

Área: Inovação | **Tema:** Empreendedorismo Inovador

EMPREENDEDORISMO INOVADOR: O CASO DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS PORTUGUESES

INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP: THE PORTUGUESE SOCIAL ENTREPRENEURS CASE

Letícia Lengler e Vania De Fatima Barros Estivaleta

RESUMO

Com o objetivo de analisar como ocorre a criação de valor social em organizações sociais portuguesas do setor da educação, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo com cinco empreendedores sociais de Portugal. Dentre os principais relatos, o propósito da criação de valor social é colocado em prática à medida que os empreendedores articulam ações estruturadas com vistas à transformações positivas para a sociedade. Os empreendedores sociais portugueses estabeleceram relação entre a proatividade e a capacidade de resiliência, enquanto que a inovação social ocorre em conjunto e por meio da participação dos demais interlocutores, que englobam atores privados e governamentais. Com relação à gestão de riscos e a sustentabilidade organizacional, percebe-se que o governo facilita o desenvolvimento das atividades das organizações portuguesas, muito embora fique claro que os empreendedores sociais que pertencem ao escopo deste estudo não possuem dependência exclusiva de fontes do governo para o financiamento dos seus projetos.

Palavras-Chave: empreendedores sociais; inovação social; sustentabilidade organizacional

ABSTRACT

In order to analyze how social value creation occurs in Portuguese social organizations in the education sector, a qualitative exploratory and descriptive research was conducted with five social entrepreneurs from Portugal. Among the main reports, the purpose of creating social value is put into practice as entrepreneurs articulate structured actions aiming positive transformations for society. Portuguese social entrepreneurs have established a relationship between proactivity and resilience, while social innovation occurs together, throughout the participation of other interlocutors, that include private and governmental actors. Regarding risk management and organizational sustainability, the government facilitates the development of the activities of Portuguese organizations, but it is clear that the social entrepreneurs who belong to the scope of this study do not have exclusive dependence on government sources for the purpose of financing their projects.

Keywords: social entrepreneurs, social innovation, organizational sustainability

EMPREENDEDORISMO INOVADOR: O CASO DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS PORTUGUESES

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do empreendedorismo social tem sido apontado como um processo promissor no campo da administração, principalmente ao se considerar que o empreendedor social é quem desempenha um papel central ao alavancar soluções para os problemas sociais. Assim, o empreendedorismo social começou a despontar como uma oportunidade de inovar, questionar e repensar determinados conceitos e teorias tradicionais, amplamente discutidas em relação ao empreendedorismo comercial. Para a realização desta pesquisa, adotou-se o entendimento de Melo Neto e Fróes (2002), que compreende o empreendedor social como um agente de mudanças sociais, uma vez que as suas ideias inovadoras podem ser aplicadas para promover uma solução duradoura e criar valor social.

Bornstein e Davis (2010) ressaltam que não se pode deixar passar despercebido que há uma proliferação de pessoas construindo novas formas de organizações para resolver os problemas sociais locais, nacionais e globais. Como justificativa para a realização desta pesquisa, encontra-se o crescimento significativo nos últimos anos, do número de indivíduos desenvolvendo atividades em organizações cujos propósitos primários são sociais (STEINEROWSKI *et al.*, 2008). O Global Entrepreneurship Monitor – GEM apresenta alguns dados que exemplificam esse cenário ao identificar que mais de 3,2% da população adulta mundial está envolvida em um negócio ou organização social (GEM, 2016). No contexto de Portugal, 13,4% da população em uma faixa etária de 25 a 34 anos está ou já esteve envolvida em processos de criação de negócio com impacto (GEM, 2016). O GEM (2016) aponta ainda que a taxa média da população voltada para as atividades com visão dominante para a criação de valor é maior em Portugal (1,7%) do que no Brasil (0,9%). Este dado contribui para justificar que Portugal possui uma taxa média maior (2,2%) que a do Brasil (1,7%) no que concerne a realização de investimentos em inovação social (GEM, 2016). Estes dados motivaram a escolha da pesquisa ocorrer em Portugal, uma vez que o ecossistema do empreendedorismo social do país oferece condições para os empreendedores sociais desenvolverem seus negócios, trazendo contribuições para o crescimento do país que apresenta baixo Produto Interno Bruto e altas taxas de desemprego.

Acrescenta-se a isso, o estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) retrata que um dos principais entraves para a economia Portuguesa decorre do setor de educação (LIEBOWITZ *et al.* 2018). Na visão de Coan (2011), é por meio da educação que os indivíduos aprendem a suprir as demandas, tanto econômicas como sociais, num período que, novos modelos de escolas, instituições e profissionais focados no bem-estar social estão surgindo. Nesta perspectiva de transformação de cenários, como alternativa para impulsionar a economia portuguesa o Governo de Portugal (2016) e a Comissão Europeia (2018) estão apostando nas qualificações adequadas aos recursos humanos, promovendo uma estratégia de educação voltada ao desenvolvimento de uma cidadania ativa. Assim, ao considerar que a educação é um instrumento necessário para a transformação social é possível estabelecer que não só as escolas, mas as organizações sociais que promovem algum apoio às demandas do ensino são determinantes para os novos desenhos e configurações de mercado que estão emergindo e se estabelecendo (MONTEIRO, 2009). Cabe então ressaltar que o setor educacional desenvolve um papel relevante para o futuro da sociedade e o contexto de Portugal reúne os elementos necessários para a realização de um

estudo exploratório com empreendedores de destaque que atuam em organizações sociais com foco na educação.

