

# **A Relevância da Gestão de Recursos Para o Desempenho- Aplicação da Teoria Baseada Nos Recursos ao Empreende- dorismo Social em Portugal**

## **The Relevance of Resource Management For Performance- Appli- cation of The Resource-Based Theory to Social Entrepreneurship in Portugal**

**Susana Bernardino**

*susanab@iscap.ipp.pt*

P. Porto/ISCAP/CEOS.PP

**J. Freitas Santos**

*jfsantos@iscap.ipp.pt*

P. Porto/ISCAP/CEOS.PP

### **Resumo/ Abstract**

O empreendedorismo social é reconhecido como um importante instrumento para a criação de valor para a sociedade, bem como para o desenvolvimento regional. No entanto, pelo facto de combinarem uma orientação social e empreendedora, as organizações sociais deparam-se com frequência com um cenário de escassez de recursos, que poderá comprometer a capacidade para prosseguir a sua missão social. Com esta investigação pretende-se compreender em que medida a forma como são geridos os recursos nas organizações sociais Portuguesas é capaz de influenciar o desempenho que estas são capazes de alcançar. A investigação adota uma metodologia quantitativa, através de inquérito por questionário *on-line* enviado aos gestores de organizações sociais em Portugal. A investigação indica que a forma como os responsáveis gerem os recursos influencia o nível de desempenho geral das organizações, quer sejam de natureza tangível (recursos financeiros e recursos tecnológicos) quer intangível (identidade, envolvimento dos grupos-alvo e percepção da qualidade).

Social entrepreneurship is recognized as a valuable tool for creating value for society as well as for regional development. However, by blending a social and entrepreneurial orientation, social organizations are often faced with a resource scarcity scenario, which might constrain their ability to pursue their social mission. This research aims to understand to what extent the way resources are managed in Portuguese social organizations can influence their success. To achieve this purpose, the research uses a quantitative methodology, based on an online questionnaire survey sent to the managers of social organizations in Portugal. The investigation shows that the way the resources are managed influences the overall performance of these organizations, whether they are tangible resources (financial and technological resources) or intangible resources (identity, engagement of target groups and quality perception).

*Palavras-chave:* Empreendedorismo social, gestão de recursos, desempenho

*Keywords:* Social entrepreneurship, resources management, performance

## 1. INTRODUÇÃO

Em linguagem corrente ser empreendedor encontra-se frequentemente associado ao início de um negócio privado com fins lucrativos (Dees, 2001). Todavia, para Dees (2001) esta é uma aplicação muito redutora para um conceito mais abrangente e com raízes históricas na teoria económica. 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). Na literatura económica, a presença do conceito de empreendedor está, nas palavras de J. B. Say, relacionada com a capacidade para se combinar recursos produtivos, ou, segundo Richard Cantillon, para se aceitar correr os riscos do próprio negócio. Outros economistas, na segunda metade do século XIX (tais como Stuart Mill ou Marshall), advogam uma função restrita de empreendedor limitando-a a um mero gestor de recursos financeiros, humanos e produtivos. Pelo contrário, Schumpeter (1934; 1947) alarga essa função à inovação considerando o empreendedor não apenas um gestor de recursos, mas um criador de novos negócios que surgem pela descoberta de novas combinações de produtos, conquista de novos mercados ou ganhos de eficiência na gestão e organização dos recursos indispensáveis ao processo produtivo. Deste modo, o empreendedor é responsável por fazer novas coisas ou coisas que já eram levadas a cabo, mas de um novo modo, fazendo com que os padrões até aí existentes se tornem 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. Liebenstein (1968) recorda que o empreendedorismo é um exercício de gestão de recursos que procura reduzir ao mínimo as ineficiências organizacionais, 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.

Stevenson (citado em Dees, 2001) acrescenta a ideia de utilização plena de recursos,

pela forma como os empreendedores não se acomodam às restrições de recursos existentes, conseguindo mesmo assim a exploração das oportunidades consideradas viáveis. Mais recentemente, Kuratko, Hornsby e Goldsby (2007) falam em intensidade empreendedora, referindo que o grau de empreendedorismo será tanto maior quanto maiores forem a inovação, o risco e a proatividade envolvidos nas atividades desenvolvidas.

O conceito de empreendedorismo nos últimos anos tem vindo a ser progressivamente aplicado à resolução de questões sociais. O empreendedorismo social, enquanto prática, aplica um comportamento empreendedor à área social. A conjugação de uma dimensão ‘social’ com uma dimensão ‘empreendedora’ num mesmo modelo organizacional procura sinergias que amplifiquem a capacidade geral de criação de valor para a sociedade. Mantendo a missão social explícita e central, estas organizações incorporam uma visão empreendedora e económica com o intuito de aumentar a eficácia, eficiência e viabilidade das suas operações (Mair & Martí, 2006). Deste modo, o objetivo do empreendedorismo social será é o de potenciar a construção de uma resposta social duradoura e permitir assegurar a continuidade do exercício da missão social da organização (Weerawardena & Mort, 2006, 2012). 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 típico do setor não lucrativo.

Para Alvord *et al.* (2004) o empreendedorismo social “cria soluções inovadoras para os problemas sociais imediatos e mobiliza as ideias, capacidades, recursos, e os acordos sociais necessários para a transformação social sustentável” (p. 262). Dees (2001) propõe uma definição idílica de empreendedorismo social, na qual os empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança no setor social através da(o): (i) adoção de uma missão para criar valor social de um modo sustentável (e não apenas valor privado); (ii) reconhecimento e captura de novas oportunidades que sirvam a sua missão; (iii) compromisso num processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; (iv) atuação audaciosa sem ficarem limitados aos

recursos detidos num dado momento do tempo; (v) demonstração de uma elevada prestação de contas para com os elementos servidos e pelos resultados gerados.

A análise dos conceitos mostra que o principal elemento que delimita os contornos do empreendedorismo social enquanto campo de atividade é a missão social, que é explícita e central. A criação de valor social representa o objetivo primário da organização, que prevalece sobre todas as suas atividades apesar de coexistir com objetivos de cariz económico, considerados instrumentais para a sustentabilidade da organização e para a capacidade de produção de valor social de um modo continuado.

