

**DIAGNÓSTICO E PLANO
ESTRATÉGICO MUNICIPAL
PARA A ECONOMIA SOCIAL DO
CONCELHO DE BELMONTE**

**Inovação, Empreendedorismo, e Performance das
Organizações Sem Fins Lucrativos de Belmonte**

Setembro 2021

Agradecimentos

Bem haja a todos os dirigentes e responsáveis de organizações sem fins lucrativos que, em representação das suas instituições, responderam aos questionários efetuados, sem os quais não teria sido possível o desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

As organizações sem fins lucrativos (OSFL), constituídas por misericórdias, organizações voluntárias, grupos comunitários, cooperativas, sociedades mútuas, fundações, às quais as empresas sociais aderiram recentemente, estabelecem o terceiro setor (TS).

As sucessivas crises socioeconómicas globais originaram um aumento da pressão sobre a gestão das OSFL. Esse aperto, que por um lado tem servido para evidenciar o papel essencial da liderança executiva no sucesso das OSFL, orientou progressivamente o leme da investigação académica para o setor não lucrativo que representa uma parte substancial do PIB da maior parte das economias. Porém, apesar do aumento das publicações científicas na área, nomeadamente desde há uma década para cá, os autores são unânimes e referem que a investigação na área se encontra até então numa fase de infância reforçando que existe ainda espaço para novas pesquisas. Logo, matérias como a gestão da inovação, a orientação empreendedora (OE), a orientação para o mercado (OM) e a performance, largamente analisadas no setor lucrativo, carecem de investigação, nomeadamente com recurso a métodos quantitativos, no setor não lucrativo.

Perante o exposto, o propósito desta investigação passa por 5 etapas. A primeira tem por objeto uma análise da literatura existente sobre o empreendedorismo social (ES) e a inovação social (IS) nas OSFL. Para tal recorreu-se à recolha da literatura existente na base de dados *Web of Science* (WoS). Os artigos selecionados na WoS foram analisados analiticamente e também com recurso ao software *VOSviewer*. Os resultados mostram a existência de três abordagens que evidenciam uma relação entre a inovação, a OE e a OM das OSFL com a performance destas, o que espoletou o aparecimento de organizações híbridas: as empresas sociais. Este estudo pretende contribuir com as tendências teóricas sobre o empreendedorismo e a IS nas OSFL. No que se refere a implicações práticas, acredita-se que este estudo poderá ajudar os líderes do TS nas suas tomadas de decisões no sentido de os alertar para a importância do capital humano, nomeadamente da sua qualificação, bem como aquela do meio ambiente, incerto, em que a OSFL que dirigem se insere.

As seguintes 3 etapas adotaram metodologias quantitativas baseadas na recolha de dados mediante a aplicação de um inquérito, via o *Google Forms*, junto das OSFL portuguesas no continente e nas regiões autónomas, tendo sido obtidas 135 respostas válidas. A

segunda etapa destinou-se a analisar quais os fatores de gestão da inovação que influenciam a performance das OSFL. Para tal, e com recurso à aplicação do modelo de Tidd & Bessant (2009), o que constitui uma contribuição importante para este setor específico, foram utilizados modelos de regressão linear múltipla a fim de avaliar o impacto das características das OSFL e das dimensões da gestão da inovação nas variáveis da performance social. Os resultados mostram que as 5 dimensões do modelo de gestão da inovação têm um impacto positivo na performance das OSFL. A terceira etapa teve como desígnio analisar a influencia da OE na performance das OSFL, através do modelo de OE para as OSFL de Kraus, et al. (2017). Para tal, recorreu-se a *multivariate analysis of covariance* (MANCOVA) e foram estimadas *analysis of covariance* (ANCOVA) para cada uma das variáveis dependentes e respetivos modelos de regressão linear múltipla, e desta forma avaliar o impacto das características das OSFL e das dimensões da OE nas variáveis da performance social. Os resultados mostram um efeito positivo estatisticamente significativo para as dimensões de inovação e proatividade, contudo não revelaram qualquer efeito para a assunção de riscos. O quarto passo desta investigação é reservado à análise da influencia da OM na performance das OSFL, através do modelo de OM para as OSFL de Fonseca (2014) e Choi (2014). A metodologia quantitativa utilizada foi idêntica à da OE. Os resultados mostram um efeito positivo estatisticamente significativo para as dimensões de orientação para os utentes, para a concorrência, sistema de incentivos, contudo o efeito para a coordenação interfuncional é pouco significativo.

A última fase deste trabalho, e pelo facto do tamanho da amostra não permitir uma análise quantitativa, consta de uma análise qualitativa das OSFL do concelho de Belmonte, baseada num questionário e na análise dos relatórios de contas do ano de 2019. São abordados os aspetos anteriormente estudados com recurso à análise quantitativa, onde já se encontram incluídas as instituições belmontenses, bem como a performance financeira. Os resultados evidenciam algumas deficiências na abordagem das dimensões analisadas e são propostas algumas recomendações a fim de corrigir as mesmas.

No que respeita a limitações, a principal foi sem dúvida o facto da constituição da base de dados ter decorrido num preciso momento, com a agravante do país se encontrar assolado pela pandemia sanitária COVID-19, o que dificultou bastante a recolha dos mesmos, impedindo assim que este estudo se tornasse mais representativo. Contudo, os nossos resultados vêm fortalecer a teoria e a prática sobre a gestão da inovação, a OE, a OM e o impacto de cada uma das respetivas dimensões na performance das OSFL. As conclusões, consistentes com investigações anteriores de natureza diferente, têm

implicações importantes ao nível teórico, identificando e preenchendo lacunas encontradas na literatura, e prático para as OSFL e os formuladores de políticas além de reforçarem a ideia de que métodos do setor empresarial podem ser adaptados com sucesso no setor não lucrativo, e ajudar estas entidades a implementar medidas que minorem as suas debilidades organizacional e conseqüentemente financeira.

Palavras-chave

Empreendedorismo social; inovação social; organizações sem fins lucrativos; orientação empreendedora; orientação para o mercado; performance; terceiro setor.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Acrónimos.....	xv
Parte I	1
1 Capítulo 1: Introdução	3
1.1 <i>Justificação da Investigação</i>	3
1.2 <i>Unidade de análise e modelo conceptual</i>	7
1.3 <i>Metodologia</i>	9
1.3.1 <i>Metodologia de investigação</i>	9
1.3.2 <i>Abordagens nos capítulos</i>	9
1.4 <i>Contribuições e estrutura da investigação</i>	12
Parte II.....	15
2 Capítulo 2: Empreendedorismo e Inovação Social	17
2.1 <i>Introdução</i>	17
2.2 <i>Inovação e empreendedorismo social</i>	18
2.3 <i>Resultados e discussão</i>	20
2.3.1 <i>Inovação, liderança e performance nas OSFL</i>	20
2.3.2 <i>Empreendedorismo e criação de valor no TS</i>	23
2.3.3 <i>Orientação empreendedora e orientação para o mercado das OSFL</i>	25
2.4 <i>Considerações finais</i>	27
3 Capítulo 3 :O impacto da Gestão da Inovação na performance das OSFL: aplicação do modelo de Tidd & Bessant (2009).....	31
3.1 <i>Introdução</i>	31
3.2 <i>Gestão da Inovação</i>	33
3.2.1 <i>O modelo de Gestão da Inovação de Tidd & Bessant (2009)</i>	34
3.3 <i>Metodologia</i>	40
3.3.1 <i>Questionário e recolha de dados</i>	40
3.3.2 <i>Variáveis</i>	41
3.4 <i>Análise de dados</i>	42
3.4.1 <i>Modelação Econométrica</i>	42
3.4.2 <i>Análise dos resultados e discussão</i>	43
3.5 <i>Implicações teóricas e práticas</i>	48
3.6 <i>Considerações Finais, limitações e futuras linhas de investigação</i>	49
4 Capítulo 4: O papel da orientação empreendedora na performance das OSFL	51
4.1 <i>Introdução</i>	51
4.2 <i>Orientação empreendedora nas OSFL</i>	54
4.2.1 <i>Inovação social</i>	57
4.2.2 <i>Proatividade social</i>	58
4.2.3 <i>Assunção de risco sociais</i>	58
4.3 <i>Metodologia de investigação e análise de dados</i>	60
4.3.1 <i>Questionário e recolha de dados</i>	60
4.3.2 <i>Medições</i>	61
4.3.3 <i>Análise de dados</i>	62
4.4 <i>Resultados</i>	63
4.4.1 <i>Estatísticas descritivas</i>	63
4.4.2 <i>Teste de hipóteses e discussão</i>	63
4.5 <i>Implicações teóricas e práticas</i>	67
4.6 <i>Considerações Finais, limitações e futuras linhas de investigação:</i>	68
5 Capítulo 5: O papel da orientação para o mercado na performance das OSFL	71
5.1 <i>Introdução</i>	71