Conjeturando sobre a proposta deste estudo, destaca-se que poucos pesquisadores focaram o setor da educação para pesquisar o empreendedorismo social com o propósito de criação de valor social. Tendo em vista as dificuldades que cercam as organizações sociais, precisam-se cada vez mais esforços para (a) identificar pessoas com essas ideias e modelos inovativos, (b) descrever sua função na sociedade e (c) desenvolver sistemas de suporte que auxiliem no alcance de um impacto societal cada vez mais amplo (BORNSTEIN e DAVIS, 2010). Para tanto, alguns questionamentos emergem como inquietações com o intuito de auxiliar o delineamento desta pesquisa: Quem são os empreendedores sociais e como eles criam valor social? Assim, para alcançar o objetivo a que esta pesquisa se propõe, analisar como ocorre a criação de valor social em organizações sociais portuguesas do setor da educação, optou-se pela realização de uma pesquisa empírica, de natureza qualitativa para captar a perspectiva de cinco empreendedores sociais de Portugal. Como contribuições de pesquisa, espera-se alcançar benefícios potenciais para a área do conhecimento e o presente estudo pode contribuir para expandir a compreensão desses constructos ao relacionar as temáticas de empreendedorismo social com o processo de criação de valor social. Nas próximas seções deste trabalho evidenciam-se a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos e a discussão dos resultados.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Há uma falta de consenso sobre a definição de empreendedorismo social na literatura que decorre, principalmente em função das diferentes concepções e interpretações do que realmente é considerado empreendedorismo social (VENKATARAMAN, 1997). Na tentativa de elucidar a dificuldade de conceituação do empreendedorismo social por meio de um conceito simplificado, Weerawardena e Mort (2006), Zhara *et al.* (2009) e Dacin *et al.* (2010) trazem exemplos de diferentes compilações que incluem até 37 autores e conceitos distintos sobre o empreendedorismo social. Para esta pesquisa segue-se a sugestão de Zahra *et al.* (2009, p. 521) que considera o propósito da criação de valor social, definindo o empreendedorismo social da seguinte forma: “é o que inclui todas as atividades e processos desenvolvidos para descobrir, definir e explorar oportunidades com o propósito de gerar riqueza social na criação de novos negócios ou no gerenciamento dos existentes de forma inovadora”. Com essa definição, identifica-se que um dos elementos centrais do empreendedorismo social é a oportunidade de gerar riqueza social e a outra é a inovação. Segundo Weerawardena e Mort (2006), o reconhecimento das oportunidades de inovar torna-se o ponto de início para o empreendedorismo social existir.

Chambon *et al.* (1982) explicam que a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de interlocutores, entre eles empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários. Para os autores, os objetivos a que se propõem a inovação social se vinculam à resolução de problemas sociais, normalmente deixados à margem pelas políticas públicas e pelas ações dos componentes da sociedade em geral. Mulgan *et al.* (2007) definem as inovações sociais como as novas ideias, atividades e serviços inovativos que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais. Phills *et al.* (2008) corroboram com essa visão e acrescentam que as inovações sociais representam soluções mais eficientes, efetivas e sustentáveis necessárias para resolver os problemas sociais, sendo responsáveis para que haja criação de valor, atendendo não apenas indivíduos privados, mas a sociedade como um todo.

Morris *et al.* (2005) destacam que ao criar uma organização com propósito de valor social, os empreendedores precisam focar em responder algumas questões, tais como: Com qual propósito a organização nasceu? Qual a competência central da organização? O que a organização entende como valor social? Para quem a organização criará valor? Que transformações sociais a organização está promovendo? Estas questões podem auxiliar na identificação da causa ou propósito social da organização, podendo ser utilizada de acordo com as necessidades de cada empreendimento para que ocorra a criação de valor social.

2.1 PROPOSIÇÃO DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL

Compreender o significado da proposição de valor social requer uma distinção entre o que é valor econômico e o que é valor social, mesmo que Dees (2007), Auerswald (2009) e Zahra *et al.* (2009) considerem que os empreendedores sociais estejam mais preocupados em criar valor social do que trazer resultados financeiros para as organizações.

O desenvolvimento do conceito econômico de valor iniciou no século XVIII, com Adam Smith. Em seu estudo Smith (1956) afirmou que o conceito de valor expressa a utilidade de determinados objetivos (valor de uso), ou o poder de compra associado à posse desses objetivos (valor de troca). Tal conceito contribui com o termo criação de valor, que advém da noção de vantagem competitiva (PORTER, 1985), amplamente divulgada por Michael Porter, a partir de 1985 quando publicou seu livro de mesmo nome. Portanto, a criação de valor nesse contexto refere-se a uma posição concorrencial vantajosa obtida pelo ajuste de produtos aos mercados.

Destaca-se que a criação de valor econômico não pode ser a missão dominante para os empreendedores sociais, pois os esforços destes estão no valor social (DEES, 2007; AUERSWALD, 2009). Certo e Miller (2008) apontam que o valor social está muito mais atrelado à satisfação das necessidades sociais básicas (como acesso à água potável, alimentação, abrigo, educação e serviços médicos) de indivíduos em situação de necessidade e pouco se relaciona com a criação de valor que é medida em relação aos retornos financeiros.

De acordo com o modelo desenvolvido por Weerawardena e Mort (2006), as organizações sociais devem exercer sua missão social, ou seja, criar valor social. Os pesquisadores que elaboraram o modelo multidimensional percebem que os empreendedores sociais possuem paixão pelo que faz e querem sentir mais do que satisfação pelo trabalho, “eles querem sentir que vale à pena”, ou seja, eles possuem uma missão social de impactar positivamente na sociedade. De acordo com os autores, o papel da missão social caminha junto com a sustentabilidade das organizações, uma vez que a sustentabilidade resulta do equilíbrio entre inovação, proatividade e gestão de risco, não como um fim, mas como forma de assegurar a continuação da organização em função da sua missão social, levando em conta as dinâmicas do ambiente.

A partir das temáticas abordadas e discutidas, busca-se analisar as contribuições da criação de valor social para o desenvolvimento do empreendedorismo social. Assim, a seguir apresenta-se o método do estudo, que contempla as etapas da pesquisa.

