

**Susana Bernardino**

**J. Freitas Santos**

**DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE  
INICIATIVAS SOCIAIS**

**P.PORTO**



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

# **DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE INICIATIVAS SOCIAIS**

**Susana Bernardino**

**J. Freitas Santos**

**P.PORTO**



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**  
**Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

## FICHA TÉCNICA

Título: Desenvolvimento e Gestão de Iniciativas Sociais

Autores: Susana Bernardino e J. Freitas Santos

© Susana Bernardino e J. Freitas Santos, Porto, 2016

Reservados todos os direitos para a língua portuguesa pelos autores

## OS AUTORES

**SUSANA BERNARDINO** é doutora em Gestão pela Universidade Portucalense e licenciada, também em Gestão, pela Faculdade de Economia do Porto. Após o término da licenciatura desenvolveu funções de análise e controlo de risco no setor financeiro. Desde 2009 que é docente no ISCAP na área de gestão, tendo lecionado unidades curriculares como empreendedorismo social, seminários de empreendedorismo, fundamentos de gestão, gestão das organizações, organização e gestão de empresas, gestão das operações e gestão de recursos humanos. Desenvolve a sua investigação na área do empreendedorismo e empreendedorismo social, tendo participado em conferências e seminários sobre o tema e publicado diversos artigos científicos em revistas nacionais e internacionais.

**J. Freitas Santos** é Professor Coordenador c/ Agregação do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto sendo o coordenador geral da área de gestão nesta escola. Ao longo da sua vida académica tem participado em conferências nacionais e internacionais e publicado inúmeros artigos em revistas científicas de que é autor ou co-autor. É Doutor e Agregado em Ciências Económicas pela Universidade do Minho. Ao longo dos anos leciona ou lecionou unidades curriculares relacionadas com o marketing (Marketing Internacional, Estudos de Mercado, Estudos de Mercado Externos, Marketing de Distribuição, Marketing do Ponto de Venda), a gestão (Organização e Gestão de Empresas, Gestão, Gestão Estratégica) e o empreendedorismo (Seminários de Empreendedorismo, Projeto de E-Marketing).

## **NOTA PRÉVIA**

O empreendedorismo social representa um dos setores mais dinâmicos e de maior peso na economia Portuguesa. Contudo, em Portugal são escassas as obras que aprofundam as matérias relacionadas com o desenvolvimento e a gestão de iniciativas sociais. Esta obra que agora se disponibiliza em livre acesso tem um duplo objetivo. Por um lado, pretende ser um manual para os estudantes de licenciatura e mestrado que procuram na língua Portuguesa encontrar um referencial teórico sobre os aspetos mais concetuais do empreendedorismo social. Neste particular os primeiros capítulos do livro podem ser úteis, pois encontram aí um conjunto extenso de referências bibliográficas que os poderão auxiliar na investigação do tema. Por outro lado, outros capítulos do livro versam matérias mais práticas e de aplicação mais imediata, destinando-se a um público mais envolvido na gestão diária das organizações sociais. Para estes, o livro pode ser uma ferramenta indispensável ao delinear de ações que ajudem a resolver os problemas de diversa ordem com que se defrontam no seu quotidiano.

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
ÍNDICE DE QUADROS .....	12
CAPÍTULO 1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPREENDEDOR SOCIAL E ORGANIZAÇÃO SOCIAL: CONCEITOS .....	14
1.1 Considerações gerais .....	14
1.2 Empreendedorismo social .....	15
1.2.1 O conceito de ‘empreendedorismo’ .....	20
1.2.2 O conceito de ‘social’ .....	22
1.2.3 O conceito de ‘empreendedorismo social’ .....	23
1.2.4 Empreendedorismo social: uma definição.....	32
1.3 Conceito de empreendedor social .....	34
1.3.1 Empreendedor social: uma definição .....	36
1.4 Conceito de organização social .....	37
1.4.1 Organização social: uma definição.....	40
ANEXOS.....	43
CAPÍTULO 2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL: RAZÃO DE SER, PERSPETIVAS E CARATERÍSTICAS DISTINTIVAS .....	50
2.1 Razões de ordem económica.....	50
2.1.1 As falhas de mercado .....	51
2.1.2 Papel do Estado e da sociedade civil na resolução dos problemas sociais	53

2.2	Perspetivas setoriais e geográficas sobre o empreendedorismo social .....	57
2.3	Caraterísticas do empreendedorismo social.....	60
2.3.1	Missão e objetivos.....	63
2.3.2	Criação e apropriação de valor.....	65
2.3.3	Quadro legal.....	66
2.3.4	O papel dos <i>stakeholders</i> .....	68
2.3.5	Gestão de recursos e estratégias de geração de rendimento.....	70
CAPÍTULO 3 OPORTUNIDADE SOCIAL DA INICIATIVA: FATORES CONDICIONANTES E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DA ENVOLVENTE.....		74
3.1	Fatores condicionantes.....	74
3.1.1	Perfil demográfico.....	74
3.1.1.1	Idade .....	75
3.1.1.2	Género .....	76
3.1.1.3	Formação .....	77
3.1.1.4	Percurso profissional anterior.....	79
3.1.1.5	Experiência pessoal e ciclo de vida da família.....	81
3.1.1.6	Outras variáveis demográficas .....	84
3.1.2	Perfil psicográfico .....	84
3.1.3	Objetivos pessoais do indivíduo.....	89
3.1.4	Perceção de viabilidade da iniciativa .....	92
3.1.5	Envolvente externa à iniciativa .....	96
3.1.5.1	Variáveis político-legais .....	97
3.1.5.2	Variáveis económicas .....	101
3.1.5.3	Variáveis sócio-culturais .....	102
3.1.5.4	Variáveis tecnológicas.....	104
3.2	Instrumentos de análise da oportunidade social .....	105
3.2.1	Análise PESTLE .....	106

3.2.2 Análise transaccional .....	107
3.2.3 Análise previsionial das necessidades do projeto.....	109
3.2.4 Análise SWOT .....	111
CAPÍTULO 4 VALORES, VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIA .....	114
4.1 Valores .....	114
4.2 Visão .....	115
4.3 Missão, objetivos e estratégia .....	116
4.4 Instrumentos de apoio à formulação dos valores, visão, missão, objetivos, estratégia e ações .....	125
4.4.1 Declaração de valores.....	126
4.4.2 Declaração de visão.....	127
4.4.3 Declaração de missão .....	128
4.4.4 Objetivos, estratégia e ações .....	130
4.5 Declarações de valores, visão e missão: exemplos.....	131
CAPÍTULO 5 DESENVOLVIMENTO DA RESPOSTA AO PROBLEMA SOCIAL	135
5.1 Mapeamento dos problemas sociais: uma visão geral .....	135
5.2 Resposta institucional aos problemas sociais .....	138
5.3 Resposta da sociedade civil e o papel dos <i>stakeholders</i> .....	140
5.4 Identificação e análise dos principais <i>stakeholders</i> .....	140
CAPÍTULO 6 IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS .....	147
6.1 Gestão de recursos .....	147
6.2 Gestão de recursos tangíveis .....	152
6.2.1 Recursos materiais.....	153
6.2.2. Recursos humanos.....	154
6.2.3 Recursos financeiros .....	155
6.3 Gestão de recursos intangíveis.....	162
6.3.1 Imagem da organização.....	163



6.3.2 Reputação .....	164
6.3.3 Qualidade do serviço prestado .....	166
6.3.4 Capital Social .....	168
6.4 Identificação e avaliação de recursos .....	171
<b>CAPÍTULO 7 GESTÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA .....</b>	<b>175</b>
7.1 Processo de planeamento e gestão orçamental .....	175
7.1.1 Questões introdutórias.....	175
7.1.2 Processo orçamental.....	177
7.2 Financiamento do ciclo de exploração e de investimento .....	187
7.2.1 Financiamento de curto prazo .....	189
7.2.2 Financiamento de médio/longo prazo .....	190
7.2.3 Aplicações financeiras.....	191
7.3 Novos instrumentos de financiamento das organizações sociais.....	191
7.3.1 <i>Social crowdfunding</i> .....	192
7.3.2 O caso da Bolsa de Valores Sociais Portuguesa .....	194
<b>CAPÍTULO 8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>196</b>
8.1 Papel dos voluntários nas organizações sociais .....	196
8.2 Formas de trabalho.....	198
8.3 Recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores .....	199
8.4 Análise e descrição de cargos .....	202
8.5 Avaliação do desempenho e gestão da carreira .....	204
8.5.1 Avaliação do desempenho.....	204
8.5.2 Gestão da carreira.....	206
8.6 Retenção e desenvolvimento do capital humano .....	207
<b>CAPÍTULO 9 GESTÃO DE MARKETING .....</b>	<b>212</b>
9.1 Marketing social .....	212
9.2 Plano de marketing social .....	215

9.2.1 Definição do público-alvo .....	215
9.2.2 Construção da mensagem.....	216
9.2.3 Entrega da mensagem: como e onde? .....	217
9.2.4 Aumentar o impacto da mensagem através de <i>storytelling</i> .....	218
9.3 Construção de um plano de comunicação.....	220
9.3.1 Identificação dos objetivos de comunicação.....	220
9.3.2 Escolha do público-alvo .....	221
9.3.3 Desenho das mensagens chave.....	221
9.3.4 Seleção dos canais de comunicação .....	222
9.3.5 Definição do plano para uma comunicação biunívoca.....	223
9.3.6 Preparação do orçamento .....	223
9.3.7 Implementação do plano de comunicação .....	224
9.3.8 Monitorização dos resultados e ações de melhoria .....	224
9.4 Aplicação: estratégia de marketing do projeto “Ao Encontro” .....	225
<b>CAPÍTULO 10 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DO</b>	
<b>IMPACTO SOCIAL.....</b>	<b>231</b>
10.1 Avaliação do desempenho organizacional.....	231
10.2 Metodologias de avaliação de impacto .....	239
10.2.1 <i>Social return on investment</i> (SROI) .....	243
10.2.2 Análise custo/benefício .....	245
10.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	247
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>254</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - As diferentes escolas de pensamento.....	18
Figura 1.2 - Processo de criação de um novo equilíbrio dinâmico.....	26
Figura 1.3 - O empreendedorismo social enquanto processo.....	33
Figura 2.1- Racionalidade económica para o aparecimento do empreendedorismo social.....	54
Figura 2.2 - Configuração institucional do empreendedorismo social.....	55
Figura 2.3 - Posicionamento relativo do empreendedorismo social em diferentes partes do mundo .....	56
Figura 2.4 - As dimensões do empreendedorismo social .....	59
Figura 2.5 - O espectro do empreendedorismo social .....	60
Figura 2.6 - Tipologia de empresas sociais em função da orientação para a missão .....	60
Figura 2.7 - Enquadramento jurídico das pessoas coletivas privadas em Portugal.	65
Figura 6.1- Uma perspetiva sobre as estratégias financeiras: dependência versus autossuficiência .....	153
Figura 6.2- Níveis de expectativas de um serviço .....	163
Figura 10.1- O processo de geração de desempenho .....	228
Figura 10.2 – O Balanced Scorecard .....	243

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1- Visão comparativa do empreendedorismo social em diferentes partes do mundo .....	57
Quadro 2.2 - Análise comparativa entre empreendedorismo social, empreendedorismo económico e organizações sem fins lucrativos tradicionais ....	69
Quadro 3.1 – Ferramentas de análise da oportunidade social .....	103
Quadro 3.2 – Sistematização de variáveis análise PESTLE.....	104
Quadro 3.3 – Avaliação Global do Impacto da análise PESTLE.....	105
Quadro 3.4 – Avaliação da iniciativa social para a comunidade.....	105
Quadro 3.5 – Avaliação da iniciativa social para potenciais beneficiários .....	106
Quadro 3.6 – Avaliação da iniciativa social para potenciais stakeholders.....	106
Quadro 3.7 – Avaliação da iniciativa social em relação a outras organizações sociais concorrentes.....	107
Quadro 3.8 – Avaliação global .....	107
Quadro 3.9 – Análise previsionial das infraestruturas, receitas e custos do projeto	108
Quadro 3.10 – Análise SWOT.....	109
Quadro 5.1 – Principais problemas sociais.....	134
Quadro 5.2 – Quadro de identificação dos beneficiários.....	138
Quadro 5.3 – Quadro de identificação dos financiadores.....	139
Quadro 5.4 – Quadro de identificação das entidades governamentais nacionais, regionais e locais .....	139
Quadro 5.5 – Quadro de identificação dos doadores.....	140
Quadro 5.6 – Quadro de identificação dos líderes da comunidade .....	141
Quadro 5.7 – Quadro de identificação dos concorrentes e potenciais colaboradores .....	142
Quadro 5.8 – Quadro de identificação de antigos dirigentes e diretores.....	142
Quadro 6.1 – Quadro de avaliação dos recursos .....	168
Quadro 6.2 – Quadro de identificação dos recursos críticos .....	169
Quadro 7.1 – Programa e orçamento dos rendimentos.....	175

Quadro 7.2 – Programa e orçamento da produção .....	175
Quadro 7.3 – Programa e orçamento de aprovisionamento.....	176
Quadro 7.4 – Programa e orçamento dos fornecimentos e serviços externos .....	177
Quadro 7.5 – Programa e orçamento dos custos com pessoal.....	178
Quadro 7.6 – Programa e orçamento dos investimentos .....	178
Quadro 7.7 – Orçamento de tesouraria.....	179
Quadro 7.8 – Orçamento financeiro .....	180
Quadro 7.9 – Demonstração dos resultados previsionais .....	181
Quadro 7.10 – Balanço previsional .....	182
Quadro 9.1 – Elaboração de plano de marketing.....	210
Quadro 9.2 – Segmentação do público-alvo.....	212
Quadro 9.3 – Quadro para desenho das mensagens chave .....	218
Quadro 9.4 – Quadro para seleção de canais de comunicação.....	218
Quadro 9.5 – Quadro para determinação do orçamento de marketing.....	219
Quadro 9.6 – Quadro para determinação das atividades de comunicação a desenvolver.....	220
Quadro 9.7 – Quadro para calendarização de atividades de comunicação.....	225
Quadro 10.1 – Exemplo de uma análise custo/benefício de um programa por utilizador.....	242
Quadro 10.2 – Quadro para definição de metas, indicadores e responsáveis.....	246
Quadro 10.3 – Perspetivas do BSC numa organização social.....	246

# **CAPÍTULO 1**

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPREENDEDOR SOCIAL E ORGANIZAÇÃO SOCIAL: CONCEITOS**

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 à resolução dos problemas sociais que a sociedade atualmente enfrenta.

A revisão de literatura aos conceitos de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social, procura distinguir claramente cada um dos termos, ao mesmo tempo que avança com a formulação de conceitos próprios que serão usados ao longo dos próximos capítulos.

### **1.1 Considerações gerais**

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. 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 (Parente, Costa, Santos & Amador, 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 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. 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 Portugal, seguindo a tradição europeia, a economia social e solidária tem sido apontada como o quadro de referência para a prática do empreendedorismo social (Quintão, 2011). Em Portugal, a economia social e solidária apresenta-se bastante diversificada e heterogénea, sendo composta essencialmente por organizações de muito pequena dimensão e que envolve uma grande variedade de formas ou estatutos jurídicos (Carvalho, 2010; Namorado, 2006).

## **1.2 Empreendedorismo social**

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, tendo vindo a ganhar relevância na comunidade científica nos anos mais recentes (Okpara & Halkias, 2011).

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 concepções sobre empreendedorismo social e têm identificado e discutido os diversos significados encontrados na literatura.

O empreendedorismo social é um fenómeno global e internacional. Apesar de ser um fenómeno global, não adquiriu uma uniformidade ao nível dos conceitos nas diferentes partes do mundo, 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.

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 da economia social e solidária (Defourny & Nyssens, 2010). 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).

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 (Parente, Santos, Marcos, Costa & Veloso, 2012a). 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. 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, conceito este que não é utilizado na tradição americana. O termo de economia social é usado no contexto europeu para aludir a um ramo da atividade económica autónomo, localizado entre a esfera pública e privada. 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 (Nasioulas, 2012).

Na Europa, o empreendedorismo social tem sido utilizado essencialmente no âmbito das organizações sem fins lucrativos (Ferreira, 2000b). 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, Barbosa & Vilhena, 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).

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. 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. 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.

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 na 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 (2010) 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.

Alguns autores 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 (Dees & Anderson, 2006; Parente *et al.*, 2013a). Para estes, essa combinação de diferentes filosofias possibilitará a conceção de um novo espaço onde se conciliem os princípios da economia social (da perspetiva europeia), com a sustentabilidade das práticas num contexto empresarial (da perspetiva americana) (Parente *et al.*, 2013a).

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. Por outro lado, é o conceito de ‘social’ que o distingue de outras formas organizacionais, 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 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, por outro, exacerba o debate sobre o conceito de empreendedorismo e social (Noruzi, Westover & Rahimi, 2010; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 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’.

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

Em linguagem corrente ser empreendedor encontra-se frequentemente associado ao início de um negócio privado com fins lucrativos. 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” (Tan, Williams & 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 associado, nas palavras de J. B. Say, à 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. Outros autores falam em intensidade empreendedora, referindo que o grau de empreendedorismo será tanto maior quanto maiores forem a inovação, o risco e a proatividade envolvidos (Kuratko, Hornsby & Goldsby, 2007).

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.

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

O conceito de ‘social’ tem sido utilizado para descrever o desejo de beneficiar a sociedade e os outros, e de expressar o compromisso para com os problemas sociais e para a procura da sua solução (Corner & Ho, 2010; Mair & Martí, 2006). Este 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) (Thompson, 2002). É criado valor social quando os recursos, processos ou políticas são combinados para gerarem melhorias nos indivíduos ou na sociedade no seu todo. 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. 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”.

Para alguns autores, a dimensão social é o elemento mais difícil de se definir no conceito de empreendedorismo social (Seelos & Mair, 2005). Trata-se de uma componente essencialmente intangível, que envolve uma dimensão ‘valor’ e propósitos não necessariamente semelhantes, que se encontram profundamente enraizados num determinado contexto (Cho, 2006). 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. 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. Porém, outros programas de cariz social não recolhem consenso. De facto, os propósitos sociais podem envolver categorias muito distintas, por vezes até conflitantes, de necessidades (Ziegler, 2009). 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).

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

Nenhum dos conceitos de ‘empreendedorismo’ e ‘social’ são novos. O que torna o empreendedorismo social único é o facto de combinar, numa mesma realidade, dois conceitos que até aqui eram considerados distintos (Ziegler, 2009). 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’, veio demonstrar que a dimensão social e económica não representa 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, onde a criação de valor em cada uma das dimensões se reforça mutuamente, com vista à otimização do valor total criado (Zhang & Swanson, 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, caracterizando-se pela aplicação de princípios e práticas empresariais no fornecimento de bens sociais (Weerawardena & Mort, 2006). 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. 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. 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 alguns autores, a orientação para o mercado é de tal modo importante que é considerada como parte integrante do conceito de empreendedorismo social (Choi & Majumdar, 2013).

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, expressa numa identidade organizacional intrinsecamente dualista, de tal modo proeminente que a essência do empreendedorismo social reside na articulação coerente e equilibrada entre estas duas dimensões (Moss, Short, Payne & Lumpkin, 2011; Royce, 2007).

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). 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. 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 espectro 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. Historicamente, as principais áreas sobre as quais os empreendedores sociais têm atuado são, segundo Thompson, Alvy & Lees (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>1</sup>; e (vii) sensibilização e *lobbying*<sup>2</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, Griffiths & Gundry, 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 (Mair & Martí, 2006; Seelos & Mair, 2005).

O empreendedorismo social visa a criação de valor de um modo duradouro e sistemático. 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. Consequentemente, o empreendedorismo social poderá envolver uma alteração do sistema, através da

---

<sup>1</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>2</sup> Tais como a promoção dos direitos do homem ou o movimento do Comércio Justo.

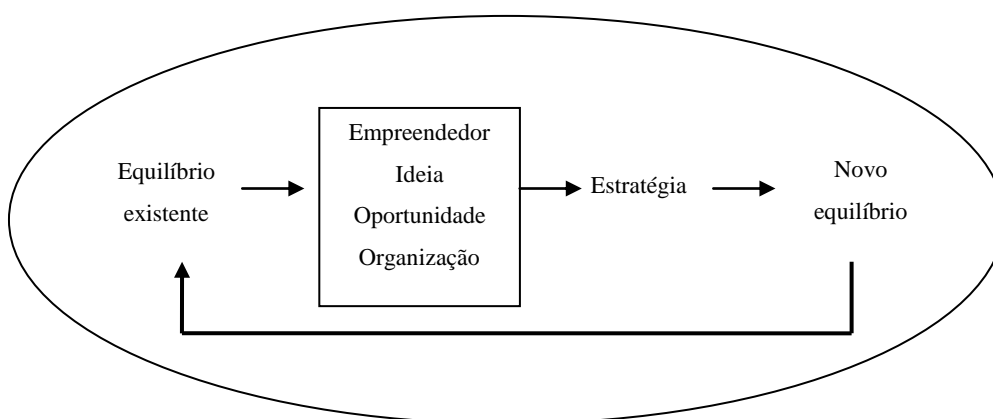
reconfiguração de um conjunto de fatores que estão na origem do problema social (Patel & Mehta, 2011). Isto poderá traduzir-se, por exemplo, na capacitação de grupos desfavorecidos, criação de condições de acesso à educação, alteração das estruturas institucionais, acesso a tecnologias da comunicação 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 os seus próprios problemas sociais (Clercq & Honig, 2011). 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.

**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 académica. No entender de Light (2006), para que uma iniciativa se qualifique dentro do âmbito do empreendedorismo social será suficiente que atue numa determinada comunidade. Para outros autores, 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. O 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 (Frumkin, 2013).

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. Alguns investigadores 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 (Martin & Osberg, 2007; Noruzi *et al.*, 2010). Outros autores, 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 (Peredo & McLean, 2006; Tan *et al.*, 2005). Para estes últimos 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. 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>3</sup>: a inovação, a proatividade e a assunção de riscos. A inovação traduz a predisposição do indivíduo para experimentar, para se envolver em processos criativos e para explorar ideias (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 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 (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 (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) (Witkamp, Royakkers & Raven, 2011). Na verdade, as práticas socialmente inovadoras, mais do que inovações radicais, consubstanciam-se em novas combinações de elementos já existentes. 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

---

<sup>3</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.

resolução, persistente e sustentável, de um problema social que, com uma atuação convencional, não seria possível. 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 (Morris, Webb & Franklin, 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 (Rauch *et al.*, 2009). De facto, estabelecer e conduzir uma organização envolve muitas incertezas, pelo que apenas pessoas capazes de aceitar riscos se irão comprometer com um projeto social (Lukeš & Stephan, 2012). 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).

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). 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 si*, 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; Yunus, 2008; 2011). De facto, 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 detentores da organização (Parente *et al.*, 2013a; Peredo & McLean, 2006).

De uma forma distinta, outros autores alargaram o âmbito das iniciativas de empreendedorismo social para além do setor sem fins lucrativos (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 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. A escolha do formato legal, sem fins lucrativos *versus* com fins lucrativos, é considerada uma decisão estratégica que deverá ser fundamentada com base naquele formato que melhor potencie o alcance da missão e objetivos da organização (Myers & Nelson, 2010).

No conceito de empreendedorismo social alguns autores adotam uma perspetiva individualista, centrando-se na figura do indivíduo que despoleta e conduz as iniciativas socialmente empreendedoras (o empreendedor social) (Alter, 2000, 2006; Alvord, Brown & Letts, 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 sobre o tema, predominante até 2004. Todavia, alguns autores criticam a ênfase, considerada exagerada, que é colocada sobre o papel ‘heroico’ dos empreendedores sociais (Light, 2006; Nicholls, 2008). Criticam, por exemplo, 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, não sendo do domínio exclusivo de um único indivíduo. Assim, para alguns investigadores torna-se necessário incluir uma abordagem coletiva ou organizacional, que contemple a equipa e a organização que rodeiam e apoiam o empreendedor social (Harding & Cowling, 2006; Montgomery, Dacin & Dacin, 2012). Para outros, por sua vez, o empreendedorismo social pode ser exercido quer numa perspetiva 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 do texto.

#### ***1.2.4 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 ao empreendedor, pois o propósito social deverá ser explícito e primordial em todas as suas atividades.** Contudo,

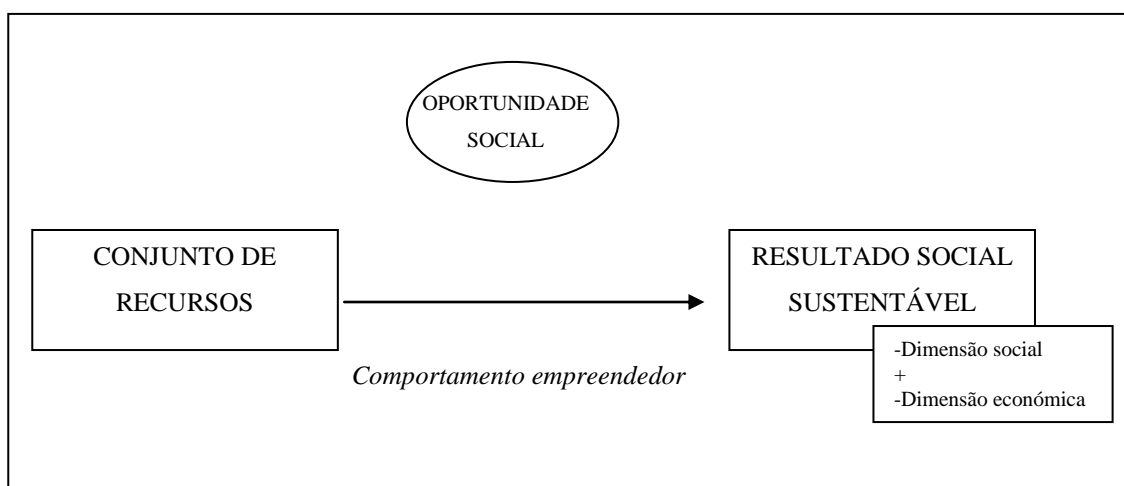


não é propositadamente colocada qualquer restrição em relação ao tipo de questão social a explorar. Esta poderá assumir um carácter bastante diversificado e não terá que se cingir a grupos desfavorecidos da sociedade;

- O **empreendedorismo social é encarado como um conceito *ex-ante***. Não se considera que seja necessária a demonstração de sucesso ou fracasso 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.

Figura1.3 - 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.

### **1.3 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, que assume um papel de destaque na temática do empreendedorismo social (Korosec & Berman, 2006). O empreendedor social é visto como o núcleo central do empreendedorismo social, sem o qual nenhum projeto poderia ser desencadeado (Leadbeater, 1997). 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 um forte foco na missão social e sendo orientados por objetivos sociais (Dees, 2001; Zahra *et al.*, 2009).

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

Alguns autores, na definição do termo, enfatizam o seu caráter individual. 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, outros autores consideram que o conceito poderá compreender não só as atuações individuais como também as coletivas, 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, ambiciosos, com coragem, visionários, apaixonadamente comprometidos com uma causa social, determinados, proativos e resilientes (Beugré, 2011; Drayton, 2002; Leadbeater, 1997; Yunus, 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 (Bacq *et al.*, 2011).

Outros autores, questionando os traços individuais dos empreendedores sociais enquanto elemento explicativo do sucesso, destacam as suas atitudes e comportamentos (Light, 2006). A definição de empreendedor social de Dees (2001), anteriormente citada, enquadra-se nesta abordagem comportamental<sup>4</sup>.

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

Os empreendedores sociais podem também ser entendidos como estrategas e com uma forte capacidade de análise, planeamento e de exploração de oportunidades, que

---

<sup>4</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;

lhes permitem alcançar os seus propósitos sociais (Light, 2006; Guclu, Dees & Anderson, 2002). Estes empreendedores procuram utilizar em pleno os recursos disponíveis, detendo uma capacidade de reunir, alocar, utilizar e alavancar recursos (Leadbeater, 1997). 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 (Ruvio, Rosenblatt & Hertz-Lazarowitz, 2010). 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 (Grayson, McLaren & Spitzbeck, 2011). Os empreendedores sociais beneficiam de uma capacidade de aprendizagem e adaptação contínua e apresentam uma forte capacidade de construção de alianças e *networks* (Dees, 2001). Por isso, são orientados para os resultados e revelam uma forte capacidade de autocorreção (Bornstein, 2007; Light, 2006).

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 (Tan *et al.*, 2005). 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.

### ***1.3.1 Empreendedor social: uma definição***

Pode-se definir o **empreendedor social** 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 do 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.

#### **1.4 Conceito de 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)<sup>5</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. Trata-se de um termo utilizado para descrever uma variedade de

---

<sup>5</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).

organizações que realizam atividades comerciais com um propósito social (Haugh, 2007). As organizações sociais são vistas como entidades privadas, de caráter híbrido, que ultrapassam a fronteira entre o mundo empresarial, o mundo das organizações sem fins lucrativos e o mundo das organizações públicas. Estas organizações procuram proporcionar mudanças para melhorar o bem-estar da sociedade, sendo os seus propósitos sociais alcançados, ainda que parcialmente, através da adoção de soluções de índole empresarial e de um envolvimento nos mercados.

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, Bull & Ridley-Duff, 2007). Para outros autores, a estrutura legal é irrelevante para a definição do conceito de organização social (Mair, 2010; Swanson & Zhang, 2012). Deste modo, 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. O conjunto de indicadores está dividido em duas dimensões: a social e a económica e empreendedora. 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:

- 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. 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 uma das principais razões para a existência da empresa social (Chell, Nicolopoulou & Karataş-Özkan, 2010). 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). 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 (Defourny, 2010; Defourny & Nyssens, 2010).

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

#### ***1.4.1 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.**

## **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

- 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.
- 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)
- 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.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2), 28-39.
- 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.
- Osborne, G. (2011). You Can't Fish Without a River. *Tennessee's Business*, 20 (1), 15-16.
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (2), 1-17.

- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), 241-246.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41 (1), 21-35.
- 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.

## ANEXOS

### 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;





## **CAPÍTULO 2**

### **EMPREENDEDORISMO SOCIAL: RAZÃO DE SER, PERSPETIVAS E CARATERÍSTICAS DISTINTIVAS**

O empreendedorismo social, enquanto prática organizacional híbrida, partilha muitas das características das organizações sem fins lucrativos tradicionais e das iniciativas de empreendedorismo em geral. Por isso, as iniciativas de empreendedorismo social podem assumir múltiplas configurações, dependendo das opções que assumem ao longo de todo um *continuum*, que vai do puramente social até ao puramente económico. O presente capítulo procura descrever qual a racionalidade económica que está subjacente ao empreendedorismo social, bem como apresentar as suas perspetivas e caraterísticas distintivas.

#### **2.1 Razões de ordem económica**

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. 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, Galindo & Méndez, 2012).

Porém, as premissas de um mercado em concorrência perfeita nem sempre se verificam, 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.**

#### *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 (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).

#### *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 (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** (Samuelson *et al.*, 2011).

#### *c) Assimetria na distribuição de rendimentos*

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). 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. Esta situação resultará num nível de atividade subdimensionado ou, no limite, à não existência do próprio mercado (Teasdale, 2009a).

#### *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>6</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-Foncela & Marcuello, 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).

### **2.1.2 Papel do Estado e da sociedade civil na resolução dos problemas sociais**

**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 (Santos, 2009). Porém, a resposta do Estado nem sempre é suficiente. Por um lado, **a sociedade é cada vez mais 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** (Nissan, Castaño & Carrasco, 2012). Por outro lado, **os recursos do Estado são escassos para o conjunto de funções para o qual é solicitado**, 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

---

<sup>6</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.

Estados Unidos, baseia-se num conjunto de pressupostos que não têm suporte na realidade atual (Leadbeater, 1997)<sup>7</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). Mais recentemente a crise do *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. As organizações da economia social e solidária 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, Bandini & Mancinone, 2009). Como Vasconcelos (2010) 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 (Urbano & Ferri, 2010). 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

---

<sup>7</sup> Como, por exemplo, o conceito de pleno emprego, de famílias estáveis e a estrutura etária da população (Leadbeater, 1997).

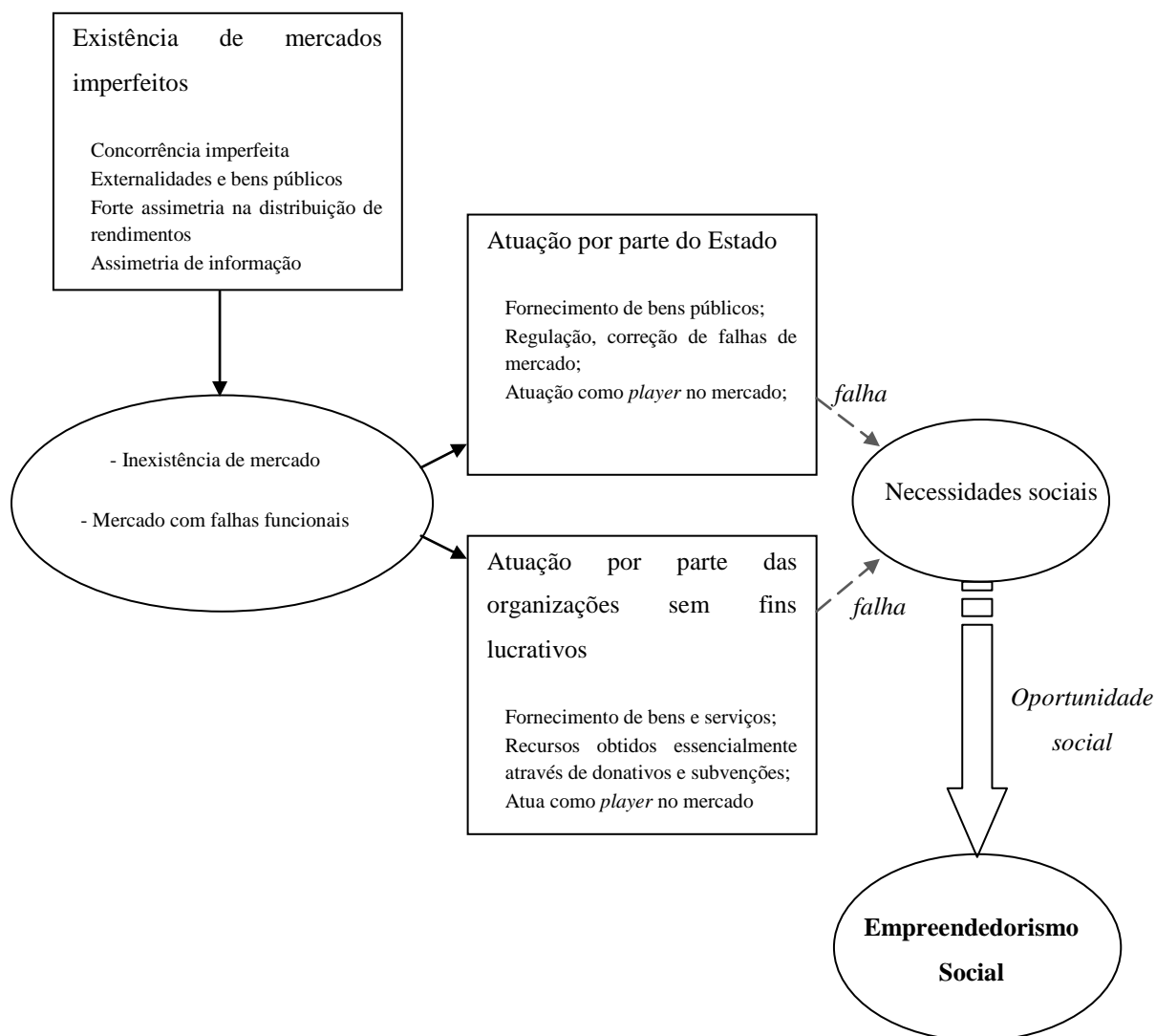
(Nissan *et al.*, 2012). Porém, estas organizações da sociedade civil também se têm deparado com importantes alterações e desafios ao longo dos últimos tempos.