Pela combinação de um propósito social e de uma orientação empreendedora, o empreendedorismo social tem sido reconhecido como um campo promissor, designadamente, no que se refere à atenuação dos problemas de desemprego e de exclusão social, bem como motor do desenvolvimento regional e local sustentável (Azmat, 2013; Friedman & Desivilya, 2010; Nega & Schneider, 2014; Yiu, Wan, Ng, Chen & Su, 2014). De facto, são inegáveis os contributos do empreendedorismo social para a criação de emprego, a mudança da sociedade e a inclusão social (Alvord *et al.*, 2004; Friedman & Desivilya, 2010). Como sublinha McAnany (2012), o empreendedorismo social apresenta um enorme potencial em termos de: (i) mudança social; (ii) apoio ao desenvolvimento das comunidades locais; (iii) estímulo ao desenvolvimento económico; e (iv) sustentabilidade ambiental.

Contudo, a presença de duas orientações de fundo (económica e social) leva a que o empreendedorismo social seja um campo intrinsecamente híbrido, que se desenvolve na interseção dos convencionais domínios de atividade. Esta condição introduz importantes desafios na edificação de uma estratégia e na conceção do *modus operandi* da organização social. De facto, a natureza híbrida do empreendedorismo social provoca uma complexidade adicional no que respeita à mobilização e gestão de recursos, derivada da baixa capacidade de apropriação de valor 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). Tal como defendido por 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. De um modo geral, estes empreendedores procuram utilizar em pleno os recursos disponíveis (Light, 2006), dispondo de uma capacidade para reunir, alocar, utilizar e alavancar recursos (Leadbeater, 1997; Thompson, Alvy & Lees, 2000). Para além disso, os empreendedores sociais possuem a capacidade para identificar e gerir 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 (Schmitz & Scheuerle, 2012).

Com esta investigação pretende-se, através de um estudo exploratório, compreender de que forma a importância atribuída pelos responsáveis das organizações sociais Portuguesas à posse, uso e afetação de um conjunto de recursos e capacidades organizacionais é capaz de influenciar o sucesso das organizações sociais.

A relevância da investigação resulta da necessidade de se compreender como se podem alavancar os recursos disponíveis e potenciar um nível de desempenho superior em organizações que, embora muito promissoras, enfrentam com frequência um contexto de forte escassez de recursos. No âmbito das organizações sociais em Portugal, o conhecimento aprofundado dos comportamentos adotados tem fortes implicações na gestão mais eficiente e eficaz destas organizações, que poderão dessa forma maximizar a criação de valor social. Apesar da importância do tema a evidência empírica é ainda bastante escassa, sendo reclamada a necessidade de investigação adicional (Zeyen *et al.*, 2013), em particular no contexto Português onde os estudos sobre o impacto da gestão de recursos sobre o desempenho são praticamente inexistentes. Acresce que o empreendedorismo social pode ser visto como um importante instrumento para o desenvolvimento regional e uma forma de contribuir para a redução das diferenças económicas entre as regiões em Portugal, em particular em regiões menos desenvolvidas e com menor nível de dinamismo económico (Bernardino, Freitas Santos & Cadima Ribeiro, 2016).

Tendo em mente o propósito da investigação, a comunicação é organizada do seguinte modo. Em primeiro lugar procede-se a uma revisão da literatura relevante sobre o tema,

explorando a teoria baseada nos recursos e a relação entre a gestão de recursos e o desempenho. Segue-se a apresentação das opções metodológicas assumidas para a realização do estudo empírico. Na secção seguinte apresentam-se os principais resultados obtidos que são depois discutidos. Por fim são sintetizadas as principais conclusões, apresentando-se ainda pistas para investigação futuras.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Breve reflexão sobre a teoria baseada nos recursos

A literatura da gestão considera que os recursos constituem um meio para que as organizações possam explorar uma oportunidade e, por consequência, alcancem de uma forma mais eficiente os seus propósitos (Gras & Mendoza-Abarca, 2013; Meyskens *et al.*, 2010). De facto, a execução de uma estratégia organizacional requer um conjunto de recursos adequados para ser bem-sucedida (O'Reilly *et al.*, 2010). Na aceção de Katz e Gartner (1988) os recursos dizem respeito aos componentes físicos que são combinados para se formar uma organização. Para 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) alarga a definição, 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.

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 e do empreendedorismo (Hart & Dowell, 2011; Steffens, Davidsson & Fitzsimmons, 2009; Kellermanns *et al.*, 2016). A RBT assenta na ideia de que uma empresa é um conjunto de recursos e capacidades que assumem um papel determinante na construção das vantagens competitivas de uma organização (Hart & Dowell, 2011; Molloy, Chadwick, Ployhart & Golden, 2011). O portfólio de recursos é visto como a combinação de todos os ativos, tangíveis e intangíveis, que uma empresa detém ou tem acesso, que deverão ser agrupados de modo a que permitam a identificação e exploração de

oportunidades empreendedoras, bem como a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003).

Deste modo, a empresa é encarada como um conjunto único de recursos e capacidades (Barney, 1991), assumindo-se que as diferenças persistentes de desempenho entre organizações residem precisamente na singularidade do seu portfólio de recursos e capacidades (Finney, Lueg & Campbell, 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 desempenho entre organizações (Killen, Jugdev, Drouin & Petit, 2012; Brito & Brito, 2012).

A literatura acautela, porém, que nem todos os recursos são capazes de conferir uma vantagem competitiva sustentável. Desde o artigo seminal de Barney (1991), que os autores defendem que os recursos deverão apresentar quatro características (Barney & Clark, 2007; Finney *et al.*, 2008; Greco, Cricelli & Grimaldi, 2013): serem (i) valiosos, (ii) raros, (iii) inimitáveis e (iv) insubstituíveis; ou, segundo uma nomenclatura alternativa: (i) valiosos, (ii) raros, (iii) inimitáveis e (iv) capazes de serem explorados de forma autónoma pelos processos organizacionais de uma empresa. O valor de um recurso traduz-se na extensão com que viabiliza a exploração de uma oportunidade e/ou a neutralização de uma ameaça (Barney & Clark, 2007). Um recurso será raro quando está 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). Barney e Clark (2007) defendem que os recursos valiosos, raros e inimitáveis apenas poderão ser fonte de vantagem competitiva sustentável caso a empresa se encontre organizada para explorar o potencial que estes são capazes de oferecer. Para isso, relevam elementos como a estrutura formal, os sistemas de controlo de gestão ou a política de compensações da organização.