3 METODOLOGIA

No intuito de alcançar o objetivo a que esta pesquisa se propõe, ao “analisar as contribuições da criação de valor social para o desenvolvimento do empreendedorismo social”, optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa. As abordagens qualitativas são peculiarmente úteis em áreas que não estão muito desenvolvidas teoricamente (EDMONDSON; MCMANUS, 2007), o que se revela particularmente pertinente para

contribuir com o estudo do desenvolvimento do empreendedorismo social, com o propósito de criação de valor social. Para Minayo (2017) e Yin (2016) o verbo principal da análise qualitativa é compreender e para isso é necessário que o pesquisador se coloque no lugar do outro, considerando a singularidade do indivíduo e do contexto que o cerca. Dessa forma, o pesquisador busca captar o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY *et al.*, 2010). Para tanto, este estudo considera a perspectiva dos empreendedores sociais de destaque de Portugal, captada por meio de uma linguagem natural e espontânea, que se torna possível por meio da utilização de entrevistas semiestruturadas.

Quanto aos objetivos elencados, esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, uma vez que se buscou compreender como os empreendedores sociais criam valor social. A etapa exploratória deste estudo foi pautado na proposta de Marconi e Lakatos (2010), que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios para proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema de pesquisa. Para esta etapa, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas a partir da elaboração de um roteiro com questionamentos que foi submetido à validação de conteúdo por um Comitê de Especialistas com experiência de pesquisa nas áreas temáticas deste estudo. Após a avaliação do Comitê de Especialistas, realizou-se um teste piloto com duas empreendedoras sociais portuguesas, para verificar a compreensão da linguagem empregada nos questionamentos. Optou-se ainda por realizar uma adaptação das questões para o português de Portugal, que foi feito em conjunto com uma investigadora portuguesa, integrante da equipe de investigação do ISEG (Ulisboa) e que possui experiência nos temas desta pesquisa.

O caráter descritivo se concretiza neste estudo, a partir dos procedimentos empregados, que contou com a observação direta nas organizações que disponibilizaram receber a pesquisadora para esta etapa do estudo. Para que se tenha um instrumento válido e fidedigno de investigação científica Lüdtker e André (1986) alertam que a observação precisa ser sistemática, o que implica na existência de um planejamento cuidadoso do trabalho para que o observador possa ir a campo com um roteiro previamente estabelecido. Seguindo essas considerações, elaborou-se um Protocolo de Observação.

Com base no exposto, compreende-se que o método mais adequado para esta pesquisa é o estudo de casos múltiplos (YIN, 2016). A partir das recomendações de Yin (2016) elaborou-se um Protocolo de Estudo de Casos, que segundo o autor é essencial para apontar a visão geral do caso, os procedimentos de coleta, as questões de estudo e a execução dos relatórios. Para escolha das unidades de análise que integram esta pesquisa, partiu-se do critério de reconhecimento e relevância que os empreendedores sociais possuem, ao receberem destaque pelas suas contribuições sociais na área da educação. No contexto de Portugal destaca-se o apoio do *Institute for Social Entrepreneurship* da *Social Business School* – IES, principalmente em função da sua contribuição com o desenvolvimento do Mapa para a Inovação e Empreendedorismo Social (MIES, 2015) da região Norte, Centro e Alentejo de Portugal, que foi uma iniciativa inovadora no contexto do empreendedorismo social europeu (PARENTE, 2014). De acordo com o catálogo do IES SOCIAL BUSINESS SCHOOL (2016) há 51 empreendedores sociais portugueses que estão catalogados de acordo com a área de atuação, que contempla a educação, saúde, sustentabilidade social e ambiental, pesquisa, integração social e desenvolvimento econômico e territorial. Para tanto, esta pesquisa contempla os empreendedores sociais de referência no setor de educação de Portugal elencados no catálogo do IES SOCIAL BUSINESS SCHOOL (2016), que totalizam cinco (indivíduos/organizações). Para preservar o sigilo e confidencialidade dos dados, os empreendedores sociais e as organizações sociais elencadas neste estudo foram identificadas por códigos, utilizando-se OP1 a OP5 para as organizações e EPI a EP V para os empreendedores entrevistados.

Para a coleta dos dados foi realizado um roteiro de entrevista semiestruturado, contendo uma seção sobre o perfil dos entrevistados e outra relacionada à Orientação à Missão Social, Propósito de Criação de Valor Social, Orientação para a Inovação Social, Proatividade e Gestão de Risco. No intuito de responder a questão central de pesquisa foi definido o contexto de análise a partir do modelo de Weerawardena e Mort (2006), utilizando-se as categorias de análise Inovação, Gestão de Riscos e Proatividade. Como técnica para o tratamento dos dados utilizou-se a categorização temática, definida por Bardin (2015) como uma classificação de elementos por diferenciação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012) verifica-se uma forte heterogeneidade, tanto em número, como no tipo de atividades desenvolvidas pelas organizações sociais portuguesas. Em 2012, este setor era constituído por 55.383 unidades, cuja 50% das organizações desenvolviam atividade na área da cultura, desporto e recreação, atreladas ao setor da educação. Esses dados guiam a escolha do segmento a ser pesquisado, tendo em vista a amplitude do impacto social que pode ser alcançado pelos empreendedores sociais à frente de organizações que desenvolvem seus projetos em prol da educação. Neste cenário e para o escopo deste estudo, as cinco organizações escolhidas estão localizadas em diferentes municípios de Portugal, sendo duas delas na Região Central, e as outras três na Região Norte. Todos os cinco empreendedores sociais que atuam nas respectivas organizações (OP1, Op2, OP3, OP4 e OP5) possuem dedicação exclusiva com as atividades das organizações que gerenciam.