As últimas décadas caracterizaram-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 (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. 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 (Nicholls, 2008).

A Figura 2.1 sistematiza 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 (1988) (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 (Hoogendoorn, Zwan & Thurik, 2011). 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).

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



Fonte: elaboração própria



## 2.2 Perspetivas setoriais e geográficas sobre o empreendedorismo social

A ideia generalizada, até à década de 60, era a 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 resultava, assim, na criação de novas colaborações e oportunidades competitivas, bem como na emergência de formas institucionais híbridas e completamente novas. 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 cruzam os três principais setores de atividade que compõem as sociedades modernas (público, privado e sociedade civil), que emerge o empreendedorismo social. Trata-se de um fenómeno intersetorial, onde se conjugam lógicas distintas, por vezes concorrentes, que moldam as dinâmicas internas das organizações, e dos seus valores, regras e ações (Clercq & Voronov, 2009). Por isso, **o empreendedorismo social deve ser reconhecido como um campo aberto, pluralista, intermediário e híbrido por excelência, pois potencia a aplicação de práticas mais heterogéneas** (Ferreira, 2000a).

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

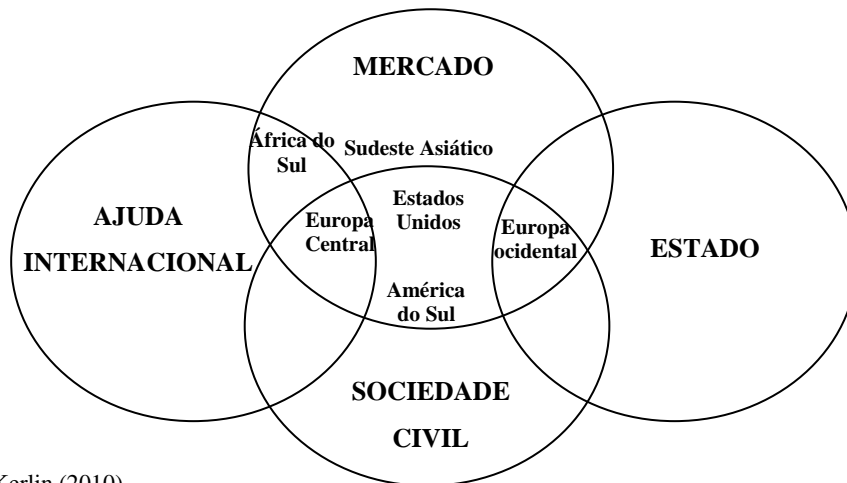
Figura 2.2 - Configuração institucional do empreendedorismo social



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, 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 Estados Unidos**, o poder governamental é forte mas mostra-se relutante em atuar ao nível social, existindo por isso uma forte dependência do mercado. 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. Na verdade, 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). 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 da economia social e solidária. 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).

**Em muitas economias emergentes asiáticas**, o empreendedorismo social reside essencialmente na interseção entre a sociedade civil e o Estado. 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).

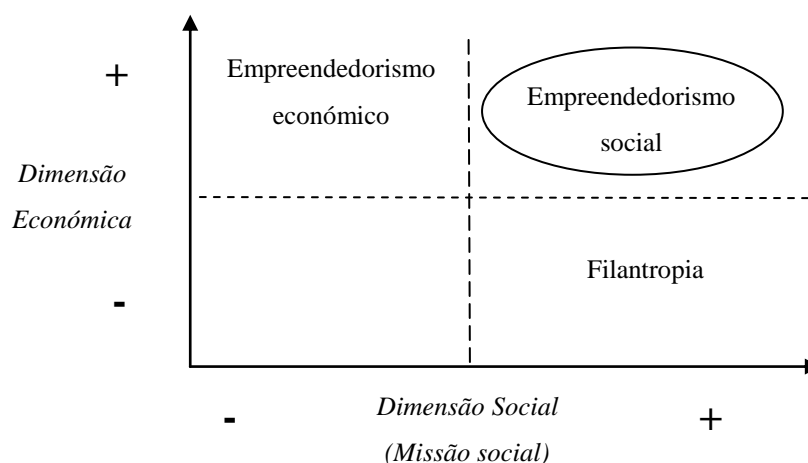
Mair (2010), baseando-se nas diferentes formas de capitalismo, alega que em economias mais liberais a prática do empreendedorismo social é marcada por uma presença mais forte de mecanismos de mercado, comparativamente com economias cooperativas ou informais. Porém, os resultados empíricos do relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), não encontram suporte para essa preposição. O relatório justifica 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.

### **2.3 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). Este **espectro 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.

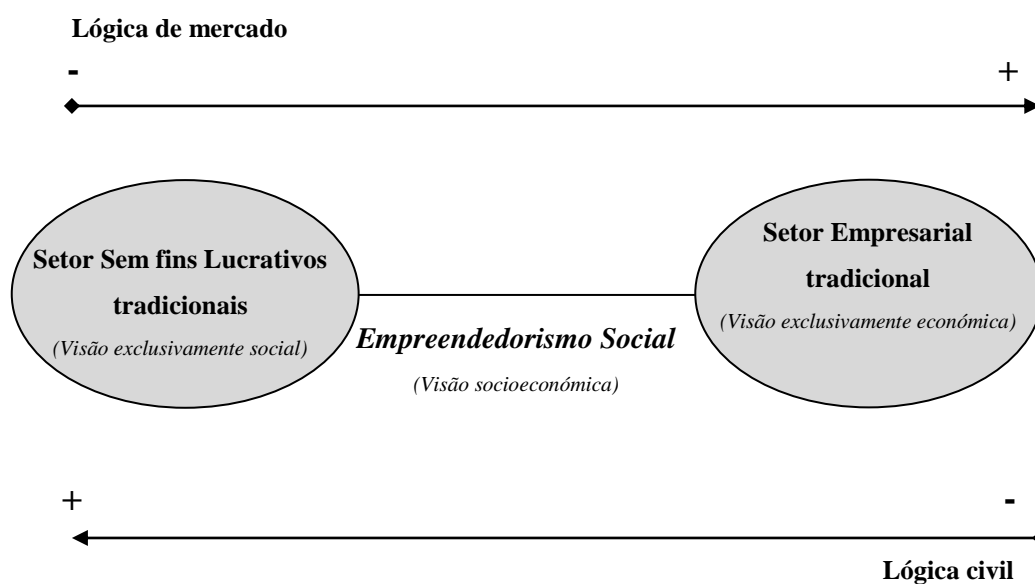
Figura 2.4 - As dimensões do empreendedorismo social



Fonte: Elaboração própria.

Para além destes dois pontos extremos, este *spectrum* 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. Como a figura 2.5 ilustra, é precisamente aí que se localiza o empreendedorismo social.

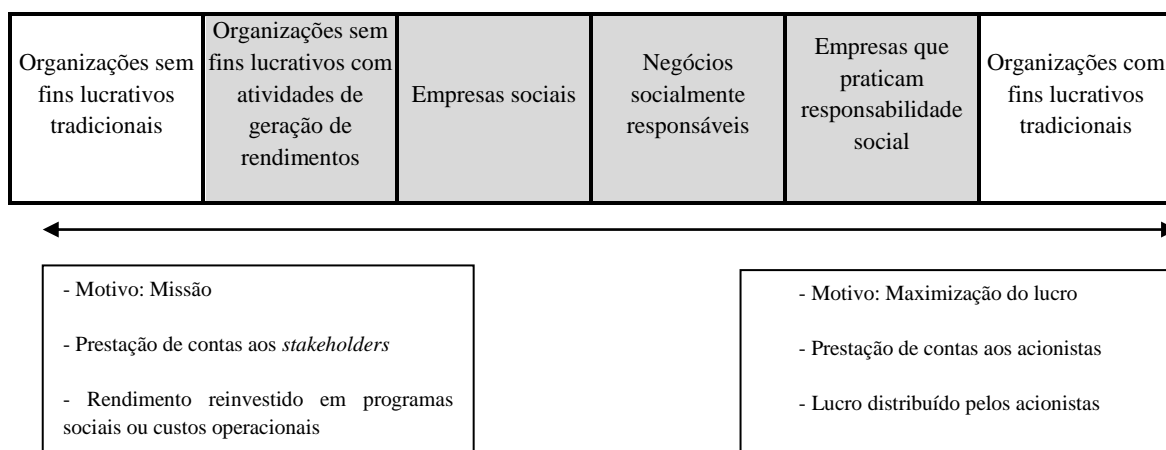
Figura 2.5 - O espectro do empreendedorismo social



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

Em 1998, 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.**

### **2.3.1 Missão e objetivos**

A missão é um dos principais elementos caracterizadores do empreendedorismo social. O empreendedorismo social apresenta uma missão social explícita e central (Dees, 1998). 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). 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).

**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** (Peredo & McLean, 2006). Subjacente a este propósito encontra-se a identificação de uma necessidade social não satisfeita ou a identificação de novas oportunidades para a criação de valor social (Nicholls, 2008). 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. A criação de valor económico é assim interpretada como um meio para a prossecução do fim que é a criação de valor social, 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). Estudos

empíricos evidenciam, no entanto, que a prossecução dos objetivos sociais permanece como o foco central na maioria das iniciativas (Zhang & Swanson, 2013).

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 (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. Por conseguinte, a capacidade de criação de valor social por parte das empresas é entendida como limitada (Austin *et al.*, 2006).

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. Deste modo, 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, Wachowicz & Chun, 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).



As iniciativas socialmente empreendedoras terão que definir a sua estratégia e os objetivos que orientam os esforços dentro da organização para a prossecução da sua missão. 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).

### **2.3.2 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** (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 (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, sendo que o excedente económico criado pela organização reverte para si própria (Santos, 2009). 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, pois o valor social criado irá ser absorvido pela sociedade no seu todo ou por um segmento desta (Mair & Martí, 2006; 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. 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.

### **2.3.3 Quadro legal**

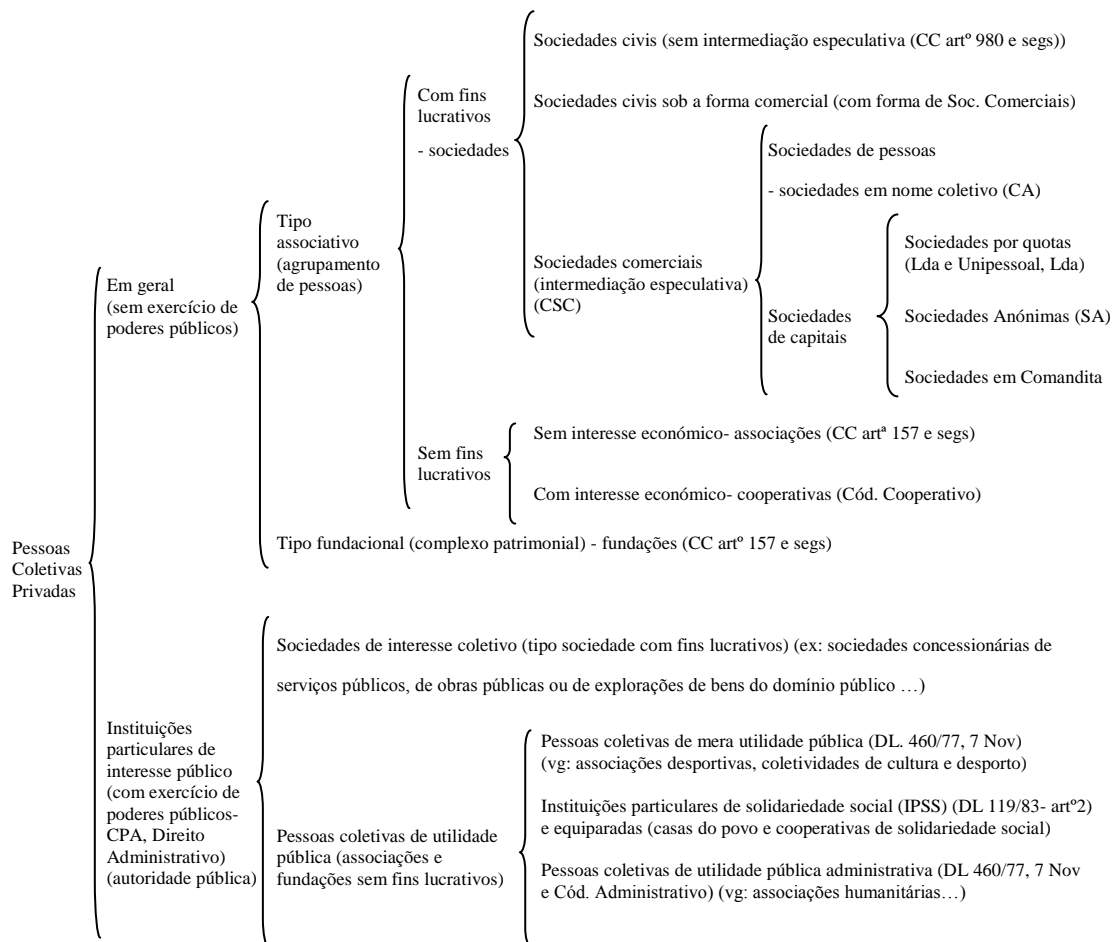
As organizações são unidades construídas com o intuito de alcançarem determinados objetivos. Muito embora não sendo pessoas, as organizações, constituídas por escritura pública ou por outro meio legalmente admitido, gozam de personalidade jurídica (Artigo 158.º, n.º1 do Código Civil). A posse de personalidade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

O empreendedorismo económico tem lugar no setor empresarial, e como tal as suas organizações poderão optar por um dos formatos jurídicos preconizados no ordenamento jurídico de cada país. No caso português, o código das sociedades comerciais (CSC) estabelece a possibilidade de as organizações do tecido económico assumirem a forma de: sociedade em nome coletivo; sociedade por quotas; sociedade anónima; e 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 economia social e solidária ou terceiro setor,** para o qual a maioria dos países dispõe de um regime jurídico definido.

Em Portugal, 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)

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 (Namorado, 2006). Porém, a literatura tem reconhecido que o empreendedorismo social não é definido pela sua forma jurídica, 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). Nestes termos, o empreendedorismo social poderá ser suportado por vários veículos ou formatos jurídicos, 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), 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 espectro, 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.** De facto, são muito poucos os países que construíram um veículo específico para o empreendedorismo social (Doeringer, 2010). 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). 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 (Hervieux & Turcotte 2010). **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).

#### **2.3.4 O papel dos *stakeholders***

Num mundo interdependente como aquele em que vivemos, nenhuma organização poderá ser considerada uma ilha. **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).

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 (Katz & Kahn, 1966). As organizações, *per si*, exercem controlo sobre os recursos que existem dentro das suas fronteiras. Porém, enquanto sistemas abertos que são, carecem de estabelecer trocas com o exterior (Katz & Gartner, 1988). Deste ponto de vista, 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 (Freeman & McVea, 2001). 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, 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 (Freeman & McVea, 2001). Esta aspiração implica 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. Ciente desta limitação, a organização deverá conceber uma estratégia que assegure o apoio de longo prazo de todos os *stakeholders*, apesar da possível ocorrência de algum elemento menos favorável (Freeman e McVea, 2001). **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.**

No empreendedorismo social, porém, o relacionamento com os *stakeholders* é particularmente complexo. **O caráter híbrido das organizações socialmente empreendedoras resulta num número mais alargado e heterogêneo de *stakeholders*, provenientes de diversos setores de atividade e com expectativas diferentes em relação à organização** (Sud, VanSandt & Baugous, 2009). 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 (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*, com a capacidade de criação de parcerias estratégicas e de cooperação de longo prazo são elementos potenciadores do sucesso das iniciativas sociais (Sharir & Lerner, 2006). **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).

**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.** 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) (Sabeti, 2009).

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

A literatura tem reconhecido que **o empreendedorismo social caracteriza-se por um contexto de relativa insuficiência dos recursos disponíveis para suportar os programas da organização** (Kickul *et al.*, 2010). **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).

**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, Carsrud & Cardozo, 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 (Morris *et al.*, 2011b).

O quadro 2.2 sistematiza 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
<i>(Continuação)</i>	<b>Organizações sem fins lucrativos tradicionais</b>	<b>Empreendedorismo social</b>	<b>Empreendedorismo económico</b>

<b>Quem apropria o valor</b>	Essencialmente a população-alvo  A organização apropria o valor mínimo para a prossecução da missão	Essencialmente população-alvo  A organização apropria o valor mínimo para a prossecução da missão	Essencialmente os sócios e acionistas da organização  Apropriação pela organização para assegurar futuros investimentos
<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>	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor sem fins lucrativos)	Relacionamento com uma vasta quantidade e heterogeneidade de <i>stakeholders</i>  Gestão participativa e inclusiva;	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor empresarial)
<b>Relação com stakeholders</b>	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor sem fins lucrativos)	Relacionamento com uma vasta quantidade e heterogeneidade de <i>stakeholders</i>  Gestão participativa e inclusiva;	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor empresarial)
<b>Relação com stakeholders</b>	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor sem fins lucrativos)	Relacionamento com uma vasta quantidade e heterogeneidade de <i>stakeholders</i>  Gestão participativa e inclusiva;	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor empresarial)

Fonte: Elaboração própria.

## BIBLIOGRAFIA SELECIONADA

- Alter, K. (2006). *Social Enterprise Typology*. Acedido em maio 4, 2011, em <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1-22.
- Bahmani, S., Galindo, M., & Méndez, M. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*, 38 (3), 271-281.
- 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., & 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.
- Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: Models and new trends. *Service Business*, 6 (1), 61-83.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 353–373.
- Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 335–351.

## CAPÍTULO 3

### OPORTUNIDADE SOCIAL DA INICIATIVA: FATORES CONDICIONANTES E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DA ENVOLVENTE

Os indivíduos envolvem-se em iniciativas de empreendedorismo social de forma intencional. Por isso, existem fatores que são determinantes no desencadear dessas iniciativas.

Nesses fatores destaca-se **o perfil do empreendedor social que inclui as características demográficas (idade, género, formação, percurso profissional e pessoal, entre outras) e psicográficas (traços de personalidade específicos), bem como os objetivos pessoais do empreendedor e a perceção da viabilidade da iniciativa.** O ambiente externo (político, legal, económico, social, tecnológico) também condiciona o lançamento de novas iniciativas sociais e a gestão das organizações sociais. No final do capítulo apresentam-se alguns instrumentos analíticos que poderão servir de ajuda a quem pretende analisar a viabilidade da iniciativa social.

### 3.1 Fatores condicionantes

#### 3.1.1 Perfil demográfico

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 (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.**

### **3.1.1.1 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, outros investigadores interpretam a preponderância do empreendedorismo nas pessoas mais novas como resultado de uma predisposição para os negócios e para os deveres cívicos (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). Todavia, os resultados empíricos existentes não são consensuais. De facto, alguns investigadores encontram nas pessoas mais novas uma maior adesão ao empreendedorismo social (GEM, 2009; Harding & Cowling, 2006; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009), enquanto outros defendem que as pessoas mais velhas são as menos propensas para o desenvolvimento daquela atividade (Van Ryzin, Bergrud & DiPadova-Stocks, 2007). 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 o referido relatório, 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.

No caso chinês a evidência disponível constata uma distribuição etária em forma de u invertido, com uma prevalência de empreendedores sociais entre os 31 e os 40 anos (Baral, Simons, Lane & Zhang, 2012). Para os autores do estudo, este perfil justifica-se pelas competências e contactos profissionais que esta idade proporciona. No caso belga e holandês é encontrado um padrão semelhante, constatando-se, 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 (Bacq *et al.*, 2011). Os autores identificam, inclusivamente, que os empreendedores sociais têm uma idade média inferior aos seus congéneres económicos. Do mesmo modo, um outro trabalho de investigação encontra um predomínio de empreendedores sociais nas faixas etárias intermédias, que seguem o mesmo formato (em u invertido) que os empreendedores económicos (Estrin, Mickiewicz & Stephan, 2011).

### **3.1.1.2 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, verificado mesmo em países considerados igualitários (Bacq *et al.*, 2011; 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 (GEM, 2009). Os mesmos resultados são encontrados, a nível nacional, em outras investigações, o que leva alguns autores a

assumir que “as empresas sociais são um lar natural para as mulheres empreendedoras” (Villeneuve-Smith & Chung, 2013, p. 36). Daqui se poderá inferir que as mulheres mais propensas para o empreendedorismo, são mais suscetíveis de se tornar empreendedoras sociais do que empresariais. Estes resultados poderão ser interpretados com base numa orientação para os valores, atendendo a que a postura prossocial veiculada nos objetivos prosseguidos pelo empreendedorismo social são mais facilmente encontrados em mulheres (Estrin *et al.*, 2011). A redução deste *gap* poderá também resultar na presença mais pronunciada do sentido de missão e de serviço (por oposição aos objetivos de rentabilidade e ganhos financeiros) no género feminino (Pines, Lerner & Schwartz, 2012).

Nos Estados Unidos, pelo contrário, os resultados existentes identificam uma maior probabilidade de os empreendedores sociais serem mulheres (Van Ryzin, Grossman, DiPadova-Stocks & Bergrud, 2009). De um modo diferente, uma outra investigação realizada em vários países, não encontra qualquer associação entre o género e a criação de iniciativas de empreendedorismo social (Estrin *et al.*, 2011).

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, uma outra investigação, 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 (Ármanndóttir, 2011). A mesma 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.

### **3.1.1.3 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** (e.g., Bosma & Levie, 2010; GEM, 2009; Hoogendoorn *et al.*, 2011). **A investigação sugere ainda que os empreendedores sociais tendem a ter um nível de escolaridade superior à dos empreendedores económicos e que a formação tem um contributo positivo sobre a propensão para as duas tipologias de empreendedorismo, embora mais expressiva no empreendedorismo social** (Estrin *et al.*, 2011; GEM, 2009). 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 existentes sugerem que os empreendedores sociais têm na sua maioria formação superior (Ferreira, 2005).

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). Outras explicações assentam na facilidade em identificar e prosseguir oportunidades socialmente empreendedoras que a formação confere ou na segurança financeira (que poderá ser maior em indivíduos com maior nível de formação), que permite que os indivíduos explorem outros elementos de natureza não exclusivamente material (GEM, 2009). De um modo diferente outros investigadores 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 (Baral *et al.*, 2012).

Em termos de área de formação, um estudo 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 (Lehner, 2011). Em Portugal, Ferreira (2005) avança que os empreendedores sociais apresentam uma pluralidade de áreas de formação. Outros investigadores, 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 (Nga & Shamuganathan, 2010).

### ***3.1.1.4 Percurso profissional anterior***

**A experiência profissional do indivíduo parece igualmente contribuir para o aparecimento do empreendedor social. A experiência em gestão é apontada como capaz de aumentar a probabilidade de um indivíduo vir a ser um empreendedor social e como catalisadora do sucesso das iniciativas socialmente empreendedoras (Sharir & Lerner, 2006; Van Ryzin *et al.*, 2009).**

Um estudo empírico evidencia que os empreendedores sociais tendem a desenvolver a sua atividade em áreas que apresentam uma ligação direta com a sua profissão anterior, justificando-se este facto pela familiaridade que a experiência profissional proporciona (Ármannsdóttir, 2011). No caso Português, a evidência disponível indica 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 (Ferreira, 2005).

Outra investigação, por sua vez, encontra nos indivíduos que já são empreendedores sociais uma maior probabilidade de virem a criar uma nova iniciativa social (Estrin *et al.*, 2011; 2013). O mesmo estudo indica que indivíduos que já são empreendedores económicos são menos propensos para iniciar (em simultâneo) uma organização socialmente empreendedora. Ao invés, curiosamente, é identificada uma influência positiva da criação de organizações sociais em relação ao futuro envolvimento (paralelo) no empreendedorismo económico. Este resultado leva os seus autores a admitir que o empreendedorismo social pode ser encarado como um ‘caminho’ para a prática do empreendedorismo económico 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, uma investigação realizada no Reino Unido evidencia que cerca de metade dos empreendedores sociais é já originário do setor social, provindo os restantes do setor empresarial ou público (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009). De um modo diferente, um outro investigador 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 (Johnson, 2003).

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. De um modo diferente uma outra investigação indicia que os indivíduos empregados a tempo inteiro são os mais propensos para o empreendedorismo social (Harding & Cowling, 2006), constatando-se, no caso Belga e Holandês, que a maioria dos empreendedores sociais possuía um emprego remunerado, embora a percentagem de indivíduos que se encontravam inativos é maior no empreendedorismo social do que no económico (Bacq *et al.*, 2011). Associado a estes resultados, os autores do estudo identificam que a maioria dos empreendedores sociais considera a atividade social que exercem como paralela à sua atividade profissional quotidiana. Nessa medida, os investigadores 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. Como justificação para os resultados obtidos são apontadas duas possíveis situações: (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, outro estudo empírico não encontra uma associação significativa entre a situação ocupacional do indivíduo e a criação de iniciativas sociais (Estrin *et al.*, 2011).

**O nível de satisfação com a situação profissional tem também sido mencionado como impulsionador para o envolvimento em iniciativas de empreendedorismo social.** Indivíduos que não se sintam realizados poderão tentar compensar a frustração através do voluntariado e do envolvimento em iniciativas de cariz social (London & Morfopoulos, 2010). 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). Com efeito, de acordo com a evidência existente, 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* (Berglann *et al.*, 2011).

### **3.1.1.5 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 conferem são reconhecidas como preditores da capacidade de geração de ideias na idade adulta (Obschonka *et al.*, 2012). Muitos dos empreendedores sociais veem-se envolvidos em questões sociais numa idade precoce, mantendo o seu ativismo social na idade adulta (Ármanndóttir, 2011). Os empreendedores sociais possuem crenças profundamente enraizadas, que se formam cedo, o que os faz sentir-se responsáveis por uma missão social com a qual se encontram familiarizado (Barendsen & Gardner, 2004). A motivação surge, por vezes, da sua história pessoal, de uma experiência visceral de um problema social ou da pertença a um grupo que a organização social visa servir (Katre & Salipante, 2012; Murphy & Coombes, 2008) 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). **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, sendo que esta familiaridade com o problema social poderá ajudar na identificação de oportunidades e na descoberta de uma solução para o problema** (Ármanndóttir, 2011). Outros empreendedores sociais viveram experiências

profundamente transformadoras nas suas vidas, como por exemplo, viver no estrangeiro, combater a depressão ou estar sujeito a 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 ou mudanças de vida como perda de emprego ou ‘crises de meia-idade’ (London & Morfopoulos, 2010; 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. Do mesmo modo, a receptividade ao empreendedorismo social poderá ser reforçada por momentos na vida do indivíduo que suponham uma necessidade de mudança ou um desejo por algo mais do que o atual modelo de vida (Ármanndóttir, 2011; Popoviciu & Popoviciu, 2011).

Os empreendedores sociais são, tipicamente, indivíduos interessados em política, dados à caridade e ideologicamente liberais, sendo relevante também o envolvimento social e político dos pais (Barendsen & Gardner, 2004). **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, Breugst, Heblich & Patzelt, 2012). Chlosta, Patzelt, Klein and Dormann (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 o processo de tomada de decisões (escolha ocupacional inclusive). Apesar dos resultados obtidos, os investigadores 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, os autores do estudo 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 à experiência tendem a focar-se naquilo que conhecem, atribuindo uma baixa atenção aos estímulos externos ao contexto familiar. De um modo diferente, uma outra investigação constata que a influência dos pais difere em função da idade, encontrando uma maior prevalência na adolescência do que na infância (Laspita *et al.*, 2012).

A orientação empreendedora poderá ainda ser explicada pelas crenças e normas sociais que predominam nos círculos próximos (amigos e familiares). 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 (Ármanndóttir, 2011; London & Morfopoulos, 2010). Os resultados existentes 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 (Estrin *et al.*, 2011).

**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). De acordo com a teoria do comportamento contingente, os indivíduos tendem a imitar aqueles que são percebidos como prestigiados ou bem-sucedidos (Griskevicius, Cantú & Vugt, 2012). Assim, **os indivíduos estarão mais predispostos para serem empreendedores sociais quando percecionam que o mesmo é feito por muitas outras pessoas ou por indivíduos com notórias características de liderança.**

### **3.1.1.6 Outras variáveis demográficas**

Poucos estudos se têm dedicado a analisar o impacto de outras variáveis demográficas no aparecimento do empreendedorismo social. Por exemplo, sobre a influência da localização geográfica do empreendedor social, os escassos estudos existentes são contraditórios. Um deles indica que **é mais comum que os empreendedores sociais provenham de zonas rurais** (Ármannsdóttir, 2011), **enquanto outros evidenciam uma concentração das iniciativas em zonas urbanas**, que é justificada pela maior exposição a problemas sociais e pela facilidade no acesso a apoios que esse contexto propicia (Baral *et al.*, 2012; Van Ryzin *et al.*, 2007).

Por outro lado, em relação à etnia, nos Estados Unidos é identificada uma **maior suscetibilidade de os empreendedores sociais serem de uma etnia não branca**, identificando-se no Reino Unido, uma presença expressiva de indivíduos de raça negra, asiática ou minorias étnicas (Van Ryzin *et al.*, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). Alguns investigadores consideram que esse resultado poderá ser justificado, em alguma medida, por experiências de injustiças ou desigualdades a que os empreendedores sociais tenham sido expostos e que reforçou a sua sensibilidade para as questões sociais (Van Ryzin *et al.*, 2009).

### **3.1.2 Perfil psicográfico**

**A literatura especializada tem explorado a possibilidade de os empreendedores sociais apresentarem características pessoais distintas, 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.** 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 (Drayton, 2002; 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 (Zhang *et al.*, 2009). Alguns estudos encontram mesmo 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 (Nicolaou & Shane, 2010).

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. 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 e estilos de vida;
- (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) neuroticismo (estabilidade emocional).**

**A dimensão abertura à experiência é entendida como a extensão com que uma pessoa é curiosa, imaginativa, criativa, confortável com a ambiguidade, procura novas experiências e explora novas ideias.** Esta dimensão está relacionada com uma forte tendência para se aprender coisas novas, com a capacidade de percepção de alterações e com uma adaptação eficaz (Zhao & Seibert, 2006; 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). **Os indivíduos com um maior nível de abertura são percebidos como recetivos à mudança e predispostos para assumir riscos.** Pelo contrário, **as pessoas com baixa abertura à experiência são caracterizadas como mais convencionais e confortáveis com métodos e questões conhecidas** (Zhao & Seibert, 2006). Vários estudos empíricos têm demonstrado de uma forma consistente que a dimensão abertura representa um importante papel na decisão de criação do próprio emprego e na propensão empreendedora, justificada pelo facto de indivíduos mais abertos a novas experiências serem mais versáteis, imaginativos e recearem menos os novos desafios (Chlosta *et al.*, 2012; Nga & Shamuganathan, 2010).

**A dimensão extroversão, por sua vez, descreve a extensão com que as pessoas são assertivas, dominantes, enérgicas, ativas e conversadoras** (Zhao & Seibert, 2006). Pessoas extrovertidas procuram estímulos e entusiasmo, especialmente na companhia de outros (Wood, 2012). **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, na medida em que 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*** (Brandstätter, 2011; Nga & Shamuganathan, 2010).

Relativamente à **dimensão conscienciosidade**, 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;). A conscienciosidade é entendida, ainda, como um indicador da vontade e capacidade do indivíduo para trabalhar árdua e zelosamente, sendo vista como positiva para a prossecução dos objetivos (Brandstätter, 2011; Zhao & Seibert, 2006).

A **dimensão agradabilidade**, por seu lado, traduz a **orientação interpessoal do indivíduo, representando alguém que tem tendência para ser amigável, cooperativo e que valoriza a convivência** (Wood, 2012). **Pessoas com um elevado nível de agradabilidade expressam uma preocupação constante com o bem-estar dos outros, ao mesmo tempo que 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 agradabilidade** (sociabilização) é identificada como **importante para o empreendedorismo social, pois potencia a capacidade de influenciar relações interpessoais e promove a obtenção de consensos sociais** (Nga & Shamuganathan, 2010).

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). Pelo contrário, **indivíduos com baixa classificação neste traço de personalidade são caracterizados como autoconfiantes, calmos, temperados e relaxados** (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, alguns autores defendem que indivíduos com baixo nível de neuroticismo apresentam uma maior probabilidade para serem empreendedores, pois são autoconfiantes e persistentes (Zhang *et al.*, 2009). Do mesmo modo, a autodeterminação e independência, associadas à estabilidade emocional, são consideradas positivas para o

empreendedorismo (Brandstätter, 2011). 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). Acresce que a baixa estabilidade emocional poderá estar negativamente associada à propensão para se apoiarem causas sociais (Nga & Shamuganathan, 2010).

De acordo com uma investigação realizada por 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.

Um estudo realizado sobre a formação das intenções no empreendedorismo social, apenas confirma a influência positiva de três traços de personalidade - agradabilidade, abertura à experiência e conscienciosidade (Nga & Shamuganathan, 2010). 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. Uma outra investigação, por sua vez, reconhece 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 (Lukeš & Stephan, 2012).

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 (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, tendo produzido resultados consistentes entre diferentes culturas (Lukeš & Stephan, 2012; Schmit, Kihm & Robie, 2000), o que favorece a comparação entre estudos empíricos. Estes estudos sustentam que o modelo é relevante para a mensuração da personalidade no empreendedorismo, assim como, mais recentemente, no empreendedorismo social (Lukeš & Stephan, 2012; Nga & Shamuganathan, 2010).