Pela análise das características críticas dos recursos e capacidades 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). Para além disso, a RBT sugere que o valor criado pela organização resulta não só dos

recursos que detém, mas também do modo como estes são geridos (Finney *et al.*, 2008). Deste modo, os recursos 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.*, 2010; Steffens *et al.*, 2009). Daqui se poderá concluir, tal como defendido por Molloy *et al.* (2011), que nem sempre as empresas com melhores recursos são aquelas que apresentam uma maior capacidade de criação de valor. De acordo com a RBT, não é a posse de recursos *per si* que gera valor, mas sim o modo como estes são combinados (Austin & Seitanidi, 2011; McKelvie & Davidsson, 2009), o que significa que a geração de valor depende essencialmente das capacidades da organização (McKelvie & Davidsson, 2009; Rumelt, Schendel & Teece, 1991).

Meyskens *et al.* (2010), aplicam a RBT ao empreendedorismo social, encontrando um processo operacional semelhante ao existente no empreendedorismo económico, concluindo que as diferenças entre estes dois tipos de empreendedorismo não se manifestam ao nível da RBT. Zeyen *et al.* (2013), por sua vez, são mais céticos em relação à capacidade do modelo RBT explicar adequadamente o nível de desempenho nas organizações sociais, reclamando investigação adicional ao tema. A razão deste ceticismo reside nos objetivos, que no caso das organizações sociais é o da maximização do valor social criado e nas outras organizações será o da criação de vantagens competitivas, cuja posse poderá conduzir à maximização do lucro.

## 2.2 A relação entre a gestão de recursos e o desempenho

As iniciativas de empreendedorismo social são criadas, desenvolvidas e levadas a cabo com um propósito: criar valor económico e social. Como a figura 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

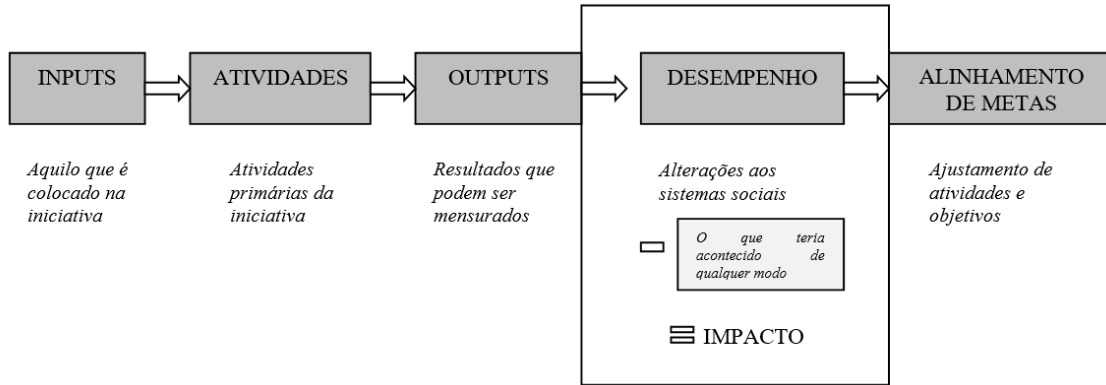
resultados pretendidos (desempenho). Para a compreensão do quadro completo de criação de valor, Clark, Rosenzweig, Long e Olsen (2004) introduzem o conceito de impacto. Para estes, o impacto diz respeito à proporção de resultados na sociedade que decorrem única e exclusivamente da atividade da organização, isto é, representa o acréscimo de valor que as atividades da organização libertam para a sociedade.

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

Para Lynch-Cerullo e Cooney (2011) a avaliação do desempenho organizacional diz respeito ao processo contínuo de estabelecimento de objetivos, transformação desses objetivos em componentes mensuráveis e recolha e análise de dados sobre essas mesmas medidas. A avaliação do desempenho organizacional diz, assim, respeito à análise da forma como os comportamentos organizacionais desenvolvidos estão, ou não, a conduzir aos resultados pretendidos. Achleitner *et al.* (2009) descrevem o desempenho de uma organização como a utilização eficiente e eficaz de recursos para a prossecução de determinados resultados. Deste modo, 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 dos processos, podendo ser avaliada através de rácios entre os inputs incorporados e os outputs gerados. Sawhill e Williamson (2001) defendem que o processo de avaliação de desempenho organizacional deverá contemplar a informação relativa a três vetores: processos (atividades), outputs (produtos e serviços) e resultados. Em paralelo, na terminologia de

Figura 1- O processo de geração de desempenho



Fonte: Clark *et al.* (2004)

Clark *et al.* (2004) as métricas de avaliação de desempenho podem ser classificadas em três categorias distintas, embora complementares: (i) métodos de processos; (ii) métodos de impacto; e (iii) métodos monetários. Os métodos de processo incluem as ferramentas que são utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia dos outputs, traduzindo-se em indicadores que monitorizam a continuidade operacional dos processos. Clark *et al.* (2004) consideram adequada a sua avaliação por via dos outputs da organização na medida em que estes se encontram correlacionados com o desempenho social desejado. Os métodos de impacto, por sua vez, avaliam os resultados incrementais (em termos de desempenho ou de output) proporcionados à sociedade pelas atividades da organização, comparativamente com a melhor alternativa existente para a resolução do problema social em questão. Por último, os métodos monetários representam o desempenho ou o impacto gerado, expressos em unidades monetárias, descontando, ou não, o valor temporal do dinheiro.

### 3. METODOLOGIA

A revisão de literatura realizada sugere que a forma como as organizações gerem os seus recursos é crítica para as organizações que desenvolvem atividades de empreendedorismo social. Esta investigação tem como objetivo compreender em que medida a importância atribuída pelos responsáveis das organizações sociais à gestão de diferentes tipologias de recursos contribui para o sucesso das organizações sociais. Tendo em mente esse propósito é proposta a hipótese de que o nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente

pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos (H1).