5.2	<i>Orientação para o mercado nas OSFL</i>	73
5.2.1	Orientação para os utentes.....	74
5.2.2	Orientação para a concorrência	75
5.2.3	Coordenação interfuncional.....	77
5.2.4	Sistema de incentivos.....	78
5.3	<i>Metodologia</i>	79
5.3.1	Questionário e recolha de dados	79
5.3.2	Variáveis.....	80
5.3.3	Análise de dados.....	82
5.4	<i>Resultados</i>	82
5.4.1	Estatísticas descritivas	82
5.4.2	Teste das hipóteses e discussão.....	82
5.5	<i>Implicações teóricas e práticas</i>	87
5.6	<i>Considerações Finais, limitações e futuras linhas de investigação</i>	89
Parte III		91
6 Capítulo 6 – Inovação, empreendedorismo e performance nas OSFL do concelho de Belmonte		93
6.1	<i>Introdução</i>	93
6.2	<i>Empreendedorismo e empreendedorismo social em contexto local</i>	94
6.3	<i>Metodologia</i>	97
6.3.1	Tipo de estudo	97
6.3.2	Recolha de dados.....	97
6.3.3	Estudo de caso e contexto do estudo.....	97
6.4	<i>Resultados e discussão</i>	102
6.4.1	Gestão Inovação	106
6.4.2	Orientação empreendedora.....	108
6.4.3	Orientação para o mercado	109
6.4.4	Performance social	111
6.4.5	Performance financeira.....	112
6.4.6	Peso no comércio local	113
6.5	<i>Limitações, Considerações finais e Recomendações</i>	114
Referências		121
Apêndices		155

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Modelo conceptual da investigação	8
Figura 2.1 – Analise as ideias que desafiam as premissas teóricas prevaletentes Empreendedorismo e Inovação Social no Terceiro Sector	29
Figura 3.1 – Modelo de investigação do impacto da gestão da inovação na performance social.....	40
Figura 4.1 – Modelo de investigação do impacto da orientação empreendedora na performance social	60
Figura 5.1 – Modelo de investigação do impacto da orientação para o mercado na performance social	79
Figura 6.1 – O motor do desenvolvimento local	95
Figura 6.2 – Influências e condicionamentos da atividade empreendedora	95
Figura 6.3 – O concelho de Belmonte	98
Figura 6.4 – Evolução dos grandes grupos etários por sexo	101
Figura 6.5 – Capacidade e ocupação das respostas sociais	103
Figura 6.6 - Modelo holístico de gestão nas OSFL	120

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 – Estatísticas descritivas	10
Tabela 3.1 – Variáveis utilizadas na análise	42
Tabela 3.2 - Estimção dos modelos de regressão	44
Tabela 4.1 – Variáveis utilizadas na análise	62
Tabela 4.2 – Modelo de MANCOVA	64
Tabela 5.1 – Variáveis utilizadas na análise	81
Tabela 5.2 - Modelo de MANCOVA	84
Tabela 6.1 - População residente, média anual	99
Tabela 6.2 - Índice de envelhecimento das Beiras e Serra da Estrela	100
Tabela 6.3 - Índices de dependência	100
Tabela 6.4 - Grandes grupos etários por sexo	101
Tabela 6.5 - Caracterização dos respondentes e das OSFL que responderam ao questionário	102
Tabela 6.6 - Relação entre a capacidade instalada e o número de utentes	103
Tabela 6.7 – Gestão da Inovação	106
Tabela 6.8 – Orientação Empreendedora	108
Tabela 6.9 – Orientação para o Mercado	109
Tabela 6.10 – Performance Social	111
Tabela 6.11 – Performance Financeira (2019)	112

Lista de Acrónimos

CNIS	Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
ES	Empreendedorismo Social
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
IS	Inovação Social
OE	Orientação Empreendedora
OM	Orientação para o Mercado
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
TS	Terceiro Setor

Parte I

Capítulo 1: Introdução

1.1 Justificação da Investigação

O conceito de terceiro setor (TS) surgiu na primeira metade do século XIX com os movimentos operários europeus de tradição anglo-saxónica. Aos poucos passou a designar uma rede de organizações privadas sem fins lucrativos (OSFL) baseadas na solidariedade, entreaajuda e caridade, e mais amplamente qualquer organização que não pertencesse ao setor público ou ao setor privado (Moulaert, Mehmood, MacCallum, & Leubolt, 2017; Mulroy & Back, 2004).

A noção de que as OSFL constituem uma parte essencial do estado providência é consensual entre vários investigadores (Baglioni, de Pieri, & Tallarico, 2017; Defourny, Hulgard, & Pestoff, 2014; Gonzalez-Portillo, Dominguez-Antolínez, & Muniategui-Azkona, 2015; Mulroy & Back, 2004; Pestoff, 2012).

Até algumas décadas atrás, o funcionamento das OSFL dependia quase exclusivamente dos donativos e dos subsídios públicos, porém hoje, o panorama mudou e estas instituições têm de encontrar outras fontes de financiamento (Chen & Hsu, 2013). Numa altura de incerteza socioeconómica e de progressiva desresponsabilização do estado no que respeita a acordos de comparticipação, o desenvolvimento de parcerias com o setor privado é vital (Mendes, 2018; Sanzo, Álvarez, Rey, & García, 2015). Assim, um grande número de OSFL operam numa tensão entre a sua missão social e a sua estratégia para garantir fundos (Jager & Schroer, 2014). O que leva alguns profissionais do TS a considerar que as atividades de comercialização desenvolvidas podem desnaturar as OSFL e comprometer a sua missão, levantando-se um problema moral (Vacekova, 2017). A inovação, o processo através o qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços, ou processos, é um fator central na gestão das OSFL (Dover & Lawrence, 2012). Perante um ambiente incerto, a adaptabilidade é fundamental para qualquer organização e as OSFL não são exceção. Com o aumento da competição, estas têm de adotar medidas empresariais, ter contabilidade organizada, e promover a eficiência através a inovação organizacional e a capacidade de adaptação, fundamentais para as mesmas terem a habilidade necessária a fim de atender a procuras diversificadas (Choi & Choi, 2014; Jaskyte, 2017; Langer & Leroux, 2017).

As empresas sociais, qualificadas pelos académicos, na ausência de uma definição clara, como “*uma organização com uma missão de interesse público mas com proveitos*”, cuja origem se encontra nos EUA e na Europa (Lee, 2015), são vistas como possíveis soluções para resolver os problemas operacionais e financeiros das OSFL (Kirkman, 2012). Existe uma forte pressão política e económica para encorajar as OSFL tradicionais a assumirem formas híbridas mais orientadas para o mercado e conhecidas como empresas sociais (Ko & Liu, 2015). A quantidade crescente de OSFL que diversificam a sua atividade económica para sustentar a sua missão social, resulta do panorama sócio económico adverso como consequência da crise financeira de 2008 (Sanzo, Alvarez, & Rey, 2015).

As empresas sociais são reconhecidas como desempenhando um papel crucial na resolução de problemas sociais complexos ao utilizarem métodos e estratégias inovadores, nomeadamente num contexto de recursos limitados (Bhattarai, Kwong, & Tasavori, 2019). Trata-se de um fenómeno recente e um exemplo de organização híbrida que efetua a ponte entre os setores, privado, público e sem fins lucrativos perseguindo o duplo objetivo da sustentabilidade financeira e da missão social e que apesar da natureza social e sem fins lucrativos se devem comportar como empresas do setor privado (Glaveli & Geormas, 2017). As definições de empresas sociais permanecem vagas e muito abrangentes desde OSFL que usam métodos empresariais até multinacionais com responsabilidade social corporativa (Lall, 2017).

O aumento do número de OSFL tem conduzido a uma feroz competição na hora de conseguir apoios financeiros (Laurett & Ferreira, 2018) o que leva estas organizações a procurarem fontes de financiamento de natureza diversa (Kravchenko, 2018). Assim, face à redução dos apoios tradicionais, as OSFL têm vindo a solicitar mais participação aos seus utentes e familiares destes, muitas vezes populações carenciadas e incapazes de contribuir financeiramente (Swan, 2018). O sucesso de uma OSFL depende muito do seu tipo de rendimento. Do ponto de vista da teoria da dependência dos recursos, as OSFL devem conseguir garantir as suas receitas. A diversificação destas é normalmente uma boa aposta, uma vez que aquelas provenientes de donativos ou acordos de cooperação podem não estar sempre garantidas por dependerem bastante do clima socioeconómico em que atuam, hoje mais complexo do que nunca (Langer & Leroux, 2017; Park & Mosley, 2017).

Em Portugal, o último estudo publicado da Conta Satélite da Economia Social (Instituto Nacional de Estatística, 2019), revela que em 2016, a economia social representou 3 % do Valor Acrescentado Bruto nacional, 6,1% do emprego total remunerado, sendo responsável pelo pagamento de 5,3% do total das remunerações. A plataforma Portugal

Inovação Social (2019), uma iniciativa pública que visa promover a inovação social e dinamizar o mercado de investimento social em Portugal, mobilizou no quadro do Portugal 2020, 150 milhões de euros do Fundo Social Europeu a fim de financiar projetos que proponham abordagens alternativas e inovadoras para responder a problemas sociais no território nacional. Trata-se de uma iniciativa pioneira na União Europeia, já que Portugal é o único Estado-Membro que reservou parte dos fundos comunitários até 2020 para experimentar novos instrumentos de financiamento que visam fomentar a inovação e o investimento social. Logo, percebe-se melhor a atenção crescente que se tem verificado em torno da inovação social (IS) e do empreendedorismo social (ES) em Portugal, à semelhança do que tem acontecido a nível global.