Os cinco empreendedores sociais (EP I, EP II, EP III, EP IV e EP V) e as respectivas organizações em que atuam foram analisadas, apresentando as características referente ao perfil dos empreendedores sociais e as categorias analíticas da criação de valor social. Destaca-se que quatro organizações foram fundadas pelos empreendedores sociais entrevistados, enquanto que uma das organizações foi criada por uma instituição financeira já existente no mercado, que tem como objetivos financiar as atividades de desenvolvimento e aceleração de iniciativas de inovação e empreendedorismo social na Europa. Os dados referentes ao perfil dos empreendedores sociais são apresentados em relação à organização em que atuam, conforme observa-se no quadro a seguir.

Quadro 1 - Perfil dos Empreendedores Sociais

Empreendedores (Organização)	EPI (OP1)	EP II (OP2)	EPIII (OP3)	EPIV (OP4)	EPV (OP5)
Idade	37	47	36	29	40
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Escolaridade	Mestrado	Doutorado	Mestre	Licenciatura	Mestre
Experiência prévia empreendedorismo	Projetos ligados à intervenção comunitária	Trabalho com grupos de crianças com deficiência	Trabalhou com Políticas Públicas e projetos em 30 países com vistas a aumentar o emprego	Fundou start up sem fins lucrativos com objetivo de capacitar outros empreendedores	Trabalhos comunitário com jovens
Tempo de atuação	2 anos	10 anos	9 anos	7 anos	9 anos
Fundador	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Ano de fundação	2017	2009	2010	2015	2010
Cargo	Diretora Executiva	Presidente (CEO)	Chefe	Sócia	Consultor Independente
Colaboradores	4	8	7	10	3

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o quadro 1, três empreendedores sociais são mulheres e dois são homens, o que evidencia há uma significativa inserção das mulheres nesse campo. Isso corrobora com o fato da presença feminina no mercado de trabalho português tornar-se cada vez mais frequente, reforçado pela diminuição significativa das taxas de casamentos e de natalidade, que contribuem para a transformação do papel da mulher na sociedade (GUERREIRO; PEREIRA, 2007). Para esta transformação da realidade portuguesa, contribuíram também o aumento das qualificações académicas das mulheres, a terciarização da economia e conseqüente crescimento de profissões ocupadas por mulheres, bem como o desenvolvimento de profissões associadas às novas tecnologias de informação e de comunicação (RODRIGUES; OLIVEIRA, 2007). Observa-se que escolaridade dos entrevistados é alta, sendo que três possuem mestrado, uma possui doutorado e apenas um possui licenciatura. Ressalta-se que o maior grau de doutorado é atribuído à uma mulher, o que pode ser um indicativo de que em Portugal as mulheres possuem uma preocupação com a qualificação maior do que os homens.

A idade dos pesquisados varia de 29 a 47 anos, o que representa uma idade média de 30 anos. Os empreendedores sociais são geralmente associados com jovens transformadores que possuem uma natureza idealista, o que é corroborado pelo relatório do GEM (2016). De acordo com o GEM (2016) na Europa Ocidental há uma maior representação de empreendedores sociais entre 18 e 34 anos, do que empreendedores comerciais, ao contrário de outras regiões como América Latina, Austrália e Estados Unidos, por exemplo, que possuem uma representação maior de jovens empreendedores comerciais. Todos os entrevistados afirmam possuir algum tipo de experiência prévia com o empreendedorismo social antes de iniciarem suas atividades nas respectivas organizações em que atuam. As organizações sociais em que os entrevistados atuam são pequenas, com poucos colaboradores (de 3 a 10 pessoas). De modo geral, os dados relativos ao perfil dos empreendedores sociais deste estudo apresentam semelhanças com os dados do relatório GEM (2016).

Partindo da visão de que os empreendedores sociais possuem o foco no propósito social da organização (DEES, 2007), o quadro 2 expõem os principais elementos em relação à missão social e propósito de criação de valor social.

Quadro 2 - Análise da missão e criação de valor social

Elementos	Trechos das entrevistas	Entrev.
Orientação para missão social	“Temos um programa de capacitação com a comunidade e aquilo que fazemos é no fundo levar o sistema de inovação social e capacitação nesta área a quem já está num terreno, por exemplo municípios, empresas, organizações sociais, que conhecem muito bem as potencialidades, os desafios, os problemas do território, e portanto são eles que vão ser capazes de empreender novas soluções, levar esses novos conhecimentos (...)”.	EPI/ OP1
	“Quando lançamos no mercado lançamos com o foco de trabalhar em parte, as pessoas e crianças e idosos, jovens e adultos ligados a deficiência (...). Portanto, já estávamos a criar valor social em uma escala mínima (...) Mas, sim, temos a escalabilidade no nosso foco, obviamente que nós temos 2 milhões de crianças em idade escolar, portanto quando dizemos que trabalhamos diretamente com mais de 3000 crianças, isto não nos interessa muito, nos interessa buscar aos 2 milhões porque são esses 2 milhões que irão mudar a sociedade. E este projeto é um projeto para mudar o mundo de fato.”	EP II/ OP 2
Propósito de criar valor social	“Todos os projetos que nós temos tem ou impacto social, ou impacto ambiental (...).Como é que fazemos isto? Através de formação, através de consultorias estratégicas, através de desenvolvimento de projetos, novos e próprios, através da angariação com investidores sociais, portanto tentamos perceber e garantir que os projetos com que trabalhamos realmente maximizem o impacto social e ambiental que é proposto”.	EPIV/ OP4
	“E como é que nós mudamos o mundo? Não estamos só a ensinar os alfabetos,	