A investigação adotou uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário *on-line*. Para a construção da amostra consideraram-se as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) registadas em Portugal e os projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais (BVS). De forma a assegurar que as organizações analisadas apresentavam características próximas do espírito do empreendedorismo social, excluíram-se da amostra as organizações com ligações religiosas, políticas ou partidárias, ou detidas por outras organizações de carácter empresarial. Esta seleção foi realizada com base na informação recolhida nos *sites* institucionais, blogues das organizações, e demais fontes disponíveis na internet.

Esta opção metodológica resultou numa amostra constituída por 99 ONGD e 29 projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais. No processo de recolha de dados foram incluídos processos que permitiram assegurar a aleatoriedade da amostra. Como unidades de análise foram considerados os responsáveis pela gestão de organizações de empreendedorismo social, assegurando-se a não resposta dos restantes através de questões de filtro.

Os dados primários foram recolhidos entre 19 de setembro de 2012 e 2 de janeiro de 2013, tendo permitido a obtenção de um total de 68 respostas, o que corresponde a uma taxa média de resposta de 53.1% (82.8% nos projetos cotados na BVS e 44.9% nas ONGD). Das respostas obtidas, 62 foram concedidas por indivíduos responsáveis pela gestão das organizações, 42 dos quais responsáveis pela gestão de ONGD e

os restantes 20 por projetos cotados na BVS. De salientar que a taxa de resposta obtida é bastante superior à taxa geral de resposta encontrada em questionários online por Nulty (2008, 303), que é de 33%.

Tendo por base a fórmula da população finita (N=128) e tomando como referência um nível de confiança de 95% e um erro de amostragem de +/- 10%, o tamanho estimado da amostra foi de 55 (Malhotra, 1999, 362), sendo que o estudo empírico foi realizado com base numa amostra superior, de 68 respostas.

O questionário era composto por 3 secções. Uma primeira, para caracterização geral dos respondentes e das organizações sociais. Um segundo grupo abordava a gestão de recursos e, por fim, um terceiro grupo incluía questões relativas ao desempenho da organização.

A construção do questionário teve por base os estudos realizados por Light (2008), *National Survey of Third Setor* (2008) e Ewing e Napoli (2005), efetuando-se as adaptações necessárias. O questionário foi, depois, sujeito a um estudo piloto, através da opinião de especialistas.

O questionário privilegiou o uso de questões de resposta fechada. Através de uma escala gráfica de 5 pontos, onde se procurava avaliar a importância atribuída à gestão de diferentes recursos na organização (em que 1 correspondia a uma importância muito baixa e 5 a uma importância muito elevada). Na avaliação do desem-

penho geral da empresa foi também aplicada uma escala gráfica de 5 pontos, em que 1 correspondia a um desempenho muito baixo e 5 a um desempenho muito elevado.

Para a análise dos dados primários, optou-se pelo uso de técnicas de análise descritiva. No decorrer da análise, para sintetizar e compreender melhor a estrutura dos dados, procedeu-se à análise fatorial (componentes principais), empregando-se uma rotação ortogonal (método *varimax*). Por fim, para teste da hipótese de investigação recorreu-se ao Teste MANOVA não-paramétrico.

O tratamento estatístico dos dados foi obtido por recurso ao programa SPSS versão 20.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 A gestão de recursos

De modo a facilitar a análise de dados e poder fazer uma melhor leitura dos resultados obtidos, procedeu-se à redução dos dados (Análise Fatorial por Componentes Principais), através do uso de rotação ortogonal, com normalização de Kaiser. Após o apuramento das componentes principais, construíram-se os respetivos índices com base na média ponderada dos pesos fatoriais das variáveis nas componentes.

Os resultados obtidos encontram-se sintetizados na tabela 1.

**Tabela 1- Importância conferida à gestão de recursos**

Componentes principais	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
<b>Recursos humanos</b>			
Gestão de colaboradores	4.0	1.0	0.82
Trabalho em equipa	4.4	0.7	0.76
Gestão de voluntários	4.2	0.9	-
<b>Recursos financeiros:</b>			
Obtenção de donativos	4.2	1.1	0.89
Posse dos meios líquidos necessários	4.2	0.7	0.72
Geração de receitas próprias	4.1	1.0	0.73
<b>Recursos físicos</b>	3.6	1.0	0.82
<b>Recursos tecnológicos</b>	3.8	1.0	0.91
<b>Imagem da organização</b>			
Comunicação e marketing	4.0	0.9	0.84
Identidade corporativa	4.1	1.0	0.90
<b>Reputação</b>			
Gestão de perceções	3.8	0.9	0.92
Envolvimento do público-alvo	4.3	0.8	-
<b>Qualidade</b>			
Perceção de qualidade pelos stakeholders	4.3	0.9	0.90
Instrumentos de gestão de qualidade	4.0	0.9	0.92

Fonte: Elaboração própria

Como a análise da tabela 1 revela, a gestão de recursos humanos é bastante valorizada pelos responsáveis pelas organizações sociais, patente nas médias obtidas superiores ao ponto 4 da escala. A componente mais valorada é o trabalho em equipa ( $M=4.4$ ), a que se segue a gestão de voluntários ( $M=4.2$ ) e a gestão de colaboradores ( $M=4.0$ ). A gestão de recursos financeiros é também vista como relevante, seja ao nível da obtenção de donativos ( $M= 4.2$ ), posse dos meios líquidos necessários ( $M=4.2$ ) ou geração de receitas próprias ( $M=4.1$ ). Uma importância elevada é também conferida à gestão da qualidade, quer nas componentes perceção de qualidade pelos stakeholders ( $M=4.3$ ) como também em relação aos instrumentos para gestão da qualidade ( $M=4.0$ ). A gestão da imagem

e da reputação acolhem também uma importância elevada por parte dos responsáveis das organizações. Com uma valoração um pouco inferior, ainda que situada no polo positivo da escala, encontram-se a gestão de recursos tecnológicos ( $M= 3.8$ ) e a gestão de recursos físicos ( $M= 3.6$ ).

#### 4.2 O desempenho das organizações

De seguida procedeu-se à análise do desempenho geral das organizações sociais. Os indicadores em análise foram agregados em torno de duas componentes principais: o desempenho económico e o desempenho social, conforme se observa na tabela 2.