De facto, a economia social desempenha um papel importante na abordagem dos desafios sociais, económicos e ambientais, ao mesmo tempo que estimula o crescimento inclusivo, a prosperidade partilhada e a inclusão social. O impacto da recessão global tem vindo a aumentar a pressão sobre o TS que se depara com o dever de fazer cada vez mais com cada vez menos recursos. Logo, o aumento dos pedidos por parte da sociedade civil bem como o aumento das exigências provenientes da tutela condenam as OSFL a se tornarem mais eficientes e empreendedoras para garantir a sua sustentabilidade (do Adro & Leitão, 2020).

A economia social encontra-se estreitamente relacionada com o ES, definido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico como “*o empreendedorismo que tem como principal objetivo abordar os desafios sociais prementes e atender às necessidades sociais de maneira inovadora, ao mesmo tempo em que atende ao interesse geral e ao bem comum em benefício da comunidade*”. Por outro lado, é de um comum acordo que o ES e a IS contribuem para a criação de emprego (Tortosa Conchillo, De Pablo Valenciano, & Uribe Toril, 2018), especialmente a nível local, bem como para a participação democrática e a melhoria da prestação de serviços de assistência social. Para Peredo & Mclean (2006), as organizações sociais empreendedoras encontram-se fortemente enraizadas na sua comunidade e prestes a dar uma resposta aos problemas emergentes porque as soluções que propõem são baseadas no conhecimento local, nas experiências, nos valores, nos objetivos comuns e num sentimento de pertença. Nos meios rurais é mais necessária uma articulação público-privada adequada de forma a reforçar as atuações entorno do empreendedorismo e da inovação social com vista a satisfazer as necessidades sociais da população (Mora Mayoral & Martínez Martínez, 2018).

Se a importância do setor social no desenvolvimento, na dinamização e na sustentabilidade dos territórios de baixa densidade não oferecia discussão em períodos ditos “normais”, esta afirmação encontra-se reforçada e prevê-se que o TS seja novamente e fortemente solicitado para fazer face à crise pandémica, após já ter sido um pilar fundamental da economia aquando da crise financeira da década anterior. Um estudo recentemente publicado (Maher, Hoang, & Hindery, 2020) refere que 44,7% das IPSS consideram que a pandemia contemporânea tem efeitos mais devastadores do que a crise financeira da década passada.

Daí a importância destas instituições se encontrarem em situação de enfrentar os tempos difíceis que se adivinham. Estas adaptações, necessárias, apenas poderão ser implementadas com base num diagnóstico que retrate a situação atual das OSFL de forma a permitir a proposta de uma estratégia realista que garanta a sustentabilidade das mesmas e que poderá passar pela implementação de medidas de liderança e inovação organizacional muitas vezes cruciais (do Adro & Leitão, 2020).

A crise provocada pela COVID-19 estabelecerá novas “normas” nas formas como as organizações operam. Um evento sem precedentes como este destaca o papel das OSFL de base, em que coordenação e comunidade com competição diminuída será vital. Enquanto o aumento da competição entre as OSFL pode resultar em mais eficiência financeira e melhor serviço, a colaboração entre as pares com um aumento das economias de escala, pode levar à redução de despesas gerais e custos administrativos (Lecy e Searing 2015; Paarlberg et al. 2018). Como muitas se encontram a lutar para manter as suas operações, a colaboração permite que as organizações disponibilizem os seus serviços de forma mais económica. Além disso, este acontecimento também pode criar oportunidades para as OSFL se tornarem mais eficientes (Maher et al., 2020).

Seguindo os argumentos apresentados, esta investigação irá abranger as OSFL portuguesas (onde se encontram incluídas as instituições de Belmonte) e em particular focar em 6 instituições localizadas no concelho de Belmonte. Será analisado quantitativamente o impacto das dimensões da gestão da inovação, da OE e da OM na performance social das mesmas, mas também abordadas qualitativamente estas dimensões além da performance financeira para as OSFL de Belmonte. O tema da performance nas OSFL tem aliás sido frequentemente abordado por diversas investigações recentes (Anwar, Khan, & Shah, 2020; Finley, Hall, Harris, & Lusch, 2020; Hernández-Perlines & Araya-Castillo, 2020; Jaskyte, 2020; Lückenbach, Baumgarth, Schmidt, & Henseler, 2019; Treinta, Moura, Almeida Prado Cestari, et al., 2020), no caso presente serão usados métodos quantitativos, uma vez que se verifica, nesta área, alguma

carência de estudos desta natureza (Pinheiro, Daniel, & Moreira, 2020). Porém e uma vez que no caso de Belmonte, a amostra é composta de apenas 6 OSFL, será também adotada uma metodologia qualitativa, pois o software de tratamento de dados quantitativos SPSS não permite a realização de regressões para amostras tão reduzidas.

1.2 Unidade de análise e modelo conceptual

Segundo o relatório “Importância económica e social das IPSS em Portugal” publicado em dezembro de 2018 pela Confederação Nacional da Instituições de Solidariedade (CNIS) (Mendes, 2018), existiam em Portugal naquela data 5647 IPSS ou equiparadas (nem todas filiadas em confederações ou federações).

Para determinar a população do estudo e garantir o maior número de respostas perante a crise sanitária, foram contactadas telefonicamente a CNIS e as respetivas Uniões Distritais (UDIPSS) ou Uniões Regionais (URIPSS), a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas, para apresentar o estudo e solicitar o encaminhamento do inquérito de recolha de dados para as respetivas associadas (3653 instituições, das quais 3004 filiadas na CNIS segundo o relatório de contas de 2019, sendo este um número objeto de variações frequentes). Foi também contactada a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, uma vez que esta é responsável por atualizar a listagem de todas as OSFL nacionais (Pinheiro et al., 2020). Numa segunda fase foram contactadas, por telefone e depois por e-mail, entidades coordenadoras do programa do Instituto da Segurança Social CLDS4G presente em 232 dos 278 concelhos do território continental. Por fim, foi estabelecido contacto com a rede social municipal de 100 concelhos espalhados de norte a sul do país, bem como nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira. A rede social é um programa nacional criado em 1997 que visa empoderar os agentes sociais dos concelhos a fim de combater a pobreza, a exclusão social e promover o desenvolvimento social (Presidência do Conselho de Ministros, 1997).

O inquérito usado para a recolha de dados foi submetido, via e-mail (apêndices 1 a 5) através da aplicação *Google Forms* e foi aplicado junto dos dirigentes (provedor, presidente da direção, direção técnica, etc.) das OSFL de Portugal continental e das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

A amostra final foi de 135 OSFL (o que corresponde a uma taxa de resposta de 3,69%) disseminadas por todo o território nacional (continente e regiões autónomas), com

tamanhos diferentes e repostas sociais variadas (Infância e juventude, deficiência, pessoas idosas e outras). Logo não podemos deixar de ter presente a ideia que quer os objetivos, quer os resultados da mesma estão assentes na premissa de que estamos perante um setor não lucrativo com essencialmente uma missão social em que a criação de valor nem sempre se encontra relacionada com um aumento de receitas.

Assim, esta problemática, pela natureza mista (necessidade de garantir a sustentabilidade financeira para conseguir cumprir a missão social) torna-se mais complexa do que no setor privado lucrativo, justificando-se assim a sua importância. Apresentamos portanto os objetivos específicos desta investigação: 1) enquadramento teórico; 2) aferir o impacto da Gestão da Inovação na performance das OSFL com a aplicação do modelo de Tidd & Bessant (2009); 3) estudar o papel da orientação empreendedora na performance das OSFL; 4) aferir o papel da orientação para o mercado na performance das OSFL; 5) analisar nestes prismas as OSFL do concelho de Belmonte. Na figura 1.1 apresentamos o modelo conceptual desta investigação, com base na fundamentação teórica que nos levou a delinear os objetivos e questões de investigação:

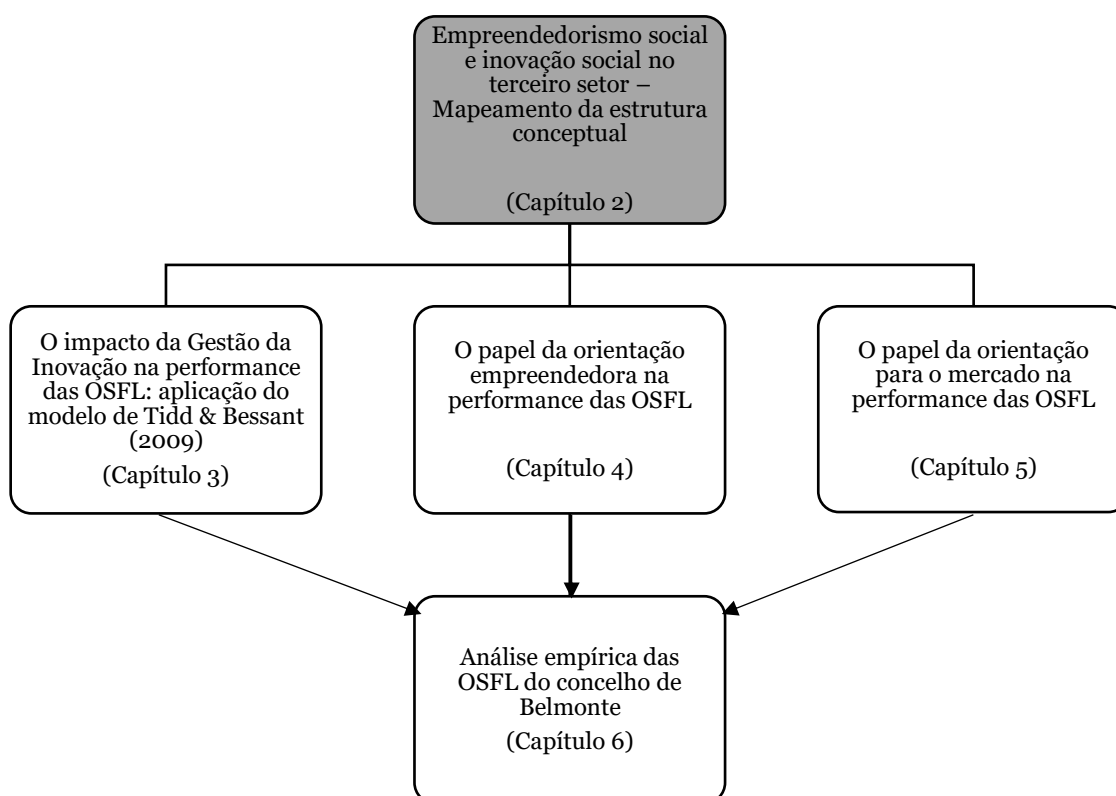


Figura 1.1 – Modelo conceptual da investigação

Com vista a responder aos vários objetivos do estudo foram utilizadas duas unidades de análise. Em relação ao objetivo alusivo ao mapeamento das publicações científicas,

estrutura intelectual e tendências de investigação relacionadas com empreendedorismo e inovação social a unidade de análise são artigos. Relativamente aos objetivos referentes a estudar o impacto da gestão da inovação, da orientação empreendedora e da orientação para o mercado na performance das OSFL a unidade de análise são as OSFL.

1.3 Metodologia

Segundo Barañano (2004) e Sampieri, Collado, & Lucio (2006), uma investigação é um trabalho que necessita de especial reflexão e rigor, uma sequência lógica que liga os dados empíricos às questões previamente formuladas e também, no final, às conclusões alcançadas. Assim, a análise da metodologia aqui definida, em particular as metodologias de análise dos dados empíricos, está estritamente relacionada com os objetivos e questões de investigação.

1.3.1 Metodologia de investigação

A aplicação adequada dos métodos quantitativo e qualitativo depende do que o investigador procura, do estado do conhecimento, dos estudos prévios e dos dados já disponíveis (Flick, 2005). No caso presente, o estudo assentará primeiramente num método quantitativo (questionários) num processo predominantemente indutivo uma vez que em função das variáveis analisadas para estudar a gestão da inovação, a orientação empreendedora e a orientação para o mercado da nossa amostra, se pretende determinar que fatores influenciam a performance social das OSFL em Portugal (capítulos 3, 4 e 5). Segundamente, será adotada uma metodologia qualitativa a fim de focar a análise nas 6 OSFL do concelho de Belmonte (capítulo 6).

1.3.2 Abordagens nos capítulos

A análise empírica dos capítulos 2, 3, 4 e 5 é do tipo quantitativo.

O segundo capítulo serve de referencial teórico a todos os outros e consta de uma revisão de literatura de 176 artigos recolhidos na base de dados da *Web of Science*. Para o efeito foram selecionados artigos que continham as palavras “*nonprofit*” ou “*non-profit*” ou “*third sector*” ou “*social sector*” e “*innov**” ou “*entrepreneur**” no título, resumo ou palavras chave. Os artigos foram analisados com métodos bibliométricos (coocorrência

de palavras) via o software *Vosviewer* (versão 1.6.14), o que abriu caminho para a restante investigação exposta nos capítulos seguintes.

A análise empírica dos restantes capítulos (3, 4 e 5) é realizada com recurso ao software SPSS versão 27.0 para o tratamento dos dados recolhidos através de um questionário submetido on-line via *Google Forms* junto das OSFL (135 respostas válidas) nacionais do continente e regiões autónomas (apêndices 1 a 5).

A caracterização das 135 instituições (onde constam as OSFL de Belmonte) incluídas no estudo é apresentada na tabela 1.1. As localizações predominantes na amostra correspondiam às regiões Centro (47,4%), Norte (18,5%) e Lisboa e Vale do Tejo (18,5%). Em termos de respostas sociais da organização, 45,2% e 11,9% das organizações possuíam resposta de infância e juventude e de deficiência, respetivamente. As instituições tinham em média $60,1 \pm 77,6$ trabalhadores por conta de outrem, tendo em média $693,7 \pm 2458,4$ utentes.

Tabela 1.1– Estatísticas descritivas

		N	%
Região	Norte	25	18,5%
	Centro	64	47,4%
	Lisboa e Vale do Tejo	25	18,5%
	Alentejo	11	8,1%
	Algarve	2	1,5%
	Região Autónoma da Madeira	6	4,4%
	Região Autónoma dos Açores	2	1,5%
Resposta social a Pessoas Idosas	Não	106	78,5%
	Sim	29	21,5%
Resposta à Infância e Juventude	Não	74	54,8%
	Sim	61	45,2%
Resposta à Deficiência	Não	119	88,1%
	Sim	16	11,9%
Número de trabalhadores por conta de outrem (Média ± DP)		60,1 ± 77,6	
Número de profissionais em prestação de serviço/avença (Média ± DP)		9,2 ± 22,8	
Número de voluntários (Média ± DP)		5,1 ± 10,4	
Número de utentes da organização (Média ± DP)		693,7 ± 2458,4	
Sistema de gestão da qualidade implementado	Não	78	57,8%
	Sim	57	42,2%
Inovação social (Média ± DP)		3,0 ± 0,6	
Assunção de riscos sociais (Média ± DP)		2,6 ± 0,7	
Proatividade social (Média ± DP)		2,9 ± 0,7	
Performance - Marketing interno (Média ± DP)		5,1 ± 1,1	
Performance - Benefícios da parceria (Média ± DP)		5,1 ± 1,3	
Performance - Cumprimento da missão (Média ± DP)		5,7 ± 1,0	
Performance (Média ± DP)		5,2 ± 1,0	

Nota: DP – Desvio Padrão

A recolha de dados foi fortemente condicionada pela situação de crise pandémica que assola Portugal desde março de 2020. Se em períodos ditos “normais” as instituições relegam para 2º ou 3º plano a resposta a inquéritos ou questionários, a crise sanitária veio dificultar ainda mais todo o processo sendo evidente o esforço adicional que as OSFL estavam a produzir para controlar a pandemia no seio da sua organização. Das 3653 IPSS ou equiparadas filiadas existentes em Portugal obtivemos uma amostra final de 135 OSFL disseminadas por todo o território nacional, com tamanhos diferentes e repostas sociais variadas (infância e juventude, deficiência, pessoas idosas e outras).

No que respeita às variáveis de controlo, para a caracterização das instituições, foram tidos em conta diversos aspetos tais como: a localização (NUT2), o tipo de resposta social (infância e juventude, deficiência, pessoas idosas e outras), o número de colaboradores (por conta de outrem e em prestação de serviço), o número de voluntários, o número de utentes, ou ainda se tinham ou não implementado um sistema de gestão da qualidade.

O construto relativo à performance social foi adaptado de Sanzo, Álvarez, Rey, & García (2015) e inclui uma escala de Likert de 1 a 7 (de “nada importante” a “muito importante”), com 16 itens (apêndice 5) encontram-se subdivididos em 3 dimensões distintas:

1. Marketing interno, incluindo aspetos como a política de recursos humanos e de formação da organização, adequação das tarefas às capacidades dos colaboradores, comunicação interna e escuta dos colaboradores (10 itens, Alpha de Cronbach = 0,926);
2. Benefícios da parceria, particularmente a escuta das partes interessadas da organização (3 itens, Alpha de Cronbach = 0,791);
3. Cumprimento da missão, relativo à satisfação dos pedidos e expectativas das partes interessadas da organização (3 itens, Alpha de Cronbach = 0,869).

Os itens que constituíam cada um dos fatores (marketing interno, benefícios da parceria, cumprimento da missão) apresentaram níveis consideráveis de fiabilidade e consistência interna. O construto de segunda ordem referente à performance social revelou níveis muito elevados de fiabilidade e consistência interna (Alpha de Cronbach = 0,939).

Para cada dimensão e para a globalidade da performance social foi calculado um score correspondente à média dos itens.

No capítulo 3, que analisa o impacto da gestão da inovação na performance das OSFL, são utilizados modelos de regressão linear múltipla. Nos capítulos 4, que estuda o

impacto da orientação empreendedora na performance das OSFL, e 5, que investiga o impacto da orientação para o mercado na performance das OSFL, recorreu-se a *multivariate analysis of covariance* (MANCOVA) e foram estimadas *analysis of covariance* (ANCOVA) para cada uma das variáveis dependentes e respetivos modelos de regressão linear múltipla.

A análise empírica do capítulo 6 é do tipo qualitativo. Apesar de parte do questionário (apêndice 10) ser constituído de perguntas abertas, o que permitiria o seu tratamento com recurso ao software NVivo, as mesmas foram respondidas por sim ou não o que de certa forma impediu um aprofundamento da observação.