### **3.1.3 Objetivos pessoais do indivíduo**

Os empreendedores, ao tomarem uma iniciativa, fazem-no com o intuito de concretizar determinados objetivos (Naffziger, Hornsby & Kuratko, 1994). Deste modo, verifica-se 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 & Stephane, 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 social.

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 revelam 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 esse objetivo. 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; 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 & Marí, 2006). Roger e Osberg (2007) têm uma opinião divergente e consideram que esta ideia é demasiado limitada e restritiva. Sendo verdade que pode haver um motivo

predominante no indivíduo, isto 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, Grimes, McMullen & Vogus, 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 & Stephane, 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, & 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 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 & Robinson (2013) apresentam, para os Estados Unidos, um quadro assente em **cinco elementos motivacionais: (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 ao 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 entre colaboradores e gestores, seja desequilibrada.

### **3.1.4 Perceção de viabilidade da iniciativa**

Uma outra 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 um empreendimento social, Mair e Noboa (2006) destacam a **importância da perceção de viabilidade e a desejabilidade da oportunidade social.** De um modo similar, Perrini, Vurro e Costanzo (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, poderemos 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 sairão 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; Popoviciu & 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, 2006);
- (iv) **Rede de relações do empreendedor social** (Ármannsdóttir, 2011; Dorado, 2006);
- (v) **Características de uma dada comunidade e respetivas estruturas sociais e institucionais** (Light, 2006; 2008; Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007);
- (vi) **Ambiente externo** (contexto), que influencia a natureza e o resultado de uma oportunidade (Austin *et al.*, 2006; Popoviciu & 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, Steinerowski & Farmer, 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 pode 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 (Ármannsdóttir, 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 empreendimento (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 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) constatam que o facto de o indivíduo acreditar que possui as competências necessárias (autoeficácia) e que existe um baixo risco de insucesso está positivamente associada 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 empreendimento (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 & Stephane, 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 (Ármonnsdóttir, 2011; London & Morfopoulos, 2010). Shaw (2004) identifica, através de um estudo qualitativo, que a maioria dos empreendedores sociais reconhecem 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 reconhece, 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 planear 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 referido por Fitzsimmons e Douglas (2011), **a perceção de desejabilidade está associada ao conceito de valência e a exequibilidade à noção de expectativa** de 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.

### **3.1.5 Envolvente externa à iniciativa**

**As iniciativas de empreendedorismo social não ocorrem num vazio, sendo condicionadas pelo contexto externo onde o indivíduo vive e trabalha. As variáveis da envolvente são todos aqueles fatores externos ao indivíduo 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 do potencial empreendedor social** (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 (Urbano & Ferri, 2010; Mair, 2010; Ziegler, 2009). Nessa medida, uma parte da investigação tem-se debruçado sobre a análise das variáveis de contexto, tendo 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 sócio-culturais; e (iv) variáveis tecnológicas.

#### ***3.1.5.1 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 organizações com as várias entidades governamentais** (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

São vários os autores que têm analisado o papel desempenhado pelo Estado no empreendedorismo social (e.g., Estrin *et al.*, 2011, 2013; 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; 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 (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. Um estudo empírico recentemente realizado suporta esta evidência e prova a existência de uma relação negativa entre o nível de despesa pública e a emergência de novas empresas sociais (Estrin *et al.*, 2013). De um modo semelhante, o relatório do GEM (2009) refere 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. 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, 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, outras investigações não encontram suporte para a hipótese de existir uma relação negativa entre a eficácia do Estado e a criação de empresas sociais (Urbano & Ferri, 2010) ou para a existência de uma associação estatisticamente significativa entre a dimensão do Estado e o nível de atividade socialmente empreendedora (Estrin *et al.*, 2011).

Pelo contrário, alguns autores defendem que a presença de instituições formais fortes poderá encorajar e apoiar o aparecimento de empresas sociais, bem como a qualidade dos resultados que estas são capazes de gerar (Hoogendoorn & Hartog, 2011; Noruzi *et al.*, 2010). 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 empresas sociais (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 (CASE, 2008; Estrin *et al.*, 2013; Leadbeater, 1997);
- **Criação de um sistema regulatório simples e adequado** (Borzaga & Galera, 2012; Leadbeater, 1997);
- **Definição de uma política fiscal favorável** (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; Urbano & Ferri, 2010; Kim & Yoon, 2012; Light, 2006; Noruzi *et al.*, 2010; Yunus, 2011);
- **Promoção do tema nos *media***, para que estes possam educar e sensibilizar o público em geral (CASE, 2008).

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 (Drayton, 2002).

A revisão de literatura mostra 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, um estudo analisou o modo como um contexto socioeconómico favorável pode afetar as ações dos empreendedores sociais (Felício, Gonçalves & Gonçalves, 2013). 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.

### 3.1.5.2 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 empresas sociais 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 (Urbano & Ferri, 2010; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). De igual modo, estudos empíricos encontram uma associação positiva entre o acesso a recursos financeiros e a criação de iniciativas de empreendedorismo social (Estrin *et al.*, 2011).

Outros investigadores, 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 (Austin *et al.*, 2006). Este facto sugere que, quanto maior for 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, outros investigadores 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 (Hoogendoorn & Hartog, 2011).

No mesmo sentido, o relatório do GEM (2009) indica que o nível de atividade socialmente empreendedora aumenta ligeiramente com o desenvolvimento económico. O referido relatório interpreta 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 um estudo recentemente realizado no Reino Unido, para quem a evolução do número de iniciativas sociais, nos últimos anos, reflete as alterações nas condições económicas do país (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). 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. Por outro lado, outros investigadores identificam uma relação de sinal negativo entre a taxa de emprego de um país e o nível de atividade socialmente empreendedora (Estrin *et al.*, 2011).

### **3.1.5.3 Variáveis sócio-culturais**

**O contexto sócio-cultural 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, é precisamente 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 (Mulgan, 2008).

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** (Laspita *et al.*, 2012). 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 (Drayton, 2002). 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. Curiosamente alguns autores evidenciam que é nas sociedades mais individualistas, em que os laços entre os indivíduos são mais ténues, que o empreendedorismo social se encontra mais difundido (Hoogendoorn *et al.*, 2011). 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. Alguns autores defendem que o nível de empreendedorismo de uma sociedade é incapaz de influenciar o nível de empreendedorismo social existente (Hoogendoorn & Hartog, 2011). Para outros, de um modo diferente, sociedades tradicionalmente mais empreendedoras, serão também mais propensas para o

empreendedorismo social, considerando que estes dois níveis de empreendedorismo se reforçam mutuamente (Estrin *et al.*, 2011). As ilações destes últimos 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.

A evidência disponível assinala, 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 (Estrin *et al.*, 2011, 2013).

Por outro lado, alguns investigadores apontam que, em países com elevado nível de empreendedorismo económico, os indivíduos serão menos propensos para serem empreendedores sociais (Estrin *et al.*, 2013). Os investigadores 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.

#### **3.1.5.4 Variáveis tecnológicas**

**O contexto tecnológico reflete o progresso técnico de uma sociedade, representando 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 (VanSandt, Sud & Marmé, 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). Adicionalmente, 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 (VanSandt *et al.*, 2009). Esta situação tem criado uma maior sensibilidade e compromisso por parte dos indivíduos no que diz respeito à necessidade de participação social.

Com a globalização e o acesso crescente à internet, a atuação social poderá ser feita 'à distância' (Christie & Honig, 2006). 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 (Bolsa de Valores Sociais, por exemplo). 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, Rawhouser, Bhawe, Neubaum & Hayton, 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.

### 3.2 Instrumentos de análise da oportunidade social

A análise do meio envolvente pode ser efetuada ao nível contextual e transaccional. A análise PESTLE serve para avaliar o ambiente externo em que a iniciativa social se vai desenvolver, enquanto a análise transaccional analisa os problemas da comunidade em que a iniciativa se vai inserir, os potenciais beneficiários da iniciativa, os *stakeholders* e as organizações existentes (locais, regionais, nacionais) que desempenham atividades semelhantes àquelas que a iniciativa se propõe atuar. O quadro 3.1 apresenta os principais níveis de análise e as respetivas variáveis.

Quadro 3.1 – Ferramentas de análise da oportunidade social

Tipo de Análise	Variáveis
Análise PESTLE	Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Legais e Ecológicas
Análise Transaccional	Comunidade, Beneficiários, <i>Stakeholders</i> , Organizações Sociais
Análise das Necessidades Previsionais do Projeto	Infraestruturas, Receitas e Custos
Análise da Iniciativa	Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.1 Análise PESTLE

Na análise das variáveis que condicionam o lançamento da iniciativa descreveram-se os fatores político/legal, económico, sócio-cultural e tecnológico. A estas acrescenta-se, agora, a variável ecológica que traduz as preocupações das populações com o meio ambiente que os rodeia. Questões como o aproveitamento de desperdícios, reciclagem e eficiência energética, entre outros estão na ordem do dia em todas as comunidades. Os quadros 3.2 e 3.3 apresentam mapas de trabalho para elaboração da análise PESTLE.

Quadro 3.2 – Sistematização de variáveis análise PESTLE

Variáveis	Tendência	Impacto
Políticas	Problemas em alcançar maiorias de governo (instabilidade política) Etc.	Muito Negativo (-2) Negativo (1) Positivo (+1) Muito Positivo (+2)
Económicas	Expectativa de aumento do rendimento <i>per capita</i> Etc.	Muito Negativo (-2) Negativo (1) Positivo (+1) Muito Positivo (+2)
Sociais	Perceção dos problemas sociais tende a manter-se inalterada Etc.	Muito Negativo (-2) Negativo (1) Positivo (+1) Muito Positivo (+2)
Tecnológicas	Possibilidade de uso de plataforma de <i>Crowdfunding</i> para financiamento de projetos Etc.	Muito Negativo (-2) Negativo (1) Positivo (+1) Muito Positivo (+2)
Legais	Legislação aprovada tende a reduzir os apoios do Estado Etc.	Muito Negativo (-2) Negativo (1) Positivo (+1) Muito Positivo (+2)
Ecológicas	Preocupações crescentes com a poupança de água Etc.	Muito Negativo (-2) Negativo (1) Positivo (+1) Muito Positivo (+2)

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3.3 – Avaliação global do impacto da análise PESTLE**

Variáveis	Impacto
Política	
Económica	
Social	
Tecnológico	
Legal	
Ecológicas	
Total	

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.2 Análise transaccional

Os quadros 3.4 a 3.8 procuram sistematizar a análise de todos os agentes e fatores que interagem diretamente com o lançamento da iniciativa social. Os principais elementos que integram a análise transaccional são a comunidade onde a iniciativa vai procurar atenuar o problema social, os potenciais beneficiários da iniciativa, os *stakeholders* e outras organizações sociais existentes (locais, regionais, nacionais).

Para efetuar a análise, avalie o seu grau de concordância em relação a cada uma das questões abaixo formuladas. Use a escala negativa (-2 e -1) ou positiva (1 e 2) para avaliar o impacto sobre a iniciativa social.

**Quadro 3.4 – Avaliação da iniciativa social para a comunidade**

Afirmações	Impacto	Observações
Iniciativa está adequada à comunidade onde se vai inserir?		
Iniciativa tem efeitos de rede fortes sobre a comunidade?		
Iniciativa ajuda a resolver um problema prioritário da comunidade?		
Existe na mesma comunidade iniciativas semelhantes?		
Comunidade está informada sobre o problema social?		
Outras questões pertinentes sobre a Comunidade		
Total		

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3.5 – Avaliação da iniciativa social para potenciais beneficiários**

Afirmações	Impacto	Observações
Iniciativa está adequada às necessidades dos beneficiários?		
Número de potenciais beneficiários é elevado?		
Podemos satisfazer necessidades adicionais dos beneficiários?		
Outras questões pertinentes sobre os potenciais beneficiários		
Total		

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3.6 – Avaliação da iniciativa social para potenciais *stakeholders***

Afirmações	Impacto	Observações
Problema social é frequentemente abordado na comunicação social?		
Problema social é relevante para a sociedade em geral?		
Existem figuras públicas que possam ser o rosto da iniciativa social?		
Iniciativa é suficientemente importante para mobilizar <i>stakeholders</i> nacionais?		
Iniciativa é suficientemente importante para mobilizar <i>stakeholders</i> regionais?		
Iniciativa é suficientemente importante para mobilizar <i>stakeholders</i> locais?		
Outras questões pertinentes sobre os <i>stakeholders</i>		
Total		

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3.7 – Avaliação da iniciativa social em relação a outras organizações sociais concorrentes**

Afirmações	Impacto	Observações
Outras organizações sociais já oferecem serviços semelhantes ao nível nacional?		
Outras organizações sociais já oferecem serviços semelhantes ao nível regional?		
Outras organizações sociais já oferecem serviços semelhantes ao nível local?		
Podemos criar uma delegação de uma organização social já existente ao nível internacional?		
Podemos criar uma delegação de uma organização social já existente ao nível nacional?		
Outras questões pertinentes sobre a concorrência de outras organizações sociais		
Total		

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3.8 – Avaliação global**

Componentes	Pontuação
Comunidade	
Beneficiários	
<i>Stakeholders</i>	
Outras Organizações Sociais	
Total	

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.3 Análise previsional das necessidades do projeto

Na análise previsional das necessidades do projeto devem ser descritas as principais carências e virtualidades do projeto em relação às infraestruturas necessárias, a estimativa de receitas e as principais fontes de custo para manter o projeto a funcionar (Quadro 3.9). Para cada ponto forte deverá atribuir +1 e para cada debilidade -1, e em caso neutro 0.

**Quadro 3.9 – Análise previsional das infraestruturas, receitas e custos do projeto**

<b>Necessidades Previsionais do Projeto</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Infraestruturas</b>		
Detêm-se os recursos físicos e materiais (instalações, equipamentos, etc.) para iniciar o projeto?	Se sim, quais? Se não, quais?	Ponto forte Debilidade
Detêm-se os recursos financeiros (doações, donativos, etc.) para iniciar o projeto?	Se sim, quais? Se não, quais?	Ponto forte Debilidade
Detêm-se os recursos humanos (fundadores, voluntários, etc.) para iniciar o projeto?	Se sim, quais? Se não, quais?	Ponto forte Debilidade
Outros recursos necessários ao projeto	Se sim, quais? Se não, quais?	Ponto forte Debilidade
<b>Receitas</b>		
Rendimentos são previsíveis?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Existem fluxos de rendimento recorrentes?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Fluxos de rendimento são diversificados?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Fluxos de rendimento são sustentáveis?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Dependemos em demasia de um ou mais fluxos de rendimento?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Debilidade Ponto forte
Que fluxos de rendimento poderão desaparecer no futuro?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Debilidade Ponto forte
Podemos acrescentar ou criar outros fluxos de rendimento?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade

<b>Custos</b>		
Os custos são previsíveis?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Estrutura de custos está adaptada ao projeto?	Se sim, porquê? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
As operações são eficientes em relação aos custos?	Se sim, porquê? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Que custos ameaçam tornar-se imprevisíveis?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Debilidade Ponto forte
Que custos ameaçam crescer mais rapidamente do que os rendimentos?	Se sim, quais? Se não, porquê?	Debilidade Ponto forte
Onde é que podemos reduzir custos?	Se sim, onde? Se não, porquê?	Ponto forte Debilidade
Total		

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.4 Análise SWOT

A análise SWOT trata de identificar os pontos fortes e as debilidades da iniciativa social (*strenghts, weaknesses*), bem como as oportunidades e ameaças que a envolvente externa à iniciativa oferece ou impede (*opportunities, threats*). O quadro 3.10 sistematiza as principais variáveis de análise.

Quadro 3.10 – Análise SWOT

<b>Forças</b>	<b>Debilidades</b>
Resultam dos Pontos fortes da análise previsional das necessidades do projeto	Resultam das debilidades da análise previsional das necessidades do projeto
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Resultam das avaliações positivas da análise PESTLE e da análise Transaccional	Resultam das avaliações negativas da análise PESTLE e da análise Transaccional

Fonte: Elaboração própria.

## BIBLIOGRAFIA SELECIONADA

- Corner, P., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 635-659.
- 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.
- 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>
- GEM (2009). Report On Social Entrepreneurship. Acedido em janeiro 14, 2015, em <http://www.gemconsortium.org/docs/2519/gem-2009-report-on-social-entrepreneurship>.
- Germak, A., & Robinson, J. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21.
- 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>
- London, M., & Morfopoulos, R. (2010). *Social entrepreneurship: How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*. London: Routledge.
- Lukeš, M., & Stephan, U. (2012). Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. *Československá Psychologie*, 56 (1), 41-55.
- 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.
- 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.
- 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.
- Urbano, D., & Ferri, E. (2011). Environmental factors and social entrepreneurship. *Working Paper of Department of Business Economics, Universitat Autònoma de Barcelona*.
- Wood, S. (2012). Prone to progress: Using personality to identify supporters of innovative social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 129-141.



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.

## CAPÍTULO 4

### VALORES, VISÃO, MISSÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

A decisão de criação de uma organização social para dar corpo ao projeto social envolve sempre a definição de um conjunto de princípios que orientarão a vida da organização, de uma visão sobre o que a organização quer ser no futuro, da missão que é a sua razão de ser e dos objetivos e estratégias que irá prosseguir para concretizar a sua missão.

#### 4.1 Valores

**Valores são os princípios intemporais que guiam a organização ao longo da sua vida, representando as crenças mais profundas que existem dentro da organização. Os valores são visíveis através dos comportamentos de dirigentes, colaboradores e voluntários no cotidiano da organização.** A declaração de valores é uma proclamação aberta a todos os stakeholders sobre os comportamentos esperados dentro da organização, que se forem genuinamente vivenciados podem ser galvanizantes em tempos de prosperidade ou de crise (Allison & Kaye, 2015; Niven, 2003; OVC, 2015).

**Os valores devem ser distintivos em relação a outras organizações sociais e devem ser específicos.** Valores genéricos como integridade ou respeito podem ser interessantes, mas não permitem distinguir uma organização social de outra. Uma vez identificados os valores, estes devem ser interiorizados por todos, desde os dirigentes, até aos voluntários e colaboradores (Allison & Kaye, 2015; Niven, 2003; OVC, 2015).

**Não existem valores certos e errados.** Cada organização deve encontrar os valores centrais que traduzem a sua substância e são importantes para todos os seus membros. As organizações tendem a possuir um conjunto limitado de valores centrais que verdadeiramente refletem a sua essência. Um grande número de valores frequentemente é sinónimo de alguma confusão entre valores e práticas. No entanto, enquanto as práticas, processos e estratégias devem mudar ao longo do tempo em resposta aos desafios que a organização tem de enfrentar, é de esperar que os valores

se mantenham os mesmos, estabelecendo uma fonte segura de força e sabedoria (Niven, 2003).

A declaração de valores da organização responde a questões como: Em que é que a minha organização acredita? O que é que a minha organização defende? Em síntese, **os valores traduzem em palavras o que a organização pretende representar e têm uma natureza intangível** (OVC, 2015).

Qualquer que seja a organização a ponderação dos valores é diferente. Alguns valores são frequentemente intangíveis, como “integridade”, outros podem ser mais concretos como “ajudar mães solteiras”. **Os valores são importantes porque ao gerar-se uma lista de valores a organização pode criar um código de conduta que os membros do interior da organização podem seguir e os que estão fora têm a expectativa de serem cumpridos** (OVC, 2015).

A criação de um conjunto de valores pode ajudar a organização a tomar decisões e ações que estejam alinhadas entre si. Os valores não dizem para onde ir, mas podem dizer como chegar lá de uma maneira que todos filosoficamente estejam de acordo (OVC, 2015).

## 4.2 Visão

**Uma declaração de visão estabelece o que é que a organização quer ser num prazo mais ou menos longo (5, 10, 15 anos). A visão deve conter uma ideia concreta do futuro desejado para a organização**, sendo o suporte para a formulação de estratégias e objetivos (Allison & Kaye, 2015; Bryson, 2011; Niven, 2003).

Uma visão robusta fornece a todos os membros da organização um quadro mental partilhado que ajuda a enfrentar as incertezas do amanhã. A visão deve inspirar cada colaborador ou *stakeholder* a testar as suas fronteiras, alargando a capacidade de prosseguir a missão da organização. Sem uma visão clara e inspiradora que guie as ações de todos os colaboradores, eles podem sentir-se perdidos não contribuindo para atingir os objetivos da organização (Allison & Kaye, 2015; Bryson, 2011; Niven, 2003).

A declaração de visão deve conter as seguintes características (Allison & Kaye, 2015; Bryson, 2011; Niven, 2003):

- Ser concisa;
- Conseguir balancear os elementos externos com os internos à organização;
- Ser apelativa para todos os *stakeholders*;
- Ser consistente com a missão e valores da organização;
- Ser verificável;
- Ser alcançável;
- Ser inspiradora.

No entanto, a declaração de visão é apenas o princípio, não identificando estratégias específicas para tornar a visão realidade. Uma visão ambiciosa pode criar o ambiente para a mudança, mas não diz às pessoas especificamente o que deve ser mudado. A visão pode mobilizar as pessoas com diferentes experiências de vida a trabalhar para alcançar um futuro partilhado, mas não diz às pessoas especificamente o que precisa de ser mudado nos próximos meses para alcançar a visão (OVC, 2015).

### 4.3 Missão, objetivos e estratégia

#### Missão

A missão traduz os propósitos gerais de uma organização e a razão básica para a sua existência (Allison & Kaye, 2015; Andreasen & Kotler, 2003; Bryson, 2011; Moss *et al.*, 2011; Niven, 2003; OVC, 2015). A declaração de missão é considerada fundamental para o setor social (Dees *et al.*, 2001; 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 social. 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). Estudos empíricos confirmam que a missão representa a força motora para a

criação da organização social (Wilson & Post, 2013). A mesma investigação constata 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 alguns autores o trabalho do líder de uma empresa social é promover a missão e a sua relevância para o trabalho da organização (Dees *et al.*, 2001).

Light (1998) analisa 26 iniciativas de sucesso e reconhece que, em todos os casos, os colaboradores se preocupam e identificam com a missão das organizações estudadas. Na literatura aponta-se a missão como o ponto de partida para o processo estratégico da organização. A missão orienta a estratégia e delimita os produtos ou serviços que a organização poderá disponibilizar (Dees *et al.*, 2001; Weerawardena, McDonald & Mort, 2010), representando uma âncora para o desenvolvimento dos seus objetivos (Alter, 2008; Gallagher *et al.*, 2012; Moss *et al.*, 2011; Neck, Brush & Allen, 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 dos 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 uma espécie de ‘contrato psicológico’ entre a empresa e os seus colaboradores (Moss *et al.* 2011). De facto, 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, **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** (Dees *et al.*, 2001). A presença de uma declaração de missão explícita ajuda, ainda, a atrair indivíduos que partilham os mesmos propósitos, valores e objetivos (Curran & Totten, 2010).

Alguns autores defendem que a missão deve ser distintiva e única (Andreasen & Kotler, 2003), 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 alguns autores a missão representa inclusivamente um importante elemento para a construção da reputação da organização (Kirk & Nolan, 2010). Outros investigadores, por sua vez, 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 (Curran & Totten, 2010). Esta situação é particularmente relevante no contexto da grande diversidade de *stakeholders* que caracteriza o empreendedorismo social.

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 *et al.*, 2009). **A missão afeta o modo como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades, e como moldam todo o seu modelo de negócio** (Chell, 2007; Domenico, Haugh & Tracey, 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). Subjacente a este propósito encontra-se a identificação de uma necessidade social não satisfeita ou a identificação de novas oportunidades para a criação de valor social (Nicholls, 2008). **A missão social diz respeito à intenção de se prosseguir uma consequência benéfica, esperada e previsível, para um grupo externo à organização, o que contrasta com o conceito de ‘missão económica’ que visa a sustentabilidade financeira da organização e a criação de retornos financeiros para os seus acionistas** (Uygur & Marcoux 2013).

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). Estudos recentemente realizados confirmam empiricamente que a prossecução dos objetivos sociais permanece como o foco central na maioria das iniciativas (Zhang & Swanson, 2013).

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 **os empreendimentos sociais quer empresariais criam, concomitantemente, valor económico e social. A diferença reside na predominância que é atribuída a cada um desses objetivos. Deste modo, enquanto 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).

**As iniciativas de empreendedorismo social e as organizações sem fins lucrativos tradicionais, por sua vez, visam a maximização do valor social 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.

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 ou de longo prazo (Trivedi & Stokols, 2011).

## **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 metas constituem marcos no percurso de concretização 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). **A organização deverá definir uma estratégia tendo em conta os seus recursos, competências e valores** (Nga & Shamuganathan, 2010; Zahra *et al.*, 2008) e **o meio envolvente que a condiciona (as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças)** (Andrews, 1980; Bracker, 1980; Steiner & Miner, 1977). Com efeito, 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 (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012).

Para além da análise da envolvente geral, a organização deverá 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 (Brenes, Mena & Molina, 2008). 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 (Brenes *et al.*, 2008).



## **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 conjunto integrado de ações, concebidas para assegurar que os propósitos básicos da organização sejam 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 mutuamente, na 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, 2006; London & Morfopoulos, 2010; Lukeš & Stephane, 2012; Studdard & Darby, 2011). **O processo de planeamento estratégico é apontado como 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, o que obriga a que estas canalizarem os seus esforços para aquilo que é essencial** (Zamarian, Emamian, Moghadam, Sahafzadeh & Hosseini, 2011). 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 cinco 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.

**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** (Anderson, 1982). Para isso, 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 (Zamarian *et al.*, 2011). É através do plano estratégico que se conhecem os esforços a desenvolver e as prioridades da organização (Zamarian *et al.*, 2011). O processo de formulação deve resultar na elaboração de uma estratégia explícita, desenvolvida de um modo consistente e formal (Brenes *et al.*, 2008), que assume particular relevância no relacionamento com o exterior (Perrini *et al.*, 2010). Deste modo, 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 (Perrini *et al.*, 2010). Não obstante a relevância que lhe é reconhecida, este é um processo frequentemente negligenciado no empreendedorismo social (Brooks, 2009), verificando-se que a maioria das organizações socialmente empreendedoras carece de uma estratégia clara (Baral *et al.*, 2012). No caso português, um estudo realizado constata que a maioria das organizações do terceiro setor define planos de ação, havendo uma forte preocupação por parte dos líderes em planear, definir objetivos e elaborar metas mensuráveis, em particular em organizações mais recentes (Parente, Cruz, Marcos, Pais & Martinho, 2013c). Porém o mesmo estudo evidencia uma focalização 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.

A definição de uma estratégia organizacional, embora necessária, não é condição suficiente para o sucesso organizacional, pois sem a sua implementação as ações nunca serão executadas (Brenes *et al.*, 2008; Čater & Pučko, 2010; Hrebiniak, 2006). **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 nas empresas não se deve ao processo de formulação da estratégia, mas sim à sua implementação. De entre os **principais desafios que a implementação envolve**, destaca-se (Hrebiniak, 2006): **(i) o dilatado horizonte temporal; (ii) o elevado número de colaboradores envolvidos; e (iii) a posse das competências e capacidades necessárias.**

**O processo de implementação deverá ser completado com sistemas de controlo e *feedback*** (Brenes *et al.*, 2008). 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, observa-se que a maioria das organizações recorre a instrumentos de monitorização e avaliação dos planos de ação (Parente *et al.*, 2013c). Outros autores destacam ainda o papel de lideranças adequadas e de gestores e colaboradores motivados no processo de implementação (Brenes *et al.*, 2008). Para estes a liderança é fundamental para a comunicação da estratégia e para o alinhamento, envolvimento e motivação dos colaboradores, pelo que a baixa eficácia na implementação da estratégia resulta frequentemente da sua baixa compreensão pelos colaboradores (Brenes *et al.*, 2008). 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*.

#### **4.4 Instrumentos de apoio à formulação dos valores, visão, missão, objetivos, estratégia e ações**

As secções que se seguem apresentam um conjunto de perguntas que se respondidas com assertividade ajudarão a definir com maior precisão os valores a que a organização se compromete a obedecer, a visão do que pretende vir a ser no futuro e

da missão que orientará o desenvolvimento das suas atividades. Os objetivos, estratégia e ações indispensáveis à prossecução da missão serão aqui apenas sinteticamente referidos.

#### **4.4.1 Declaração de valores**

A declaração de valores deve ser formulada em primeiro lugar, pois são eles que enquadram e condicionam a declaração de visão e de missão.

##### **Passos para a criação de uma declaração de valores**

**Passo 1** – Recolha das opiniões de dirigentes e *stakeholders* através de entrevistas e questionários;

**Passo 2** – Clarificação dos valores da organização

- Em que é que a organização acredita?
- O que é que a organização defende?
- O que orienta a organização?
- Quais são as ideias força da organização?

**Passo 3** – Escrever a declaração de valores para a sua organização

Usar as respostas dadas às questões do passo 2, para criar uma declaração genérica que expresse, numa única frase, quais são os valores da organização

**Passo 4** – Avaliar a declaração de valores

Responda às seguintes perguntas para o ajudar a avaliar os pontos fortes da sua declaração de valores

A declaração de valores:

- Estabelece elevados níveis de excelência?
- Reflete ideais ambiciosos?
- Inspira o comprometimento com a organização?
- Integra as qualidades únicas da organização?

- É proactiva e positiva?
- Pode ser comunicada claramente?

***Passo 5*** – Rever a declaração de valores

- Partilhar a declaração de valores;
- Recolher contributos através de grupos relevantes de pessoas;
- Analisar os contributos recebidos procurando semelhanças e diferenças na perceção dos valores pelos diferentes intervenientes;
- Atribuir a um pequeno grupo representativo a tarefa de rever a declaração de valores;
- Partilhar a declaração de valores revista com aqueles que contribuíram para o processo para ser, se possível, melhorada.

**4.4.2 Declaração de visão**

A visão deve ser formulada depois da declaração de valores e antes da declaração de missão.

**Passos para a criação de uma declaração de visão**

***Passo 1*** – Rever a declaração de valores;

***Passo 2*** – Alargar a declaração de valores para criar a declaração de visão

- Até que ponto deseja que a sua organização seja diferente?
- Qual o papel desejado para a organização no seio da comunidade?
- O que é o sucesso para a organização?
- Como é que o mundo ficará se a organização for bem-sucedida no cumprimento dos seus objetivos?

***Passo 3*** – Escrever a declaração de visão para a organização

Respondendo às questões do passo 2, criar uma declaração acerca da visão que a organização quer ter no futuro.

***Passo 4*** – Avaliar a declaração de visão

A declaração de visão deverá responder às seguintes questões:

- Qual a imagem mental de um futuro possível e desejável para a organização?
- “para onde vamos?”;
- Qual o horizonte de pelo menos 5 anos para a organização;
- Como será a organização, como atuará, e de que forma o público irá perceber a organização no futuro?
- De que forma a visão se adequa às mudanças da envolvente?
- Quais as competências únicas da organização?

***Passo 5*** – Rever a declaração de visão

- Partilhar a declaração de visão;
- Recolher contributos através de grupos relevantes de pessoas;
- Analisar os contributos recebidos procurando semelhanças e diferenças na perceção da visão pelos diferentes intervenientes;
- Atribuir a um pequeno grupo representativo a tarefa de rever a declaração de visão;
- Partilhar a declaração de visão revista com aqueles que contribuíram para o processo para ser, se possível, melhorada.

**4.4.3 Declaração de missão**

**Passos para a criação de uma declaração de missão**

***Passo 1*** – Rever a declaração de visão;

***Passo 2*** – Alargar a declaração de visão para criar a declaração de missão



- Se a sua organização fosse desenvolver um projeto que tivesse o maior impacto possível na sociedade, qual seria esse projeto?
- Quais são as funções que desejaria ter na organização (serviços jurídicos, por exemplo)?
- Quais as tarefas que gostaria que a sua organização desempenhasse?
- Como é que o mundo ficará se a organização for bem-sucedida no cumprimento dos seus objetivos?
- Que tipo de organização quer ser (responsável, por exemplo)?
- Quais foram os maiores momentos de felicidade e de satisfação?
- Quais foram as atividades de que gostou mais na organização?
- Que forças ou capacidades que a organização tem no presente ou que desejaria ter?

***Passo 3*** – Escrever a declaração de missão para a organização

Respondendo às questões do passo 2, criar uma declaração acerca das diferenças que a organização se propõe alcançar, incluindo detalhes. Expresse isso em vários parágrafos.

***Passo 4*** – Avaliar a declaração de missão

A declaração de missão deverá responder às seguintes questões:

- Qual o propósito central da organização?;
- Porque é que existimos?;
- Qual o passado (história, tradições da organização), o presente (interesses, *skills*, capacidades da organização) e o futuro (visão, objetivos de longo prazo, foco)?

***Passo 5*** – Rever a declaração de missão

- Partilhar a declaração de missão;
- Recolher contributos através de grupos relevantes de pessoas;

- Analisar os contributos recebidos procurando semelhanças e diferenças na perceção da missão pelos diferentes intervenientes;
- Atribuir a um pequeno grupo representativo a tarefa de rever a declaração de missão;
- Partilhar a declaração de missão revista com aqueles que contribuíram para o processo para ser, se possível, melhorada.

#### **4.4.4 Objetivos, estratégia e ações**

Após a definição dos valores, visão e missão deverão ser fixados objetivos e definidas ações para que a organização possa cumprir com as suas obrigações perante a sociedade e justificar o fim para que foi criada (OVC, 2015).

Os **objetivos** distinguem-se das ações, embora frequentemente sejam confundidos. **Os objetivos são genéricos, expressam intenções gerais, são intangíveis, abstratos e não estão associados a um período temporal.** Pelo contrário, **as ações são específicas, precisas, tangíveis, concretas e estão sempre ligadas a um período temporal.** Deste modo, o objetivo é uma expressão genérica do que se pretende atingir, enquanto a ação é uma declaração precisa do que se vai fazer para atingir o objetivo (OVC, 2015).

Quanto às **ações** existe um acrónimo (SMART) que serve para definir os **critérios a que o estabelecimento de uma ação deve satisfazer.**

S – Specific – **Tem de ser o mais específica possível;**

M – Measurable – **Tem de se poder medir (mensurável);**

A – Attainable – **Tem de ser alcançável;**

R – Results-Oriented – **Tem de estar orientada para os resultados;**

T – Time-Bound – **Tem de ter um horizonte temporal de execução curto (de uma semana a não mais de 1 ano).**

Por exemplo, acabar com as mortes na autoestrada por alcoolismo, não é uma ação bem definida; o que estaria correto seria dizer reduzir as mortes por alcoolismo na autoestrada em 20%, entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2015.

A definição de uma **estratégia** permite a concretização dos objetivos e ações anteriormente estabelecidos.

**A estratégia deve responder a 2 questões essenciais** (Freire, 1997):

- **Onde deve a organização atuar?** Para isso é necessário definir qual o setor de atividade onde a organização vai desenvolver a sua atividade.