**Tabela 2- Desempenho geral das organizações**

<b>Componentes principais</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Desempenho económico</b>	<b>3.5</b>	<b>0.9</b>	<b>0.94</b>
O crescimento dos valores monetários movimentados	3.4	1.2	
O aumento da sustentabilidade económica	3.4	1.2	
Capacidade para atingir objetivos económicos	3.3	1.1	
O crescimento da procura pelos programas	3.8	1.0	
O crescimento do número de beneficiários	3.8	1.0	
<b>Desempenho social</b>	<b>4.2</b>	<b>0.8</b>	<b>0.89</b>
Capacidade para atingir a missão social	4.3	0.9	
Capacidade para atingir objetivos sociais	4.2	0.9	
Capacidade para a prossecução dos principais objetivos	4.1	0.9	

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados revela que as organizações apresentam um desempenho superior na dimensão social ( $M= 4.2$ ) do que na dimensão económica ( $M= 3.5$ ), verificando-se que apenas 8 das organizações (12.9%) manifestam um nível de desempenho económico superior ao social. De acrescentar que o desempenho económico é baixo (inferior ao ponto neutro da escala) em quase um quarto dos respondentes (24.2%), verificando-se o mesmo apenas num pequeno número de organizações em relação à dimensão social (6.5%).

Das três variáveis que integram a componente desempenho social, a mais pontuada é a capacidade de prossecução da missão social

(média de 4.3), embora muito próxima das demais variáveis (tabela 2). Na componente de desempenho económico, as variáveis que tiveram uma maior pontuação foram o crescimento da procura pelos programas da organização e o crescimento do número de beneficiários (ambas com uma cotação média de 3.8). O aumento da sustentabilidade da organização e o crescimento dos valores monetários movimentados pela organização contaram apenas com uma pontuação média de 3.4, logo seguidas pela capacidade de prossecução dos objetivos económicos ( $M=3.3$ ).

Apesar das componentes principais serem determinadas por recurso a métodos de rotação ortogonal, as dimensões económica e social



encontram-se, ainda assim, relacionadas ( $r=0.495$ ,  $\alpha=0.01$ ), o que atesta a forte interdependência entre a criação de valor social e económico no empreendedorismo social.

#### 4.2 A gestão de recursos e o desempenho

A análise exploratória desenvolvida indicia que os responsáveis organizacionais atribuem uma importância positiva (e elevada) às diferentes componentes de gestão de recursos. Deste modo, importa agora avaliar em que medida é que estes comportamentos são capazes de contribuir positivamente para o desempenho das organizações sociais.

A análise da matriz de correlações (tabela 3) sugere que a importância atribuída à gestão de determinados recursos se encontra associada a um maior nível de desempenho. Nomeadamente, o trabalho em equipa (gestão de recursos humanos), e o envolvimento do público-alvo na organização (reputação) estão positivamente relacionados com o desempenho social. Desta relação parecem emergir duas observações importantes. Em primeiro, que o empreendedorismo social é um processo essencialmente coletivo e partilhado e, em segundo lugar, que a contribuição de todos (interna ou externa) e as sinergias daí resultantes, permitem atingir a criação de um nível de valor social que de outro modo não seria possível. Adicionalmente, a gestão de recursos financeiros e, em particular, a geração de receitas próprias e a posse dos meios líquidos necessários para o desenvolvimento das atividades da organização estão positivamente associadas ao desempenho económico. A angariação de donativos é a única componente da gestão de recursos financeiros que não parece influenciar o nível de desempenho económico. Entre estas duas variáveis (angariação de donativos e desempenho económico) verifica-se inclusivamente uma relação negativa, embora não estatisticamente significativa. Um melhor desempenho económico encontra-se também associado a uma maior valoração da gestão dos colaboradores, dos recursos tecnológicos, das perceções (dimensão da reputação) e da gestão da qualidade (perceção de qualidade pelos stakeholders e instrumentos de gestão de qualidade).

Após a análise das correlações, avança-se para os testes de inferência estatística, para se testar em que medida o nível de desempenho das organizações sociais é ou não influenciado pela importância que os responsáveis da organização atribuem à gestão de recursos. A análise das correlações indica que as duas dimensões do desempenho (económico e social) não são independentes ( $r=0.495$ ,  $\alpha=0.01$ ). Deste modo, afigura-se pertinente recorrer à análise multivariada de variância (MANOVA), para se avaliar a extensão com que as diferentes componentes principais são capazes de afetar, no global, as duas variáveis dependentes em análise (Maroco, 2007, pp. 188-194). Isto significa que se pretende estudar até que ponto o desempenho social e económico em simultâneo (desempenho global), variável dependente, é influenciado pelas diversas práticas de gestão de humanos em análise (variáveis independentes).

A análise à normalidade das variáveis, designadamente pela aplicação dos testes de Kolmogorov-Smirnov (com a correção de Lilliefors) e dos testes de Shapiro-Wilk levam a rejeitar a hipótese de que os dados tenham aderência a uma distribuição normal ( $p\text{-value}<0.05$ ). Verifica-se que as componentes apresentam uma distribuição enviesada à direita ( $Z_{\text{Assimetria}} < -1.96$ ), o que confirma uma concentração das respostas nos valores superiores da escala, tal como a análise descritiva havia sugerido. A análise do achatamento da distribuição (curtose), por sua vez, indica a presença de uma distribuição leptocúrtica ( $Z_{\text{Curtose}}>1.96$ ) para a maioria das variáveis, denunciando que muitas componentes principais apresentam uma tendência pontiaguda na distribuição de dados (Field, 2005, p. 93). O teste M de Box da igualdade da matriz de covariâncias, por sua vez, rejeita a hipótese de as covariâncias serem, para algumas componentes principais, iguais entre grupos ( $p\text{-value}<0.05$ ) (Field, 2005, p. 593). Por isso, como sugerido por Maroco (2007, p. 254), utilizar-se-á o modelo MANOVA não paramétrico, baseado na ordem das observações. A opção tomada foi pela utilização da estatística de Roy (*Roy's Largest Root*), considerada como particularmente adequada para a investigação em ciências sociais (Field, 2005, p. 594).