	estamos a desenvolver competências de literacias e de comunicação, estamos a poupar dinheiro às famílias e ao estado societal, por exemplo, uma criança para produzir determinado fonema, levaria 6 sessões na terapia da fala (...) então essas 6 sessões de terapia da fala que custaria, vamos dizer que 2000 euros, passam a ser vistas e entendidas como mais eficientes quando empregamos a nossa metodologia, na própria aprendizagem e desenvolvimento articulatório, pronto. Aí estamos a poupar dinheiro as famílias, ou a encurtar o tempo e tornar mais eficiente o trabalho do terapeuta da fala, estamos a encurtar o tempo de intervenção. Estamos a promover as provisões das famílias em ação social.”	EP II/ OP2
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à orientação para a missão social, constatou-se na fala de EP I e EPII que há uma preocupação em proporcionar transformações para a sociedade. Observou-se que medir os resultados em termos de escalonar o impacto social é um fator que tem sido considerado relevante para observar em que medida as organizações estão cumprindo o seu papel social. Percebe-se ainda que os empreendedores sociais demonstram clareza nas atividades que desempenham, pois os trechos das falas de EPII e EP IV citam a forma como eles estão promovendo impacto social. Diferentemente da realidade da EP I que está atuando há menos de 2 anos, os demais empreendedores já atuam há mais tempo e conseguem mensurar os benefícios diretos e indiretos desse impacto. No relato de EP IV, a possibilidade de realização de parcerias junto a associações, fundações e empresas privadas para oferecer formações garante que o alcance do impacto social em uma maior escala. A E PII constata que as famílias conseguem obter um acesso mais eficiente e menos oneroso para o desenvolvimento da comunicação daqueles que possuem algum tipo de deficiência de aprendizagem, ao mesmo tempo que os terapeutas da fala também conseguem obter melhores resultados em suas intervenções. Isto reflete que os empreendedores percebem que qualidade dos serviços que estão sendo oferecidos pela organização social em que atuam, está gerando uma transformação social.

As inovações sociais são definidas por Mulgan *et al.* (2007) como as novas ideias, atividades e serviços inovativos que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais. No intuito de criar valor social, os empreendedores sociais procuram formas de inovar, e as evidências da orientação para a inovação, estão elencadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Análise da inovação social

Elementos	Trechos das entrevistas	Entrev.
Orientação para inovação social	“Nós já tivemos algumas conversas com vários países como Moçambique, por exemplo, Moçambique anda vai a avançar. Com o Cabo Verde Também e com Malta. Malta queria fazer a versão em inglês do nosso projeto. Claro que isto implica que... nós para avançarmos...eh, eu acho que o nosso projeto só vai ser reconhecido em Portugal quando efetivamente for concretizado lá fora. Acho que Portugal tem esse problema. Então assim, quando estiver em uma escola qualquer na Finlândia, então vai ser reconhecido como um grande projeto português.”	EP II/ OP2
	“Eu olho para o mundo e vejo muitos problemas não é, mas também há oportunidades de melhorias, portanto oportunidades de fazer melhor, de fazer mais. Portanto o meu trabalho, aquilo que gosto de fazer, vai muito no sentido de ter ideias e desenvolver projetos nesse sentido. Ainda ontem lançamos um projeto assim (...) portanto nós trabalhamos muitas vezes com outras associações, mas também com empresas e fundações determinadas que vão garantir que promovemos impacto (social e/ou ambiental).”	EP IV/ OP4
	“Então, um simples re-organizar da forma de fazer as coisas traz uma motivação	

	que a área da educação, ou a área social estão a necessitar drasticamente. E essas metodologias que uso, de forma combinada, deixam o trabalho bastante inovador (...). Eu faço isso, dentro do projeto e da empresa que tenho de uma forma mais pontual né, que é a duração do projeto em que fazemos isso, eu saio do papel de chefe e entro no papel de não saber então, sou um dos que diz as coisas erradas e digo: não sei será que isso funciona e tal, ou quem devias saber e tal, e eu não sei (...) então é uma forma de tirar essa hierarquia (...)torno a coisa muito mais horizontal”.	EP V OP5
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores sociais geralmente são conhecidos por serem inovadores e são caracterizados como indivíduos visionários, dirigidos por uma visão social com habilidade para ver o mundo de uma forma diferente (BORNSTEIN e DAVIS, 2010). A capacidade de inovação social pode ser percebida à medida que eles buscam oportunidades para transformar problemas em soluções, como relata EP IV “vejo muitos problemas não é, mas também há oportunidades de melhorias, portanto oportunidades de fazer melhor, de fazer mais (...) de ter idéias e desenvolver projetos nesse sentido”, e pela inserção de novas idéias ou novas formas de gerenciar, como relata EP V, no sentido que uma simples re-organização e desburocratização da organização podem garantir que o trabalho seja inovador.

Em complemento, Melo Neto e Fróes (2002) percebem que a inovação no empreendedorismo social é “maior” porque desenvolve a projeção de mudanças significativas na sociedade onde está sendo implementada (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 49), como relata EP II, no sentido de avançar com seu projeto para além de Portugal, e trazer o reconhecimento e o impacto para a sociedade à medida que vai avançando nos demais países e conquistando o reconhecimento junto a outros atores. Chambon *et al.* (1982) explicam que a inovação social se desenvolve através de uma diversidade de interlocutores, entre eles empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários. Observa-se que as ações da EP II e EP IV refletem essa prática de que somente ao englobar os diferentes interlocutores, torna-se possível colocar em prática as inovações sociais.

Ao considerar o aspecto da proatividade, Weerawardena e Mort (2006) destacam que os empreendimentos sociais necessitam atuar com diferentes estratégias. E um ambiente social e cultural desfavorável requer proatividade do empreendedor social que deve ir em busca de ações específicas (SANTOS *et al.*, 2009). O Quadro 4 evidencia trechos de falas que apontam o contexto de proatividade nos empreendimentos estudados.