**A outra questão é como deve a organização atuar?** A sua resposta obriga a organização a avaliar quais as competências centrais que dispõe ou que vai procurar colmatar com vista a melhorar o seu desempenho.

#### **4.5 Declarações de valores, visão e missão: exemplos**

Para ilustração da secção anterior apresentam-se agora exemplos de valores, visão e missão de organizações sociais reais. *O exemplo 1 é retirado do relatório de estágio do mestrado em Gestão da Universidade Católica do Porto, elaborado por Francisco José Ferreira Capelas, em março de 2013, sob o título “Atividade Social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade”.*

##### **Valores: exemplo 1**

Os valores da instituição assentam nos princípios aqui expostos:

- Focalização no cliente/utente, através de cuidados especializados, personalizados e centrados no cliente;
- Comportamento ético, pela completa dedicação ao serviço do cliente/utente e no respeito da vida e da dignidade humana;
- Espírito de equipa, pelo esforço individual ao serviço da equipa;
- Melhoria contínua, pela qualidade como exigência tendo em conta o estado da saúde em matéria técnico-científica;
- Responsabilidade social, pelo respeito pelos valores humanos, sociais e ambientais;
- Satisfação e envolvimento dos colaboradores, privilegiando boas condições de trabalho e relações interpessoais.

##### **Visão: exemplo1**

A qualidade e o valor da imagem da marca centenária "Ordem da Trindade" será a contrapartida mobilizadora do serviço personalizado baseado em equipas de excelência. Baseados nessa imagem de marca "Ordem da Trindade" pretende-se estar entre os líderes nas prestações do âmbito da missão com proposta de valor para o cliente/utente sem preocupações dominante de qualquer perspectiva acionista.

### **Missão: exemplo 1**

A missão da organização passa por socorrer pessoas carentes de proteção social em geral e aos Irmãos<sup>3</sup> em particular, promovendo em respeito pelo nosso compromisso, com bondade e caridade, a assistência e a beneficência, extensivos aos cuidados de saúde e ainda, a instrução, o culto religioso no seu templo privativo e a execução das disposições da vontade dos seus benfeitores.

*Um outro exemplo é retirado do manual de qualidade do Centro de Recuperação Infantil de Ferreira do Zêzere.*

### **Valores: exemplo 2**

Ética

Solidariedade

Excelência

Inovação e Criatividade

Cooperação

Equidade e justiça social

Proactividade

Parcimónia

### **Visão: exemplo 2**

Ser uma referência de excelência reconhecida socialmente pela promoção e inovação de serviços e intervenções integradas, posicionando-se como parceiro estratégico para famílias e outros serviços da comunidade, contribuindo para uma sociedade inclusiva.

### **Missão: exemplo 2**

Promover de forma sustentada, a cidadania e a qualidade de vida, pela prevenção, educação, formação, reabilitação e integração de todo e qualquer indivíduo em situação de desfavorecimento ou não; mobilizando e coordenando um conjunto de serviços, intervenções, estruturas e respostas sociais de qualidade.

*Finalmente, o exemplo 3 é retirado do manual de qualidade da Fundação LIGA.*

### **Valores: exemplo 3**

Alicerçada na sua cultura cinquentenária, a Fundação LIGA rege-se pelos seguintes **Valores**:

- Respeito pela dignidade da Pessoa
- Competência no caminho da excelência
- Inovação para criar futuro
- Responsabilidade na governação.

### **Visão: exemplo 3**

- Reconhecer a integralidade da Pessoa, como ser único e irrepetível, com a identidade que singulariza a dimensão física, psíquica e social.
- Participar, no avanço das fronteiras do conhecimento na área das Ciências da Funcionalidade Humana, e do Design e Sociedade, numa liderança responsável e partilhada, produzindo e transmitindo ideias e resultados que possam contribuir para o desenvolvimento de uma cultura social participativa, consequente para a melhoria dos padrões éticos e da realização humana.

### **Missão: exemplo 3**

- Dinamizar recursos especializados para apoiar as pessoas, contribuindo para o reconhecimento da diversidade humana. Tem como prioridade criar competências de excelência para o suporte às necessidades específicas da Pessoa, essenciais para o pleno e equitativo exercício dos seus Direitos Fundamentais.
- Assegurar, sempre que solicitado pelas Famílias, a tutela cívica a Pessoas dependentes, para lá do tempo de vida daqueles de quem dependem.
- Apoiar o fortalecimento da comunicação entre os cidadãos e entre os diversos sectores da vida ativa, sob uma nova forma de diálogo civil, indispensável para melhor responder às novas questões sociais e culturais que a atualidade faz despontar, contribuindo para a humanização e sustentabilidade da sociedade portuguesa.

## **BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA**

- Allison, M., & Kaye, J. (2015). Mission, Vision, Values In *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: a practical guide for dynamic times* (77-96). Third Edition, New Jersey: Wiley.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dees, J.; Emerson, J.; & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Kirk, G., & Nolan, S. (2010). Nonprofit mission statement focus and financial performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (4), 473-490.
- 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.
- 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.

## CAPÍTULO 5

### DESENVOLVIMENTO DA RESPOSTA AO PROBLEMA SOCIAL

As organizações sem fins lucrativos tradicionais perfilham uma missão social, procurando responder aos problemas sociais mais prementes da sociedade contemporânea. **A análise da resposta institucional aos problemas sociais em Portugal permite identificar quais os setores onde predominam as organizações sociais e, ao mesmo tempo, compreender o quadro legal em que elas atuam.** Para sustentar a sua atuação estas organizações recorrem, num contexto de escassez de recursos, aos subsídios, subvenções ou donativos de entidades públicas e privadas. Para minimizar a dependência financeira os responsáveis das organizações acabam por desenvolver comportamentos empreendedores, recorrer a práticas empresariais, bem como à articulação com os *stakeholders* primários da organização (grupo por vezes extremamente heterogéneo).

#### 5.1 Mapeamento dos problemas sociais: uma visão geral

O setor social tem vindo a crescer, nos últimos anos, nos países industrializados. Esta mudança sinaliza o surgimento de novas políticas institucionais que permitiram o aumento dos orçamentos públicos afetos à economia social. A sociedade civil e o setor privado também não são exceção no esforço de ajudar a resolver ou atenuar problemas sociais.

Estas novas estratégias prosseguidas pelo setor público, privado e social centram-se não apenas nos problemas sociais ao nível nacional, mas também em problemas das comunidades locais, onde a proximidade das instituições sociais é muito importante para identificação e avaliação dos problemas e para aumentar a eficiência das ações a serem desenvolvidas. Estas ações estão em geral associadas ao dinamismo do sistema social, à vitalidade do ecossistema local (formal e informal) e ao surgimento de novas formas de intervenção adotadas pelas instituições locais.

**A economia social emergiu como uma tentativa da sociedade civil para reagir aos problemas que a sociedade contemporânea coloca aos cidadãos, em especial aos mais desfavorecidos.** Uma forma de captar a diversidade destes problemas pode ser efetuada pela análise do Sistema Português de Classificação Económica das

Atividades (CAE Revisão 3), que se baseia no Sistema de Classificação das Atividades Económicas (NACE Revisão 2), que foi adotado pela União Europeia (INE, 2007), bem como pelo “*Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*” das Nações Unidas (UN, 2003).

**O sistema Português de classificação indica 12 áreas sociais de intervenção: i) cultura e lazer; ii) educação e investigação; iii) saúde; iv) serviços sociais; v) ambiente; vi) desenvolvimento e habitação; vii) lei, advogados e políticas; viii) promoção do voluntariado e intermediários filantrópicos; ix) internacional; x) religião; xi) negócios, sindicatos e associações profissionais; xii) não classificados noutro lado** (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005; INE e CASES, 2013).

**A Carta Social Portuguesa (MSSS, 2010) identifica 7 áreas de atividade por população-alvo (beneficiários): i) crianças e juventude; ii) crianças, juventude e adultos deficientes; iii) pessoas idosas; iv) família e comunidade; v) pessoas que sofrem de toxicodependência; vi) Pessoas e famílias afetadas pela Sida; vii) outras.** Uma análise da carta social fornece uma lista detalhada das políticas relativas a cada área de atividade, como desordens de natureza mental, pessoas sem-abrigo, violência doméstica e pessoas com incapacidades diversas. Para além disso, a análise de diferentes tipos de questionários administrados por diversas instituições públicas e de investigação permitiu identificar perguntas relacionadas com a identificação das áreas de atividade e dos seus beneficiários.

A tabela seguinte procura sintetizar alguns dos problemas centrais relacionados com as áreas sociais de intervenção (Quadro 5.1)



**Quadro 5.1 – Principais problemas sociais**

<b>Problema Social</b>	<b>Descrição</b>
Ajuda mútua e desenvolvimento da comunidade	Formas alternativas de proximidade ou vizinhança de todos os tipos (que vão da igreja e das organizações não lucrativas até às organizações privadas) foram constituídas para preencher necessidades específicas e promover a ajuda mútua (prestação de serviços no lar a idosos)
Coesão e participação cívica	Esta secção inclui ações que aumentam a coesão social e a participação cívica nos diferentes níveis da sociedade (nacional, regional ou local)
Cultura e lazer	O principal objetivo é promover o lazer e os serviços de recreação, como as artes, a música e o desporto junto das pessoas mais carenciadas
Bem estar económico	Pessoas pertencentes a grupos sociais desfavorecidos são normalmente quem tem maiores taxas de desemprego em relação ao resto da sociedade. A maior parte do apoio social está orientado para atenuar a pobreza relacionada com necessidades sociais, exclusão social, desemprego de longa duração e a promoção do desenvolvimento económico.
Habitação e Alojamento	Esta área inclui a satisfação das necessidades básicas da população em geral, como a habitação digna e o alojamento de diferentes grupos da sociedade.
Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida	Neste campo, a aprendizagem ao longo da vida e a educação procuram preencher as necessidades de educativas em geral e, nalguns casos, as profissionais.
Formação	As pessoas que vivem nas zonas urbanas são em geral aquelas que menores rendimentos usufruem pelo seu trabalho ou que trabalham no setor informal da economia e frequentemente não têm acesso à formação vocacional.
Ambiente e sustentabilidade	As ações desenvolvidas nesta área estão orientadas para a proteção e prevenção do ambiente, bem como para assegurar a sustentabilidade a longo prazo. Energia, transporte, fornecimento de águas às populações estão entre as preocupações desta área.
Direitos civis e igualdade	Esta área trata da inclusão das pessoas na sociedade e no

	mercado laboral, independentemente do género, raça e incapacidades.
Herança cultural	As instituições desta área dedicam-se ao estímulo das atividades culturais locais, como artesanato, que promovem a disseminação da herança cultural
Saúde e bem-estar (por exemplo, doença, saúde mental, deficiências)	Dada a prevalência de pobreza nas comunidades mais desfavorecidas as pessoas frequentemente são confrontadas com falta de condições sanitárias, serviços de educação para a saúde, violência, droga, tráfico humano, suicídio e crime.
Desenvolvimento internacional	As organizações não-governamentais internacionais fornecem ajuda em todo o mundo contra a fome, assistência aos países em desenvolvimento, situações de guerra e catástrofes naturais.
Atividades religiosas	A maior parte dos serviços religiosos é administrada por igrejas de inspiração cristã que também fornecem e praticam serviços sociais importantes, particularmente ao nível comunitário e local.
Acesso à justiça	A maior parte das organizações que tratam destes assuntos promove o acesso à justiça às pessoas mais pobres.
Bem-estar dos animais	Instituições públicas e privadas ao nível local prestam serviços de saúde, abrigo e alimentação a diferentes tipos de animais.

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Resposta institucional aos problemas sociais

A constituição de uma organização social tem como intuito gerar valor para a sociedade em geral e, frequentemente, para um ou mais grupos sociais em particular (pessoas infetadas com sida, por exemplo).

Em Portugal, o empreendedorismo social tem sido inserido no âmbito da economia social e solidária ou do terceiro setor, seguindo a tradição europeia. Desde 1976, que a economia social e solidária, designada 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 Meira, 2011). Este setor é **bastante heterogéneo e diversificado, 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 carácter religioso** (Gata, 2010). A par do seu formato legal, as organizações da economia social e solidária 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.

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 2013, foi aprovado em Portugal, por unanimidade na Assembleia da República, a desde então designada Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio).** A criação desta estrutura legislativa, segunda a nível Europeu (logo a seguir ao caso Espanhol), visa a **criação das bases gerais de um regime jurídico que acomode as especificidades da economia social em Portugal e que será posteriormente desenvolvido através de legislação específica** (Meira, 2013, 2014). Este quadro legislativo contribuiu para (Meira, 2013, p. 21) “o reconhecimento institucional e jurídico explícito do setor da economia social, mediante a delimitação do conceito de economia social, a enumeração das entidades que integram o setor, a definição dos seus princípios orientadores e dos mecanismos de promoção e fomento, e a consagração de um regime fiscal e de concorrência que tenha em conta as especificidades do mesmo”. **De acordo com a LBES (art.º 4.º), integram a economia social: “a) as cooperativas; b) as associações mutualistas; c) as misericórdias; d) as fundações; e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social”.**

### **5.3 Resposta da sociedade civil e o papel dos *stakeholders***

**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, desenvolvendo-se numa esfera distinta do setor público ou privado (Ferreira, 2000b).**

Como anteriormente referido, a capacidade de relacionamento com os *stakeholders* das organizações é um elemento relevante para o sucesso da estratégia organizacional. **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 organização não poderia sobreviver, como os clientes, funcionários, gestores, fornecedores ou investidores. Os *stakeholders* secundários, por sua vez, são todos os outros indivíduos ou grupos que influenciam, afetam ou são afetados pela organização.

Importa, por isso, identificar quais os principais *stakeholders* com que a organização se relaciona, compreender as suas motivações, características distintivas bem como o tipo de atividades que poderão desenvolver em parceria com a organização social. Este processo de mapeamento de *stakeholders* assume particular relevância no âmbito do empreendedorismo social em virtude do número alargado e heterogéneo de entidades com que a organização social integra e da linguagem de cooperação que a sua ação geralmente envolve. Dees (1998) destaca o papel de **quatro grupos de *stakeholders* no contexto do empreendedorismo social - os beneficiários, os fornecedores de capital, a força de trabalho e os fornecedores em geral (1998).**

### **5.4 Identificação e análise dos principais *stakeholders***

Os *stakeholders* externos podem ser financiadores, organizações parceiras, antigos membros da direção, especialistas e académicos nas suas áreas profissionais, representantes da comunicação social, ou outras partes interessadas. O número de *stakeholders* externos a envolver pode variar de instituição para instituição,

dependendo das necessidades de financiamento e do apoio necessário à realização da missão social.

Podem ser identificados os mais diversos *stakeholders*, mas referem-se de seguida aqueles que se nos afiguram mais relevantes.

### **Beneficiários**

**Os anteriores e atuais beneficiários podem ser envolvidos na prestação do serviço pela organização social.** O quadro seguinte serve para especificar o contributo dos diversos tipos de beneficiários, as atividades desenvolvidas e a contrapartida necessária à sua participação na tarefa.

**Quadro 5.2 – Quadro de identificação dos beneficiários**

Beneficiários	Recurso	Atividade	Contrapartida
Beneficiário X (Beneficiário atual)	Horas de trabalho	Participação na prestação de serviços	Gratuito
Beneficiário Y (Beneficiário passado)	Viatura	Recolha de produtos	Pagamento de combustível
Beneficiários Z			

Fonte: Elaboração própria

### **Financiadores**

**Antigos, atuais ou potenciais financiadores asseguram, em maior ou menor grau, a capacidade financeira da instituição e são parte interessada no acompanhamento das atividades da instituição.** O quadro seguinte serve para especificar o contributo dos diversos tipos de financiadores, as atividades desenvolvidas e a contrapartida esperada por parte da instituição beneficiária.

**Quadro 5.3 – Quadro de identificação dos financiadores**

Financiadores	Recurso	Atividade	Contrapartida
Financiador X	Financeiro	Contribuição mensal	Referência na

(Financiador atual)			comunicação social
Financiador Y			
Financiador Z			

Fonte: Elaboração própria

### **Entidades governamentais nacionais, regionais e locais**

**As entidades dos vários níveis da administração pública devem ser envolvidas pois podem condicionar em maior ou menor grau o ambiente externo em que a instituição desenvolve a sua atividade.** O quadro seguinte serve para especificar o contributo dos diversos níveis da administração pública e a contrapartida esperada por parte da instituição beneficiária.

#### **Quadro 5.4 – Quadro de identificação das entidades governamentais nacionais, regionais e locais**

Entidade	Recurso	Atividade	Contrapartida
Entidade X (Ministério)	Financeiro	Apoio a programas sociais	Referência na comunicação social
Entidade Y (Entidade Regional)	Financeiro	Apoio a programa social	Referência na comunicação social
Entidade Z (Autarquia)	Físico (Instalações)	Aprovisionamento	Referência na comunicação social
Etc.			

Fonte: Elaboração própria

### **Doadores individuais**

**Os doadores podem ser individuais (cidadãos em geral) ou coletivos (empresas) sendo, em geral, os que contribuem mais em termos financeiros para o funcionamento regular da instituição.** O quadro seguinte serve para especificar o contributo dos doadores e a contrapartida esperada por parte da instituição beneficiária.

#### **Quadro 5.5 – Quadro de identificação dos doadores**

Financiadores	Recurso	Atividade	Contrapartida
Doador 1	Financeiro	Contribuição anual	Nenhuma
Doador 2			
Doador 3			

Fonte: Elaboração própria

### **Líderes da comunidade**

**Os líderes formais da comunidade podem ser os dirigentes eleitos das mais diversas instituições da sociedade civil que conhecem com maior detalhe os problemas sociais com que se defronta a comunidade local. No entanto, podem existir um conjunto de pessoas que, embora não detendo nenhum cargo formal na comunidade, através da sua atuação ou exemplo pode assumir-se como líder. O quadro seguinte serve para especificar o contributo dos líderes e a contrapartida esperada por parte da instituição beneficiária.**

**Quadro 5.6 – Quadro de identificação dos líderes da comunidade**

Líderes da Comunidade	Recurso	Atividade	Contrapartida
Líder 1	Conhecimento	Participação em reuniões mensais	Gratuito
Líder 2			
Líder 3			

Fonte: Elaboração própria

### **Concorrentes e potenciais colaboradores**

A existência de instituições que prestam à comunidade local um serviço semelhante ao da organização, bem como aquelas que concorrem pela captação de fundos dos doadores ou do público em geral têm de ser tomadas em consideração para não haver redundância na prestação dos serviços. Deste modo, os serviços prestados pelas diversas instituições ao nível local devem ser articulados entre si, para que em vez de serem concorrenciais possam assumir uma função mais complementar. Quando isso não acontece os recursos, sempre escassos, são desperdiçados. Por outro lado, **as organizações sociais também concorrem entre si pela contratação dos melhores colaboradores.** O quadro seguinte serve para especificar os serviços prestados pelas instituições concorrentes e a sua existência ou não em termos de intervenção social. O quadro serve, ainda, para identificar as competências de potenciais colaboradores em função das necessidades da organização.



**Quadro 5.7 – Quadro de identificação dos concorrentes e potenciais colaboradores**

Concorrentes e Potenciais Colaboradores	Recurso	Atividade	Contrapartida
Concorrente 1	Serviço prestado	Apoio aos sem-abrigo	Não existe
Potencial Colaborador 1	Conhecimento	Apoio informático	Gratuito
Etc.			

Fonte: Elaboração própria

#### **Antigos dirigentes e diretores**

Os dirigentes com experiência passada em atividades empresariais ou sociais podem fornecer conhecimentos muito úteis à organização sobre o modo de resolução de problemas administrativos, financeiros (recolha de fundos, contactos com doadores), logísticos e de comunicação externa. O quadro seguinte exemplifica o contributo que os ditigentes podem dar à organização.

**Quadro 5.8 – Quadro de identificação de antigos dirigentes e diretores**

Antigos Dirigentes e Diretores	Recurso	Atividade	Contrapartida
Dirigente 1	Contactos pessoais	Angariação de fundos	Gratuito
Diretor 1	Conhecimento	Gestão logística	Gratuito
Etc.			

Fonte: Elaboração própria

Outras entidades podem ser parceiras na prestação de serviços complementares ou funcionarem como canais de distribuição de ajuda para a instituição social.

**Há pelo menos duas razões para envolver os *stakeholders* externos na vida da instituição. A primeira é que eles possuem informação e uma perspectiva externa que pode ajudar a tomar melhores decisões estratégicas.** Por outro lado, permite, que a percepção externa dos problemas sociais possa ser comparada com a perspectiva interna para avaliar se ambas são coincidentes ou não. Por exemplo, os dirigentes da instituição podem pensar que a reputação da instituição junto da comunidade local é excelente, enquanto os *stakeholders* externos podem ter uma opinião diferente.

**A segunda razão para envolver os *stakeholders* externos está relacionada com a possibilidade de serem criadas relações com os parceiros da instituição e de serem estabelecidos laços com a comunidade.**

## **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

- Dees, J. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.
- Doeringer, M. (2010). Fostering social enterprise: A historical and international analysis. *Duke Journal of Comparative & International Law*, 20 (2), 291-330.
- 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.
- 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.
- Meira, D. A. (2013). A lei de bases da economia social portuguesa: Do projecto ao texto final. *CIRIEC-España Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 24, 21-52.
- Phillips, S., & Hebb, T. (2010). Financing the third sector: Introduction. *Policy and Society*, 29 (3), 181-187.

## **CAPÍTULO 6**

### **IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS**

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 disponibilização de um conjunto de recursos (humanos, financeiros, produtivos, etc.). 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 caráter tangível ou intangível. No modo como são explorados os recursos e as capacidades de uma organização é que reside, frequentemente, a explicação para o seu sucesso. O desempenho que uma organização é capaz de atingir deriva, assim, da sua estratégia e da forma como gere os seus recursos. 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 empresa social e na prossecução da sua estratégia.

#### **6.1 Gestão de recursos**

A execução bem-sucedida de uma estratégia organizacional requer um conjunto de recursos (O'Reilly *et al.*, 2010). Na aceção de Katz e Garner (1988) os recursos dizem respeito aos componentes físicos que são combinados para se formar uma organização. Segundo Nevo e Wade (2010), os recursos 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, que podem ser valorizados e transacionados, sendo através da combinação com um conjunto de outros ativos e processos organizacionais, que são convertidos em produtos finais ou em serviços** (Grant, 2008; Finney, Lueg & Campbell, 2008). As capacidades organizacionais são, por sua vez, de natureza intangível, dizendo respeito àquilo que uma empresa é capaz de desenvolver (Austin & Seitadini, 2011; Grant, 2008). **As capacidades emergem da interação com múltiplos agentes 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, pois só quando são combinados entre si geram capacidades organizacionais (Grant, 2008). Daqui se depreende que **as capacidades de uma organização derivam dos seus recursos e capacidades**. De facto, após a aquisição dos recursos, a organização terá de os “misturar” com o intuito de construir e alavancar as suas capacidades e, desse modo, reforçar as suas vantagens competitivas (Finney *et al.*, 2008). Estas capacidades organizacionais representam 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 (Collis & Montgomery, 1981). 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 (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 intuição de que as ações estratégicas que (re)posicionam a empresa requerem um conjunto de recursos, competências e capacidades muito específicas, que são vistos como a principal base para a sua estratégia** (Grant, 2008; Spender, 1996). 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 (Hart & Dowell, 2011; Molloy, Chadwick, Ployhart & Golden, 2011). **Uma empresa é vista aqui como um conjunto único de recursos e capacidades, assumindo-se que as diferenças persistentes de desempenho entre organizações residem precisamente na singularidade do seu portfólio de recursos e capacidades** (Barney, 1991; Finney *et al.*, 2008; Foss, Knudsen & Montgomery, 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, Drovin & Petit, 2012). Alguns autores defendem inclusivamente 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 (Collis & Montgomery, 1981).

A literatura acautela, porém, que nem todos os recursos são capazes de conferir uma vantagem competitiva sustentável. Para que tenham esse potencial **os recursos deverão apresentar quatro características** (Barney & Clark, 2007; Finney *et al.*, 2008; Greco *et al.*, 2013), serem: (i) valiosos, (ii) raros, (iii) inimitáveis e (iv) insubstituíveis; ou, segundo uma nomenclatura alternativa, serem: **(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 valioso se permitem à empresa melhorar a sua posição competitiva e são raros quando se encontram indisponível para os 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). Acresce 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** (Barney & Clark, 2007). 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 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, o que significa que a geração de valor depende essencialmente das capacidades da organização** (Austin & Seitanidi, 2011; McKelvie & Davidsson, 2009; Rumelt *et al.*, 1991).

Alguns autores 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 (Meyskens *et al.*, 2010a). Outros, por sua vez, são mais céticos em relação à capacidade do modelo RBT explicar adequadamente o desempenho no empreendedorismo social, reclamando por investigação adicional (Zeyen *et al.*, 2013). Estes últimos 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 e que os recombina com o intuito de disponibilizar soluções inovadoras (Dorado & Ventresca, 2013; 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). De facto, **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** (Kickul *et al.*, 2010). 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 alguns autores, o grau com que o empreendedor social se envolve em comportamentos de bricolagem determinará o sucesso no desenvolvimento de inovações catalisadoras (Kickul *et al.*, 2010).

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. O caráter social destas organizações poderá dar origem a assimetrias de poder na relação com os fornecedores (Desa & Basu, 2013). Desse modo, **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. Essa dependência poderá, no entanto, ser minorada por recurso à bricolagem, através da qual a organização irá estruturar parte dos seus recursos em torno de ativos negligenciados ou subaproveitados** (Desa & Basu, 2013). 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 caráter tangível, estudando-se a seguir 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).

## **6.2 Gestão de recursos tangíveis**

**Os recursos tangíveis caracterizam-se pela sua forma física ou material. Esta é uma categoria de recursos heterogénea, 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). A sua condição tangível faz com que sejam os fatores base para a produção ou distribuição de um bem ou serviço (McKelvie & Davidsson, 2009).

### 6.2.1 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. Esta situação implica que a relação comercial possa ser particularmente desafiadora e complexa, dado que as diferentes partes envolvidas (cliente *versus* fornecedor) se regem por propósitos e incentivos distintos (Austin *et al.*, 2006). Acresce ainda que **a especificidade do empreendedorismo social limita a capacidade de aquisição dos recursos materiais nos mesmos moldes das 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, esta situação pode provocar, como inconveniente, uma eventual limitação na diversidade e qualidade dos recursos disponíveis na organização (Reis, 1999).

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 & Seitadini, 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). Este processo de partilha é sustentado na complementaridade entre os recursos detidos por diferentes organizações (Austin & Seitani, 2011). Assim, **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).

### **6.2.2. Recursos humanos**

A teoria baseada nos recursos enfatiza a importância dos recursos humanos, enquanto fonte de competências e capacidades, para o desempenho da organização (Casson, 2005). **Os recursos humanos incluem a formação, experiência, bom senso, inteligência, relações e discernimento dos gestores e colaboradores de uma empresa** (Barney, 1991). **Envolvem, ainda, os conhecimentos e esforços oferecidos pelos colaboradores, bem como as equipas de trabalho que acompanham as mudanças no ambiente e alcançam os objetivos da organização** (Grant, 2008; Willis, Topjian, Buck, Ebersole & Limehouse, 2010).

**O capital humano é, assim, reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações em geral, sendo particularmente relevante para as empresas sociais** (Parente, 2010). As organizações do terceiro setor são, comumente, organizações de mão-de-obra intensiva, onde os colaboradores são o ativo mais importante (Akingbola, 2006; Azevedo & Couto, 2010). 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

consequente, 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 (Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010). Os resultados empíricos existentes confirmam a existência de uma equipa adequada como condição necessária para o sucesso das organizações sociais (Sharir & Lerner, 2006).

### 6.2.3 Recursos financeiros

O desenvolvimento da estratégia organizacional pressupõe a **existência de um conjunto de recursos financeiros, que 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) (citado em Gras & Mendoza-Abarca, 2013), 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 para o seu funcionamento e que financie os seus projetos de investimento.**

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 (Weerawardena *et al.*, 2010). 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, estudos empíricos constataam que as organizações socialmente empreendedoras se encontram comprometidas com uma estratégia de geração de lucro, 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 (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). A mesma

conclusão é obtida para o caso Chinês, 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 (Baral *et al.*, 2012).

**A autossuficiência financeira é encarada como a forma mais adequada para se assegurar a sustentabilidade da organização social 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 estável no que respeita aos montantes e periodicidade das transferências de capital (Austin *et al.*, 2007; Dees, 1998; Lehner, 2011; Smith, Cronley & Barr, 2012). É que as subvenções e donativos, por exemplo, muito embora sejam efetuadas a título gratuito, nem sempre são a melhor opção por reduzir a autonomia da organização (Dees *et al.*, 2001). Do mesmo modo, as organizações devem também diminuir a sua dependência face ao orçamento do Estado e às opções políticas vigentes (Bacq *et al.*, 2011). Daí que **a autossuficiência deva ser entendida como o objetivo último dos empreendedores sociais mais ambiciosos** (Anderson & Dees, 2008; Boschee & McClurg, 2003). Uma situação destas apenas pode ser alcançada através de uma estratégia que visa a total dependência dos rendimentos gerados pela organização (Boschee & McClurg, 2003). Porém, 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 (Nicholls, 2008), como a figura 6.1 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 6.1- Uma perspetiva sobre as estratégias financeiras: dependência *versus* autossuficiência



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). Este é considerado um modelo equitativo de subsidiação-cruzada entre clientes, no qual os preços são fixados de acordo com a capacidade contributiva de cada um (Nga & Shamuganathan, 2010). 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 e 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.** No caso canadiano verifica-se que apenas uma pequena parte das organizações (cerca de um terço) tem mais de um quarto das suas receitas provenientes de rendimentos próprios (Zhang & Swanson, 2013). No caso português, por sua vez, o estudo existente constata 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 (Parente *et al.*, 2013c). De um modo diferente, outros investigadores, mostram que a maioria dos empreendimentos 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 (Baral *et al.*, 2012; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). A investigação realizada no Reino Unido constata, ainda, que a maioria das organizações sociais recorre a diversas fontes de rendimento e apenas um quarto destas se restringe a uma única fonte (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). De uma forma diferente, na Bélgica e Holanda, concluiu-se 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) (Bacq *et al.*, 2011).

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** (Domenico *et al.*; 2010, Yunus, 2011; Baral *et al.*, 2012; Hare, Jones & Blackledge, 2007). Estas pessoas ou entidades podem ser fontes de capital particularmente interessantes numa fase inicial da iniciativa, sendo que não é pelo facto de as organizações aceitarem subsídios, donativos ou outro tipo de dádivas que se desqualificam como empreendimentos sociais (Dees *et al.*, 2001; Yunus, 2011). Deste modo, estas organizações devem apenas comprometer-se em serem economicamente

autossuficientes num período razoável de tempo (Yunus, 2011). 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). Estudos empíricos constatam, 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, proporção que é praticamente nula no caso dos donativos (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). Verifica-se, ainda, que a escala é importante para a autossustentabilidade da organização, identificando-se a partir de uma determinada dimensão uma menor dependência de donativos (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009).

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, constata-se, no caso escocês, que a maioria das organizações não é capaz de assegurar as suas atividades sem recurso ao financiamento externo (Hare *et al.*, 2007). No entanto, as empresas sociais, ao não se encaixarem no perfil tradicional de organizações do setor empresarial, terão mais dificuldades em atrair investidores (Chertok, Hamaoui & Jamison, 2008). Para além disso, 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 tradicionais com fins lucrativos, que colocam em causa as capacidades gestonárias deste tipo de empreendedores (Lehner, 2013). 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 do ponto de vista empírico, os doadores terão a perceção de que os seus donativos já não são necessários devido à presença de outras fontes de financiamento (Smith *et al.*, 2012).

**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** incompatíveis com o perfil daquelas organizações (Austin *et al.*, 2006; Hare *et al.*, 2007). 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). Ao concentrarem-se em meios financeiros de curto prazo, estas organizações não terão oportunidade de planear 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 (Hare *et al.*, 2007). **O acesso a financiamento é, aliás, apontado pelas organizações sociais como a principal dificuldade para a sua sustentabilidade e/ou crescimento** (Ármannsdóttir, 2011; Leahy e Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith e Chung, 2013; Baral *et al.*, 2012).

**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), do **microcrédito** (Yunus, 1999), do **crowdfunding** (Lehner, 2013), da **Bolsa de Valores Sociais** (Grecco, 2010) ou dos **fundos de investimento social** (Chertok *et al.*, 2008; Trelstad, 2008). Esta situação é evidente na investigação existente, segundo a qual metade das organizações admite ter procurado novas fontes de financiamento nos últimos doze meses (Villeneuve-Smith & Chung, 2013).

O modo como as organizações se financiam é considerado um aspeto crucial para a sua sustentabilidade (Phillips & Hebb, 2010). Como tal, estas devem analisar as alternativas que têm ao seu dispor e avaliar aquelas que melhor se adequam às suas necessidades, características, e orientação estratégica, bem como às que proporcionam uma maior eficiência operacional (Weerawardena *et al.*, 2010). **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) (Dees *et al.*, 2001). Do mesmo modo, se devem incluir os custos implícitos decorrentes da dependência de uma fonte de financiamento que pode não ser facilmente renovável. 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.**

### **6.3 Gestão de recursos intangíveis**

Para a prossecução dos seus objetivos as organizações sociais necessitam de recursos tangíveis e 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, sendo desenvolvidos dentro das próprias organizações através de complexos processos sociais e organizacionais (Ang & Wight, 2009; Greco *et al.*, 2013; Molloy *et al.*, 2011). **Por serem difíceis de transacionar, dificilmente estes recursos podem ser destacados dos seus detentores, o que lhes confere características únicas e quase inimitáveis** (Ang & Wight, 2009; Molloy *et al.*, 2011). **Para a maioria das organizações, os recursos intangíveis são mais valiosos do que os tangíveis** (Grant, 2008). A literatura destaca a relevância dos ativos intangíveis na explicação da heterogeneidade das empresas (Barney, 1991). 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). **Os ativos intangíveis têm ainda a propriedade de não serem consumidos com o uso, e se utilizados criteriosamente podem até desenvolver-se** (Collis & Montgomery, 1981).

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.