1.4 Contribuições e estrutura da investigação

A presente investigação pretende contribuir essencialmente para o melhor conhecimento da estrutura conceptual deste campo de estudo: para o melhor entendimento do ES e da IS no setor não lucrativo português, bem como o conhecimento de quais os fatores da gestão da inovação, da OE e da OM que influenciam a performance social das OSFL. Explorar os fatores que levam as OSFL a prosseguirem atividades de inovação, empreendedora e de OM, é importante, não só porque pretendemos aprofundar a compreensão académica do empreendedorismo e inovação em geral e particularmente das OSFL, mas também porque estes fatores podem não estar apenas relacionados com características intrínsecas das OSFL, mas com características ao nível macro, que as levam a seguir tais opções. Numa altura em que a economia social se encontra submetida a uma conjuntura económico, social e sanitária adversa, perceber de que forma as OSFL podem desenvolver novas competências que promovam a sua sustentabilidade é primordial, porque só assim estas poderão continuar a cumprir a sua missão social. Assim apresentamos as contribuições de cada capítulo, embora de um modo sucinto pois as mesmas são desenvolvidas em cada um deles:

- No capítulo 2, pretende-se fazer um levantamento da literatura existente, a fim de contribuir para o estado da arte da perceção do empreendedorismo social e inovação social no terceiro setor; bem como introduzir a restante investigação empírica.
- O capítulo 3, o impacto da gestão da inovação na performance das OSFL: aplicação do modelo de Tidd & Bessant (2009), visa lançar uma luz à gestão da inovação nas OSFL ao testar o modelo de gestão da inovação de Tidd & Bessant (2009) na

performance destas, permitindo aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento interno destas organizações

- No capítulo 4, o papel da orientação empreendedora na performance das OSFL, ao investigar o impacto de cada uma das componentes da OE na performance das OSFL, pretende-se chamar a atenção dos decisores destas organizações para a importância da OE na tomada de decisões com caráter de curto (gestão corrente) e longo (política estratégica) prazo na vida das instituições.
- No capítulo 5, o papel da orientação para o mercado na performance das OSFL, é questionado o impacto das dimensões da orientação para o mercado na performance das OSFL, com o intuito de chamar a atenção dos dirigentes destas organizações para a importância da gestão eficiente da OM e nomeadamente da OM interna, recursos intangíveis e valiosos para as mesmas.
- O capítulo 6, a análise das OSFL do concelho de Belmonte, é dedicado a um estudo qualitativo das mesmas de forma a permitir a elaboração de propostas concretas que proporcionem ferramentas úteis na gestão quotidiana destes equipamentos sociais.

Parte II

Capítulo 2: Empreendedorismo e Inovação Social

2.1 Introdução

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) constituídas por misericórdias, organizações voluntárias, grupos comunitários, cooperativas, sociedades mútuas, fundações, às quais as empresas sociais aderiram recentemente, estabelecem o terceiro setor (TS). Estas instituições, na sua grande caridade, cidadania, gratuidade e solidariedade, constituem um sector de competência, envolvimento, inovação, qualidade e um pilar fundamental do Estado Social (CNIS, 2018b; Kim & Lim, 2017) e da coesão territorial. Este, constitui, hoje, uma considerável parte da economia de vários países pelo mundo, providenciando uma significativa percentagem do produto nacional bruto. Em 2015 existiam mais de 1,5 milhões de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos da América (Vincent & Marmo, 2018) que empregavam 7% da mão de obra nacional (Berzin, Pitt-Catsouphes, & Gaitan-Rossi, 2015). No caso de Portugal, segundo Lino Maia (Presidente da Direção da CNIS) os resultados de um estudo da Conta Satélite da Economia Social, de 2016, revelaram que a mão de obra do setor representou 3% do Valor Acrescentado Bruto nacional e 6,1% do emprego total remunerado em Portugal, sendo responsável pelo pagamento de 5,3% do total das remunerações. O crescimento deste setor, combinado com o aumento dos pedidos da administração pública para uma maior eficiência, obrigam as OSFL a tornarem-se mais empreendedoras, inovadoras na sua prestação de serviço à comunidade em que se inserem (CNIS, 2018a; Jaskyte, 2015).

Há algumas décadas atrás, raramente se falava de empreendedorismo quando se abordava o futuro das OSFL ao ponto de se considerar a expressão “empreendedorismo sem fins lucrativos” um oximóron. Porém, o crescente interesse desde as últimas duas décadas, quer por parte do meio académico, quer por parte da sociedade civil muito devido ao facto desta questionar a capacidade dos governos em solucionar problemas sociais ou ambientais e pelo aparecimento neste campo, de diversas organizações e pessoas com vontade de “mudar o mundo”, veio alterar este ponto de vista (Andersson, 2015; Andersson & Ford, 2016; Dacin & Dacin, 2011; Harris, 2012). Face ao que as pesquisas sobre empreendedorismo social (ES) e inovação social (IS) cresceram bastante na última década (Sanzo-Perez, Álvarez-González, & Rey-García, 2015).

Esta afirmação é sustentada pela revisão de literatura de Short, Moss, & Lumpkin (2009) que apenas identificou 152 artigos relacionados com ES, datando o primeiro de 1991 (Dacin & Dacin, 2011), não existindo ainda entre os académicos um consenso sobre a questão de saber o que é exatamente o ES (Andersson & Ford, 2016; Molina, Valenzuela-García, Lubbers, Escribano, & Lobato, 2018; van der Have & Rubalcaba, 2016). Portanto, definir empresas sociais é um desafio e Young & Lecy, (2014) usam a expressão “*social enterprises zoo*” para as qualificar.

No atual panorama socio económico de recursos limitados e forte competição, as OSFL desenvolvem estratégias criativas de sobrevivência. Algumas não hesitam em fundir-se entre elas a fim alargar a sua área de prestação de serviço social e de garantir a sua subsistência (Goldkind, Pardasani, & Marmo, 2013), outras, e principalmente nos países ocidentais, têm vindo a progressivamente transformar-se em empresas sociais (Borzaga & Fazzi, 2011).

A investigação sobre o ES e IS encontra-se numa fase inicial (Bacq & Janssen, 2011). É necessário um trabalho significativo para posicionar os limites da disciplina, pois o estado do conhecimento ainda é fragmentado (Cajaiba-Santana, 2014; Dawson & Daniel, 2010; Pol & Ville, 2009; van der Have & Rubalcaba, 2016). A produção de conhecimento neste campo da gestão está a progredir a grande velocidade, enquanto que, ao mesmo tempo, permanece fragmentada e interdisciplinar. Logo, acompanhar o estado da arte e estar na vanguarda da pesquisa, bem como avaliar as evidências coletivas numa área específica, torna-se uma tarefa difícil.

O objetivo deste capítulo é de constituir um suporte teórico à restante investigação e nomeadamente responder às seguintes questões: Quais as teorias que sustentam a pesquisa sobre empreendedorismo e inovação nas OSFL? Quais são as orientações contextuais e metodológicas desta pesquisa?

Este estudo está estruturado da seguinte forma: após as considerações sobre IS e ES, são apresentados os resultados da análise da literatura científica da área. Finalmente, as considerações finais.

2.2 Inovação e empreendedorismo social

As OSFL são hoje largamente reconhecidas, como um ator fundamental da economia de um país. A relação existente entre as OSFL e o estado tem sido uma questão recorrente

no meio académico, uma vez que as atividades deste facilmente influenciam a performance, os objetivos e até a sustentabilidade das OSFL (Lu, 2018). Nos últimos anos, a IS tem concentrado muita atenção no meio académico e não só, pelo facto de ser considerado como um meio eficaz de combater e resolver os problemas sociais (Taylor, Torugsa, & Arundel, 2018) contra os quais os governos nem sempre estão preparados e para os quais raramente têm solução. A fragilidade do sistema público no que se refere aos assuntos sociais e à saúde tem aberto espaço as OSFL que constituem hoje uma parte importante da sociedade civil (Gonzalez-Portillo et al., 2015; Michalski et al., 2018; Tan & Yoo, 2015). Os serviços diretos à população prestados pelas OSFL têm tido uma importância relevante nas comunidades locais (Shier & Handy, 2015).

Da mesma maneira, o interesse pelo ES tem-se manifestado nos últimos anos quer pelas publicações, quer pelos trabalhos apresentados em conferências, desde que Bill Drayton, fundador da Ashoka utilizou pela primeira vez a expressão ES há 30 anos (Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013). O ensino sobre OSFL tem vindo a aumentar bastante desde a década de 1990 nas universidades dos EUA e espalhou-se um pouco por todo o mundo, o que tem fortalecido o empreendedorismo e o profissionalismo do setor (Jeong, 2019; Mirabella, Hoffman, Teo, & Mc Donald, 2019; Wiley & Berry, 2015). Porém hoje, os estudantes precisam de mais experiências e ferramentas para entender a dualidade das empresas sociais e das suas missões: social e /ou ambiental e ganhar dinheiro (Wiley & Berry, 2015). As empresas sociais que emergem e mantêm os seus serviços graças ao processo de IS são distintas das outras organizações, pois referem-se a ES que se concentra na motivação e na liderança de um indivíduo e tem dois objetivos: um económico e outro social (Kim & Lim, 2017). Além do mais, os empreendimentos sociais gostam de propor soluções sustentáveis para resolver problemas da sociedade, assim combinam a lógica de diferentes setores (Margiono, Zolin, & Chang, 2017).