Quadro 4 - Análise da proatividade

Elementos	Trechos das entrevistas	Entrev.
Proatividade	“Nós chegamos a uma região onde não existia muitos projetos de inovação social e de empreendedorismo social para apoiar (...) e não podíamos estar a espera que esses projetos aparecessem por geração espontânea(...). E perguntamos: “conhece o conceito de inovação social? Já ouviu falar? Cerca de 70% nunca tinha ouvido falar de inovação social. Portanto é muito difícil trazer um conceito que é desconhecido, não é, é preciso primeiro dá-lo a conhecer. E foi a partir deste dado, que mudamos e lá está a nossa estratégia. E percebemos que nós não podemos partir do princípio de que as pessoas sabem o que é. Nós temos que chegar até lá, mostrar o que é, de uma forma muito clara. Não podemos partir do princípio que sabem o que é (...)Neste momento temos um programa educativo, e tentamos levar às escolas e às crianças principalmente do primeiro ciclo, este sistema de inovação social porque queremos apostar nos empreendedores do futuro, e depois temos um programa de capacitação com a comunidade e aquilo que fazemos é no fundo levar o sistema de inovação social	EP I/ OP1

	<p>e capacitação nesta área.”</p> <p>“Ah, é assim: os empreendedores sociais tem que ter, como eu disse uma capacidade muito grande de resiliência. Pois entrar numa escola ou numa sociedade e pegar uma metodologia e dizer “eu vou usar língua gestual e o braile” e através disto os teus filhos que não tem problema nenhum vão aprender mais rápido (...) isto implica em uma mudança de paradigma em nosso país e em nossa sociedade, porque estas crianças daqui há 20 anos, não vão ter problemas em identificar o braile ou a língua gestual e vão olhar para as pessoas surdas, para as pessoas cegas ou com dislexia, com naturalidade que nós não temos hoje. O meio de criação de valor social que aqui se está a fazer é no sentido de preparar a sociedade para uma sociedade de fato inclusiva, mas ela só irá acontecer quando essas crianças começarem a crescer”.</p>	EP II/ OP 2
	<p>“Sem duvida a proatividade é essencial e se aliamos a proatividade a resiliência, tens a cara do empreendedor. O empreendedor não é só ir a luta, mas ir a luta sabendo que irá encontrar obstáculos, e apesar desses obstáculos vai a luta também. Da onde é que vem a resiliência? É que vai a receber muitos não, não só não para parceiras de investimos, como não no sentido de “nós não estamos a entender o que estás a fazer, não percebemos nada do que tu falas, nós não queremos a fazer”. Então muitas vezes o empreendedor está à frente do tempo dele, está a ver coisas que não está no tempo consciente das pessoas, e isso exige resiliência e proatividade”.</p>	EP V/ OP 5

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados obtidos, observou-se que os empreendedores sociais portugueses são proativos, pois como relata EP I, não é possível ficar à espera de que os projetos se concretizem, sendo necessário adaptar-se com novas formas de atuação. Para EP I, um dos primeiros passos necessários da organização foi conhecer não só a comunidade e o potencial para a inovação social existente no território, como as melhores práticas nacionais e internacionais na área da incubação de projetos de impacto, e para isso foram visitadas 5 cidades europeias e 8 projetos de incubação de iniciativas de impacto social na Europa. EP I relata que 70% das pessoas que deveriam integrar o projeto não estavam familiarizados como conceito de inovação social. Portanto, a partir daí foi feita uma aposta na sensibilização para o aumento de conhecimentos e competências da comunidade em torno do empreendedorismo e inovação social, enquanto etapa fundamental para o aparecimento e crescimento de futuras iniciativas de inovação social. EP I realizou ações específicas de inserção de programas de educação voltados para alunos de escola e de capacitação para a comunidade, que foram surgindo como estratégias diferentes que não estavam previstas no escopo do projeto da O1, mas tiveram que se adaptar a partir necessidade de que a própria comunidade não tinha o conhecimento sobre o que significava a inovação social.

Para EP II e EP V, a proatividade reflete-se na capacidade do empreendedor muitas vezes estar a frente do tempo, e isso exige capacidade grande de resiliência. Nesse sentido, os empreendedores sociais entrevistados demonstram que é fundamental refletir sobre os obstáculos previamente, no sentido de estarem preparados para as mudanças que fogem ao seu controle e que podem levar tempo a acontecer.

A falta de clareza sobre o que são os negócios sociais e sobre como os empreendedores sociais atuam ainda representa um obstáculo a ser ultrapassado. No entanto, à medida que os próprios pesquisados vão avançando e ganhando espaço entre as organizações sociais que atuam no território Europeu e divulgam seus resultados, a visibilidade para os negócios sociais começa a se transformar e as redes de colaboração vão se estabelecendo e os empreendedores sociais vão se associando ao movimento da inovação social.

As organizações sociais precisam de modelos de negócios auto sustentáveis, pois é importante que elas consigam prover evidências de viabilidade financeira como pré-requisito

para o início de qualquer projeto social (MELO NETO; FRÓES, 2002; WEERAWARDENA; MORT, 2006). Nesse sentido, os empreendedores procuram formas que assegurem os recursos necessários à viabilidade dos empreendimentos sociais (WEERAWARDENA, MORT, 2006), onde a gestão de riscos é fundamental para avaliar as dificuldades e projetar a sua sustentabilidade. O Quadro 5 expõe como os empreendedores sociais pesquisados avaliam os riscos associados a financiamentos, subsídios do governo, doações e patrocínios.