### 6.3.1 Imagem da organização

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

O aspeto intangível da imagem é reconhecido como de elevada importância para as organizações sociais (Sciulli & Bebko, 2011). Esta representa a principal influência na decisão de se estabelecer uma relação com a organização (Sciulli & Bebko, 2011). 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). Muitas destas características são incorporadas através das atividades desenvolvidas pela organização e pelos processos de comunicação empresarial usados para chegar aos seus *stakeholders* (Walker, 2010). A imagem de marca constitui também um importante elemento na formação da imagem da organização (Ewing & Napoli, 2005; Walker, 2010). A marca traduz 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 (Michel & Rieunier, 2012). A marca, mais do que um símbolo, representa um significado na mente do ‘consumidor’, traduzindo toda a construção psicológica sobre a organização, que é retida na mente dos indivíduos (Michel & Rieunier, 2012; Kylander & Stone, 2012). Este ‘sistema de identificação’ é construído, por exemplo, através de um nome, logótipo, *design* ou *jingle* (Michel & Rieunier, 2012). Neste contexto, as tecnologias de informação e comunicação (em particular a internet) assumem um papel preponderante 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 (Viana, 2012). Outros autores particularizam o papel dos *websites* como elemento crucial para a apresentação externa da organização aos seus *stakeholders* (Parente & Costa, 2013).

**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** (Kylander & Stone, 2012). Deste modo, as organizações que são orientadas para a marca revelam uma melhor capacidade para angariar recursos, criar parcerias e construir vantagens competitivas (Ewing e Napoli, 2005; Kylander & Stone, 2012; Michel & Rieuner, 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, pelo que representa um importante ativo para a melhoria do desempenho da organização** (Ewing & Napoli, 2005; Kylander & Stone, 2012).

Em Portugal, a investigação existente evidencia 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 (Parente & Costa, 2013). Segue-se a presença nas redes sociais, também intensa, e, com menor expressão, os *blogues*. A mesma investigação 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 (Parente & Costa, 2013).

Investigadores no Reino Unido, constatam, por sua vez, 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 (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). 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 o marketing é uma das principais barreiras apontadas pelas organizações em início de atividade.

### **6.3.2 Reputação**

**A reputação traduz a perceção agregada que num determinado momento do tempo os *stakeholders*, internos ou externos, têm sobre a organização** (Walker,

2010). **Trata-se, portanto, de uma representação cognitiva que depende da percepção, positiva ou negativa, que os *stakeholders* têm sobre a organização** (Bae & Cameron, 2006; Walker, 2010). **Uma boa reputação é um ativo que requer tempo e implica esforços significativos para a sua edificação** (Walker, 2010). **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 percepções do comportamento atual e passado da organização social, não sendo diretamente controlável e determinada por esta** (Sabate & Puente, 2003; Walker, 2010). **Na construção da reputação das novas iniciativas de empreendedorismo social, é preponderante o papel do fundador, para o qual contribuem elementos como o seu *status*, a sua rede de contactos ou a sua história profissional** (Austin & Seitanidi, 2011; Desa, 2007; Swanson & Zhang, 2012). Adicionalmente, evidencia-se empiricamente que muitos empreendedores sociais consideram o seu envolvimento com a comunidade local como necessário para a construção da credibilidade da organização (Shaw, 2004).

**A reputação constitui uma importante mais-valia para as organizações sociais pois facilita a obtenção de recursos, permitindo que estes sejam adquiridos em condições mais favoráveis** (Ang & Wight, 2009; Ármannsdóttir, 2011; Bae & Cameron, 2006; Sabate & Puente, 2003). De facto, 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 do empreendimento (Ármannsdóttir, 2011). **A reputação representa igualmente um elemento-chave para a construção da legitimidade da organização, o que poderá persuadir e justificar o apoio dos indivíduos à iniciativa e reforçar a capacidade de construção de redes e alianças** (Ang & Wight, 2009; Desa, 2007; Padani & Gainer, 2003; Sud *et al.*, 2009; Swanson & Zhang, 2012). 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).

### 6.3.3 Qualidade do serviço prestado

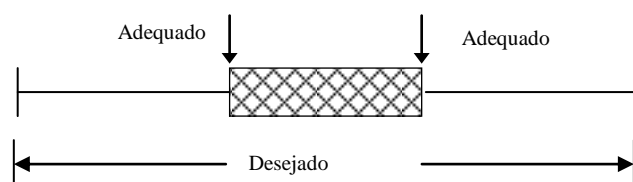
**A qualidade do serviço prestado pode ser entendida como o nível de excelência de uma organização, tendo surgido como um importante tema no âmbito da estratégia organizacional, enquanto mecanismo suscetível de influenciar a capacidade de criação de valor e satisfação dos clientes** (Alamgir & Shamsuddoha,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

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 (Suuroja, 2003). Como tal, **a qualidade diz respeito ao grau de conformidade (ou de discrepância) entre as expectativas dos consumidores e a percepção ou julgamento que estes fazem sobre o desempenho ou serviço efetivamente fornecido pela organização** (Alamgir & Shamsuddoha, 2004; Gorla *et al.*, 2010). Deste modo, **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** (Green, Ckkrabarty & Whitten, 2007). 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, outros autores sugerem que o conceito de qualidade tem como referência a avaliação de qualidade por parte dos utilizadores, e não do bem ou serviço *per se* (Heckert & Silva, 2008).

As expectativas dos consumidores são vistas como os seus desejos ou pretensões e podem ser analisadas a dois níveis (Danciu, 2007): (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 6.2, entre o nível de serviço desejado e o nível adequado existe uma zona de tolerância (Danciu, 2007). 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 percepção sobre a qualidade de um serviço em particular (Suuroja, 2003). 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 (Suuroja, 2003).

Figura 6.2 – 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. **Uma cultura organizacional orientada para os clientes deve ser arquitetada em torno de dois elementos (Green *et al.*, 2007): (i) um enfoque no cliente, e (ii) uma avaliação das necessidades.** De acordo com esta 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, procurando saber até que ponto é que, de uma forma rotineira e sistemática, são avaliadas as necessidades dos clientes e divulgada a informação recolhida junto de todas as partes interessadas.** Esta orientação efetiva para o mercado assegura que os serviços da organização estejam mais próximos de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, permitindo demonstrar a credibilidade da organização e, como tal, alcançar a confiança dos seus *stakeholders* (Ang & Wight, 2009; Green *et al.*, 2007).

**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 (Suuroja, 2003).** 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, não existe uma posição totalmente consensual sobre o conteúdo e a natureza dessas mesmas dimensões (Suuroja, 2003)<sup>8</sup>.

Paralelamente, as especificidades das organizações do Terceiro Setor exigem uma abordagem própria para a gestão da qualidade (Heckert & Silva, 2008). Esta necessidade resulta do facto de uma parte significativa das receitas das empresas sociais não provir dos seus utilizadores (os beneficiários que consomem o serviço), mas sim de entidades terceiras, detentoras de diferentes expectativas e perceções. Por outro lado, a necessidade de sobrevivência da organização poderá levá-la ainda a concentrar-se na satisfação das expectativas de determinados grupos de *stakeholders*, em detrimento dos beneficiários da missão (Heckert & Silva, 2008).

#### **6.3.4 Capital Social**

**O capital social é um ativo intangível que se encontra imbricado nas relações entre indivíduos e comunidades** (Mair & Martí, 2006; Meysken *et al.*, 2010b). **Este capital é mesmo considerado como o principal ativo das empresas sociais de acordo com os resultados que indicam que as dotações de capital social são maiores no empreendedorismo social do que nas empresas tradicionais** (Leadbeater, 1997; Bauer, Guzmán & Santos, 2013).

A literatura tem reconhecido que **o capital social é um fator importante para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo social, de tal forma que a análise do comportamento do empreendedor social não estará completa se não se incluir o papel do capital social** (Austin *et al.*, 2006; Chell, 2007; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Mair & Schoen, 2005; Sakurai, 2008; Sharir & Lerner, 2006).

**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** (Ármannsdóttir, 2011; Toledano, 2011; Zhengdong, 2011). Deste modo, representa a soma de todos os recursos potenciais e reais que são

---

<sup>8</sup> Para uma revisão de literatura mais detalhada, consultar Suuroja (2003).



acumulados numa pessoa ou grupo de pessoas (instituições, empresas, associações, regiões ou países), com base numa rede duradoura de relações de conhecimento e de reconhecimento mútuo mais ou menos institucionalizada, bem como pelas normas e valores que são geradas, acumuladas e disseminadas através dessa rede (Bauer *et al.*, 2013; Westlund & Gawell, 2012). Esta rede é, ela própria, composta por várias redes de menor dimensão, que se encontram conectadas entre si (Hervieux & Turcotte, 2010). As redes são compostas por diferentes intervenientes, tais como amigos, família, associados, ou organizações da comunidade em geral (Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 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). Estes laços fracos podem fornecer novas informações à rede e permitir atingir áreas mais distantes do que as disponíveis através das ligações pessoais mais fortes (Hervieux & Turcotte, 2010).

**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). O capital social é qualificado 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) (Westlund & Gawell, 2012). 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.*, 2013). Antes de mais, **facilita o acesso e a mobilização de outras formas de capital essencial para a prossecução da estratégia da organização** (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, bem como 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.*, 2013).

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

**O capital social pode ser visto ainda como um recurso partilhado, que deriva e é renovado através de redes interpessoais e da interação entre cidadãos** (Tremblay *et al.*, 2010). **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, na medida em que alarga a janela de oportunidades da iniciativa,

permite explorá-las de uma forma mais eficiente, e permite fazer face a problemas sociais que de outro modo pareceriam intransponíveis (Leadbeater, 1997; Marshall, 2011; Meysken *et al.*, 2010b; Myers & Nelson, 2010). Um dos benefícios mais importantes proporcionados pelo capital social é precisamente a melhoria do reconhecimento e redimensionamento das oportunidades empreendedoras (Bauer *et al.*, 2013). 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).

#### 6.4 Identificação e avaliação de recursos

Os recursos podem pertencer à organização, serem alugados, arrendados ou obtidos juntos dos parceiros-chave. Os recursos críticos possuem quatro características principais: são valiosos, raros, inimitáveis e são desenvolvidos pela empresa. Por isso mesmo são críticos, sendo os mais valiosos para a organização. **Quanto mais raro é um recurso mais valioso se torna e, portanto, mais crítico é para a organização. Quanto mais difícil um recurso for de imitar pelos concorrentes mais raro e valioso se assume para a organização. Finalmente, se a organização tem capacidade para desenvolver esse recurso valioso, raro, inimitável, mantendo-o na sua posse, isso quer dizer que está em condições de criar uma vantagem competitiva sustentável** (Barney & Hesterly, 2015).

O quadro seguinte permite avaliar o potencial de um recurso se tornar crítico ou não para a organização.

**Quadro 6.1 – Quadro de avaliação dos recursos**

Recurso	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Organizacional	Total
Materiais	0	0	0	1	1
Humanos	1	1	1	1	4
Tecnológicos	1	1	1	0	3
Financeiros	1	1	0	1	3
Outros					

Fonte: Elaboração própria

Neste exemplo sucinto de preenchimento do quadro, a pontuação 1 é atribuída sempre que o recurso é indispensável ao desenvolvimento da atividade da organização, isto é, ser um elemento integrante da vantagem (valioso), não estar disponível em grande quantidade para os concorrentes (raro), não ser fácil de imitar (inimitável) e a organização ser ela própria capaz de explorar o recurso (organizacional). A pontuação 0 será atribuída no caso contrário. Mantendo presente o exemplo do quadro verifica-se que os recursos físicos não são críticos (total 1), enquanto os recursos humanos e a tecnologia são críticos para o modelo de negócio (total de 3 e 4).

Depois da identificação dos recursos críticos, as questões mais importantes que devem ser respondidas são:

- Quais as características desses recursos? Como obtê-los? Como mantê-los?

O quadro seguinte permite sistematizar as respostas a estas questões, identificando o tipo de recurso, as suas características, a origem e o modo de integração na organização.

**Quadro 6.2 – Quadro de identificação dos recursos críticos**

Recurso crítico	Caraterísticas	Fonte	Manutenção
Recursos Humanos	Competência e capacidade de trabalho	Própria	Remuneração competitiva
Recursos Tecnológicos	Capacidade dos servidores	Alugada	Pagamento aluguer
Recursos Financeiros	Capacidade de financiamento junto da banca	Parceiros	Confiança dos parceiros
Outros			

Fonte: Elaboração própria

Os recursos críticos podem ser especificados do ponto de vista funcional, definindo a estrutura organizacional, o cargo e o respetivo conteúdo funcional. Por exemplo, no caso dos recursos humanos podiam-se identificar e descrever o conteúdo dos cargos (objetivos, tarefas, normas), que são críticos para a atividade da organização.

### **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

- 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.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage – concepts and cases*. Fifth Global Edition. Essex, Pearson.
- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. (2013). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 29 (3), 392-404.
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31 (1) 55-66.
- Heckert, C., & Silva, M. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18 (2), 319-330.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

## CAPÍTULO 7

### GESTÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA

A atividade financeira de uma organização social é desenvolvida através de múltiplas funções que se articulam entre si. O planeamento e a construção do orçamento da instituição é um instrumento indispensável à gestão das receitas e custos da organização. Por outro lado, e não menos importante, é a função financeira que tem o papel de angariar e colocar à disposição da organização social os meios financeiros necessários ao desenvolvimento da sua atividade no momento certo de forma a cumprir a sua missão social.

#### **7.1 Processo de planeamento e gestão orçamental**

##### **7.1.1 Questões introdutórias**

O orçamento é um importante instrumento de gestão nas organizações sociais. Para se construir um orçamento é necessário elaborar estimativas (preferencialmente mensais) para as diferentes atividades que a organização prevê realizar ao longo do ano.

O processo orçamental está intimamente ligado ao planeamento, pois qualquer um deles assenta na previsão do futuro, ainda que em horizontes temporais distintos, selecionando as atividades e ações que se afiguram mais pertinentes para a organização. Através do processo de planeamento a organização analisa o meio envolvente (ameaças e oportunidades) e as capacidades da organização (pontos fortes e fracos), escolhe uma estratégia, identifica os seus objetivos, e seleciona os meios e recursos (técnicos, humanos, financeiros, etc.) destinados a concretizar o plano. O processo de planeamento e orçamentação produz um conjunto de documentos que descrevem o futuro da organização.

Em termos gerais o orçamento corresponde à tradução financeira dos objetivos e dos planos de ação a curto prazo (programas). Deste modo, não constituem uma simples previsão, mas sim um instrumento de gestão para apoiar o gestor na sua tomada de decisão e assim, atingir os objetivos previamente definidos. Pode dizer-se, que o **orçamento** representa uma parte integrante do planeamento, apresentando-se como uma ferramenta de implementação da estratégia, tendo por **finalidade**:

- Planificar e garantir a coerência das atividades da organização;
- Prever os resultados da atividade e situação patrimonial da organização;
- Monitorizar a atividade da organização;
- Delimitar o grau de autoridade dos colaboradores e identificar os seus níveis de responsabilidade.

O **orçamento deve ser capaz** de:

- Quantificar o valor da atividade, para identificação da sua consonância com os objetivos pretendidos;
- Responsabilizar o gestor pelo seu desempenho;
- Racionalizar os desperdícios de recursos ao longo do processo gestonário ou na gestão dos vários planos de ação.

Como todos os processos de gestão o sistema orçamental enfrenta dificuldades várias, em particular ao nível da sua utilização no dia-a-dia. As dificuldades podem ser de índole técnica ou processual.

As **dificuldades de índole técnica** respeitam, sobretudo, à calendarização, burocracia e implementação.

Na **calendarização** destaca-se a necessidade de preparar atempadamente as previsões que, em geral, se baseiam na extrapolação segundo vários parâmetros da atividade do ano anterior. A **burocracia** deve ser reduzida ao mínimo indispensável, com a racionalização dos documentos usados e a sua personalização ao gestor que os vai utilizar. Por fim, o **processo orçamental** deve incluir o orçamento e a calendarização, as reuniões de trabalho, e a forma como os objetivos e meios devem ser discutidos e comunicados. Por isso, sugere-se que seja elaborado um **manual de orçamentação** onde estejam contemplados as seguintes rubricas:

- Forma de fixação e comunicação dos objetivos globais;
- Responsabilidade dos diversos gestores no processo orçamental;
- Elementos necessários à preparação dos orçamentos;
- Formulários orçamentais;
- Calendário para execução do orçamento, por responsável;
- Forma de preparação e transmissão das informações;
- Modo de apresentação dos orçamentos;
- Normas a observar nos processos de revisão;
- Aprovação final e normas de divulgação.



As **dificuldades processuais** resultam da ausência de objetivos, ausência de planos de ação, excesso de detalhe, introdução de almofadas orçamentais e de cortes indiscriminados no orçamento.

A **ausência de objetivos** ao nível dos resultados esperados retira todo o sentido ao orçamento, limitando-se, neste caso, a ser uma transposição para o ano seguinte dos dados proporcionados pela contabilidade relativos ao ano anterior. A **ausência de planos de ação** transforma o orçamento num mero instrumento de índole contabilística, sendo suficiente para a sua elaboração uma extrapolação dos elementos de custos e proveitos ocorridos no ano anterior. O **excesso de detalhe** na elaboração do orçamento deve ser evitado, porque torna a tarefa morosa sem qualquer benefício na utilidade da informação para o gestor. Muitos gestores tendem a usar **almofadas orçamentais** para se protegerem dos cortes nos custos (sobrevalorização) ou na diminuição dos proveitos (subavaliação). Os **cortes indiscriminados nos orçamentos** podem existir quando os resultados ficam aquém do desejável ou das expectativas. No entanto, esta prática deve ser evitada, aconselhando-se a revisão com base nos objetivos pretendidos ou nos planos de ação apresentados. Possivelmente, há objetivos demasiado ambiciosos que terão de ser reformulados ou planos de ação que exijam recursos que, no momento, a empresa terá dificuldade em obter, pelo que deverão ser analisadas outras alternativas que envolvam outros meios e, conseqüentemente, outros recursos e custos.

### **7.1.2 Processo orçamental**

O processo orçamental pressupõe a existência de previsões e orçamentos. Deste modo, no processo de gestão orçamental interessa não apenas a avaliação do que vai ou irá acontecer (previsão), mas também dos resultados que se irão realizar (objetivos) e da forma e meios com que serão realizados (programas).

A **previsão** exige uma análise crítica dos dados passados, procurando encontrar fatores que possam afetar a atividade da organização, designadamente, situações normais que deverão voltar a verificar-se ou situações excepcionais que, presumivelmente, não voltarão a acontecer. Por outro lado, analisa diversos tipos de custo, por forma a melhorar o trabalho de previsão e de controlo, como por exemplo, as despesas fixas, semifixas ou variáveis, bem como outros elementos com maior grau de incerteza cuja estimativa se pode basear em dados históricos.

A **fixação de objetivos** traduz-se na quantificação dos resultados a atingir de modo a permitir avaliar o seu grau de concretização.

A **definição dos programas** pressupõe:

- a) Identificar os meios e recursos necessários (humanos, materiais, técnicos, organizacionais);
- b) Quantificar esses meios para prever as necessidades financeiras;
- c) Utilização ótima dos meios e recursos;
- d) Antecipação de eventuais problemas.

A gestão orçamental deve reunir os programas de ação e quantificá-los em termos financeiros, servindo de instrumento de monitorização do uso dos meios e recursos por cada responsável.

O processo orçamental compreende **três grandes etapas**:

A **fixação dos objetivos** em termos quantitativos e qualitativos, a **definição dos programas de ação** a realizar e os **resultados** desses programas. Estes resultados devem ser comparados com os objetivos fixados anteriormente para verificar da existência de desvios.

Em termos sequenciais o processo orçamental engloba a elaboração do orçamento de exploração, de investimento e de tesouraria e financeiro.

O **orçamento de exploração** resulta da inclusão de todas as atividades correntes da organização que se irão traduzir em rendimentos e gastos e em ativos e passivos correntes de exploração. Será possível, a partir destes orçamentos, a elaboração dos resultados operacionais e da parte do balanço correspondente às necessidades em fundo de maneiio.

O **orçamento de investimento** é elaborado a partir quer da previsão dos investimentos estratégicos, quer dos investimentos correntes de exploração. A partir deste orçamento será possível determinar os gastos do exercício com depreciações e amortizações e complementar o balanço na parte correspondente ao ativo bruto (imobilizado). O **orçamento de tesouraria e financeiro** contempla todas as previsões de entradas e saídas de meios monetários (recebimentos e pagamentos). Os resultados das operações de exploração serão integrados no orçamento de tesouraria, enquanto os investimentos ou desinvestimentos e as operações financeiras (contração ou reembolso de empréstimos, juros, aumentos de capital, dividendos), farão parte do orçamento financeiro.

A construção dos vários orçamentos pode ser realizada a partir de diferentes folhas de cálculo. De seguida sugerem-se diversos quadros que podem ser usados para construção dos diversos orçamentos.

No programa de captação de rendimentos pretende-se orçar os rendimentos decorrentes de peditórios realizados ao longo do ano, de donativos pontuais ou cíclicos de empresas ou particulares, ou da venda de artigos de *merchandising* ou produtos produzidos na organização pelos seus membros. O quadro seguinte contempla uma proposta de grelha para orçar os diversos tipos de rendimentos.

**Quadro 7.1 – Programa e orçamento dos rendimentos**

Descrição	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rendimentos:												
- Peditórios												
- Donativos												
- Vendas												
Total												

Fonte: Elaboração própria

No caso de a organização ter produção própria poderia ser elaborado o programa de produção de acordo com o programa de vendas e a política de *stocks* de produtos acabados.

**Quadro 7.2 – Programa e orçamento da produção**

Descrição	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produto P1:												
- Exist. Iniciais												
- Vendas												
- Exist. Finais												
- Qt a produzir												
Produto P2:												
Idem												

Fonte: Elaboração própria

Caso a organização tenha necessidade de realizar aprovisionamentos para venda ou para matérias-primas a introduzir no processo produtivo poderia ser construído o quadro seguinte.

**Quadro 7.3 – Programa e orçamento de aprovisionamento**

Descrição	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ex Inicial M1												
Consumo M1												
Ex. Final M1												
Compras M1												

Fonte: Elaboração própria

O orçamento dos fornecimentos e serviços externos diz respeito às previsões das despesas correntes com serviços prestados por terceiros e com as aquisições de bens de consumo corrente. Muitas destas despesas têm um carácter fixo, na medida em que resultam de contratos firmados com terceiros (rendas, por exemplo); outras dependem do nível de atividade sendo por isso totalmente variáveis (comissões na intermediação de vendas, por exemplo), e outras são semi-fixas (ou semi-variáveis), porquanto uma parte é fixa, enquanto outra é variável (telefones, eletricidade, água, por exemplo). Vejamos, de forma simplificada, a forma de orçamentar os elementos mais relevantes desta rubrica de custos correntes, tendo em atenção a sua natureza, a forma de pagamento e o facto de alguns se repartirem com alguma linearidade por cada um dos meses (água, eletricidade, telefone, etc.), outros dependerem de contratos celebrados com carácter ocasional ou regular (subcontratos, honorários, publicidade, seguros) e ainda outros dependerem de elementos orçamentais diversos (comissões a intermediários, transportes de mercadorias).

Assim, por exemplo:

- **Custos semi-fixos:** água, a eletricidade, os telefones e a conservação são orçamentados e pagos numa base mensal;
- **Custos variáveis:** combustíveis, o material de escritório, os correios, os seguros de viagem, as comissões de venda e as deslocações são orçamentados e pagos em função dos consumos ou da data do contrato;
- **Custos fixos:** seguros de instalação e equipamentos são orçamentados mensalmente e pagos na data estabelecida no contrato (são divididos pelos meses do contrato).

- **Outros custos:** os custos com publicidade, honorários e transportes podem ter uma componente fixa ou variável de acordo com os contratos celebrados.

**Quadro 7.4 – Programa e orçamento dos fornecimentos e serviços externos**

Descrição	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Água												
Eletricidade												
Telefones												
Etc.												

Fonte: Elaboração própria

Para elaborar o orçamento dos custos de pessoal, torna-se necessário conhecer o mapa de pessoal da organização. Nesse mapa serão identificados, pelo menos, os seguintes elementos:

- Número de efetivos (por centro e na globalidade);
- Níveis remunerativos e seus ajustamentos;
- Ações de formação profissional e seu financiamento;
- Política de férias, de faltas, etc.;
- Descontos a que os trabalhadores estão sujeitos;
- Encargos sociais suportados pela empresa;
- Seguros do pessoal (acidentes no trabalho, vida, doença, etc.) e fundos de pensões.

Conhecidos os elementos supra, não oferece quaisquer dificuldades a orçamentação das várias rubricas dos custos com o pessoal. Sabendo que, no que respeita às remunerações, devemos ter em atenção os descontos legais por conta do pessoal (segurança social, IRS, imposto de selo) e os encargos sociais suportados pela empresa (segurança social).

**Quadro 7.5 – Programa e orçamento dos custos com pessoal**

Descrição	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Custos com o pessoal:												
- Remuneração base												
- Subsídios (Férias, Natal)												
- Segurança Social												
- Seguro acidentes de trabalho												
Total												

Fonte: Elaboração própria

No programa de investimentos devem prever-se as decisões em termos de ativos fixos (imobilizados). Tais decisões devem estar relacionadas com a estratégia da organização em termos dos ciclos de investimento e de exploração.

O orçamento de investimentos resultará do inventário do imobilizado devidamente valorizado da organização. A partir daqui dever-se-á proceder ao cálculo das quotas de amortização do exercício, as quais farão parte dos gastos de exploração, salvo se os investimentos forem de natureza financeira (imóveis para rendimento/propriedades de investimento), caso em que os correspondentes custos deveriam ser inseridos nos custos financeiros.

Por último, refira-se que, caso se verifiquem desinvestimentos (vendas ou abates de imobilizados), as correspondentes mais ou menos-valias obtidas na venda serão orçamentadas nas contas de outros rendimentos ou outros gastos, respetivamente.

**Quadro 7.6 – Programa e orçamento dos investimentos**

Descrição	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Máquina												
Instalações												
Equipamentos												

Fonte: Elaboração própria

O orçamento de tesouraria é constituído por todos os recebimentos e pagamentos de exploração, tendo em atenção os fatores que condicionam os prazos de realização dos rendimentos e os de exigibilidade dos gastos.

O **orçamento de tesouraria** apura um saldo líquido entre os recebimentos e pagamentos correntes, a que se pode chamar “meios libertos de exploração” (“*cash-flow*”), evidenciando a sazonalidade dos fluxos monetários a ele inerentes. Constitui, desta forma, um indicador fundamental para decidir do endividamento necessário ou das aplicações financeiras possíveis.

**Quadro 7.7 – Orçamento de tesouraria**

Descrição	Meses					
	1	2	3	4	5	...
Recebimentos:						
- Particulares						
- Empresas						
- Estado						
- Outros						
Pagamentos:						
- Fornecedores						
- Pessoal						
- Estado						
- Outros						

Fonte: Elaboração própria

Para a elaboração do **orçamento financeiro** será tido em conta o saldo do orçamento de tesouraria (meios libertos de exploração), o orçamento dos investimentos e os compromissos financeiros anteriores. Este orçamento procura identificar quais os recursos necessários para suprir as necessidades financeiras da empresa e os correspondentes custos.

### Quadro 7.8 – Orçamento financeiro

Descrição	Meses					
	1	2	3	4	5	...
Entradas de capital:						
- Meios libertos de exploração (saldo de tesouraria positivo)						
- Desinvestimentos (venda de imobilizado)						
- Empréstimos (contração)						
- Aumento de capital (entrada capital)						
- Proveitos financeiros (juros, rendi/ recebidos)						
Saídas de capital:						
- Cobertura de exploração (saldo de tesouraria negativo)						
- Investimentos (compra imobilizado)						
- Empréstimos (reembolsos)						
- Custos Financeiros (juros, rendi/ pagos)						

Fonte: Elaboração própria

As demonstrações financeiras previsionais (demonstração dos resultados e balanço) representam a consolidação de todos os orçamentos anteriormente efetuados. Permitem verificar se os resultados estão de acordo com as expectativas e se a situação financeira está ou não equilibrada.

A demonstração dos resultados resulta da consolidação de todos os gastos e rendimentos previstos nos vários orçamentos parcelares anteriormente referidos.



**Quadro 7.9 – Demonstração dos resultados previsionais**

Descrição	Meses					
	1	2	3	4	5	...
Rendimentos:						
- Donativos e vendas						
- Prestação de serviços						
- Prestações suplementares						
- Subsídios à exploração						
- Trabalhos p/ própria empresa						
- Outros proveitos						
- Rendimentos financeiros						
Gastos:						
- Custo das mercadorias vendidas e consumidas						
- Fornecimentos e serviços externos						
- Impostos						
- Pessoal						
- Outros custos operacionais						
- Amortizações						
- Gastos e perdas de financiamento						

Fonte: Elaboração própria

O balanço previsional (quadro da situação patrimonial da organização num determinado momento) é um quadro de síntese que permite fechar por completo o ciclo da orçamentação. Resulta da aplicação integrada de todos os orçamentos anteriores, conforme o quadro seguinte.

**Quadro 7.10 – Balanço previsional**

Descrição	Meses					
	1	2	3	4	5	...
Ativo não corrente:						
- Ativo bruto						
- Depreciações e amortizações						
Ativo corrente:						
- Inventários						
- Clientes						
- Outras dívidas a receber						
- Caixa e depósitos bancários						
Passivo:						
- Fornecedores						
- Estado						
- Outras dívidas a pagar						
- Empréstimos						
Capital próprio						
- Capital, reservas e resultados transitados						
- Resultado líquido						

Fonte: Elaboração própria

Com a elaboração da demonstração de resultados e do balanço previsionais encerram-se os aspetos técnicos da elaboração do orçamento. Para assegurar a coerência financeira dos programas de ação é necessário que se verifique a igualdade entre o primeiro (ativo corrente e não corrente) e o segundo membro (Passivo e Capital Próprio) do balanço.

Segue-se a execução orçamental que depende da comunicação clara e do apoio da gestão de topo. Para garantir a cooperação e a execução do orçamento, todas as pessoas chave envolvidas devem estar identificadas e devem conhecer o seu papel no processo orçamental. Assim, o *controller* e os outros membros do departamento de coordenação do orçamento devem ser muito claros na comunicação das expectativas de desempenho e objetivos orçamentais. De igual foram, a gestão de topo (Administração ou Direção) deve incentivar a implementação do orçamento.

A elaboração orçamental decorre geralmente no quarto trimestre, sendo normalmente planeado para doze meses ou trimestralmente. A sua execução inicia-se no começo do ano civil, efetuando-se as revisões e controlos orçamentais no decorrer desse ano.

Na implementação da gestão orçamental um fator fundamental de sucesso são os sistemas de informação utilizados. Muitas organizações continuam a utilizar somente folhas de cálculo para o planeamento e controlo de gestão, uma vez que no passado eram ferramentas adequadas para as tarefas tradicionais de planeamento e controlo. No entanto, existem atualmente programas informáticos que podem ser usados para situações de maior complexidade orçamental e de gestão.

## **7.2 Financiamento do ciclo de exploração e de investimento**

Os subsídios governamentais e as doações altruístas de particulares são as principais fontes de financiamento do setor social. Com o número de organizações sociais a aumentar para responder aos novos problemas sociais colocados pela crise financeira e a necessidade dos governos Europeus reduzirem os desequilíbrios orçamentais, o setor social experimenta grandes dificuldades no acesso às fontes privadas tradicionais de financiamento (fundos de investimento, bancos, etc.) para apoiar o lançamento das novas iniciativas (OECD, 2014).

As principais razões prendem-se com as particularidades do setor social, na medida em que os instrumentos financeiros tradicionais não foram desenhados para organizações com objetivos, dimensão, formas de gestão e estatuto legal específico (Guézennec & Malochet, 2013).

Em primeiro lugar, porque o objetivo não é maximizar o retorno do capital investido nos projetos sociais, mas providenciar empréstimos. Do mesmo modo, a perceção do risco elevado dos projetos sociais prejudica a adesão de potenciais investidores cuja aversão ao risco foi significativamente reforçada com a crise económica e financeira. Esta perceção do risco pode ser explicada quer pela natureza das atividades desenvolvidas pelo setor social que são destinadas a apoiar os grupos mais desfavorecidos da sociedade e pela própria ignorância dos potenciais investidores em relação ao setor. Por isso, aos olhos do investidor tradicional existe falta de credibilidade e convicção na viabilidade do projeto social que se traduz frequentemente na exigência de maiores garantias para suportar os empréstimos.

A dimensão pequena e média das organizações sociais é outro elemento que restringe o acesso a fundos privados para financiar as fases iniciais do projeto social que são demasiado onerosas para que possam interessar a um investidor privado. Finalmente,

o estatuto legal da organização pode também ser um impedimento no acesso a fundos privados, uma vez que muitas delas estipulam nos seus estatutos a impossibilidade de remunerar os investidores (Guézennec & Malochet, 2013).

Nas organizações sociais as necessidades de fundos devem adequar-se aos ciclos financeiros de exploração e investimento e na sazonalidade da entrada de fundos decorrente da realização de peditórios ou contribuições pontuais ou cíclicas dos doadores, entre outras.

O ciclo de exploração está relacionado, no caso de uma organização social, com as compras, aprovisionamento e distribuição de produtos ou a prestação de serviços. No caso de não haver rendimentos ou contrapartidas monetárias pela venda ou prestação do serviço ou estes sejam fornecidos a um preço abaixo do mercado geram-se as necessidades de financiamento, que têm de ser satisfeitas na maior parte das vezes pelos contributos de doadores, subsídios estatais, peditórios ou outras fontes.

O ciclo de investimento tem um horizonte temporal mais dilatado (3 a 5 anos) e está intimamente ligado com às decisões de financiamento. No caso de haver lugar a um investimento (por exemplo, a compra de uma máquina) esse investimento terá de ser financiado internamente se a organização conseguir autofinanciar-se ou, no caso contrário, através de financiamento externo (empréstimo bancário, por exemplo).

Os fundos necessários aos ciclos de exploração e investimento são gerados através de operações de financiamento e endividamento, que se designa por ciclo de operações financeiras.

A curto prazo em termos de exploração, as operações focam-se na gestão dos elementos do ativo corrente, das dívidas de curto prazo e na adequação temporal entre as entradas e saídas de dinheiro. Na gestão do ativo corrente destacam-se as operações de gestão das disponibilidades financeiras, na adequação do prazo médio de recebimentos, na gestão de stocks (quando existam) e na aplicação dos excedentes de tesouraria.

Na gestão das dívidas de curto prazo salienta-se a gestão do prazo médio de pagamento a fornecedores, credores e ao Estado e a cobertura dos défices de tesouraria.

As preocupações do gestor financeiro devem centrar-se, por isso, na aplicação dos excedentes de tesouraria de forma a maximizar a sua rendibilidade, manter fundos em caixa para fazer face às necessidades da organização e dotar a organização de uma situação de equilíbrio financeiro. Para além disso, deve ter uma perceção exata da evolução daquilo que se passa em Portugal e nas praças financeiras internacionais relativamente às aplicações de muito curto prazo e planear as necessidades e as aplicações de fundos em termos gerais.