**Tabela 3- Correlação entre desempenho e práticas de gestão de recursos**

Questão	De-semp. Econ.	De-semp. social	Gestão de colab.	Trab. em equipa	Gestão de volunt.	Obtenção de donat.	Posse dos meios líquidos	Geração de receitas próprias	Recursos Físicos	Recursos Tecnol.	Comunicação e marketing	Identidade corporativa	Gestão de percepções	Envolv. do público-alvo	Perceção qualidade stakeholders	Instrum. gestão da qualidade
Desempenho económico	1															
Desempenho social	,495**	1														
Gestão de colaboradores	,310*	0,179	1													
Trabalho em equipa	0,201	,292*	,477**	1												
Gestão de voluntários	0,131	-0,001	0,222	0,166	1											
Obtenção de donativos	-0,003	0,191	0,110	,274*	0,108	1										
Posse dos meios líquidos	,282*	-0,094	,497**	,276*	0,093	,281*	1									
Geração de receitas próp.	,302*	0,031	,267*	0,190	0,168	,272*	,385**	1								
Recursos Físicos	0,204	-0,020	,258*	,410**	,341**	0,208	,380**	0,141	1							
Recursos Tecnológicos	,332**	0,079	,498**	,572**	,270*	,309*	,510**	,297*	,667**	1						
Comunicação e marketing	0,211	0,210	,431**	,604**	0,157	,509**	,437**	,423**	,388**	,480**	1					
Identidade corporativa	0,077	0,008	0,222	,303*	0,246	0,198	,357**	0,147	,272*	0,245	,404**	1				
Gestão de percepções	,398**	0,151	,516**	,603**	0,176	0,224	,492**	,465**	,292*	,474**	,703**	,443**	1			
Envolvimento público-alvo	0,175	,315*	,364**	,252*	0,110	-0,138	0,201	0,050	0,106	,253*	0,206	0,132	0,137	1		
Perceção de qualidade stakeholders	,373**	0,036	,516**	,577**	0,167	0,076	,618**	,285*	,326**	,492**	,563**	,354**	,781**	0,192	1	
Instrumentos de gestão da qualidade	,270*	0,153	,543**	,649**	0,237	0,235	,559**	,285*	,516**	,560**	,517**	,409**	,641**	,394**	,544**	1

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ; \*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

Fonte: Elaboração própria

A aplicação desta técnica multivariada de análise de dados mostra que o desempenho geral da empresa é influenciado, de uma forma estatisticamente significativa pelas ações de gestão de recursos prosseguidas no interior das organizações sociais (tabela 4). A análise realizada indica como alavancas do desempenho das organizações sociais os seguintes comportamentos organizacionais: posse dos meios líquidos necessários e geração de receitas próprias (associados à gestão de recursos financeiros), a

gestão de recursos tecnológicas, a identidade corporativa (relativa à imagem institucional), envolvimento do público-alvo na organização (reputação) e a percepção de qualidade pelos stakeholders e gestão da qualidade. Os resultados obtidos permitem deste modo confirmar a hipótese de que o nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos (H1).

**Tabela 4 - Teste MANOVA não-paramétrico**

Componente	Poder Observado $\alpha=0,05$	Estatística F	Sig.
<b>Gestão de recursos humanos</b>			
Gestão de colaboradores	0.713	1.194	0.308
Trabalho em equipa	0.829	1.528	0.122
Gestão de voluntários	0.453	1.564	0.196
<b>Gestão de recursos financeiros</b>			
Obtenção de donativos	0.641	1.073	0.413
Posse dos meios líquidos necessários	0.886	1.734	0.066 *
Geração de receitas próprias	0.907	2.059	0.031 **
<b>Gestão de recursos físicos</b>	0.717	1.198	0.308
<b>Gestão de recursos tecnológicos</b>	0.967	2.212	0.015 **
<b>Gestão da imagem</b>			
Comunicação e marketing	0.596	1.027	0.480
Identidade corporativa	0.849	1.958	0.05 *
<b>Gestão da reputação</b>			
Gestão de percepções	0.719	1.289	0.259
Envolvimento do público-alvo na organização	0.923	5.478	0.002 ***
<b>Gestão da qualidade</b>			
Percepção de qualidade pelos stakeholders	0.843	1.807	0.066 *
Instrumentos de gestão de qualidade	0.850	1.641	0.09 *

\*\*\*. Existem diferenças estatisticamente significativas no nível de desempenho, para  $\alpha=0,01$ ; \*\*. Existem diferenças estatisticamente significativas no nível de desempenho, para  $\alpha=0,05$ ; \*. Existem diferenças estatisticamente significativas no nível de desempenho, para  $\alpha=0,10$

Fonte: Elaboração própria

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo permitiram concluir pela relevância da gestão de recursos sobre o nível de desempenho das organizações sociais, quer os recursos sejam de natureza tangível (recursos financeiros e recursos tecnológicos), quer intangível (imagem institucional, reputação, qualidade do serviço prestado e capital social). Parece, por isso, que a forma como as

organizações sociais gerem os seus recursos e capacidades explica as diferenças de desempenho observadas. Assim, verifica-se a aderência da teoria baseada nos recursos ao empreendedorismo social, tal como evidenciado empiricamente por Meyskens *et al.* (2010). Esta ilação permite responder ao desafio lançado por Zeyen *et al.* (2013) quanto à necessidade de investigação adicional sobre a possibilidade de aplicação

desta teoria à esfera do empreendedorismo social.

Os resultados apontam também para uma preponderância dos ativos de natureza intangível na explicação da heterogeneidade das organizações sociais, o que reforça a ideia apontada por Barney na década de 90, quando se referiu à importância desta categoria de ativos no sucesso das organizações. Os recursos intangíveis, que segundo Collis e Montgomery (1991) não se esgotam com o uso, poderão ser interpretados como particularmente relevantes no âmbito do empreendedorismo social, em consequência do ambiente de escassez de recursos que caracteriza este tipo de organizações e da associação aos valores de cooperação e partilha.