Quadro 5 - Análise da gestão de risco

Elementos	Trechos das entrevistas	Entrev.
Gestão de Risco	“Quando aparecemos, por exemplo em termos de apoio financeiro da Portugal Inovação Social éramos a única incubadora específica para inovação social. Neste momento já existem mais, e ainda agora recentemente tivemos um encontro nacional com todas estas novas incubadoras que apareceram no Alentejo, na Zona Norte etc. E vemos isso como uma colaboração muito rica. (...) Os nossos projetos ainda estão numa fase de início, portanto, não estão propriamente, a grande maioria deles em busca de investimento. E depois aqueles que procuram investimentos em áreas muito específicas, ou querem por exemplo estabelecer parcerias com os municípios ou empresas privadas, e portanto nós aí procuramos fazer as pontes em função daquilo que é necessidade do projeto”.	EP I/ OP1
	“Diversificação. Ou seja, nós a princípio funcionávamos muito na “nós temos que vender, tem que ser vendas, para o setor privado e tal. Eu seria muito burro se não aproveitasse também os recursos públicos (...), portanto, nós hoje temos patrocínios, temos vendas, temos subsídios de órgãos como o Portugal Inovação Social, temos donativos, temos muita coisa. Tem que ser diversificado porque Portugal é um país falido, se o Banco Central Europeu não tivesse intervindo, nós vamos ao charco (...) E portanto a pessoa tem que ter a noção de que tem que ser muito resiliente, temos que ser muito poupados, temos que saber combinar bem vendas com subsídios e com donativos, e de diferentes atores, e também ter o cuidado de ter parceiros muito fiáveis (...) e isto foi facilitado principalmente com o apoio do Portugal Inovação Social!”	EP III OP3

Fonte: Dados da pesquisa.

A viabilidade financeira das organizações sociais depende dos esforços dos seus membros para garantir recursos adequados para apoiar a missão social da empresa, sendo que esses recursos podem ter caráter híbrido e vir de subsídios públicos, atividades comerciais ou de recursos voluntários. Constataram-se tais aspectos na fala de EP I, que explica que a organização busca “estabelecer parcerias com os municípios ou empresas privadas, e portanto nós aí procuramos fazer as pontes em função daquilo que é necessidade do projeto”; e no relato de EP III: “nós hoje temos patrocínios, temos vendas, temos subsídios de órgãos como o Portugal Inovação Social, temos donativos, temos muita coisa. Tem que ser diversificado.” Percebe-se no relato desses dois empreendedores que o órgão Portugal Inovação Social – PIS possui um papel bastante significativo para a viabilidade dos empreendimentos. O PIS é uma experiência pioneira em Portugal, de promoção e financiamento em Inovação Social, vinculado à gestão de 2014, e que se manteve na atual gestão do governo, que resulta de uma parceria entre o Estado Português e a Comissão Europeia que se beneficia dos Fundos Europeus Estruturais de Investimentos – FEEI do programa PORTUGAL 2020 (PORTUGAL, 2019). Assim Portugal possui um fundo específico, denominado de Parcerias para o Impacto, na qual as organizações portuguesas podem obter recursos específicos para iniciativas de inovação social.

O entrevistado EPIII acrescentou em seu depoimento, que o atual período pós crise contribui com uma evolução positiva do empreendedorismo social no país, pois houve um

desenvolvimento e crescente maturação dos vários agentes do ecossistema empreendedor, nomeadamente, *business angels*, capital de risco, empresas de grande dimensão, incubadoras e aceleradoras, associações e universidades, com execução de ações estruturantes para o financiamento do ecossistema. Por último, EP V destacou ainda que há acesso privilegiado a mercados que falam português, em todos os continentes, e isto “vale 4,6% do PIB mundial” e a previsão otimista é de que isso venha a crescer acima da média mundial nos próximos 10 anos, em função da facilidade de Portugal integrar-se com outras culturas e mercados.

5 CONCLUSÃO

Para atender o objetivo deste estudo, identificou-se que o propósito da criação de valor social e a missão social se manifestam em todas as organizações pesquisadas. A partir dos depoimentos dos empreendedores sociais de Portugal foi possível constatar que suas atividades vão ao encontro de trazer transformações positivas para a sociedade, principalmente por meio da promoção de capacitações para os indivíduos que podem ser capazes de mudar a sociedade.

Com relação ao gênero, destaca-se a presença do sexo feminino, o que corrobora com a situação atual do mercado no que tange a crescente participação da mulher, corroborando com os dados do GEM (2016). Considerando-se as respostas obtidas dos empreendedores sociais pesquisados, observou-se que os participantes deste estudo são profissionais considerados como jovens adultos, com instrução elevada e com experiência no campo do empreendedorismo social. Isto demonstra que as organizações em que esses empreendedores atuam refletem a característica de estarem se estabelecendo em um contexto que nos últimos anos vem recebendo uma maior atenção, principalmente em função do interesse dos jovens que estão mudando a concepção mais tradicional do emprego formal e começam a considerar a carreira com foco no impacto e na inovação social.

A inovação social entre os pesquisados, é colocada em prática a partir dos preceitos de Chambon *et al.* (1982). Para os empreendedores pesquisados as inovações ocorrem quando os interlocutores, entre eles agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários são envolvidos no processo de inovação.

A proatividade e a resiliência foram destacadas pelos pesquisados como sendo “a cara dos empreendedores sociais”. Este fato corrobora com outras pesquisas que demonstraram uma forte relação entre o empreendedorismo e a resiliência (CONNER, 1995; PEREIRA, 2001; RALHA-SIMÕES, 2001; MINELLO, BOHRER 2014). Embora não haja consenso entre os autores se a resiliência é fator determinante para o sucesso de um empreendimento, os dados coletados permitem perceber que a capacidade de resiliência é necessária para o enfrentamento das mudanças e suas consequências.

Sobre a gestão de risco, os entrevistados relatam que as políticas governamentais portuguesas são favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo social em Portugal, mas diferentemente de outros contextos econômicos, em que existe uma forte dependência de fundos do governo, os empreendedores sociais portugueses buscam parcerias com empresas privadas e também órgãos públicos. Nesse sentido, a possibilidade de diversificação de fontes de investimentos e recursos permite que os mesmos não sejam dependentes dos fundos do governo. Este aspecto confere uma maior autonomia e flexibilidade para as organizações sociais buscarem diversificar suas formas de financiamento, e com isso consolidar suas propostas de inovação social junto aos diferentes parceiros e atores do setor.