A literatura tem mostrado que a gestão e a liderança das OSFL são complexas e multidimensionais (White, 2018). Assim, as tentativas para desenhar um construto do ES têm-se sucedido nas últimas décadas (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Os académicos têm observado que muitas OSFL e muitos gestores de OSFL adotaram o ES como modelo de gestão (Andersson & Self, 2015). A pesquisa na área da orientação empreendedora do TS ainda carece de análise e compreensão (Lurtz & Kreutzer, 2017). Investigadores e profissionais concordam em afirmar que os líderes das OSFL desempenham um papel fundamental na definição das cultura e normas da organização (Tan & Yoo, 2015) mas que também são necessárias mais investigações para aprofundar o conhecimento da criação de valor das cooperações trans setoriais (Murphy & Arenas,

2015) e/ou sugerem o envolvimento da comunidade para a concretização do ES, uma vez que a mesma facilita a geração de recursos e a IS (Dwivedi & Weerawardena, 2018).

Face ao que em muitos casos, as OSFL estão a dar os primeiros passos no ES empurradas por um contexto de escassez de apoios o que as força a diversificar as fontes de rendimentos. Porém, a transição é difícil nomeadamente por 2 razões: falta de estabilidade financeira (subsídio dependência) e falta de prática de gestão eficientes (Parente & Lopes, 2016).

2.3 Resultados e discussão

Para analisar os principais temas na literatura relacionada com empreendedorismo e inovação das OSFL, utilizou-se a técnica de bibliométrica de coocorrência. Os 26 termos extraídos dos títulos, resumos, e palavras chave dos 176 artigos, retirados da base de dados *Web of Science*, estudados utilizando o software *VOSviewer* (Dias, Rodrigues, & Ferreira, 2019) permitiram a identificação de 3 tópicos na literatura: Inovação, liderança e performance nas OSFL, empreendedorismo e criação de valor no TS, orientação empreendedora e orientação para o mercado das OSFL.

2.3.1 Inovação, liderança e performance nas OSFL

Desde os anos 80 do século XX, as OSFL alteraram bastante o seu funcionamento (Maier, 2016). As OSFL encontram-se pressionadas, e lutam para serem mais competitivas em especial quando pressionadas por causa de questões contabilísticas (Liket, Rey-Garcia, & Maas, 2014) ou até no que se refere à gestão mais eficiente dos recursos energéticos (Shwom & Bruce, 2018). Ora, nem todas reagem da mesma forma perante as adversidades, umas optam pela inovação seja ela radical (mudança fundamental) ou incremental (mudança tática) em função do grau de mutação que introduz (Choi, 2014), adaptação e alteração; enquanto que outras se mantêm fieis aos seus princípios tradicionais (Spall & Zetlin, 2004) optando por uma missão exclusivamente social e não com a geração de benéficos monetários (Laurett & Ferreira, 2018).

Os estudos relacionados com a implementação de uma estratégia nas OSFL que influencie a sua performance são escassos. Todavia, a academia acredita que o envolvimento das direções na tomada de decisão pode fortalecer a integridade ética e legal das OSFL e consequentemente reforçar as suas capacidades em servir as comunidades em que se inserem (Zhu, Wang, & Bart, 2016). E na verdade, essas

comunidades são extremamente heterogéneas, pois as OSFL estão presentes em diversos setores: ambiente, educação, ajuda a pessoas carenciadas, serviço social, e são dos setores mais ativos da economia uma vez que lidam com uma grande diversidade de pessoas e organismos de diversa natureza sempre com o intuito de ajudar quem mais precisa (Jeong, 2019; Taylor et al., 2018).

A IS já não é apenas uma alternativa às tarefas rotineiras das OSFL mais sim uma necessidade num mercado mais competitivo em que estas enfrentam desafios importantes ao ter de fazer mais com menos recursos perante um ambiente cheio de incertezas como consequência da recente crise económico-financeira de dimensão global (Berzin et al., 2015; Dover & Lawrence, 2012; Jaskyte, 2015). Assim, em resposta às pressões de um futuro incerto, as OSFL são aconselhadas a adotar modos de gestão profissionais, próximos daqueles do setor privado (Peng & Liang, 2019; Weerawardena & Mort, 2012), mas com as devidas adaptações (Laurett & Ferreira, 2018) o que lhes confere um estatuto híbrido (Tan & Yoo, 2015), transformando-as em empresas sociais afim de garantir o seu desenvolvimento e sustentabilidade (Vacekova, 2017). Assim várias OSFL conseguem fontes de rendimento mais vastas e diferenciadas (Peng & Liang, 2019), tentando assim desligar-se da teoria da dependência dos recursos por depender de entidades externas para a sua subsistência (Margiono et al., 2017). Contudo, esta evolução comporta consequências, assim, a legitimidade das OSFL que adotam métodos empresariais tem sido questionada, porém a sua aceitação depende sobretudo da correspondência às expectativas da comunidade em que se inserem (Maier, Meyer, & Steinbereithner, 2016).

Da mesma forma, no campo interno, as alterações do panorama económico e social, a redução das participações públicas, obrigou as OSFL a adotarem medidas de inovação organizacional para se manterem sustentáveis (Jaskyte & Kisieliene, 2006). Um desafio importante para as OSFL é aquele de manter inovação contínua. A inovação nas OSFL depende de fatores internos e externos (Dover & Lawrence, 2012). Os dirigentes de OSFL que provocam a inovação são também aqueles que têm uma visão para o futuro com mudanças organizacionais e criatividade (Shin & McClomb, 1998). De facto, a inovação e o poder encontram-se, há muito, conectados e as OSFL são desde há muito tempo encorajadas a investir na inovação como um princípio central da sua organização de forma a garantir a sua sustentabilidade bem como a da sua comunidade, porém a forma como se consegue esse feito é uma questão que ainda carece de resposta (Dover & Lawrence, 2012). Parte desta poderá todavia residir no facto que as OSFL que enfrentam períodos de crise são mais sensíveis à inovação e à necessidade de adaptação, iniciando-se muitas vezes um processo de aprendizagem que irá potenciar quer a

inovação quer adaptação organizacionais (Mano, 2010). Cultura organizacional essa, que segundo Jaskyte (2010), poderá ser definida com recurso à caracterização de Martin & Siehl (1983): *a cola que segura uma organização através de padrões e significados*.

O facto de o órgão diretivo das OSFL ser composto por voluntários com origens (profissionais, sociais, etc.) distintas leva a que tenham alguma dificuldade em identificar uma estratégia ou encontrar soluções viáveis no decorrer das reuniões. A ausência de um conhecimento de base do setor acaba por inibir a produção de discussões e a tomada de decisões produtivas (Zhu et al., 2016). Face ao que os colaboradores das OSFL estão normalmente descontentes com a performance da direção e a ausência desta no seu envolvimento na estratégia da organização e alegam também que os seus membros deveriam confiar mais nos seus altos quadros a fim de determinar o rumo desta (Zhu et al., 2016). Assim, o contexto organizacional e o marketing interno são fundamentais para garantir a motivação e o empenho de todos os colaboradores sejam eles trabalhadores ou voluntários (Sanzo et al., 2015; Schie, Gu, Oostlander, & Wehner, 2015). A capacidade de atração destes colaboradores, voluntários e até dos benfeitores depende muito da imagem e da reputação das OSFL (Puentes, Mozas, Bernal, & Chaves, 2012) relacionadas com a habilidade destas em cumprir a sua missão, decorrente da sua capacidade organizacional (Zhou, 2016).

Hoje, as OSFL encontram-se pressionadas para demonstrar que os serviços prestados trazem uma melhoria significativa na vida das pessoas (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011). A performance das OSFL é julgada por várias entidades, desde utentes, empregados, políticos e a sociedade em geral, pode assim dizer-se que a performance das OSFL influencia a sua reputação (Puentes et al., 2012; White, 2018). Alguns estudos empíricos evidenciam a relação positiva entre o comportamento empreendedor e a performance, não obrigatoriamente financeira, das OSFL (Andersson & Self, 2015). Enquanto que o estudo sobre as empresas sociais continua a crescer, os académicos e os profissionais cada vez mais se debruçam sobre os métodos e as práticas empregadas por estas organizações para medir a sua performance social. Sendo empresas com dois objetivos, um social e outro financeiro, as mesmas trabalham a sua performance nestes 2 campos a fim de satisfazerem os associados nas duas vertentes (Lall, 2017). A medida da performance não pode substituir a avaliação, sendo mais um complemento desta em que a performance atua mais especificamente numa componente da organização em quanto que a avaliação abrange esta na sua globalidade (Lynch-Cerullo & Cooney, 2011). As OSFL costumam pensar que a performance se pode medir com a satisfação dos seus clientes, com o cumprimento da sua missão. Assim, é difícil medir a performance das OSFL, uma vez que tal depende de patamares intermédios (Sanzo et al., 2015). O mais

justo será dizer que a performance destas organizações é medida com recurso a um modelo holístico que inclui *inputs*, capacidade organizacional, *outputs*, *outcomes*, e realização de valor público, mas também pelo modelo financeiro do retorno sobre investimento social e custos operacionais (Kim & Lim, 2017).