Nos pontos seguintes analisam-se os diferentes tipos de financiamento de curto e médio/longo prazo, bem como se referem alguns instrumentos de aplicação dos fundos disponíveis na organização (Bastardo & Gomes, 1991).

### **7.2.1 Financiamento de curto prazo**

O financiamento de curto prazo destina-se a apoiar as operações de tesouraria da organização social, como a aquisição de bens e serviços, o armazenamento ou até a sua produção. Existem diversas formas de financiamento de curto prazo, seja baseado no capital alheio de doadores, bancos, fornecedores ou outro tipo de financiamentos.

#### **- Ajustamento entre o prazo médio de recebimento e pagamento**

A organização pode negociar junto de fornecedores o alargamento do prazo de pagamento até ao máximo possível. Outra forma de atuação pode ser programar os pagamentos em função da entrada esperada de fundos.

#### **- Desconto de letras e livranças**

O desconto de letras (títulos sacados pela organização aos seus clientes) e livranças (títulos subscritos pela organização) é encarado como um adiantamento realizado por um banco ao portador de um título de crédito, antes da data do seu vencimento e igual ao valor nominal deduzido de uma importância (prémio de desconto) calculada em função do tempo que falta até à data de vencimento. As taxas de juro são as que estiverem em vigor.

#### **- Empréstimos de curto prazo**

Os empréstimos são concedidos pela entidade bancária à organização tomando esta a responsabilidade de o restituir findo o prazo convencionado e pagando os juros em vigor na instituição.

#### **- Empréstimos em conta corrente**

As contas correntes caucionadas são empréstimos de curto prazo em que o banco coloca à disposição da organização um limite de crédito contratado. A organização tem o direito de utilizar até ao limite os valores de que necessita e, em contrapartida, pode realizar entregas de fundos por forma a reduzir o montante do seu débito. Os juros são calculados diariamente e são pagos pela organização de acordo com o crédito utilizado.

#### **- Descoberto bancário**

O descoberto bancário é negociado entre a organização e o banco e destina-se a suprir as dificuldades de tesouraria momentâneas. Este tipo de financiamento sem caução é, frequentemente, mais caro do que o crédito normal.

### **7.2.2 Financiamento de médio/longo prazo**

O financiamento dos investimentos deve ser conseguido através de capitais próprios e alheios com carácter permanente. A organização pode recorrer a diversas formas de financiamento de médio/longo prazo, conforme se descreve de seguida.

#### **- Autofinanciamento**

O autofinanciamento é constituído pelos meios financeiros obtidos e retidos na organização, como os excedentes financeiros positivos de anos anteriores, que podem ser usados para reembolsar dívidas de médio/longo prazo e assegurar o equilíbrio financeiro da organização.

#### **- Cessões de ativos**

A cessão de ativos detidos pela organização obtidos, por exemplo por doação (terrenos, edifícios, etc.), possibilitará que estes sejam vendidos para realização de fundos, o que permitirá fazer face a dificuldades financeiras de médio/longo prazo.

#### **- Financiamento por *leasing***

O *leasing* é uma operação de financiamento integral de crédito que tem por objeto a compra de bens móveis (*leasing* mobiliário) ou bens imóveis (*leasing* imobiliário). O contrato é realizado entre uma sociedade de *leasing* e a organização. Pode incluir a aquisição do bem ou a sua utilização. Neste último caso, a empresa de *leasing* mantém a propriedade do bem, enquanto a organização paga uma renda relativa à amortização do preço da aquisição, aos encargos financeiros e à margem de lucro da empresa de *leasing*. Este financiamento permite a aquisição total ou parcial de um bem, sendo fácil, simples e rápido em termos de análise e de concessão do crédito. Por outro lado, a organização pode renovar os seus equipamentos sem recorrer à banca para ultrapassar as dificuldades de obtenção de crédito.

#### **7.2.3 Aplicações financeiras**

A organização deve retirar o máximo de rendibilidade dos fundos que tem à sua disposição. Para isso deve analisar o grau de risco que as diversas formas de aplicação financeira apresentam, bem como o período de cedência dos fundos. Por outro lado, deve ter em conta que para diversificar o risco inerente a uma aplicação financeira “não deve colocar os ovos todos no mesmo cesto”. Em geral, as aplicações de curto prazo com maior ou menor nível de liquidez abarcam os depósitos a prazo e a compra de títulos de dívida pública. No médio/longo prazo salientam-se as obrigações e ações de empresas com risco aceitável e os fundos de investimento.

### **7.3 Novos instrumentos de financiamento das organizações sociais**

Nos últimos anos, com o uso das novas tecnologias de informação e comunicação e a dinâmica financeira do setor social, surgiram novos instrumentos de financiamento. O *social crowdfunding* e a Bolsa de Valores Sociais são referidos como exemplos ilustrativos das novas fontes de financiamento.

### 7.3.1 *Social crowdfunding*

O termo *crowdfunding* deriva da junção das palavras inglesas ‘crowd’ (multidão) com ‘funding’ (financiamento) sendo frequentemente usado para abarcar um conjunto de atividades e projetos que envolvem a participação do público em geral. Este conceito surgiu pela primeira vez, em 2006, por Jeff Howe que publicou um artigo intitulado “the rise of crowdsourcing” na revista Wired (Oomen, Gligorov & Hildebrand, 2014; Ridge, 2014).

A ideia gerada na indústria de *software* está na base do conceito e decorre da aplicação dos princípios do *open source* (plataformas de acesso livre) a áreas fora da indústria do software. O *crowdfunding* aplicado ao empreendedorismo social permite que as causas sociais possam ser objeto de financiamento por todos os interessados (multidão) (Lehner, 2014).

O *crowdfunding* pode ser caracterizado como um processo de cooperação coletiva de pessoas que agrupam recursos (financeiros, entre outros possíveis) para apoiar os esforços iniciados por outros (Lehner, 2013). No mundo digital, o *crowdfunding* social pode ser definido como um apelo aberto, através essencialmente da internet, a que todos os interessados (internautas) contribuam, sob a forma de doações financeiras ou na troca de qualquer outro tipo de recompensa, no apoio a iniciativas de natureza social (Tomczak & Brem, 2013; Ridge, 2014). A capacidade das tecnologias digitais para fornecer quase de imediato dados sobre a participação das pessoas, obter o seu feedback, validar informaticamente as contribuições e a capacidade para ir de encontro ao grande público ou a nichos da população através das redes sociais, tornam o conceito interessante para o empreendedorismo social (Ridge, 2014).

Na sua maioria os projetos de *crowdfunding* são baseados no modelo de empréstimo, em que os fundos são oferecidos como um empréstimo, na expectativa de obtenção de algum retorno no capital investido (Belleflamme, Lambert & Schwienbacher, 2013; 2014; Schwienbacher & Larralde, 2012). No *crowdfunding* social (por exemplo, projetos humanitários) o modelo seguido é do patrocínio, que encara o fundador como um filantropo, que não espera um retorno direto pela sua contribuição (OECD, 2014).



O modelo de patrocínio é baseado em doações de particulares e materializa-se quando o dador (crowdfundee) não recebe qualquer recompensa pela sua contribuição, exceto o reconhecimento da empresa onde trabalha ou da comunidade onde vive (Mollick, 2014).

Este modelo permite não só fornecer os recursos financeiros para o lançamento do projeto, como pode aumentar a sua legitimação social devido à participação e interação dos intervenientes (doadores) com a sociedade (Lehner & Nicholls, 2014).

Para Gajda e Walton (2013) a diferença entre os modelos baseados nos doadores e o modelo tradicional de captação de recursos financeiros é que os empreendedores sociais podem usar a plataforma de *crowdfunding* social para recolha de fundos e auscultação da sensibilidade do mercado de causas sociais em relação a um determinado projeto. Este modelo pode assim ajudar a aumentar os valores por doador, uma vez que cada doação se destina a um projeto específico. Deste modo, os doadores também serão impelidos a doar com maior frequência se a organização social os mantiver informados sobre o andamento dos projetos. O *crowdfunding* social é especialmente aplicável em projetos comunitários e no micro-financiamento de projetos para o desenvolvimento local (World Bank, 2013).

Existem diferentes motivações para os empreendedores sociais escolherem uma plataforma *online* de modo a financiar os seus projetos (Moritz & Block, 2014). A primeira é obviamente recolher fundos dos doadores para atenuar um problema social, disponibilizando as principais características dos projetos e uma estrutura formal de gestão (organização social) que garanta a eficiência e sustentabilidade do projeto (Belleflamme *et al.*, 2014). A plataforma também é importante porque oferece a possibilidade de obtenção de fundos para as etapas iniciais do projeto que exigem muitos recursos financeiros numa altura em que os doadores têm dificuldade em garantir fundos. Outra motivação está relacionada com a possibilidade de aumentar a notoriedade do projeto junto do grande público, ao mesmo tempo que permite receber feedback sobre o desenrolar do projeto (Bouncken, Komorek & Kraus, 2015).

Em geral, os projetos sociais não orientados pelo lucro têm maior probabilidade de serem financiados pelo *crowdfunding* (Moritz & Block, 2014). Esta relação de causalidade foi confirmada quer teórica quer empiricamente (Belleflamme *et al.*, 2013, 2014). Segundo os mesmos autores as organizações não lucrativas têm uma maior credibilidade na realização dos projetos, em contraste com as organizações

orientadas pelo lucro. Também as características pessoais do empreendedor influenciam a probabilidade de um projeto ser financiado, uma vez que os investidores quando contribuem para esse projeto querem ver as ações concretizadas na prática (Belleflamme *et al.*, 2013; Moritz & Block, 2014). Por isso, as organizações não lucrativas ou socialmente orientadas têm maior probabilidade de serem apoiadas pelos investidores do que as outras (Bouncken *et al.*, 2015).

### **7.3.2 O caso da Bolsa de Valores Sociais Portuguesa**

No domínio dos projetos de empreendedorismo social destaca-se o papel inovador que a Bolsa de Valores Sociais (BVS) representa em Portugal ([www.bvs.org.pt](http://www.bvs.org.pt)). 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 do 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 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 contava, no final de 2014, com 26 projetos listados, dos quais 8 já haviam reunido 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.

## **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

- Allison, M., & Kaye, J. (2015). Mission, Vision, Values. In *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: a practical guide for dynamic times* (77-96). Third Edition, New Jersey: Wiley.
- Bouncken, R. B., Komorek, M., & Kraus, S (2015). Crowdfunding: the current state of research. *International Business & Economic Research Journal*, 14(3), 407-415.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Guézennec, C., & Malochet, G. (2013). *Impact investing: a way to finance the social and solidarity economy: an international comparison*, Commissariat General à la Stratégie et à la Prospective, No. 2013 – 02, Paris.

## **CAPÍTULO 8**

### **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Nas organizações em geral, independentemente do caráter lucrativo ou não da sua atividade, existe a necessidade de gerir pessoas. A gestão destas pessoas no contexto organizacional depende de um conjunto de técnicas e práticas que, se bem aplicadas, tem impacto na eficiência e eficácia da organização. No entanto, nem tudo depende da vontade própria da organização, pois fatores contextuais e contingenciais, nomeadamente o tipo de organização, a sua dimensão, a localização, a estrutura, o setor em que se insere condicionam o modo como as pessoas são geridas. A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores.

Neste capítulo, apresenta-se um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que constam da maior parte dos manuais de referência da área (Armstrong, 2006; Chalofsky, Rocco & Morris, 2014; Dessler, 2014), procurando-se explorar a vertente das organizações não lucrativas (Pynes, 2009). Em geral, a função de gestão de recursos humanos envolve todas as ações relativas à seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores. O *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* (CASE, 2008) sugere o desenvolvimento das seguintes práticas de gestão de recursos humanos: recrutamento, seleção e integração, e retenção e desenvolvimento do capital humano.

#### **8.1 Papel dos voluntários nas organizações sociais**

Os empreendedores sociais deparam-se amiúde com desafios peculiares no que respeita à mobilização de recursos humanos (CASE, 2008; Dees, 1998; Domenico *et al.*, 2010; Estrin *et al.*, 2013; Hoogendoorn *et al.*, 2011; Peredo & McLean, 2006). O caráter 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. A diversidade de atores pode dar origem à presença de interesses

conflitantes (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 a que as organizações se possam munir de uma adequada equipa de colaboradores.

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). **Nos voluntários podemos distinguir (i) aqueles 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** (Gallagher *et al.*, 2012).

Os voluntários são um recurso atrativo para a organização social porque podem prestar mais atenção às pessoas que ajudam, frequentemente oferecem competências especializadas que são difíceis de encontrar no mercado de trabalho, permitem aumentar o número de colaboradores em alturas de procura elevada dos serviços, viabilizam a manutenção dos serviços quando o orçamento é limitado e são excelentes elementos de relações públicas para a organização. Embora o custo dos voluntários seja residual há que ter em conta que podem surgir acidentes quer em relação aos próprios, quer em relação a outros colaboradores, pelo que será aconselhável a contratação de seguros de acidentes de trabalho ou seguros de vida, consoante as circunstâncias em que for prestado o serviço. Daí ser importante que o voluntário tenha as qualificações indispensáveis para prestar o serviço e deva receber formação adequada (Pynes, 2009).

**As motivações dos voluntários podem ser muito diversas** mas agrupam-se em torno de dois eixos - as motivações intrínsecas e extrínsecas. As **motivações intrínsecas** resultam do trabalho em si e são relativas à satisfação pessoal, o sentido do dever cumprido ou o desafio de ser posto à prova em situações limite. As **motivações extrínsecas** não decorrem do trabalho em si, mas das recompensas que o sentido de pertença a uma organização social com reputação confere. Estas motivações variam de pessoa para pessoa, pelo que é desejável que o voluntário seja recompensado intrínseca e extrinsecamente através do reconhecimento externo da

sua atividade como voluntário e pelas oportunidades de desenvolvimento pessoal que lhe podem ser proporcionadas pela organização.

As **principais barreiras ao recrutamento de voluntários** podem envolver a **falta de recursos pessoais (tempo, dinheiro, informação, aptidões), falta de oportunidades para se envolver como voluntário, falta de interesse pessoal, falta de transporte, não saber como fazer para se tornar voluntário, baixa autoestima ou confiança nas capacidades pessoais**, entre outras razões.

Como assinalado na definição idealizada de organização social proposta pela EMES, muito embora as organizações sociais possam recorrer ao voluntariado, será importante que estas detenham um número não negligenciável de colaboradores assalariados, que lhes garanta uma equipa estável de colaboradores.

## **8.2 Formas de trabalho**

O trabalho permanece o elemento estruturador por excelência da vida. Por isso, as atitudes face ao trabalho estão condicionadas pela evolução do desemprego. As organizações sociais são uma das grandes entidades empregadoras nas sociedades desenvolvidas onde a economia social assume uma importância cada vez mais determinante. Deste modo, a gestão dos recursos humanos tem de ser flexível, uma vez que coexistem formas de trabalho muito diversas na organização. Por um lado, existem os colaboradores que prestam serviço por contrapartida de um salário e mantendo uma relação de subordinação hierárquica com a estrutura da organização. Por outro, existem formas atípicas ou inovadoras de trabalho. De seguida abordaremos aquelas que nos parecem mais adaptadas às organizações sociais (Bilhim, 2006).

O **regime de trabalho temporário** acontece, frequentemente, nas organizações sujeitas a atividades sazonais, como recolha de alimentos ou pedidos, entre outras atividades. Em geral, esta prestação de serviços, em períodos de maior concentração de atividades, pode ser assegurada por voluntários, embora seja de prevenir a necessidade de contratação de outras pessoas.

O **trabalho a tempo parcial** pode ser aplicado sempre que esta modalidade é mutuamente interessante para a organização social e o colaborador. Muitas vezes por

uma questão de auxílio financeiro às pessoas desempregadas as organizações optam por colaboradores a tempo parcial como forma de suprir as carências permanentes da organização. O **trabalho ao domicílio** é maioritariamente desenvolvido por mulheres ou minorias étnicas podendo ser usado quando as atividades são artesanais e os equipamentos para o desenvolvimento das tarefas são fáceis de obter. O **teletrabalho** é uma modalidade emergente de trabalho ao domicílio aplicando-se sobretudo aos colaboradores mais qualificados para o desenvolvimento de tarefas específicas. Com o desenvolvimento do marketing digital, muitas campanhas de *email* ou a gestão das redes sociais podem ser garantidas a partir de casa.

### **8.3 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** (Armstrong, 2006; Dessler, 2014; Pynes, 2009). As organizações sociais, para serem bem-sucedidas, terão que recrutar os melhores colaboradores que satisfaçam as necessidades da organização (Bloom & Smith, 2010). Porém, a natureza heterogénea da organização social poderá dificultar a definição de um perfil para as pessoas que se pretende atrair (Royce, 2007). Para suprirem as suas necessidades em termos de capital humano, as organizações podem recorrer a diversas fontes. **O setor empresarial, o setor sem fins lucrativos, o setor público e até a população alvo que visa servir podem ser campos de recrutamento** alternativos. A organização pode optar ainda por recrutar voluntários ou colaboradores assalariados quando tenha capacidade financeira para isso.

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 *et al.*, 2001).

O **voluntariado** representa uma forma de captação de recursos humanos interessante do ponto de vista económico. Todavia, os autores alertam para que a dependência exclusiva de voluntários constitua uma situação de elevado risco (Dees *et al.*, 2001; 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. 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 (Alter, 2000). 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 organização 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 ainda acarretar um inconveniente no que diz respeito à estrutura de custos da organização. O nível salarial do setor social é, em geral, inferior ao do setor empresarial pelo que, para que a organização consiga atrair e reter esses colaboradores, pode ter que nivelar a sua estrutura remuneratória com o setor privado (Alter, 2000). Este aumento pode provocar um agravamento dos custos salariais, provocar 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 atividade diferentes (Alter, 2008).

Alternativamente, as organizações podem, ainda que parcialmente, **recrutar junto da sua população-alvo**. Esta solução é particularmente interessante para organizações que pretendam estimular o mercado de trabalho para indivíduos que possam ser considerados excluídos (Royce, 2007). Em particular, 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 da organização. As investigações realizadas indicam que esta situação é muito frequente no Reino Unido, onde a maioria dos empreendimentos sociais emprega ativamente pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). 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. Acresce a dificuldade que poderá existir em convencer as pessoas para mudarem de vida e se dedicarem à organização social, pelo menos numa fase inicial (Royce, 2007).

**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, importa definir os critérios considerados pertinentes que irão orientar a decisão. Os elementos a considerar devem incluir 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). 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 (Johnson, 2000). 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 (Harris & Kor, 2013).

**As técnicas de seleção que estão ao dispor dos dirigentes da organização são as entrevistas (dirigidas ou não), as provas de conhecimentos ou de capacidade (gerais ou específicas), os testes psicométricos (de aptidões gerais ou específicas),**

**os testes de personalidade (expressivos, projetivos ou de inventário) e a simulação (psicodrama ou dramatização).** Estas técnicas de seleção podem ser usadas em paralelo ou individualmente, consoante o caso ou a situação (Chiavento, 2009; Dessler, 2014).

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).

#### **8.4 Análise e descrição de cargos**

**A análise e descrição de cargos é um processo sistemático de recolha de informação que visa a determinação dos conhecimentos, aptidões e outras características necessárias ao desempenho do cargo e à tomada de decisões sobre o cargo.** Esta análise permite identificar as atividades laborais, os comportamentos, as tarefas e os padrões de desempenho, o contexto em que o cargo é desempenhado e os requisitos pessoais necessários ao exercício do cargo, como a personalidade, os interesses, as características físicas, aptidões e conhecimentos associados ao cargo. Cada cargo é analisado relativamente a outros existentes na organização, pretendendo-se apurar as tarefas e atribuições que o distinguem dos demais cargos existentes na organização (Armstrong, 2006; Bilhim, 2006; Chiavento, 2009; Dessler, 2014).

**Na realização da análise e descrição dos cargos é preciso determinar o objetivo da análise e a recolha da informação necessária.** Diferentes tipos de dados e métodos de recolha de informação são usados na análise e descrição de cargos (Armstrong, 2006; Bilhim, 2006; Dessler, 2014). **A informação mais frequentemente recolhida para análise é** (Pynes, 2009):

- Atividades associadas ao cargo;
- Requisitos de qualificação académica;
- Tipo de equipamentos e ferramentas usadas;
- Condições em que o trabalho é exercido;
- Responsabilidades de gestão ou supervisão;
- Aptidões interpessoais e de comunicação;

- Contactos externos;
- Conhecimentos necessário à função;
- Competências necessárias ao desempenho das tarefas;
- Habilidades indispensáveis ao desenvolvimento de tarefas particulares;
- Outras características importantes ao desempenho da função (personalidade, atitudes, traços mentais e físicos).

Os **métodos que podem ser usados na recolha da informação** são (Armstrong, 2006; Bilhim, 2006; Dessler, 2014; Pynes, 2009):

- **Entrevista** realizada pelo analista relativamente à pessoa que está no cargo, bem como ao supervisor ou outro especialista;
- **Questionário** administrado pelos analistas, em primeiro lugar a quem exerce o cargo, sendo depois solicitada a colaboração do supervisor para que reveja o preenchimento do questionário e anote comentários pertinentes;
- **Check-list** estruturada que é uma outra forma de questionário só que aqui é solicitado ao trabalhador que preencha o documento que foi previamente definido anotando as suas respostas numa escala de tipo Likert;
- **Observação** das tarefas inerentes ao cargo no local de trabalho;
- **Registo** exaustivo das tarefas diárias efetuadas pelo funcionário;
- Técnica dos **incidentes críticos**, que consiste na anotação pelo supervisor dos principais factos positivos e negativos ocorridos com o trabalhador em relação a um padrão de comportamentos que é desejável para o cargo;
- Combinação de alguns dos métodos anteriores.

A opção por um ou mais dos métodos acabados de enunciar está dependente da localização do cargo e do número de cargos a descrever, das condições de trabalho e ambientais e do conhecimento, tecnologia e fatores de preferência pessoal.

A descrição do cargo envolve a identificação de tarefas, deveres e responsabilidades do cargo. A especificação do cargo detalha entre outros aspetos como os conhecimentos, aptidões e atitudes inerentes ao cargo.

O **resultado final do processo de análise e descrição do cargo deve dar lugar à identificação de todos os requisitos necessários ao desempenho** do cargo, a saber:

- **Identificação do cargo**, que inclui o título, relações de reporte, departamento, localização e nível salarial;
- Breve declaração das **responsabilidades** genéricas do cargo e dos elementos que tornam o cargo diferente dos outros na organização;

- Principais **funções e deveres**, com descrição breve das tarefas, deveres e responsabilidades;

- **Especificação do cargo** que inclui as qualificações necessárias ao exercício do cargo, como conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos esperados.

A informação sistematizada com o processo de análise de cargos será importante para a clarificação das funções a exercer pelos ocupantes do respetivo cargo e, por consequência, para a otimização do contributo de cada colaborador na prossecução da missão da organização. Este mapeamento das tarefas inerentes a cada cargo será particularmente relevante no âmbito das organizações sociais que recorram a voluntários, em particular as organizações que não detenham um corpo estável de voluntários. A informação recolhida será também importante para o desenvolvimento de outras práticas de recursos humanos, tais como o recrutamento e seleção, o desenvolvimento e avaliação, ou a gestão dos sistemas de recompensas (Chiavenato, 2009).

Apesar dos benefícios proporcionados pela análise de cargos, a sua aplicação poder-se-á revestir de particular dificuldade no caso das organizações sociais. A pequena dimensão de muitas das organizações sociais obriga a uma grande polivalência por parte dos seus colaboradores e a existência de fronteiras funcionais maleáveis, capazes de acomodar as diferentes solicitações que a prossecução da estratégia organizacional requer aos seus recursos humanos. Neste contexto, será pertinente a definição de perfis de competências, onde se descrevam o saber operacional, motivações, traços de personalidade, conhecimentos e habilidades que se coadunem com a missão social e estratégia da organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

## **8.5 Avaliação do desempenho e gestão da carreira**

### **8.5.1 Avaliação do desempenho**

Em toda a atividade humana e nas organizações sociais a avaliação do desempenho é uma atividade indispensável. Essa avaliação incide frequentemente sobre as aptidões e características pessoais. Estas não são apenas as capacidades técnicas para realizar tarefas inerentes à função, mas também as competências para lidar com as pessoas, as capacidades para se focar nos objetivos ou as competências de autogestão.

A preocupação do gestor de recursos humanos será o de avaliar o que as pessoas devem fazer (comportamentos) para serem proficientes nas suas funções. Ao longo do tempo foram sendo construídos instrumentos de medida credíveis, baseados em critérios seguros para que as cotações atribuídas pelo avaliador sejam objetivas e racionais.

**A avaliação do desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização.** A avaliação não deve ser apenas uma medida da realização passada que permita elogiar ou criticar um indivíduo pelo trabalho desenvolvido, mas deve sobretudo estar voltada para o futuro, identificando o que os colaboradores têm de fazer para atingir o máximo do seu potencial. **A avaliação pode ter duas grandes funções.** A **função administrativa** está relacionada com a utilidade dos resultados para outras funções da gestão dos recursos humanos, como a remuneração ou a promoção. A **função de desenvolvimento** de potencial está ligada à formação destinada a aumentar as competências do colaborador.

O primeiro passo na avaliação de desempenho é identificar o que deve ser medido. Por isso, é necessário identificar bem as dimensões que determinam um desempenho adequado. Se faltar uma dimensão essa ausência pode afetar a moral do colaborador em virtude de ele se ter esforçado exatamente naquele aspeto que não entra nas dimensões a avaliar. Se, pelo contrário, for levada em consideração uma dimensão claramente irrelevante, o colaborador pode ficar com a ideia de que o processo não tem sentido, nem valor. O sistema de medida (métrica) que irá traduzir a avaliação pode assumir uma escala numérica de zero a vinte, uma escala de quatro pontos (excelente, bom, médio, pobre) ou uma escala com cinco posições deixando o número três como ponto médio.

**Os componentes da avaliação do desempenho incluem os objetivos, instrumentos e procedimentos.** Os **objetivos satisfazem a ligação à organização, ao avaliador e ao avaliado.** A avaliação ajuda a organização na sua necessidade de proceder a transferências ou formação, enquanto ajuda o subordinado a conhecer melhor o que o seu superior hierárquico pensa dele, e habilita o avaliador a melhor orientar o seu colaborador.

Os **instrumentos de medida** incluem os que incidem sobre a **personalidade** (ancorados nos traços de personalidade), os **comportamentos** (incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas de comportamento, escalas de padrão misto,

escalas de observação comportamental ou listas de verificação), a **comparação com outros** (escala de ordenação simples, comparações por pares, distribuição forçada) e os **resultados** (padrões de desempenho, gestão por objetivos). Não existem instrumentos que só tenham vantagens ou inconvenientes, por isso há que optar por aqueles que se afigurem mais ajustados à organização.

Os **procedimentos referem-se a três elementos – a identificação do avaliador, qual a formação obtida em avaliação e como deve ser conduzida a entrevista de avaliação**. O avaliador pode ser o superior hierárquico imediato porque se reconhece legitimidade para avaliar o subordinado, a autoavaliação realizada pelo avaliado, os colegas, os subordinados, os clientes e a avaliação 360 graus onde se utilizam diversos instrumentos. Uma vez que cada um destes procedimentos tem vantagens e desvantagens, sugere-se a aplicação de um sistema misto, composto pela avaliação da chefia e a autoavaliação. Quando a cultura organizacional o permitir o sistema de avaliação de 360 graus parece revelar-se com forte potencial.

### **8.5.2 Gestão da carreira**

A escolha por uma carreira no setor da economia social parece estar relacionada com as decisões individuais e com o conhecimento que o colaborador tem das suas capacidades, características e orientações e sobre as suas perspetivas de ocupação profissional no futuro.

Um colaborador traz para a organização social metas de desenvolvimento e crescimento, de carreira e expectativas acerca das funções, enquanto a organização oferece um trabalho estimulante, uma remuneração e a oportunidades de crescimento pessoal (Mc Donald & Hite, 2014).

A escolha da carreira não corresponde apenas à escolha de uma ocupação, mas antes ao conjunto de opções que afetam o percurso profissional de um indivíduo. Este escolhe a ocupação para a qual se sente mais capacitado, desde que esta também lhe satisfaça de alguma forma as suas aspirações (Dessler, 2014). Deste modo **existem quatro características relacionadas com os indivíduos e não com a ocupação, que são críticas neste processo de escolha da carreira: os interesses, a identidade, a personalidade e a experiência social** (Bilhim, 2006). Os **interesses**, pois nem todas as ocupações profissionais apresentam igual grau de compatibilidade com as características de cada indivíduo. A **identidade**, que corresponde a uma síntese do autoconceito de cada um. A **personalidade**, quando existe uma interação entre

personalidade e meio, procurando um contexto de trabalho adequado às suas orientações pessoais. A **experiência social**, indica que na escolha de uma carreira entram outros elementos em consideração que ultrapassam os interesses, o autoconceito e as orientações pessoais, como o mercado de trabalho, as oportunidades de formação e a história da família entre outros.

O desenvolvimento de carreira deve passar por três fases – diagnóstico, direção e desenvolvimento. As **fases pelas quais um colaborador permanente da organização social passa na sua carreira** são dez (Bilhim, 2006):

**Fase 1 – Crescimento:** primeiros anos de carreira na organização;

**Fase 2 – Educação e formação:** nesta fase os objetivos profissionais vão ganhando forma;

**Fase 3 – Entrada no mundo do trabalho:** período de grandes ajustamentos, ao confrontar-se com a realidade concreta e as reações dos outros colegas;

**Fase 4 – Socialização:** a organização passa a exigir mais e o colaborador é levado a decidir se deve ou não permanecer no cargo;

**Fase 5 – Membro:** clarificam-se e aprofundam-se os motivos e valores profissionais, começando o colaborador a ter uma ideia mais adequada das suas forças e fraquezas;

**Fase 6 – Membro permanente:** decisão da organização em adotar o colaborador por um período longo de tempo;

**Fase 7 – Crise:** corresponde a uma espécie de reavaliação da carreira após mais de dez anos na organização;

**Fase 8 – Continuação, recuperação ou abandono:** o colaborador decide por si o futuro da sua carreira na organização, dedicando mais tempo à família;

**Fase 9 – Desimpedimento:** menor envolvimento com a carreira e com o pensamento já na reforma;

**Fase 10 – Reforma:** abandono da organização.

## **8.6 Retenção e desenvolvimento do capital humano**

**A formação, as relações hierárquicas (estrutura organizacional) e a motivação são instrumentos importantes para a retenção e desenvolvimento do capital humano na organização.**

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), pois é particularmente difícil encontrar pessoas que possuam as competências adequadas para trabalhar num campo híbrido como o empreendedorismo social (CASE, 2008). 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. Neste contexto, **o ponto de partida das ações de formação em organizações sociais envolve a sensibilização para a missão e para os valores da organização** (Akingbola, 2006). A investigação recente tem assinalado 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 o *coaching* assumem no processo de aprendizagem organizacional (Harris & Kor, 2013). 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, estudos empíricos constataam que a maioria das organizações admite que as competências e formação disponíveis são uma barreira para o exercício do empreendedorismo social (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009).

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 & Metha, 2011; Young *et al.*, 2009). Este tipo de estruturas promove a colaboração interdepartamental e a interação entre os colaboradores da organização, muito importantes para o estímulo de uma cultura de criatividade, para a abertura e a 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). As configurações organizacionais descentralizadas são consentâneas 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** (Dessler, 2014). 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). Alguns autores evidenciam empiricamente que a maioria das organizações sociais considera o acesso e retenção de colaboradores como um verdadeiro desafio (Baral *et al.*, 2012). Outros apontam a rotação de pessoal não planeada, tanto ao nível operacional como de gestão, como uma dificuldade de destaque no empreendedorismo social (Harris & Kor, 2013). Para incrementar o nível de motivação dos colaboradores, as organizações sociais terão que recorrer a outros **estímulos de natureza não-financeira**. A **satisfação associada à prossecução de uma missão social**, pela qual se encontram sensibilizados, pode ser um desses benefícios não pecuniários (Alter, 2000; Dees *et al.*, 2001; Guclu *et al.*, 2002; Zhang e Swanson, 2013; Yunus, 2011). Outros autores defendem 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 (Harris & Kor, 2013).

A forma como a organização é gerida pode também estimular a **motivação intrínseca** 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 que valorizam, essencialmente, a dimensão intrínseca do trabalho, uma maior autonomia na aplicação do seu conhecimento e o trabalho 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.

## **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

- Dees, J.; Emerson, J.; & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Harris, D., & Kor, Y. (2013). The role of human capital in scaling social entrepreneurship. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1 (2), 163-172.

- 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. (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/empsoe/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/empsoe/index.php/produtos/category/11-artigos>
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization: a strategic approach*. Third Edition, Jossey-Bass, New Jersey: San Francisco Wiley.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 10-19.

## CAPÍTULO 9

### GESTÃO DE MARKETING

A definição tradicional de marketing refere a necessidade de criação, comunicação, entrega e troca de propostas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. Deste modo, o marketing é mais do que comunicação sobre os programas ou serviços que a organização social oferece, envolvendo também a conceção e entrega desses programas ou serviços aos participantes e apoiantes (Kotler & Keller, 2016). O marketing não deve ser alguma coisa que se faz quando se tem tempo ou dinheiro, mas sim uma atividade essencial na gestão das organizações sociais, ao mesmo nível de importância do planeamento estratégico, da gestão financeira e da avaliação da implementação da missão.

Ao contrário do marketing tradicional o social “vende” produtos e serviços mais abstratos (educação, combate à pobreza, etc.), que são decididos por outras entidades, como governo, fundações e outras instituições que financiam ou regulam o funcionamento dos programas sociais. A troca a que o marketing tradicional se refere também não é tão simples, pois os programas sociais são frequentemente oferecidos sem a contrapartida do preço, porque são financiados por donativos, contribuições voluntárias ou subsídios governamentais.

#### **9.1 Marketing social**

**O marketing social pode ser definido como o uso dos conceitos e técnicas do marketing tradicional para alcançar comportamentos específicos desejáveis para o bem comum** (Donovan & Henley, 2010; Miller, 2010). Para Wymer, Knowles e Gomes (2006) o marketing executado por organizações não lucrativas consiste numa orientação que ajuda a organização a alargar os seus horizontes internos (operações, programas) para o mundo exterior que influencia a organização. Uma organização com orientação de marketing está apta a focar-se nas diversas atividades inerentes à sua missão e na comunicação externa, de modo a projetar uma imagem consistente de si própria e influenciar o modo como os *stakeholders* percecionam a organização.