Muito dessa evolução do ecossistema do empreendedorismo social português deve-se, segundo E III, ao movimento pós crise, no qual tem-se hoje recursos humanos qualificados por ensino universitário de qualidade que também evoluiu nos últimos anos. Para E III existe

ainda uma capacidade de adaptação cultural, capacidade de expressão em inglês, e com características intrínsecas de capacidade de gestão de complexidade.

Como fatores limitadores da pesquisa, o estudo em questão contemplou a percepção somente dos empreendedores sociais e envolveu apenas as três dimensões do modelo de Weerawardena e Mort (2006). Apesar dessas três dimensões se apresentarem como significativas, há possibilidades de inclusão de outros construtos associados a criação de valor social em empreendimentos sociais. Portanto, para futuros estudos, sugere-se a ampliação da pesquisa para os colaboradores e usuários, bem como a realização de pesquisas qualitativas contemplando outras dimensões da proposição de criação de valor social.

REFERÊNCIAS

AUERSWALD, P. Creating social value. **Stanford Social Innovation Review**, p. 49-55, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 225 p., 2015.

BORNSTEIN, D.; DAVIS, S. **Social entrepreneurship**: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press, 2010.

CERTO, S. T.; MILLER, T. Social entrepreneurship: key issues and concepts. **Business Horizons**, v. 51, p. 267-271, 2008.

CHAMBON, J. L; DAVID, A. DEVEVEY, J. M. **Les innovations sociales**. Paris, Presses Universitaires de France. Coleção Que sais-je, 1982.

COAN, M. **Educação para o empreendedorismo**: implicações epistemológicas, políticas e práticas. Tese (Doutorado em educação) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

COMISSÃO EUROPEIA. Monitor da educação e da formação de 2018 Portugal. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2018. Disponível em: http://www.cnedu.pt/content/noticias/nacional/et-monitor-report-2018-portugal_pt.pdf

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

DACIN, P.; DACIN, M. E.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, p.38-57, 2010.

DEES, J. G. Taking Social Entrepreneurship Seriously. **Society**. v. 44, n. 3, p. 24-31. 2007. Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deas_TakingSESeriously_2007.pdf> Acessado em outubro de 2017.

EDMONDSON, A. AND MCMANUS, S. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, Vol. 32 No. 4, p. 1155-1179, 2007.

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2015 to 2016. In: BOSMA, N. S.; SCHOTT, T.; TERJESEN, S.; KEW, P. **Special Topic report on Social entrepreneurship**. Babson College. Global Entrepreneurship Research Association, 2016. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>.

GUERREIRO, M.; PEREIRA, I. **Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família**: experiências do prémio igualdade é qualidade. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2006.

GODOY, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOVERNO DE PORTUGAL. **Educação**. Despacho n.º 6173/2016. Diário da República, 2.ª série — N.º 90, 14676.2016. Disponível em: https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Legislacao/despacho_6171-2016_grupo_trabalho_educacao_cidadania.pdf

IES SOCIAL BUSINESS SCHOOL. **Social entrepreneurship in Portugal**: a practical guide. In: AZEVEDO, C. CARLOS, F.; MARTINS, M. A. (Orgs.) 2016. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/56b8c5259f7266092474edec/t/5787922df5e231f300f5d5fa/1468502583407/PortugueseSEEcossystem_2016.pdf

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. Censos – 2012. Disponível em: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros. Acesso em 30 de maio de 2017.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU; 1986.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência e saúde coletiva**. v. 17, n. 3, p. 621-626. 2012.

MINAYO, M. C. de S. Apresentação. In: GOMES, R. **Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Insituto Sírio Libanês, 2014.

MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 16-17, 2017.

MINELLO, I. F.; BOHRER, S. I. Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. **Revista de Ciências da Administração**. Abril, 2014. Disponível em: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=273530344016>

MONTEIRO, M. I. N. L. Educação: Novos cenários e perspectivas. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, v.2, n. 2, p. 107-118, 2009.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The entrepreneur's business model**: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Oxford, v. 58, n. 6, p. 726-735, June 2005.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; RUSHANARA, A.; SANDERS, B. **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. Oxford Said Business School - Skoll Centre for Social Entrepreneurship. 52 p, 2007. Disponível em: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf Acesso em: outubro de 2017.

PARENTE, C. **Empreendedorismo social em Portugal**. Universidade do Porto: Porto, 2014. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12386.pdf>. Acessado em 25 de janeiro de 2018.

PEREIRA, A. M. S. Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping. In: TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p.77-94.

PHILLS, J. A.; KRISS, D.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation **Stanford Social Innovation Review**, p. 34-43, 2008.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.

PORTUGAL. **Constituição da república portuguesa**. Coimbra: Almedina 2015. Disponível em: http://cnis.pt/wp-content/uploads/2016/11/LEI_76_2015.pdf. Acesso em 20 de junho de 2018.

PORTUGAL 2020. Portugal Inovação Social. **Parcerias para o Impacto**. Disponível em: <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/index.php/portugal-2020/>

RALHA-SIMÕES, H. **Resiliência e desenvolvimento pessoal**. In: TAVARES, J. (Org.). Resiliência e Educação. São Paulo: Cortez, 2001. p.95-114.

RODRIGUES, M. : OLIVEIRA, T. **A Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa**. Oeiras: INA-Instituto Nacional de Administração, 2007.

SMITH, A. **Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. New York: Collier & Son Corporation. 1956.

STEINEROWSKI, A.; JACK, S.; FARMER, J. Who are the social entrepreneurs and what do they actually do? Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC). **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 28, n. 21, artigo 2, 2008.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J. A.; BROCKHAUS, R. H. (Ed.). Advances in Entrepreneurship. **Firm Emergence and Growth**, 3, Greenwich, CT: JAI Press, 1997. p.119-138.

ZHARA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24. 2009.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of world business**, v. 41, p. 21-35, 2006.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.