Ao nível dos recursos de carácter tangível, verifica-se a relevância dos recursos financeiros, nomeadamente a posse dos meios líquidos necessários e a geração de receitas próprias. A pertinência da gestão dos recursos financeiros poderá ser interpretada pelos desafios específicos que a natureza híbrida do empreendedorismo social impõe e pela reconhecida importância da conjugação da sustentabilidade financeira com a criação de valor social. Os resultados obtidos validam a ideia de que para a construção de um equilíbrio económico, sempre difícil de alcançar, são fundamentais os recursos financeiros. Estes recursos são necessários para assegurar a continuidade dos programas da organização social e para a maximização do valor gerado para a sociedade.

Um outro recurso de natureza tangível apontado como relevante para o sucesso das organizações sociais são os recursos tecnológicos, em particular por via do nível de desempenho económico alcançado. Os resultados indicam que a gestão de recursos tecnológicos está positivamente associada à maioria das componentes de gestão de recursos, o que comprova a importância central que este ativo assume para as organizações sociais. Os recursos tecnológicos poderão ser importantes para a eficiência dos processos organizacionais ou constituir importantes veículos para a formação das percepções dos seus stakeholders. Poderão também contribuir para a construção da reputação e percepção da qualidade da organização, bem como para afirmar a sua identidade na sociedade.

Os recursos materiais (e a sua gestão) não foram confirmados como determinantes para o sucesso das organizações sociais. Esta análise poderá sugerir uma certa desmaterialização da atividade do empreendedorismo social, acentuada

pelo facto de ser um processo essencialmente mão-de-obra intensivo, onde outras categorias de recursos se afiguram como mais relevantes do que a componente física. A ideia de ‘se fazer as coisas com as próprias mãos’ ou de ‘fazer as coisas com aquilo que se tem à mão’, presentes no conceito de bricolagem social (Kickul *et al.*, 2010), poderá levar a que a dimensão material seja colocada em segundo plano. Com efeito, o facto de os recursos materiais serem a categoria de recursos menos valorizada e de não serem assinalados como capazes de explicar o sucesso das organizações sociais, indicia, ainda que parcialmente, a presença do conceito de bricolagem social. Os resultados obtidos são ainda coerentes com a ideia defendida pela teoria dos recursos, de que não são os recursos (neste caso físicos) por si próprios, quem cria as vantagens competitivas, mas sim a forma como são agregados e utilizados para a formação das competências organizacionais (Finney *et al.*, 2008; Foss *et al.*, 1995; Killen *et al.*, 2012; McKelvie & Davidsson, 2009; Rumelt *et al.*, 1991). Daqui resulta a confirmação de que nem todos os recursos são capazes de conferir vantagens competitivas (Barney & Clark, 2007; Finney *et al.*, 2008; Greco *et al.*, 2013) e que não é nos recursos de natureza material que se forma a heterogeneidade das organizações sociais.

A evidência empírica disponível não encontra suporte para a influência positiva da gestão de recursos humanos sobre o desempenho da organização, o que contraria as conclusões de estudos existentes (Sharir & Lerner, 2006; Bloom & Smith, 2010). No entanto, salienta-se que os elementos da gestão de recursos humanos mais próximos de uma atuação empreendedora (gestão de colaboradores e trabalho em equipa) estão associados à grande maioria das dimensões de recursos em análise, com particular intensidade nos recursos de natureza intangível. Esta situação é sublinhada por Guclu *et al.* (2002) que apontam para a importância dos recursos humanos na captação de outros recursos. A gestão de recursos humanos poderá, por isso, ser vista como um elemento mediador, que influencia outros comportamentos organizacionais e a forma como outros recursos são geridos dentro da organização, pelo que poderão ser interpretadas como uma variável indireta na explicação do desempenho das organizações sociais. Acresce que a não observação de uma correlação da gestão de voluntários com os demais comportamentos organizacionais alimenta o alerta de Dees (1998) e Gallagher *et al.* (2012)

sobre os riscos de uma forte dependência do trabalho de voluntários. Estes riscos podem originar fraquezas para a organização social na medida em que não se verifica uma verdadeira articulação com a estratégia da organização.

No que respeita aos recursos de carácter intangível, a análise permitiu concluir pela importância da imagem, reputação, gestão da qualidade e capital social sobre o desempenho das organizações sociais portuguesas. A análise revela uma forte interconexão entre a gestão da imagem institucional e um elevado número de variáveis, que suporta a ideia de que a imagem da organização melhora a sua capacidade para mobilizar e gerir recursos (Ewing & Napoli, 2005; Kylander & Stone, 2012; Michel & Rieunier, 2012), ao mesmo tempo que facilita a gestão das perceções externas junto dos seus públicos (Kylander & Stone, 2012). A evidência empírica permitiu, depois, concluir pela importância da reputação sobre o desempenho organizacional, encontrando-se suporte para os argumentos desenvolvidos na literatura quanto à mais-valia que este ativo proporciona, bem como à sua importância para as decisões de financiamento (Bae & Cameron, 2006; Ang & Wight, 2009).