Os responsáveis das organizações não lucrativas usam o marketing para construir a imagem e reputação da organização na sociedade, de modo a ajudar o público em geral a recordar-se da organização e da causa social que defende. Por outro lado, o marketing serve também para diferenciar as organizações sociais entre si. Finalmente, o marketing é usado para atrair e reter doadores e voluntários.

O marketing para organizações não lucrativas ajuda os responsáveis a desenvolver planos que permitam à organização atingir os seus objetivos, isto é, a alcançar a sua missão. O posicionamento da organização é muito importante, porque existem muitas outras organizações a competirem por donativos (Donovan & Henley, 2010). Todos os dias somos bombardeados por comunicação que apela à contribuição para uma organização social. Por isso, uma vez conhecida a organização, o passo seguinte é influenciar a perceção pública, procurando construir uma imagem positiva da organização junto da sociedade. Depois interessa que a organização se diferencie das outras organizações para assegurar a captação de fundos e contribuições, e para conseguir atrair um número suficiente de voluntários motivados. Para a organização se diferenciar é indispensável que tenha um posicionamento distintivo em relação às outras organizações concorrentes (Donovan & Henley, 2010).

A comunicação é uma das atividades essenciais nas organizações sociais porque permite que a estratégia de marketing atinja muitos dos seus objetivos (Donovan & Henley, 2010). A comunicação é dirigida para os vários *stakeholders* da organização, onde se incluem, entre outros, beneficiários, voluntários, doadores, financiadores ou governo. A organização deve estabelecer fortes relações com os seus *stakeholders* e para isso é importante que comunique as suas atividades.

Outra das preocupações do marketing para organizações não lucrativas é a atração de recursos. Os recursos podem ser em fundos (individuais ou organizacionais, monetários ou em espécie) ou em tempo (recrutamento e retenção de voluntários).

**Os responsáveis de marketing social usam os 5 P's do marketing social para estruturar os seus planos de marketing** (Miller, 2010; Donovan & Henley, 2010):

**Produto** – traduz-se na formulação de programas ou serviços destinados a resolver ou atenuar problemas sociais;

**Preço** – Custo dos programas ou serviços (dinheiro, tempo, etc.) destinados a públicos-alvo específicos;

**Lugar** – Local onde o programa é oferecido ou o serviço é prestado;

**Comunicação** – Mensagens que fazem sentido para o público-alvo e meios de fazer chegar essa mensagem ao público-alvo;

**Política** – Políticas, regras ou requisitos que promovem ou prejudicam a oferta dos programas ou serviços.

Os **elementos que compõem um plano de marketing social** constam do quadro seguinte (Miller, 2010).

**Quadro 9.1 – Elaboração de plano de marketing**

<b>Parte do plano</b>	<b>O que deve ser incluído</b>
Objetivos de marketing	O que se pretende fazer ou alcançar
Análise da envolvente	As condições em que o plano é implementado
Audiência e segmentação	Quem se pretende atingir ou convencer
Mensagem	As mensagens específicas que levam as pessoas à ação
Táticas de marketing	Como é que a mensagem será entregue
Ações de curto prazo	Ações a tomar nos primeiros meses
Ações de longo prazo	Ações que serão tomadas mais tarde
Orçamento	Recursos necessários à implementação do plano
Métricas	Como será medido o desempenho relativamente aos resultados esperados

Fonte: Elaboração própria

Um dos requisitos mais importantes de quem é responsável pelas ações de marketing social é estar atento ao mundo que o rodeia. Para que isso seja uma realidade é necessário falar regularmente com os elementos do público-alvo. Algumas das **ferramentas que podem ser usadas pelos responsáveis de marketing social para manter contacto regular com os elementos da população-alvo** são (Miller, 2010):

**Sessões informais de *focus group*;**

**Realização de inquéritos *online*;**

**Análise de estatísticas dos visitantes do site da organização e das newsletters enviadas por *email*;**

**Análise de estudos de mercado sobre o público-alvo ou do problema social;**

**Monitorização das referências e conversas nas redes sociais.**

O resultado destes esforços é a obtenção de um melhor conhecimento das pessoas que integram o público-alvo, identificar nichos de pessoas com problemas específicos, encontrar potenciais novos apoiantes e parceiros, receber sugestões e responder a perguntas, corrigir preconceitos, medir o sucesso da comunicação da organização, alimentar os fans da causa social, entre outros benefícios.

## **9.2 Plano de marketing social**

Um **plano de marketing social** compreende a **definição do público-alvo**, a **construção da mensagem**, a **entrega da mensagem** e o ***storytelling***.

### **9.2.1 Definição do público-alvo**

A definição específica do público-alvo implica diversas tarefas:

- a) **Reconhecer a existência de múltiplos públicos;**
- b) **Segmentar o público-alvo** em vários grupos de acordo com critérios de segmentação, como os demográficos, comportamentais ou estádios de mudança. Este último por ser menos conhecido é exemplificado no quadro seguinte.
- c) Usar ***Personas*** para descrever mais claramente os grupos-alvo;

- d) **Evitar estereótipos culturais** que podem surgir quando se segmenta e se desenvolvem perfis de *Persona*;
- e) **Analisar *Gatekeepers***, dado que em muitas situações para além do público-alvo existem, por exemplo, funcionários governamentais, doadores ou outros que exercem uma grande influência no programa ou serviço a ser oferecido.

**Quadro 9.2 – Segmentação do público-alvo**

<b>Estádio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pensamento</b>
Pré-contemplação	Não reconhece o problema, nem tem intenções de mudar	Não é um problema meu
Contemplação	Reconhece o problema e considera atuar	Estou a pensar sobre o problema
Preparação	No limiar da ação	Preciso de agir. Vou fazer uma tentativa
Ação	Fazer a mudança	Estou pronto. Vamos a isso
Manutenção	Tenta manter a mudança	Estou empenhado nisto

Fonte: Elaboração própria

### 9.2.2 Construção da mensagem

Uma **mensagem para ser poderosa deve enfatizar os seguintes aspetos** (Miller, 2010):

- a) O **poder de um sobre muitos**, uma vez que somos mais compelidos a agir sempre que sentimos uma maior ligação a uma pessoa, animal ou objeto. Por isso, é necessário falar para uma pessoa em concreto, explicando o impacto do seu donativo nessa pessoa;
- b) **Apostar no conteúdo emocional da mensagem**, pois queremos sentir-nos bem acerca daquilo que estamos a fazer. Por isso, as nossas decisões são tomadas mais com o coração do que com a cabeça. A questão que aqui se coloca é quais são as emoções que motivam mais. Estudos revelam que o



medo, a esperança e o amor são as emoções que provocam um maior impacto nas pessoas;

- c) A **identificação pessoal com o problema ou causa social** é relevante, pois é necessário que os apoiantes se sintam bem em relação à causa ou problema, não só através dos estereótipos que lhe estão associados, como à mensagem que se quer fazer passar.
- d) A **lógica, a razão e as estatísticas** também são importantes, pois se as pessoas tomam as suas decisões com base nas emoções, depois precisam de as racionalizar.
- e) **Chamar os apoiantes a agir** deve fazer parte da mensagem a enviar às pessoas. Nenhuma mensagem deve terminar sem no final se fazer um apelo para a ação ou sobre qual é o passo seguinte a dar.
- f) A **criação de mensagens apelativas para o público-alvo** (financiadores) é essencial, devendo ser dirigidas não para as nossas necessidades ou das pessoas que servimos, mas sim para as necessidades e valores do público-alvo (financiadores) e *Personas*.

### 9.2.3 Entrega da mensagem: como e onde?

**Construída a mensagem é necessário compreender como será entregue e que canais devem ser usados para a sua divulgação.** Miller (2010) refere os seguintes conselhos:

- a) **Transformar a mensagem em palavras.** Nem sempre os factos são o único elemento a referir na mensagem, também o envolvimento das pessoas nos problemas e as narrativas baseadas em *storytelling* podem ser usados para transmitir a mensagem pretendida. O envolvimento das pessoas com o problema ou causa social pode ser obtido através de artigos, vídeos e outros conteúdos, enquanto uma boa história sobre um problema ou causa pode ser objeto do interesse dos vários *media*.
- b) **Apoiar as palavras em imagens poderosas (fotografia ou vídeo)** é uma boa forma de reforçar a mensagem que se quer fazer passar. Fotografias ou vídeos das atividades da organização social são fundamentais à credibilização da mensagem.

- c) A **seleção dos melhores canais de comunicação para atingir a audiência desejada** é outra das preocupações que devem nortear a atuação do responsável de marketing social. As *newsletters*, o *direct mail*, *site*, redes sociais, realização de eventos de angariação de fundos, visitas pessoais, passa-a-palavra, relações públicas ou publicidade são apenas algumas das ferramentas e canais que podem ser usadas para comunicar a mensagem.
- d) **Usar os múltiplos canais de comunicação em simultâneo e de forma integrada** para garantir um maior impacto da mensagem junto do público-alvo.
- e) **Colocação das mensagens onde sabemos que a nossa audiência vai estar**, seja *online* (site, email marketing, blog, etc.) ou *offline* (imprensa, TV, rádio, etc.).

#### **9.2.4 Aumentar o impacto da mensagem através de *storytelling***

O impacto da mensagem pode ser reforçado através de histórias que envolvam a organização social (modo de funcionamento, circunstâncias pessoais dos seus membros dirigentes ou outros, curiosidades do interesse do público em geral e da imprensa, etc.) ou dos beneficiários do apoio da organização (Miller, 2010).

Normalmente o *storytelling* desenrola-se em três atos:

No **primeiro ato** conhecemos o protagonista da história, que tem de ser um indivíduo e não um grupo de pessoas, depois tomamos conhecimento da sua situação e dos seus objetivos de vida e, finalmente, do local onde o protagonista vive.

Por exemplo, um rapaz de 16 anos de idade chamado António saiu da sua casa em Aveiro porque a sua mãe sendo toxicod dependente batia-lhe, havendo dias em que passava fome. Mas viver na rua é duro e o António luta todos os dias para sobreviver.

No **segundo ato** os obstáculos e os conflitos aparecem. Aqui o protagonista pode ultrapassar pequenos obstáculos, mas o caminho está cheio de incertezas quanto à forma como pode resolver os seus problemas.

Continuando o exemplo da nossa história:

António é preso e libertado várias vezes. Depois de alguns meses por sua conta, António chega à conclusão de que a vida na prisão é mais fácil do que na rua. Na prisão sabe que tem de lutar para se proteger a si próprio, mas pelo menos tem comida e roupa lavada. Nalgumas alturas pensa que seria melhor matar alguém para ter uma pena de prisão mais longa, mas não quer “tirar a vida” a ninguém.

No **terceiro ato** a ação tem lugar. Os obstáculos são ultrapassados e o protagonista triunfa e como recompensa tem um futuro risonho à sua frente.

A história do nosso exemplo termina quando José um membro da organização social XYZ, que também passou pelo mesmo problema há vários anos, vê António um certo dia a roubar comida de uma loja. José oferece-se para pagar o almoço ao António e depois explica que a organização social XYZ pode ajudar António a sair da rua e ajudá-lo a encontrar emprego. António está grato porque a organização social XYZ acreditou nele e lhe deu uma segunda oportunidade para poder levar uma vida digna. Como refere António: “Era tudo aquilo que precisava”.

Repare-se que a organização social aparece apenas no terceiro ato e referida por um dos seus membros, enquanto o António mantém o protagonismo e alcança o sucesso. Por isso, a parte central das histórias não deve ser a organização social, mas as pessoas a quem a organização ajuda.

Os requisitos de uma boa história são seis:

- Ser curta;
- Ser clara e objetiva;
- Ser pessoal;
- Ser autêntica;
- Incluir conflitos ou imperfeições humanas;
- Terminar com uma mensagem para a sociedade.

Estas histórias devem ser incorporadas na estratégia de comunicação da organização social:

- Referir uma história sobre uma pessoa real nos discursos públicos;

- Converter uma história num e-artigo para uma newsletter;
- Incluir um testemunho num evento de marketing;
- Colocar a história num blog;
- Usar a história num press release;
- Incluir a história em ações de formação;
- Incluir histórias no relatório anual;
- Colocar no site.

### **9.3 Construção de um plano de comunicação**

O plano de comunicação compreende oito etapas (CRS, 2013):

- **Identificação dos objetivos de comunicação** (1ª etapa)
- **Escolha do público-alvo** (2ª etapa)
- **Desenho das mensagens chave** (3ª etapa)
- **Seleção dos métodos de comunicação** (4ª etapa)
- **Definição do plano para uma comunicação biunívoca** (5ª etapa)
- **Preparação do orçamento** (6ª etapa)
- **Implementação do plano** (7ª etapa)
- **Monitorização dos resultados e ações de melhoria** (8ª etapa)

#### **9.3.1 Identificação dos objetivos de comunicação**

A definição dos objetivos de comunicação procura manter o **plano focado na mensagem que interessa comunicar**. Algumas questões podem ajudar a identificar os objetivos:

- Qual é o propósito de comunicar as mensagens chave da organização?
- O que se pretende alcançar com isso?

- Em que áreas geográficas se pretende que sejam recebidas as mensagens?
- Há algumas áreas geográficas que não devem receber a mensagem?

**Objetivos comuns a serem comunicados aos participantes e comunidade envolvente da organização:**

- Fortalecer a confiança entre a organização e os parceiros e comunidade
- Gerir as expectativas de modo a que os parceiros saibam o que esperar da organização
- Encorajar a participação e colaboração da comunidade
- Assegurar que o público-alvo conheça os serviços oferecidos pela organização
- Outros dependentes da organização

### **9.3.2 Escolha do público-alvo**

**O público-alvo pode ser muito variado dependendo dos segmentos a quem a organização se dirige.** Por isso, diferentes métodos de comunicação podem ser necessários para ir de encontro a esses grupos.

**As questões relativas à segmentação do público-alvo foram já referidas no ponto 9.2.1.**

### **9.3.3 Desenho das mensagens chave**

**As mensagens devem ser desenhadas de acordo com o público-alvo e a informação que se pretende transmitir. No ponto 9.2.2 foram referidos alguns aspetos relativos à construção da mensagem.** A esses acrescentam-se algumas perguntas que ajudar a desenhar melhor a mensagem.

**O quadro seguinte permite a identificação da adequação de cada mensagem ao público- alvo que se pretende atingir.**

**Quadro 9.3 – Quadro para desenho das mensagem chave**

<b>Público-Alvo</b>	<b>Mensagem chave</b>

Fonte: Elaboração própria

Uma questão importante a decidir é sobre o tipo de informação a fornecer ou não e a quantidade e o nível de detalhe a que se deve chegar quando se fornece essa informação.

#### **9.3.4 Seleção dos canais de comunicação**

**O contexto, os objetivos e o público-alvo são determinantes na escolha dos canais de comunicação** mais adequados. Como regra devem ser estabelecidos três ou quatro canais prioritários, combinando a escrita e a oralidade.

Exemplos de canais que usam a escrita como forma de comunicação incluem os *flyers, posters, outdoors*, imprensa escrita e redes sociais para comunicar com o público-alvo.

Exemplos de canais que usam a oralidade como forma de comunicação incluem as reuniões com membros da comunidade, a rádio, a televisão.

**O quadro seguinte apresenta uma sistematização dos canais a usar, bem como do público-alvo a atingir, dos recursos disponíveis e da adequação do canal em termos de risco, mensagem e comunicação** (bilateral/unilateral).

**Quadro 9.4 – Quadro para seleção de canais de comunicação**

<b>Canais Comunicação</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Recursos disponíveis</b>	<b>Adequação do canal</b>

Fonte: Elaboração própria

### 9.3.5 Definição do plano para uma comunicação biunívoca

A comunicação biunívoca promove o diálogo, a obtenção de sugestões e permite obter o feedback das comunidades onde a organização está presente, facilitando o ajustamento das ações desenvolvidas e satisfazendo melhor as necessidades dos interessados. O feedback pode ser obtido de forma formal (através de reuniões) ou informalmente através de pessoas envolvidas nas ações ou membros da comunidade.

As pessoas da organização que estão no terreno são aquelas que lidam mais diretamente com os problemas e que recebem maior feedback. Por isso, essa informação deve ser passada aos responsáveis da organização para que possam ser introduzidas medidas de correção.

O ciclo de comunicação inicia-se com os técnicos que trabalham diretamente com os beneficiários do programa a receberem críticas ou sugestões, este feedback é depois comunicado por escrito ao responsável da organização que introduz os ajustamentos necessários no programa. Finalmente, estes ajustamentos são comunicados à comunidade que dará o feedback aos técnicos, iniciando-se novamente o ciclo de comunicação.

### 9.3.6 Preparação do orçamento

O orçamento determina o tipo de canais a usar. Temos de ter presente que só com grandes orçamentos se consegue optar por meios de comunicação de massa. O quadro seguinte apresenta um exemplo para a elaboração do orçamento de marketing.

**Quadro 9.5 – Quadro para determinação do orçamento de marketing**

Ações	Custo unidade	N.º Unidades	Custo total	Observações

--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

### 9.3.7 Implementação do plano de comunicação

**Em geral será necessário desenvolver um conjunto de atividades para implementar o plano de comunicação.** As atividades podem ser pontuais, periódicas e permanentes. Para que se consigam articular as diferentes ações entre si, sugere-se a construção do seguinte quadro.

**Quadro 9.6 – Quadro para determinação das atividades de comunicação a desenvolver**

Atividades	Responsável	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	...	
Elaboração de Posters	Fernando	X	X											
Distribuição Posters	Manuel			X	X	X	X							

Fonte: Elaboração própria

### 9.3.8 Monitorização dos resultados e ações de melhoria

Rever o plano de comunicação antes e depois da sua implementação é uma regra prudencial que ajudará a resolver alguns problemas práticos antes de se passar para a rua, sendo determinante para introduzir os ajustamentos necessários ao plano em função do feedback recebido em relação a uma determinada atividade.

Há diferentes formas de se monitorizar os resultados:

- Por observação das atividades que estão a ser desenvolvidas;
- Falando com os elementos do *staff* que estão a desenvolver as diversas atividades



- Falando aos membros da comunidade.

#### **9.4 Aplicação: estratégia de marketing do projeto “Ao Encontro”**

O exemplo que se segue é retirado e adaptado da tese de mestrado de Gonçalves (2012).

##### **Objetivos**

O Projeto “Ao Encontro” pretende promover a Associação Resgate como pioneira na criação de atividades para a construção de uma relação intergeracional, oferecendo uma oportunidade de primeiro contacto com a terceira idade.

Para que estes objetivos se cumpram será necessário:

1. Aumentar o número de participantes (de 313 para os 400), especialmente idosos, e voluntários (de 9 para 20).
2. Aumentar o número de *ateliers* (de quatro para 10).
3. Criação de *brand awareness* com o evento “UNIr Day”, um evento com o apoio das Câmaras Municipais de Oeiras e Lisboa, no dia seguinte ao dia dos Avós (27 de julho), para comunicação do projeto e promoção de atividades entre crianças e idosos.
4. Criação de uma Bolsa de Voluntariado que permita gerir melhor as presenças e responsabilidades de cada voluntário no projeto.
5. Tornar o projeto auto sustentável através da aproximação das empresas que pretendam investir na responsabilidade social.
6. Conhecimento de novo público-alvo através da criação de um relatório e promoção de discussão sobre a experiência com a terceira idade, com voluntários e direção da Associação Resgate.

##### **Segmentação, Targeting e Posicionamento**

A estratégia de *targeting* utilizada será concentrada, com base no estabelecimento de relações com instituições e com vista a atingir os seguintes segmentos (públicos-alvo):

##### **Participantes**

- Crianças/adolescentes entre os 5 e os 15 anos residentes ou utentes de instituições nas freguesias da Lapa e Porto Salvo.
- Idosos em famílias mono parentais, com mais de 65 anos, residentes ou utentes de instituições nas freguesias da Lapa e Porto Salvo.

### ***Voluntários***

Jovens Universitários entre os 19 e os 25 anos.

### ***Patrocinadores***

Empresas com sede nas freguesias da Lapa, Santos-o-Velho ou Porto Salvo com estratégias de Responsabilidades Social e/ou detentoras dos recursos necessários ao desenvolvimento dos *ateliers*.

Na mente dos participantes e voluntários (*posicionamento*), o Projeto “Ao Encontro” é uma atividade que proporciona *workshops* de temas variados (como culinária, música, e outros) com a missão social de criar laços intergeracionais.

### **Marketing-mix**

#### ***Produto***

##### *Ateliers*

O produto do Projeto “Ao Encontro” são *ateliers* temáticos com a duração de 4 meses, em sessões de 2 horas semanais, coordenados por alunos universitários com competências técnicas de acordo com o tema do *atelier*.

Na tabela abaixo (por razões de espaço não é apresentada) estão descritos o programa de cada *atelier* assim como os horários, locais e proveniência dos voluntários afetos a cada um deles. Estes *ateliers* funcionam com uma metodologia de formação não formalizada.

Todos os *ateliers* culminam numa atividade final de apresentação do trabalho desenvolvido à comunidade da Associação Resgate.

##### Bolsa de voluntariado

Parte importante deste produto é também um *software* de gestão de voluntários que pode ser adquirido gratuitamente e que servirá de plataforma de comunicação entre a coordenação do Projeto “Ao Encontro” e os voluntários. De entre os vários existentes no mercado referem-se o *Volunteer Spot*, o *Your Volunteers*, entre outros.

No sentido de potenciar o papel dos voluntários no *atelier*, a Associação Resgate deve providenciar aos voluntários:

- Uma formação antes do início do *atelier*;

- O acompanhamento contínuo dos voluntários no sentido de garantir que estes se sentem motivados e satisfeitos com o seu contributo.

### ***Preço***

A frequência dos *ateliers* será gratuita para os participantes, implicando apenas o compromisso de presença com um máximo de três faltas, sob pena de exclusão do *atelier*.

No que respeita aos voluntários, o preço não representa uma carga financeira mas sim um encargo de tempo e compromisso para garantir que o *atelier* corre conforme o planeado, sendo supervisionado pela técnica responsável pelo projeto na Associação Resgate.

Para garantir a sustentabilidade do projeto, apresenta-se de seguida uma sistematização dos recursos necessários por *atelier* (por razões de espaço não é apresentado o quadro). Alguns destes recursos podem ser obtidos através do contacto com empresas que queiram associar-se a estes *ateliers*.

Empresas empenhadas em desenvolver as suas estratégias de responsabilidade social tais como a APCER – Associação Portuguesa de Certificação, EDP, José de Mello Saúde 41 (Grupo José de Mello) e outCOme – Clínica Organizacional, todas com atividade sediada nas zonas geográficas de atuação da Associação Resgate, seriam bons financiadores para o material de apoio aos *ateliers* (fotocópias e cadernos) e o investimento em comunicação.

### ***Distribuição***

Os *ateliers* realizar-se-ão nas instituições parceiras que se disponibilizaram a acolher as atividades de modo a que os participantes tenham todas as condições propícias à sua participação. Este ponto é muito importante tendo em conta que os participantes têm uma capacidade de mobilidade reduzida.

A angariação de recursos humanos e financeiros (voluntários e financiamento) será essencialmente concentrada na presença em meios digitais da Associação Resgate, na participação em eventos com fins de recrutamento (galas de solidariedade, etc...) e em ações de comunicação pontuais junto dos públicos-alvo, como universidades (jovens universitários) ou centros de saúde (idosos), por exemplo.

## **Comunicação**

A comunicação é um ponto crítico do *marketing-mix*, uma vez que é a componente do *mix* que sofrerá mais alterações em comparação com o ano 0 do projeto. Com quatro públicos-alvo distintos será necessário preparar mensagens e meios para cada um destes segmentos. Por outro lado, não tendo a Associação Resgate uma linha orientadora da sua comunicação, e partindo do pressuposto que ter uma organização forte por trás do projeto será um fator do qual depende o seu sucesso, pretende-se uniformizar a comunicação da Associação em torno das seguintes ações:

I. Desenvolvimento de um *site* com descrição de missão, visão e valores, missão social, apresentação de atividades/serviços, área para se tornar associado e bolsa de voluntariado.

II. Desenvolvimento de página no *Facebook* e *Twitter* para permitir uma maior interação com a comunidade da Associação Resgate, assim como um maior alcance de público.

III. Contemplar na comunicação dos *ateliers* os testemunhos e fotografias que permitam a visualização dos *ateliers* em funcionamento.

No que respeita em concreto ao Projeto “Ao Encontro”:

Depois de ter informação no *site* da Associação Resgate sobre o projeto, será importante criar uma página exclusiva no *Facebook*, onde estará presente um público vital para que as atividades se realizem - os voluntários.

Nas Universidades:

I. Estabelecimento de contactos com os alunos das universidades através dos gabinetes de inserção profissional, comunicando a oferta de tarefas para voluntários.

II. Uma vez que o projeto não dispõe de um orçamento avultado e tendo em conta o público jovem a que se dirige, desenvolver ações de marketing de guerrilha baseadas no confronto dos alunos com situações de conflito intergeracional, transmitindo mensagens que suscitem a consciencialização de que é importante respeitar os mais idosos.

Nas instituições de solidariedade social:

I. Contacto com instituições interessadas em integrar as suas crianças e idosos, preferencialmente as que não têm muita oferta externa. Apostar também na

comunicação interna (dentro das instituições) para que cada utente possa escolher o *atelier* que mais lhe agrada.

II. Chegar aos idosos que vivam sozinhos nas áreas da Lapa e Porto Salvo, nas infraestruturas que costumam frequentar, tais como centro de saúde, junta de freguesia (etc...). Abordar os idosos sempre pessoalmente e com uma carta/*flyer*, promovendo sempre a participação com amigos/conhecidos para evitar sentimentos de desconfiança.

### **Orçamentação**

A orçamentação do projeto para o ano 1 foi feita com base nos custos fixos do ano 0 com os custos de arranque (10.000€). Foram ainda acrescentados custos variáveis decorrentes dos custos dos materiais necessários para cada um dos *ateliers* (2.000€).

### **Calendário de implementação**

Este calendário de implementação inclui todas as atividades de preparação da comunicação do Projeto “Ao Encontro”, formação e acompanhamento de voluntários e angariação de patrocinadores.

Exemplo:

**Quadro 9.7 – Quadro para calendarização de atividades de comunicação**

Ações	Meses												
	1	2	3	4									
Recrutamento de voluntários na Universidade	X	X	X										

Fonte: Elaboração própria

## **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

Catholic Relief Services (CRS) (2013). *Communication toolbox: practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*, Baltimore: Catholic Relief Services.

Donovan, R., & Henley, N. (2010), *Principles and practice of social marketing: an international perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. New York: Pearson.

Miller, K. L. (2010). *The nonprofit marketing guide: high-impact, low cost ways to build support for your good cause*, Jossey-Bass, San Francisco.

Wymer, W. Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Thousand Oaks: Sage.

## CAPÍTULO 10

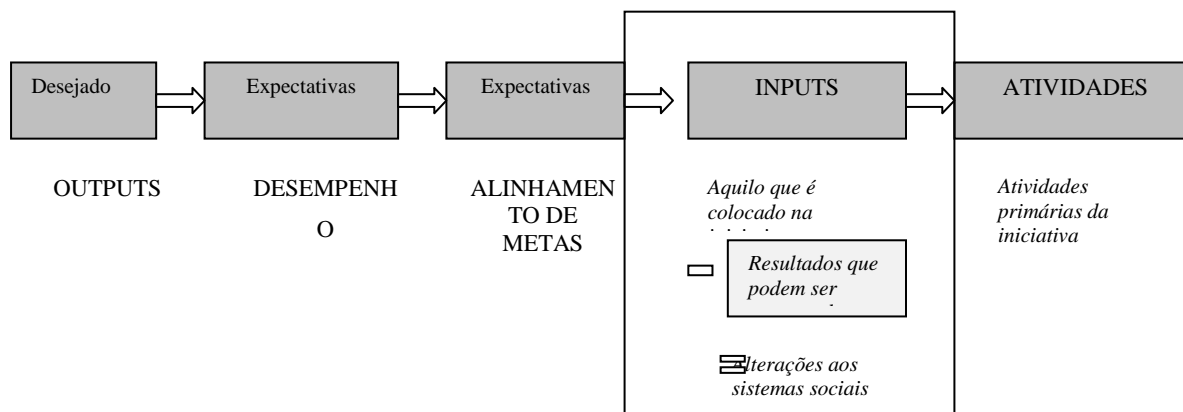
# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DO IMPACTO SOCIAL

O desempenho que uma organização social é capaz de atingir deriva do contexto onde está inserida, da estratégia que escolhe e da forma como gere os seus recursos (Poister, 2003). 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 (Wholey, Hatry & Newcomer, 2010). 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. 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 se afirma junto dos seus *stakeholders* e da sociedade em geral, prossegue a sua estratégia e assegura o cumprimento da sua missão.

### **10.1 Avaliação do desempenho organizacional**

As iniciativas de empreendedorismo social são criadas, desenvolvidas e levadas a cabo com um propósito: criar valor económico e social. Como a figura 10.1 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 importa, agora, introduzir o conceito de impacto (Clark, Rosenzweig, Long & Olsen, 2004). Este 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 (Clark *et al.*, 2004).

Figura 10.1- O processo de geração de desempenho



*Ajustamento de atividades e objetivos*

**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.

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 (Poister, 2003; Wholey *et al.*, 2010).

**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** (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011). A avaliação de desempenho diz, assim, respeito à análise



da forma como os comportamentos organizacionais desenvolvidos estão, ou não, a conduzir aos resultados pretendidos. O desempenho de uma organização pode ser ainda descrito como a utilização eficiente e eficaz de recursos para a prossecução de determinados resultados (Achleitner, Bassen & Roder, 2009). 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. O processo de avaliação de desempenho poderá, assim, contemplar informação relativa a três vetores (Sawhill & Williamson, 2001): processos (atividades), *outputs* (produtos e serviços) e resultados. Em paralelo, numa outra terminologia **as métricas de avaliação de desempenho podem ser classificadas em três categorias distintas, embora complementares** (Clark *et al.*, 2004): (i) métodos de processo; (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. A avaliação por via dos *outputs* da organização é considerada como adequada na medida em que estes se encontram correlacionados com o desempenho social desejado (Clark *et al.*, 2004). 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 (Rosenzweig, 2004). Por último, os **métodos monetários** representam a avaliação do desempenho ou do impacto gerado, expressos em unidades monetárias, descontando, ou não, o valor temporal do dinheiro (Rosenzweig, 2004). A escolha das métricas a implementar deverá resultar da ponderação de dois critérios (Clark *et al.*, 2004): (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 a natureza do empreendedorismo social. **É através da avaliação do desempenho que a organização mede o grau com que é capaz de aplicar com sucesso os recursos e as competências de que dispõe e que aplicou para a prossecução da sua estratégia organizacional.** De facto, 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 (Rotheroe & Richards, 2007). 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, viabilizando um ajustamento dinâmico entre o ambiente, estratégia, estrutura e recursos da organização (Bonini & Emerson, 2005; Bornstein, 2007; Carman, 2011). Adicionalmente, **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 & Swanson, 2013). Alguns autores 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 (Zhang & Swanson, 2013).

Apesar da importância que assume para uma gestão bem-sucedida das organizações, **a mensuração do desempenho no empreendedorismo social é reconhecida por vários autores como difícil de concretizar** (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, 2010; 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; Zhara *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). Por outro lado, a implementação de indicadores compatíveis entre si, também é difícil de conseguir, dado que a criação de valor social depende muito das especificidades da própria organização e do âmbito das suas 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, 2001). É que, para além dos resultados diretos da intervenção, podem coexistir outros fatores, como o contexto, que pode influenciar os resultados gerados. Considere-se 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 (Dees, 2001). Deste modo, **as atividades da organização podem não só criar valor social direto, como também proporcionar benefícios indiretos o que constitui uma dificuldade adicional em termos de mensuração (Trivedi & Stokols, 2011).** Esta multicausalidade reforça a dificuldade no apuramento rigoroso da parcela de valor que deriva das atividades de uma organização social 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). Desse modo, a avaliação de desempenho deve ter lugar apenas após um período de tempo suficiente para que o efeito das ações organizacionais se tenha materializado (Achleitner *et al.*, 2009). 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, que conjugue a criação de valor social e económico (Dacin, Dacin & Matear, 2010; Emerson, 2003 Zhara *et al.*, 2009). A avaliação de resultados é, além disso, um dos termos mais referidos na literatura sobre empreendedorismo social (Gras, Mosakowski & Lumpkin, 2011). Esta discussão coloca-se quer do ponto de vista práticos quer teóricos. 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). **Do ponto de vista académico 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 como resultado da atividade organizacional, de forma a 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; Tayşir & Tayşir, 2012).

Os estudos empíricos têm recorrido essencialmente a indicadores para avaliar, em particular, a eficácia operacional. A revisão de literatura mostra que as dimensões de eficácia adotadas variam muito entre os diversos autores (Tayşir & Tayşir, 2012). **O estudo de Moshe Sharir e Miri Lerner (2006) define três critérios para a avaliação do nível de desempenho das empresas 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 (iii) 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, embora inter-relacionadas, refletem dimensões diferentes do desempenho das empresas. 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. Tayşir e 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 efetuada 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.** Outros autores recomendam igualmente a consideração do número de beneficiários dos programas da organização, enquanto indicador do nível de atividade social (London &

Morfopoulos, 2010). 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 (Marshall, 2011; Moss *et al.*, 2011; Villeneuve-Smith e Chung, 2013; Leahy e Villeneuve-Smith, 2009). A capacidade de atração de recursos é também vista como um indicador do nível de eficiência percebido pelos *stakeholders* (Ármannsdóttir, 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). A prestação de contas será tanto maior, quanto maior for a informação fornecida por uma organização sobre o desempenho e quanto mais disponível esta estiver para as solicitações dos seus *stakeholders* (Brown & Moore, 2001). 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 & 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, estas práticas deverão ser estrategicamente exploradas pelos empreendedores sociais, de modo a que suportem a sua missão e objetivos perante os *stakeholders*-chave (Nicholls, 2008, 2009b).

**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, Coombes, Schindehutte & Allen, 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). Um estudo realizado no Reino Unido indica que a maioria das organizações socialmente empreendedoras afirma medir o impacto que é capaz de

gerar, o que é particularmente notório nas organizações mais recentes (Villeneuve-Smith & Chung, 2013). Uma outra investigação evidencia, igualmente, um predomínio do número de organizações que possui mecanismos de monitorização e de avaliação dos resultados (Baral *et al.*, 2012). Do mesmo modo, a investigação realizada em Portugal indica que a esmagadora maioria das iniciativas sociais desenvolve atividades de prestação de contas sobre o seu desempenho (Parente *et al.*, 2013c). Porém os autores do estudo 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.