2.3.2 Empreendedorismo e criação de valor no TS

O interesse pelo ES cresceu bastante nas últimas décadas e muitos autores consideram que ainda se encontra numa fase de infância. E apesar de se verificar uma literatura vasta ainda não existe uma definição consensual (Lessa, 2017; Roundy, 2017; Grohs, 2017; Semcow, 2018, Svansson, 2018), mas antes um conjunto de definições evidenciadas nomeadamente por Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman (2009). As formas como a investigação relacionada com o TS se encontra com a prática são múltiplas: os avanços teóricos ajudam na compreensão de novas trajetórias e de novos desafios sistémicos do setor (Taylor et al., 2018)

As empresas sociais são iniciativas orientadas para o lucro que tiveram a sua génese em organizações não orientadas para o lucro. Uma forma híbrida, a meio caminho entre as OSFL e o setor privado, e revestida de algum desafio uma vez que nela coexistem uma missão social e objetivos de negocio tradicional com diferentes finalidades, normas e identidades (Fitzgerald & Shepherd, 2018; Lessa, Souza, Ferreira, & Aguiar, 2017; Ouimette & Rammler, 2017).

Estas organizações, que apareceram nos anos 80 do último século com o estado providência a retirar-se progressivamente dos assuntos sociais, podem ser separadas em 4 categorias: organizações sem fins lucrativos que adotam métodos empresariais a fim de levar a bem a sua missão social, negócios com vertente e finalidade social, cooperativas sociais, e o setor público social. A expressão “empresa social” foi utilizada pela primeira vez em Itália aquando um grupo de voluntários começou a providenciar serviços junto de populações desfavorecidas. O modelo foi seguidamente replicado noutros países (Bhattarai et al., 2019; Lessa et al., 2017).

O ES aparece como o resultado de uma descoberta de uma oportunidade e a exploração de uma resposta ao um problema social (Žur, 2015). Os esforços de empreendedores sociais encontram-se documentados como influências importantes de transformações positivas nos campos social, económico e ambiental por exemplo (Lessa et al., 2017). Se o ES pode ser concretizado por uma pessoa, um grupo de pessoas ou até uma pessoa

coletiva (Scheiber, 2016), os empreendedores sociais encontram-se sempre muito ligados à comunidade onde atuam e combinam o seu interesse pela disciplina com a vontade em resolver problemas sociais com o intuito de conseguir um retorno sobre investimento financeiro e social. Este conceito qualificado de “*double bottom line*” no qual o impacto social se encontra ligado aos proveitos lembra o “*triple bottom line*” da sustentabilidade económica e ambiental global (Svansson, 2018). De facto, o empreendedorismo no contexto das OSFL pode parecer paradoxal uma vez que este setor procura atender a necessidades sociais, criar valor social e não monetário (Ouimette & Rammler, 2017) e resulta muitas vezes da evolução das atitudes e da política duma organização (Germak & Singh, 2009).

Para perceber o que leva os indivíduos a considerarem o ES como algo de positivo, convém entender de que forma é que as pessoas dentro e fora das OSFL definem o ES (Andersson, 2015). Os empreendedores sociais gostam de resolver problemas sociais, provocar mudanças sociais sustentáveis, através modelos de negócio inovadores com o objetivo de criar valor social (Han, 2017; Lessa et al., 2017; Raith & Starke, 2017; Scheiber, 2016). Os empreendedores sociais têm tendência em seguir novas vias para criar valor destinado às comunidades alvo. Neste esforço, devem ter em atenção o ambiente socioeconómico, as previsões e o futuro incerto, mas também gerir com eficiência os recursos disponíveis (Dwivedi & Weerawardena, 2018).

Alguns questionam-se se é proveitoso ou não, para as OSFL inovarem, correrem riscos ou envolverem-se num processo de “destruição criativa” como parte do processo empreendedor. As empresas sociais podem ser consideradas como o instrumento de Schumpeter para a “destruição criativa” na sociedade, uma vez que conseguem provocar mudanças a nível local (Lessa et al., 2017; Ouimette & Rammler, 2017).

As OSFL tem sido vistas pelos estados como uma boa forma de reduzir o peso do estado social na economia na resolução de questões sociais uma vez que estas disponibilizam serviços de qualidade e de forma eficiente (Thompson & Williams, 2014). Mas medir e definir o valor social e o bem-estar criado pelas OSFL é uma matéria complexa: criação de postos de trabalho, aumento do rendimento? A definição de impacto social ainda não obteve consenso entre académicos e profissionais da área, contudo a sua medição é fundamental para ser garantido o investimento necessário uma vez que os investidores gostam de ter evidências para iniciar ou continuar tais investimentos (Schrotgens & Boenigk, 2017). A complexidade assenta na ausência de quantificação, na pluralidade de causas, nas dimensões temporais e nas diferentes perspetivas do impacto social criado (White, 2018). De facto, a natureza dos problemas sociais, que resultam da construção

da sociedade, da expressão da interação entre diferentes intervenientes (Unceta, Castro-Spila, & Fronti, 2016), chama a si soluções cada vez mais criativas (Germak & Singh, 2009). Para Courtney (2018), o valor social é a forma de pensar de que maneira os recursos limitados são alocados e usados. Já Liston-Heyes, Hall, Jevtovic, & Elson (2017) atribuem a criação do valor social às receitas provenientes de donativos ou acordos de cooperação, a fundo perdido, sem reembolso, que permitem o desenvolvimento de atividades que não geram valor monetário.

As receitas provenientes de apoios são mais fáceis de garantir nas comunidades com maior rendimento, muito por causa da proximidade geográfica dos dadores com as OSFL (Liston-Heyes et al., 2017) e pelo facto de se identificarem mais com os casos apoiados. Posto isto, a estrutura tradicional da fiscalidade que se aplica às OSFL pode frustrar os esforços dos empreendedores sociais em combinar as várias fontes de financiamento de que dependem: receitas próprias com receitas não provenientes da atividade (entenda-se de natureza protocolar com a tutela ou resultante de donativos); e encorajá-los a enveredar por estas últimas, frequentemente superiores, correndo-se o risco de criar uma subsídio dependência (Eng, Liu, & Sekhon, 2011; Liston-Heyes et al., 2017).

2.3.3 Orientação empreendedora e orientação para o mercado das OSFL

Desde a década de 80 do século passado, as OSFL conheceram uma fundação da sua teoria e posteriormente a consolidação da sua estratégia; no início deste século as mesmas preocuparam-se em melhorar a sua gestão, profissionalizá-la e em diversificar a sua estratégia num mercado sempre mais competitivo que as obriga a adaptarem-se à conjuntura e a diversificar as suas atividades a fim de conseguir prestar serviços de qualidade às comunidades nas quais se inserem (Laurett & Ferreira, 2018).

O desenvolvimento do TS representa uma significativa parte da sustentabilidade económica dos países e tem sido uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e a capacitação de algumas regiões rurais o que tem sido subestimado (Neverauskiene & Pranskeviciute, 2018; Spencer, Brueckner, Wise, & Marika, 2016). A teoria da economia social usa as empresas sociais para responder às necessidades do novo paradigma no desenvolvimento local e regional. No contexto do desenvolvimento local e regional os académicos consideram a empresa social uma ideia relativamente nova que providencia bens e serviços (Kim & Lim, 2017). O abrandamento da economia de um país ou de uma

região pode muitas vezes ser impulsionado para a economia social (Wu, Wu, & Wu, 2018).

Muitas OSFL existem para preencher um vazio empresarial e/ou público na sociedade (Heinze, Banaszak-holl, & Babiak, 2016; Langer & Leroux, 2017). Esse papel é fundamental quer nas economias modernas quer nas emergentes (Tello-Rozas, 2016). A opinião pública, na sua maioria, considera que as OSFL compreendem melhor as necessidades daqueles que tentam ajudar, e que dispõem de uma maior capacidade a resolver os seus problemas do que o mercado ou o estado (White, 2018).

As intenções de iniciar um projeto empresarial no TS assentam normalmente em 2 objetivos: um económico e outro social (Tan & Yoo, 2015). As OSFL com perfil empreendedor costumam efetuar melhores investimentos e são retratadas como sendo bastante diferentes e vantajadas em comparação com as restantes mais tradicionais. Assim, surge a seguinte pergunta: o que levará alguns empreendedores a iniciar uma atividade sem fins lucrativos em vez de uma atividade tradicional? Alguns autores atribuem uma ideologia religiosa a essa intenção dos empreendedores sociais em iniciar uma atividade sem fins lucrativos em vez de uma tradicional. Tal afirmação vai ao encontro de que muitas OSFL resultam de esforços empreendedores de indivíduos, comunidades, ou grupos filantrópicos ligados à igreja (Andersson, 2015; Tan & Yoo, 2015).

A inovação, que trás uma vantagem competitiva e performance organizacional, é um fator fundamental para a sobrevivência das OSFL (Choi, 2014). A IS pode por sua vez ajudar as OSFL a orientarem-se num mercado sempre mais competitivo, seja na inovação organizacional interna, seja na inovação de estratégias destinadas à movimentação no ambiente externo (Choi, 2014; Taylor et al., 2018). Assim, os seus dirigentes devem assumir atitudes de liderança e dar o exemplo no que se refere à orientação para o mercado (Boehm, Vigoda-gadot, & Segev, 2011). A marketização do TS, o facto das OSFL estarem mais atentas ao mercado, aos seus clientes, mais autossuficientes com algumas práticas comerciais, surgiu há 3 décadas, com a necessidade de terem de garantir a sua subsistência e é hoje uma realidade. De facto, cada vez mais se aplicam as expressões: orientado para o cliente, orientada para o mercado, empreendedora, quando se fala de uma OSFL tal como se refere o setor privado (Han, 2017; Mckay, Moro, & Teasdale, 2015).