Um outro comportamento assinalado como catalisador para o sucesso organizacional é a gestão da qualidade. De facto, a literatura assinala que a extensão com que a organização vai de encontro às necessidades/expectativas dos seus utilizadores é determinante para o seu desempenho (Ang & Wight, 2009; Gorla *et al.*, 2010). Deste modo, a preocupação com a gestão da qualidade traduz a sua orientação para o mercado e reforça o seu carácter empreendedor. De notar que a gestão da qualidade se encontra correlacionada com todos os comportamentos organizacionais em análise, exceção feita à gestão de voluntários e obtenção de donativos, elementos mais próximos da gestão de organizações sem fins lucrativos tradicionais. A gestão de qualidade confirma-se, assim, como um elemento essencial às organizações mais empreendedoras e que procuram a produção de um maior nível de desempenho. Esta atenção para a qualidade poderá ser particularmente útil ao empreendedorismo social em virtude do ambiente de escassez de recursos em que operam, que obriga à procura da excelência na forma como se desenvolvem os processos organizacionais de modo a evitar desperdícios e a canalizar os escassos recursos disponíveis para as verdadeiras necessidades dos seus públicos.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo da investigação era o de compreender de que forma a gestão de recursos realizada pelos responsáveis das organizações sociais em Portugal poderia influenciar o desempenho dessas organizações. O estudo realizado revela que o sucesso das organizações de empreendedorismo social é explicado pela forma como são geridos os recursos organizacionais, quer os de natureza tangível quer intangível. Nos recursos tangíveis, verificou-se que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que atribuem maior importância à gestão de recursos financeiros e à gestão de recursos tecnológicos. Para além da importância da gestão dos recursos tangíveis, os resultados sublinham a influência positiva dos recursos de natureza intangível (imagem, reputação, qualidade do serviço prestado e capital social), identificados como sendo capazes de explicar um melhor nível de desempenho. As práticas de gestão de recursos humanos embora não sejam apontadas, de uma forma direta, como capazes de explicar as diferenças gerais de desempenho das organizações, estão associadas a comportamentos organizacionais tidos como relevantes para o seu sucesso. Em particular, os elementos mais operacionais da gestão de recursos humanos (gestão de colaboradores e gestão de equipas de trabalho) encontram-se associados à forma como se gerem os recursos financeiros da organização e os ativos de carácter intangível (imagem, reputação e gestão da qualidade). Por isso, a gestão de recursos humanos é vista como uma importante capacidade organizacional, que determina a forma como a organização utiliza os recursos disponíveis, sendo por isso confirmada como uma importante fonte de vantagem competitiva. Este facto é particularmente relevante pelo cenário de particular escassez de recursos com que estas organizações geralmente se deparam, o que leva a que as dotações de recursos humanos sejam imprescindíveis para que as organizações sociais possam alavancar os poucos recursos de que dispõem e consigam otimizar o valor social que são capazes de criar.

A investigação realizada oferece um contributo na compreensão das práticas de gestão de recursos no âmbito do empreendedorismo social em Portugal. As conclusões obtidas com o estudo empírico têm implicações importantes para a gestão mais eficiente e eficaz das organizações sociais, que podem maximizar a criação de valor social e potenciar o desenvolvimento

regional. No entanto, como qualquer trabalho de investigação, a investigação realizada apresenta algumas limitações. De destacar o número de observações obtidas e o facto de a investigação se restringir ao contexto Português. De referir ainda que a investigação foi realizada com base na perceção dos responsáveis pela gestão das organizações. Em futuras investigações, seria importante analisar a informação disponibilizada pelas organizações no âmbito do processo de prestação de contas, de forma a compreender

melhor a relação entre comportamentos e desempenho organizacionais. A utilização de outros modelos econométricos que permitam avaliar a magnitude da relação entre as variáveis em estudo e a performance seria igualmente positiva em futuros trabalhos de investigação. A realização de *focus groups* e entrevistas em profundidade com os responsáveis das organizações e com os principais *stakeholders* permitirá também compreender melhor os resultados avançados com este estudo preliminar.

## BIBLIOGRAFIA

- Achleitner, A., Bassen, A. & Roder, B. (2009). An integrative framework for reporting in social entrepreneurship. *Social Science Research Network*. Acedido em março 5, 2017 em <http://ssrn.com/abstract=1325700>
- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- Ang, S., & Wight, A. (2009). Building intangible resources: The stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 12 (1), 21-32.
- Austin, J., & Seitanidi, M. (2011). Value creation in business – Nonprofit collaborations. *Social Enterprise Series, Harvard Business School Working Paper*, 33. Acedido em fevereiro 1, 2017, em <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-019.pdf>
- Azmat, F. (2013). Sustainable development in developing countries: The role of social entrepreneurs. *International Journal of Public Administration*, 36 (5), 293-304.
- Bae, J., & Cameron, G. (2006). Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving. *Public Relations Review*, 32 (2), 144–150.
- 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.
- 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.
- Brito, R. & Brito, L. (2012). Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52 (1), 70-84.
- 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)
- Collis, D., & Montgomery, C. (1981). *Corporate strategy: A resource-based approach*. Auckland: McGraw-Hill.
- 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 março 1, 2017, em [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
- Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58 (6), 841 -853.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. (2nd edition). London: Sage Publications.
- Finney, Z., Lueg, J., & Campbell, N. (2008). Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model. *Journal of Business Research*, 61 (9), 925-932.
- 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.

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.

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.

Germak, A., & Singh, K. (2010). Social entrepreneurship: Changing the way social workers do business. *Administration In Social Work*, 34 (1), 79-95.

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.

Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. (2013). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by non-profits. *Journal of Business Venturing*, 28, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003>.

Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31 (1) 55-66.

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.

Hart, S., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.

Katz, J., & Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-441.

Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal Of Small Business Management*, 54(1), 26-48.

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.

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.

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.

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.

Kylander, N., & Stone, C. (2012). The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*, 11 (7), 35-41.

Ireland, R., Hitt, M. & Sirmon, D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

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.

Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.

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.

Liebenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development, *The American Economic Review*, 58 (2), 72-83.

Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

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.

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.

- Malhotra, N. K. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3.ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- McAnany, E. (2012). Social Entrepreneurship and Communication for Development and Social Change- Rethinking Innovation. *Nordicom Review*, 33, 205-218.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20 (1), 63-75.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A., & Reynolds, P. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 661-680.
- Michel, G., & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*, 65 (5), 701 -707.
- 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.
- National Survey of Third Sector Organisations (2008). National Survey of Third Sector Organisations. *Cabinet Office of the Third Sector*. Acedido em março 10, 2017, em <http://www.communityplanningtoolkit.org/sites/default/files/OutcomesR4.pdf>.
- Nega, B. & Schneider, G. (2014). NGOs, the State, and Development in Africa. *Review of Social Economy*, 72 (4), 485–503.
- 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.
- Nulty, D. D. (2008), The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?, *Assesment and Evaluation in Higher Education*, 33 (3), 301-314.
- Social entrepreneurship - A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38 (5), 328-338.
- Yiu, D. W.; Wan, W. P.; Ng, F. W.; Chen, X.; & Su, J. (2014). Sentimental Drivers of Social Entrepreneurship: A Study of China's Guangcai (Glorious) Program. *Management and Organization Review*, 10 (1), 55–80.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 104-113.
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in non-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), 371-386.
- Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2012). Founding or transforming? Social intrapreneurship in three german christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 13-36.
- 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.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41 (1), 6-20.
- 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.
- 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.
- 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.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000).
- 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 non-profit organizations: Innovation and



differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 91–101.

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.