## **10.2 Metodologias de avaliação de impacto**

A criação de valor social e a criação de valor económico encontram-se fortemente inter-relacionadas, desempenhando ambas um importante papel na medição do desempenho das organizações sociais, pois é através da criação de valor que os empreendedores sociais são capazes de alcançar a missão da organização (Dacin *et al.*, 2010). Por isso, se reconhece a importância e a necessidade de construir um sistema capaz de aferir do desempenho agregado e global da organização social (Emerson, 2003; Thompson *et al.*, 2000; Zhara *et al.*, 2009).

**Todas as organizações, sociais ou não, precisam de indicadores para avaliar a sua situação e o seu desempenho.** Nas organizações do terceiro sector a existência de indicadores em várias áreas específicas da sua missão podem ajudar a gestão no seu processo de melhoria contínua (Apolinário, 2010).

**No caso do setor empresarial** é relativamente simples aferir o desempenho financeira de uma organização através de um conjunto de métricas ou de indicadores, como por exemplo o *return on investments* (ROI) ou o lucro que é frequentemente aceite como a medida mais importante do desempenho da organização (Young, 2008).

**No caso das organizações sociais** a questão não é assim tão linear, embora alguns esforços tenham sido desenvolvidos para conceber métricas de mensuração dos resultados das organizações sociais (Johnson, 2000). De facto, as organizações

sociais, de modo a determinarem o seu valor têm, de um modo crescente, adotado ferramentas e técnicas que procuram evidenciar a criação de valor e que fazem parte de um processo global mais abrangente de melhoria contínua (Rotheroe & Richards, 2007).

De entre as **principais dificuldades e desafios com que as organizações sociais se deparam**, destacam-se:

- O desempenho ser geralmente medido em termos de desempenho financeiro, onde existem métricas bem padronizadas (como por exemplo o ROA e ROE) que permitem uma comparabilidade mais fácil (Austin *et al.*, 2006);
- Nas organizações sociais há múltiplos planos de análise sendo difícil entrar em linha de conta quer com a dimensão económica, quer com a dimensão social (Johnson, 2000);
- A definição daquilo que é o “impacto social” (Trelstad, 2008), depende muito da especificidade da organização social em concreto e do seu âmbito de atividade em particular;
- Na maior parte dos casos é muito difícil e dispendioso apurar-se o impacto social da organização devido à necessidade de aplicação no terreno de múltiplos instrumentos de medição (Trelstad, 2008);
- As melhorias (sociais) são difíceis de medir, sendo geralmente difícil atribuir essas melhorias a uma intervenção específica (Dees, 2001). Por exemplo, a redução da taxa de abandono escolar no ensino secundário pode dever-se a uma ação específica de um programa ou à melhoria das condições económicas de uma dada região;
- O valor social para além de ser contingente está sempre em reapreciação, como acontece no lucro empresarial, embora o mecanismo de preço seja um mecanismo mais eficaz de medição do valor económico da atividade (Young, 2008);
- O valor social traz consigo inúmeros elementos que não podem ser facilmente agregados dentro de uma única métrica, como por exemplo o valor dos ativos (Young, 2008);



- A forte heterogeneidade das organizações sociais leva a que ocorra uma análise individual, a um nível micro, sendo esta análise efetuada fora de uma estrutura conceptual, levando a que não seja possível comparar os resultados (Achleitner *et al.*, 2009);
- A perspetiva macro-económica que utiliza indicadores globais (como por exemplo desemprego, crescimento económico), perde frequentemente informação relevante devido ao elevado grau de agregação; para além disso o efeito direto de uma ação particular surge muitas vezes com um desfasamento temporal sendo difícil associar a uma ação ou organização específica. (Achleitner *et al.*, 2009);
- A mensuração do impacto dos empreendimentos sociais requer uma complexa operacionalização dos objetivos dos empreendedores sociais, que são frequentemente de natureza qualitativa (Achleitner *et al.*, 2009);
- Para as empresas inseridas nos mercados de capitais internacionais existe um conjunto de mecanismos adicionais de determinação de valor, como por exemplo analistas de mercados de capitais e agências de *rating*, que não existem (ainda) para as organizações sociais (Young, 2008);

Por tudo aquilo que se referiu, **a avaliação do desempenho e do impacto social das iniciativas é um dos maiores desafios que se colocam aos investigadores em empreendedorismo social** (Mair & Martí, 2006). Por isso, é importante para a gestão das organizações sociais a existência de determinadas métricas que a auxiliem na tomada de decisões e lhe permitam um diagnóstico dos problemas antes que eles se tornem difíceis de resolver.

**Neste contexto têm sido propostos alguns métodos para a determinação do valor criado pelas empresas sociais** (Young, 2008; Rosenzweig, 2004):

- O conceito de custo total (custo privado + custo social);
- O *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan (2002);
- Os *Value Maps* (Mulgan 2005, 2008);
- O *Triple Bottom Lines e o Blended Value Mapping Process* (disponível em [www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org)) (Emerson, 2003; 2008);

- Os modelos do *Social Return on Investment* (SROI), utilizados pela New Economics Foundation entre outras (Nicholls, 2004);
- As auditorias sociais;
- O *Benchmarking*;
- A análise custo/benefício;
- Os inquéritos de satisfação do cliente no setor público;
- Os índices de desenvolvimento humano e índices de qualidade de vida.

**A maioria destes métodos combina diversos elementos que incluem geralmente elementos quantitativos e qualitativos; variadas escalas de tempo; benefícios públicos e privados; uma grande variedade de tipos de avaliação em termos de confiabilidade e certeza; que visam, frequentemente, fazer sentido para uma grande variedade de interesses (Young, 2008).**

No entanto, estas medidas não são totalmente universais, funcionando bem para algumas organizações e outras não (Mulgan, 2008). Por um lado, os *scorecards* poderão ser ferramentas úteis para organizações individuais, mas não poderão facilmente capturar as diferentes perspetivas que poderão existir em redor do projeto de uma comunidade (Mulgan, 2008). Por outro lado, as análises do SROI poderão ser úteis para se compreender os efeitos indiretos de projetos que visem regenerar comunidades ou reduzir o crime, apesar dos resultados poderem ser discutíveis. Mas os métodos que procuram agregar diversos números numa só figura (como as análises custo-benefício ou SROIs) poderão procurar impor uma consistência adequada naquilo que é inevitavelmente uma figura complexa construída por dados com níveis de confiabilidade muitos díspares. Além disso, os fundamentos teóricos da maioria destes modelos permanecem muito fracos (Mulgan, 2008).

Nas secções seguintes analisam-se em maior detalhe as metodologias de avaliação - *Social Return on Investment*, Análise Custo/Benefício e do *Balanced Scorecard*.

### 10.2.1 *Social return on investment (SROI)*

As metodologias para a mensuração do impacto social deram um grande passo em frente no final dos anos 90 com o desenvolvimento do SROI (Trelstad, 2008; Rosenzweig, 2004). **O SROI mede o *blended value*, económico e social, criado pelos empreendimentos sociais utilizando uma versão modificada do modelo do ROI clássico** (Meysken, 2010).

O SROI é uma medida desenvolvida pelo Roberts Enterprise Development Fund (REDF), cujo objetivo era encontrar uma metodologia credível para o cálculo financeiro, com base numa análise de custo/benefício mais holística e realista. Mais recentemente, a ferramenta foi testada e desenvolvida pela New Economics Foundation (Nicholls, 2004; Rothero & Richards, 2007). **A técnica baseia-se na tradicional análise de custo/benefício, com a atribuição de valores monetários a retornos sociais e ambientais na expectativa de demonstrar a criação de maior valor social** (Rothero & Richards, 2007).

**O SROI mede o valor dos benefícios sociais criados por uma organização social em relação ao custo relativo dos objetivos alcançados, do seguinte modo** (Rothero & Richards, 2007):

$$SROI = \frac{\text{Valor atual líquido dos benefícios}}{\text{Valor atual líquido do investimento}}$$

**Esta fórmula permite a projeção dos resultados no futuro, capturando assim o valor dos benefícios acumulados ponderados pelo nível de investimento produzido/criado.** O resultado do SROI é um rácio de valor social monetizado, isto é, expresso em termos monetários (Rothero & Richards, 2007).

O modelo do SROI divide-se em três partes: i) em primeiro lugar, calcula-se o *blended value* de um projeto, combinando a criação de valor financeiro da empresa e a representação monetária do seu impacto em termos de valor social; ii) depois, estabelece-se o investimento financeiro necessário à execução do projeto; iii) finalmente, calcula-se o *blended return on investment*, combinando o retorno da empresa com os retornos sociais (Nichols, 2004b).

**Para que a aplicação da metodologia do SROI seja eficaz devem ser tidos em consideração os seguintes aspetos: i) as fronteiras da organização devem ser definidas, de modo a clarificar os *stakeholders* da organização e a identificar os objetivos sociais chave; ii) ser desenhado um “mapa de impacto” para clarificar o modo como se pretende alcançar esse impacto (Nicholls, 2009b).**

O processo de avaliação é conceptualizado como uma relação entre os *inputs* do projeto e os impactos que são produzidos na sociedade. Neste processo, os *inputs* representam o custo total do projeto, enquanto os *outputs* representam os efeitos quantitativos simples (como por exemplo vendas, número de empregos criados, etc.); os resultados das mudanças diretas e indiretas nos *stakeholders target* e nas suas comunidades (como por exemplo, melhoria na educação, melhores níveis de saúde, fatores longitudinais, etc). Finalmente, devem ser identificados indicadores ou *proxies* financeiras adequadas para capturar os elementos dentro do mapa de impacto e os valores monetários para eles determinados (Nicholls, 2009b).

A análise SROI baseia-se nas práticas contabilísticas convencionais, fornece um rácio quantificado do retorno social do investimento e uma evidência qualitativa, fornecendo uma estrutura para aumentar a transparência e a *accountability* (Rothero & Richards, 2007).

A análise SROI não é, nem visa ser, uma resposta definitiva para a gestão do desenvolvimento sustentável. No entanto, representa um avanço no debate sobre como melhor se operacionalizar e gerir para alcançar esse desenvolvimento (Rothero & Richards, 2007).

Não obstante, algumas críticas são apontadas ao SROI. Trelstad (2008) considera que o SROI funciona melhor enquanto metáfora, isto é, trata-se de uma conceptualização interessante que aplica, com as devidas transformações, uma ideia do setor empresarial ao terceiro sector. Enquanto metodologia propriamente dita, funciona melhor em teoria do que na prática.

O SROI é geralmente apresentado como um número. Alguns críticos têm defendido que uma ideia mais ampla do ROI poderia ter múltiplos numeradores, ser monetário, qualitativo e até narrativo (Westall, 2009); poderia ser dividido em medidas

específicas, como por exemplo *Return to Government Investment*, para refletir retornos específicos e mais diretos para os diferentes *stakeholders* (Westall, 2009).

### **10.2.2 Análise custo/benefício**

As organizações sociais em geral prestam um conjunto de serviços para segmentos desfavorecidos da população. **A abordagem custo/benefício consiste em medir os diversos benefícios e custos em termos dos recursos produzidos, consumidos ou poupados em resultado da aplicação de um determinado programa** (Rosenzweig, 2004). **A estimativa dos resultados do programa é realizada através de inquéritos periódicos a dois grupos distintos: o primeiro grupo inclui os beneficiários apoiados pelo programa (grupo teste); enquanto o outro grupo integra as pessoas que não são apoiadas porque não carecem da intervenção da organização social (grupo de controlo).**

Por exemplo, se uma organização social se dedicar a apoiar mulheres vítimas de violência doméstica um dos grupos a inquirir será constituído por essas mulheres que são apoiadas pela organização, enquanto o outro grupo integrará mulheres que não são vítimas de violência doméstica. Nos dois casos a seleção dos entrevistados deve ser aleatória e o questionário a administrar ser igual. Os dados são analisados e os dois grupos comparados de forma a estimar os efeitos do programa durante o período em que os inquéritos foram realizados. A medição dos efeitos, após o período considerado, serão efetuados por extrapolação, assumindo-se que a magnitude dos impactos tende a diminuir ao longo do tempo (Rosenzweig, 2004).

**Como se observa no quadro seguinte é possível estimar os rendimentos proporcionados pelas mulheres vítimas de violência doméstica durante o programa com o seu trabalho para a própria organização que a acolhe.** Após o programa é de esperar que a mulher retome a sua atividade e ingresse no mercado de trabalho e usufrua de um salário que deverá ser contabilizado, em termos líquidos, para os benefícios do programa, uma vez que o montante dos impostos pagos quando as mulheres ingressam no mercado do trabalho também é contabilizado. Por outro lado, é de esperar que sejam obtidas economias em relação aos apoios financeiros proporcionados por programas específicos dirigidos para aquele grupo de risco, o mesmo sucedendo com outros programas de apoio existentes.



**Quadro 10.1 – Exemplo de uma análise custo/benefício de um programa por utilizador (em euros)**

<b>Benefícios/Custos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Utilizadores</b>	<b>Resto da sociedade</b>
<b>Benefícios (A)</b>			
<i><b>Outputs produzidos pelas mulheres</b></i>			
Output durante o programa	500		
Output após o programa	8000		
Output dos impostos pagos após o programa	0		
<i><b>Reduções provenientes de programas de apoio</b></i>			
Reduções na transferência de dinheiro	0		
Reduções de custos administrativos	200		
<i><b>Redução no uso de outros programas</b></i>			
Redução no uso de serviços de justiça	50		
Reduções no uso de serviços médicos	400		
<b>Custos (B)</b>			
<i><b>Despesas operacionais do programa</b></i>			
Despesas do centro operacional	(4000)		
Transferências financeiras para as mulheres	0		
Custos administrativos	(1000)		
<i><b>Custo oportunidade do trabalho das mulheres</b></i>			
Salários perdidos	(800)		
Pagamento de impostos perdidos	0		
Outras despesas	(50)		
<b>Valor Atual Líquido (A-B)</b>	3300		
<b>Rácio Benefício/Custo (A/B)</b>	1.56		

Fonte: Adaptado de Rosenzweig (2004)

Os custos serão calculados a partir da contabilização das despesas operacionais do programa de apoio daquele grupo específico e do custo de oportunidade que representa a perda de rendimentos das mulheres para si (salário) e para a sociedade (impostos) pelo facto de terem sido obrigadas pelo marido a procurarem apoio naquela organização.

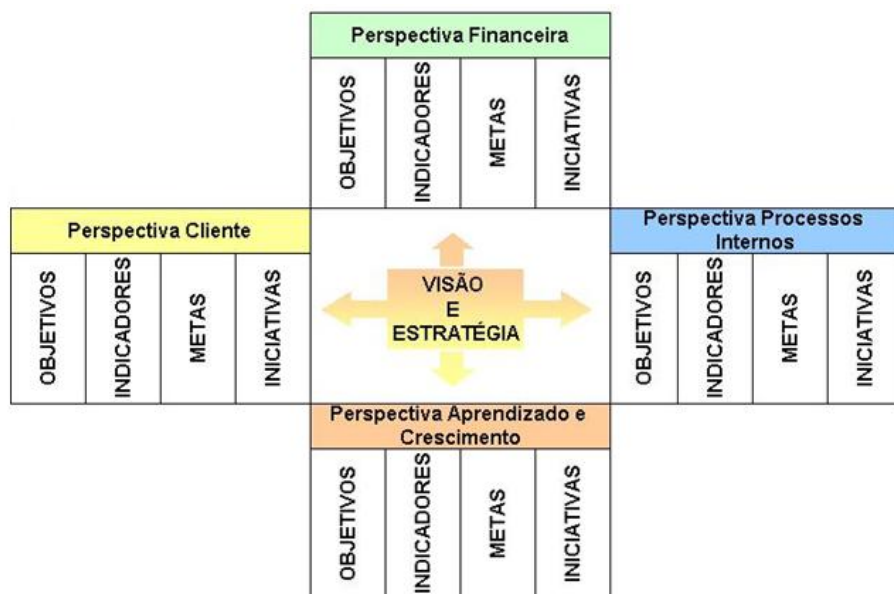
O custo/benefício deverá ser calculado individualmente, chegando-se ao valor atual líquido pela diferença entre benefícios e custos, enquanto o rácio benefício/custo é calculado pela divisão entre aqueles valores (Rosenzweig, 2004).

### **10.2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)**

Uma outra metodologia que está a ganhar peso no setor social são os *balanced scorecards* (Trelstad, 2008). Trata-se da aplicação de um modelo desenvolvido

inicialmente por Kaplan e Norton (1996) para o setor empresarial e, mais tarde, adaptada por Niven (2003) para o setor governamental e não lucrativo (Figura 10.2).

**Figura 10.2 – O *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de Niven (2003)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica multicritério para avaliar o desempenho da organização que coloca o acento tônico na utilização de várias perspectivas (Figura 10.2) (Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2003).

A **perspetiva financeira** determina se as estratégias implementadas estão a contribuir para o retorno financeiro esperado da empresa, estando relacionada com indicadores de desempenho financeiros, que servem de referência para avaliar e medir os resultados da organização social, permitindo saber se está a crescer ou não.

A **perspetiva dos clientes** permite que as empresas alinhem a avaliação dos seus resultado através da satisfação, fidelização, retenção, captação e lucratividade de segmentos específicos de clientes e mercados.

A **perspetiva dos processos internos** de negócio avalia se as atividades estão a ser realizadas para que satisfaçam os clientes internos e externos. Estes processos serão inteiramente novos ou revistos, podendo ser concebidos originalmente ou serem



totalmente modificados com o objetivo de trazer um maior nível de satisfação e eficiência para a organização.

A **perspetiva da aprendizagem e crescimento** é fundamental às outras perspetivas e indispensável ao sucesso da organização, pois é necessário ter colaboradores bem treinados, um sistema de informação adequado e os processos estarem alinhados com as rotinas organizacionais.

Na prática, **as organizações sociais, podem usar o planeamento estratégico e o orçamento para alinhar as suas estratégias com as ações, definindo os programas prioritários que a organização pretende prosseguir, os objetivos a atingir e as metas a alcançar, para além de definir os indicadores de concretização de cada uma das ações para viabilizar a monitorização do desempenho dos diferentes programas de intervenção.**

Ao contrário da iniciativa privada, onde o objetivo principal é maximizar o lucro, as organizações sociais procuram atender às necessidades da sociedade em geral, a fim de promover o bem estar social. Deste modo, **o BSC nas organizações sociais mantém as perspetivas já referidas que devem estar alinhadas com os valores, visão, missão, objetivos e estratégia da organização.**

**No processo de conceção do BSC a primeira etapa começa por identificar as diferentes perspetivas para a organização:**

- **Perspectiva Financeira e Orçamental**
- **Perspectiva Cliente e Social**
- **Perspectiva dos Processos Internos de Negócio**
- **Perspectiva – Aprendizagem e Crescimento Organizacional**

**A etapa seguinte consiste em definir as metas e indicadores e apoiar-se num software que permita o acompanhamento dos indicadores das metas, ao mesmo tempo que analisa os desvios (positivos ou negativos) que podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa.** Deste modo, será mais fácil saber se a missão está ou não a ser cumprida, permitindo o ajustamento das estratégias.

**De seguida apresenta-se um exemplo ilustrativo que permite verificar na prática a utilização do modelo** (Albuquerque, Rocha & Pedro, 2010):

**1º Passo:** A partir do plano estratégico da organização social identificar os valores, a visão, a missão, os objetivos a alcançar no horizonte temporal do plano,

bem como as estratégias, linhas de intervenção, programas e ações adotadas para atingir esses objetivos.

**2º Passo:** Escolher um programa do plano estratégico para aplicação do modelo.

**3º Passo:** Identificar e distribuir os objetivos do programa escolhido de acordo com a perspectiva do BSC.

**4º Passo:** Definir metas, ações e indicadores para cada perspectiva do modelo de acordo como o BSC, bem como de indicadores por objetivo do programa escolhido.

**5º Passo:** Definir os instrumentos e as práticas necessárias para a monitorização e operacionalização do programa escolhido, demonstrando como deverá ser o funcionamento do modelo e se o mesmo poderá auxiliar no alcance dos objetivos do plano.

Um exemplo de visão e do respetivo indicador de longo prazo são apresentados de seguida (Albuquerque, Rocha & Pedro, 2010):

**Visão:** Alcançar, em 2020, uma cidade do Porto socialmente justa e coesa, economicamente competitiva e diversificada, espacialmente integrada e ambientalmente limpa.

**Indicador de longo prazo:** Superar a média do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) nacional. A metodologia do índice envolve rendimento *per capita*; expectativa de vida ao nascer; taxa de alfabetização de adultos e taxa de matrícula no ensino primário, secundário e superior.

**Identificada a visão e o indicador de longo prazo do plano estratégico é importante traduzir os objetivos do plano, em ações, metas, indicadores e responsáveis,** de acordo com o quadro 10.2 ou inserindo a informação num *software* adequado.

**Quadro 10.2 – Quadro para definição de objetivos, ações, metas, indicadores e responsáveis**

<b>Objetivos</b>	<b>Ações</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsáveis</b>
Objetivo 1	Ação 1.1	Meta 1.1.1	Indicador 1.1.1	Responsável X
		Meta 1.1.2	Indicador 1.1.2	Responsável X
	Ação 1.2	Meta 1.2.1	Indicador 1.2.1	Responsável Y
		Meta 1.2.2	Indicador 1.2.2	Responsável Y
	Ação 1.3	Meta 1.3.1	Indicador 1.3.1	Responsável Z
		Meta 1.3.2	Indicador 1.3.2	Responsável Z
Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
Idem	Idem	Idem	Idem	Idem

Fonte: Elaboração própria

Construído o quadro anterior é necessário desagregar os objetivos, ações, metas, indicadores e responsáveis de acordo com as várias perspetivas do BSC, conforme o quadro que se segue.

**Quadro 10.3 – Perspetivas do BSC numa organização social**

<b>Perspetiva Financeira/Orçamental</b>	
Objetivo	
Ação	
Meta	
Indicador	
Responsável	
<b>Perspetiva dos Clientes e Sociedade</b>	
Objetivo	
Ação	
Meta	
Indicador	
Responsável	

<b>Perspetiva dos Processos Internos de Negócio</b>	
Objetivo	
Ação	
Meta	
Indicador	
Responsável	
<b>Perspetiva da Aprendizagem e Conhecimento</b>	
Objetivo	
Ação	
Meta	
Indicador	
Responsável	

Fonte: Elaboração própria

O alcance dos objetivos e metas dos programas contemplado no plano estratégico e transpostos para o BSC deverá ser acompanhado através da monitorização dos seus indicadores. Para analisar em tempo real o desempenho da organização é necessário um sistema de gestão informatizado que demonstre, através de um painel visual, que os indicadores estão a ser atingidos (ou não).

## **BIBLIOGRAFIA SELECIONADA**

- 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>
- 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>
- Brown, L., & Moore, M. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (3), 569-587.
- 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)
- Kaplan, R. S. (2002). *Balanced scorecard and nonprofit organizations, Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- 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.
- 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.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, Wiley, New Jersey. Cap. 5.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in Public and Nonprofit organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosenzweig, W. (2004). Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures, *Working Paper Series*, 13, University of California, Berkeley (<http://repositories.edlib.org/erb/wps/13>)
- Rotheroe, N., & Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 31-48.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), 371-386.
- Tayşir, E., & Tayşir, N. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organizations: An integration effort. *Journal of Transnational Management*, 17 (3), 220-235.
- 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 6, 2011, em <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=9T8hoUzuf%2Fc%3D&tabid=629>

## 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>
- 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.
- Albuquerque, K. S. L. S., Rocha, J. S., & Pedro, E. S. S. (2010). Diretrizes para Implantação e Monitoramento de Estratégias na Administração Pública Estadual: Uma Proposta Baseada no Balanced Scorecard, *ReAC – Revista de Administração e Contabilidade*, 2(2), 20-34.
- Allison, M., & Kaye, J. (2015). Mission, Vision, Values In *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: a practical guide for dynamic times (77-96)*. Third Edition, New Jersey: Wiley.
- Alter, K. (2006). *Social Enterprise Typology*. Acedido em maio 4, 2011, em <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>
- Alter, S. (2000). *Managing the double bottom line - A business planning reference guide for social enterprises*. Washington, DC: PACT Publications.
- 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, 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.
- Anderson, P. (1982). Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.

- 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.
- Apolinário, J. M. M. (2010). Organizações sem fins lucrativos e gestão. *Dirigir*, 109, 28-32.
- Ármannsdóttir, A. (2011). *The Icelandic social entrepreneur: The key motivational factors pursuing social behavior*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*, 10<sup>th</sup> Edition, London: Kogan Page.
- 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., 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., 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.
- Babu, S., & Pinstrup-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., 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)
- 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.

- 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.
- 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.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage – concepts and cases*. Fifth Global Edition. Essex, Pearson.
- Barreira, J. (2010). Early thinking and the emergence of entrepreneurship. In B. Urban (ed.), *Frontiers in entrepreneurship* (1-32). New York: Springer.
- Bastardo, C., & Gomes, A. R. (1991). *O financiamento e as aplicações financeiras das empresas*, Lisboa: Texto Editora.
- 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.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2013) Individual crowdfunding practices, *Venture Capital*, 15(4), 313-333.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd, *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609.
- 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>
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- 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>
- Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Lisboa: Áreas Editora.
- 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. (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. (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.
- Bouncken, R. B., Komorek, M., & Kraus, S (2015). Crowdfunding: the current state of research. *International Business & Economic Research Journal*, 14(3), 407-415.

- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5 (2), 219-224.
- 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.
- 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.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bull, M. (2007). ‘Balance’: The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 49-66.
- Caiado, A. C. P. (2012). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. 7.<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Áreas Editora.
- 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.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI, Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carman, J. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 34 (3), 350 -377.
- 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.
- Catholic Relief Services (CRS) (2013). *Communication toolbox: practical guidance for program managers to improve communication with participants and community members*, Baltimore: Catholic Relief Services.
- Certo, S., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (Eds.) (2014), *Handbook of human resources development*, New Jersey: Wiley.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 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.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos, O Capital Humano das Organizações*, 9ª Edição, São Paulo: Campus.
- 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*, 29 (3), 363-376.
- Christie, M., & Honig, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*, 41 (1), 1-5.
- Clamp, C., & Alhamis, I. (2010). Social entrepreneurship in the Mondragon co-operative 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.
- Corner, P., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 635-659.
- Costa, E., Andreaus, 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.
- 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.
- Curran, C., & Totten, M. (2010). Mission, strategy, and stakeholders. *Nursing Economics*, 28 (2), 116-118.
- 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.

- 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., & 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. & Kim, S. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social Enterprise Journal*, 7 (1), 86 - 111.
- 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., & 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.
- 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.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*, 3th Edition, Essex: Pearson.
- 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.
- 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.
- Donovan, R., & Henley, N. (2010), *Principles and practice of social marketing: an international perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
- 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, 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.
- 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.
- 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.
- Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 115-130.
- 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.
- 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. (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)
- 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.
- 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.
- 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.ª 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.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*, Lisboa, Verbo. Cap. 4.
- 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.
- Gajda, O., & Walton, J. (2013). *Review of crowdfunding for development initiatives*. IMC Worldwide for Evidence on Demand. UK Department for International Development, London.
- 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.
- 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 (2009). Report On Social Entrepreneurship. Acedido em janeiro 14, 2015, em <http://www.gemconsortium.org/docs/2519/gem-2009-report-on-social-entrepreneurship>.
- 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*, 5(1), 5-21.
- 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.
- Gonçalves, P. R. (2012). *Plano de marketing para o projeto “Ao Encontro”* – Associação Resgate, Lisboa: ISEG.
- 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*, 29 (3), 392-404.
- 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.
- 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.

- Guézennec, C., & Malochet, G. (2013). *Impact investing: a way to finance the social and solidarity economy: an international comparison*, Commissariat General à la Stratégie et à la Prospective, No. 2013 – 02, Paris.
- 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.
- 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, K., Laville, J., & Cattani, C. (2010). *The human economy*. Massachusetts: Polity Press.
- Hart, S., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- 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.
- 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.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *The management of strategy: Concepts*. (9th edition). Mason: South-Western Cengage Learning.
- 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)

- 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*.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2007), *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*, Lisboa, INE. Acedido em 25 de setembro de 2014, em [www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- INE – Instituto Nacional de Estatística e CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (2013). *Conta Satélite da Economia Social – 2010*, Lisboa, INE.
- 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/)
- 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)
- 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*.
- Jordan, H., & Neves, J. C. (2011). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*, 9.ª Edição, Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. (2002). *Balanced scorecard and nonprofit organizations, Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R. S., & Grossman, A. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard Business Review*, 88 (10), 111-118.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, J., & Gartner, W. (1988 ). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-441.

- 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.
- 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.
- 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.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. New York: Pearson.
- 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 CEOs from Germany and Bangladesh. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 61-96.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. (2014). The formation and interplay of social capital in crowdfunded social ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26 (5-6), 478-499.
- Lehner, O. M. (2013). Crowdfunding social ventures: a model and research agenda, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 15(4), 289-311.
- Lehner, O. M., & Nicholls, A. (2014). Social finance and crowdfunding for social enterprises: a public-private case study providing legitimacy and leverage, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 16(3), 271-286.
- Lei n.º 71/98 de 3 de novembro. *Diário da República n.º 254/1998 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa.
- 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. (2006). 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: Arnova'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.
- 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-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.
- 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.
- 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., & 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.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 353-373.

- Margerin, J. (1991). *A Gestão Orçamental - Como torná-la um utensílio de gestão*, Lisboa: Edições Prisma.
- 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.
- 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.
- Mc Donald, K. S., & Hite, L. M. (2014). Contemporary career literature and human resource development, In Chalofsky, N. E., Rocco, T. S. & Morris, M. L. (Eds.) (2014), *Handbook of human resources development* (353-368), New Jersey: Wiley.
- 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.
- Meira, D. A. (2011). O quadro jurídico-constitucional do cooperativismo em Portugal, *Revista Cooperativismo e Economia Social*, Universidade de Vigo, 33, 31-46.
- Meira, D. A. (2013). A lei de bases da economia social portuguesa: Do projecto ao texto final. *CIRIEC-España Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 24, 21-52.
- Meira, D. A. (2014). The Portuguese Law on Social Economy. *CIRIEC Working Paper*, 12.
- 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.
- 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.

- 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, K. L. (2010). *The nonprofit marketing guide: high-impact, low cost ways to build support for your good cause*, Jossey-Bass, San Francisco.
- 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.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
- 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.
- Moritz, A., & Block, J. (2014). Crowdfunding: a literature review and research directions, Acedido em julho 6, 2015 em <http://ssrn.com/abstract=2554444> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2554444>
- 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., Webb, J., & Franklin, R. (2011). 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., Short, J., Payne, T., & Lumpkin, G. (2011). Dual identities in social ventures: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (4), 805-830.
- MSSS – Ministério da Solidariedade e Segurança Social (2010). *Carta Social: rede de serviços e equipamentos – relatório de 2010*. Lisboa. Gabinete de Estratégia e Planeamento.
- Mulgan, G. (2005). *Public value: Physical capital and the potential of value maps*. London: CABI.
- 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., 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.
- 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.
- 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. (2004). Social Entrepreneurship: The Emerging Landscape, in S. Crainer & D. Dearlove (Eds.) *Financial Times Handbook of Management* (636-643), Third Edition, Harlow: Pearson Education.
- 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. (2009). 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.

- 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.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, Wiley, New Jersey. Cap. 5.
- Noruzi, M., Westover, J., & Rahimi, G. (2010). An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. *Asian Social Science*, 6 (6), 3-10.
- 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.
- Office for Victims of Crime (OVC) (2015). Strategic Planning Tool Kit. An Office for Victims of Crime Publication, Fairfax. Acedido em julho 5, 2015 em <https://www.ovcttac.gov/views/resources/dspStrategicPlan.cfm>. Section 3.
- 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.
- Oomen, J., Gligorov, R., & Hildebrand, M. (2014). Waisda?: making videos findable through crowdsourced annotations. In Ridge, M. (Ed.). *Crowdsourcing our cultural heritage e* (161-184), Surrey: Ashgate.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 104-113.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2014). New Approaches to SME and entrepreneurship finance: Broadening the range of instruments. Final Synthesis Report. CFE/SME(2014)8/FINAL. Paris:OECD.
- 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.
- 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., 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/empsoe/index.php/produos/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/empsoe/index.php/produos/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/empsoe/index.php/produos/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/empsoe/index.php/produos/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/empsoe/index.php/produos/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/empsoe/index.php/produos/category/11-artigos>
- Parente, C., Cruz, S., Marcos, V., Pais, C., & Martinho, A. (2013b). 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/empsoe/index.php/produos/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.
- 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.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- 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.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in Public and Nonprofit organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 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., & 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.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization: a strategic approach*. Third Edition, Jossey-Bass, New Jersey: San Francisco Wiley.
- Quintão, C. (2004). 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. (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)
- 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.
- 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.
- Ridge, M. (2014). Crowdsourcing our cultural heritage: introduction. In Ridge, M. (Ed.). *Crowdsourcing our cultural heritage* (1-13), Surrey: Ashgate.
- 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.
- Rodrigues, A. (1997). *Gestão Orçamental*. Lisboa: IEFP.
- 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.
- Rosenzweig, W. (2004). Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures, *Working Paper Series*, 13, University of California, Berkeley (<http://repositories.edlib.org/erb/wps/13>)
- 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.
- 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.
- Santos, F. (2009). A positive theory of social entrepreneurship. *INSEAD Working Paper*, 23.
- Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 335–351.
- 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.

- 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>
- 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>
- Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2012). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. In Cumming, D. *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance* (369-392). Oxford: Oxford University Press.
- Sciulli, L., & Bebeko, 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.
- 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., 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.



- 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.
- 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>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- 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.
- Tomczak, A., & Brem, A. (2013) A conceptualized investment model of crowdfunding, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 15(4), 335-359.
- 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.
- 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.
- UN – United Nations (2003). *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*, New York, United Nations Publications.
- 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.
- 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.
- 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.
- Vlassopoulos, M. (2009). Quality, reputation and the choice of organizational form. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71 (2), 515-527.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), 357-387.
- 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.
- 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 6, 2011, em <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=9T8hoUzuf%2Fc%3D&tabid=629>
- Westlund, H., & Gawell, M. (2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (1), 101–116.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (eds.) (2010), *Handbook of practical program evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- World Bank (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. infoDev, Finance and Private Sector Development Department. Washington, DC.
- Wymer, W. Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- 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.
- Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (2), 117-131.
- 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.
- Zamaniah, 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.
- 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.
- 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.
- Ziegler, R. (2009). *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts*. Cheltenham: Edward Elgard Publishing.
- Zwan, P., Thurik, R., & Grilo, I. (2010). The entrepreneurial ladder and its determinants. *Applied Economics*, 42 (17), 2183-2191.