O clima político é responsável pela adoção de algumas OSFL, de estratégias e características próprias aos setores públicos ou privados. As redes de contatos são

importantes para as OSFL, que adotam cada vez mais estratégias do setor privado, se manterem competitivas (Eng et al., 2011). Logo, na sua colaboração com as autoridades locais, têm de entender que estas dependem do poder central, sendo para elas fundamental perceber o que se encontra por detrás da dinâmica da natureza das estruturas de governança para as ajudar a progredir na sua missão (Cornforth, Hayes, & Vangen, 2015) até porque é mais fácil segurar os apoios aos empreendedores que atuam no plano nacional em vez de apenas local (Liston-Heyes et al., 2017).

No seu esforço de melhoramento da sua performance, várias OSFL tentam, portanto, combinar múltiplas formas organizacionais (Battilana & Lee, 2014; Thompson & Williams, 2014), sendo a adoção de métodos do mundo empresarial apenas uma delas. A orientação para o mercado, fator que diferencia as empresas sociais das OSFL puras (Weerawardena & Mort, 2012), baseada na ideia de que estas podem maximizar os seus benefícios focando-se na procura do mercado (Choi, 2014), é um deles (Shoham, Ruvio, Vigoda-gadot, & Schwabsky, 2006). Do ponto de vista da organização interna, a orientação para o mercado dos colaboradores das OSFL é fundamental para se estabelecer uma boa relação com os clientes, e perceber melhor as suas expectativas (Boehm et al., 2011). Na verdade, vários estudos evidenciaram a relação entre a orientação para o mercado, as intenções empreendedoras, e a performance no ES (Gordon Liu, Takeda, & Ko, 2012). Para Weerawardena e outros autores, uma empresa social que supera a sua concorrência em inovação social é capaz de se diferenciar no mercado e alcançar a sustentabilidade a longo prazo (Weerawardena, McDonald, & Sullivan, 2010; Weerawardena & Mort, 2012).

A emergência de novas formas organizacionais requiere dirigentes do TS focados nas relações externas com o intuito de construir parcerias afim de desenvolver medidas inovadoras em ambientes sempre mais complexos (Mulroy & Back, 2004). Os líderes de OSFL que se comprometem com a sua missão favorecem a inclusão, a inovação a satisfação no trabalho e uma melhoria dos cuidados prestados (Brimhall, 2019). Contudo, se é verdade que a liderança influencia a cultura organizacional, o inverso também é possível (Jaskyte, 2010).

2.4 Considerações finais

Este capítulo pretendia contribuir para a perceção do estado da arte sobre o ES e a IS no TS.

O presente estudo permitiu identificar os tópicos dominantes da matéria e responder às grandes questões de investigação colocadas no início deste estudo: Quais as teorias que sustentam a pesquisa sobre empreendedorismo e inovação nas OSFL? Quais são as orientações contextuais e metodológicas desta pesquisa? Assim, este confirma que apesar da crescente atenção da sociedade civil e do meio académico para com o TS, este é um assunto ainda pouco estudado assente em diversas doutrinas: teorias do empreendedorismo de Schumpeter (1934, 1942), dos bens públicos de Weisbrod (1975), da confiança de Hansmann (1980), dos recursos e capacidades de Penrose (1959) (Almeida, 2011; Hansmann, 1980; Kor & Mahoney, 2004; Ludvig, Wilding, Thorogood, & Weiss, 2018; Penrose, 1959; Žur, 2015), para citar apenas estas. Na ausência de uma teoria clara, que muito provavelmente terá de ser desenvolvida de dentro para fora do deste setor, e de uma base rigorosa de evidências, é difícil julgar em que medida o ES e a IS podem ajudar a desenvolver respostas sustentáveis para responder aos desafios sociais económicos e ambientais do século XXI que as economias mundiais enfrentam. O impacto da recessão global tem servido para aumentar a pressão sobre os recursos das OSFL, servindo para restringir as escolhas que se oferecem aos líderes organizacionais, mas obrigando-os também a enveredar por caminhos muitas vezes desconhecidos, adotando atitudes mais empreendedoras e inovadoras e destacando-se assim dos métodos mais tradicionais, daí a importância do investimento na formação a fim de garantir que os líderes estejam preparados. As OSFL têm pela frente um papel importante a desempenhar na coesão social, tal como se pode verificar recentemente nas economias internacionalmente intervencionadas, como foi o caso de Portugal. Assim, quer a liderança, a inovação organizacional, o ES a IS, isto é, a implementação de novas ideias, produtos e serviços, com um custo de aplicação reduzido face à escassez de recursos financeiros e que ajudam a construir uma sociedade mais sustentável, coesa e inclusiva, constituem campos de pesquisa férteis e elementos chave para o futuro das OSFL.

No que se refere a implicações práticas, acredita-se que este estudo poderá ajudar os líderes das OSFL nas suas tomadas de decisões no sentido de os alertar para a importância do capital humano, nomeadamente da sua qualificação, bem como aquela do meio ambiente, incerto, em que a organização que dirigem se insere.

Em resumo, as intuições reunidas a partir desta revisão desafiam as suposições predominantes e lançam uma nova luz teórica/conceitual na pesquisa sobre ES e IS nas OSFL de pelo menos três abordagens que serão desenvolvidas nos capítulos seguintes (figura 2.1).

Abordagens teóricas prevaletentes	Considerações dominantes	Futuras linhas de investigação
Inovação, comportamento empreendedor e performance nas OSFL	<p>As OSFL devem investir na inovação de forma a garantirem a sua sustentabilidade. porém a forma como se consegue esse feito é uma questão que ainda carece de resposta.</p> <p>O contexto organizacional e o marketing interno são fundamentais para garantir a motivação e o empenho de todos os colaboradores.</p> <p>A performance das OSFL é medida por vários intervenientes (utentes e comunidade em geral).</p>	Que dimensões da gestão da inovação têm impacto na performance social das OSFL? (Capítulo 3)
Empreendedorismo e criação de valor no OSFL	<p>Conceito de “double bottom line”: Os empreendedores sociais gostam de resolver problemas sociais, provocar mudanças sociais sustentáveis, através modelos de negócio inovadores com o objetivo de criar valor social, mas também conseguir um retorno sobre o investimento.</p> <p>A medição do valor social criado é fundamental para os financiadores que querem perceber de que forma é investido o capital cedido.</p>	Que dimensões da orientação empreendedora têm impacto na performance social das OSFL? (Capítulo 4)
Orientação empreendedora e orientação para o mercado das OSFL	<p>As intenções de iniciar um projeto empresarial no TS assentam normalmente em 2 objetivos: um económico e outro social.</p> <p>A orientação para o mercado tem influência na performance, e deve partir de dentro da organização, i.e. dos próprios colaboradores das OSFL, porém o exemplo dos líderes é essencial.</p>	Que dimensões da orientação para o mercado têm impacto na performance social das OSFL (Capítulo 5)

Figura 2.1 – Análise as ideias que desafiam as premissas teóricas prevaletentes Empreendedorismo e Inovação Social no Terceiro Sector

Capítulo 3 :O impacto da Gestão da Inovação na performance das OSFL: aplicação do modelo de Tidd & Bessant (2009)

3.1 Introdução

Schumpeter (1934) foi pioneiro em reconhecer a inovação como um fator de sucesso. Numa economia globalizada, a inovação é crucial para garantir a sustentabilidade, o desenvolvimento e o sucesso de uma organização (Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015). Porém, apenas passados cerca de 70 anos sobre os seus trabalhos, a ideia de inovação começou a ser associada de forma mais recorrente a assuntos sociais, alheios ao mercado puro e duro, começando a surgir o conceito de inovação social (IS) (do Adro & Fernandes, 2019). A IS, expressão objeto de controvérsia (Tracey & Stott, 2017), é um conceito, que apesar de não ser propriamente recente (Mehmood, 2016), tem visto o seu interesse crescer ultimamente, e que emergiu com e por força da sociedade contemporânea e das profundas mudanças de natureza político-económico e social que se têm vindo a verificar (Dawson & Daniel, 2010; do Adro & Fernandes, 2019; Edwards-Schachter, Matti, & Alcántara, 2012; Shier & Handy, 2020; Unceta, Castro-Spila, & García Fronti, 2017).

A incerteza constante do panorama económico e social molda e condiciona a gestão da inovação das organizações (Ferreira et al., 2015). Segundo Shin & Choi (2019), a necessidade de inovação sente-se mais num ambiente de escassez. Após terem passado pela crise económico financeira global da década passada, as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) enfrentam agora uma pandemia sanitária (COVID-19). De natureza diferente, estas duas crises globais têm em comum o facto de afetarem os rendimentos próprios das OSFL, nomeadamente os que são provenientes dos familiares dos residentes, que apanhados pelo flagelo do desemprego deixam de conseguir honrar os seus compromissos.

Os investigadores são unânimes ao afirmarem que a inovação ajuda na melhoria da eficiência e da performance das OSFL, permitindo que estas proporcionem serviços de melhor qualidade aos seus utilizadores (Suh, Harrington, & Goodman, 2018). A inovação é crítica para as OSFL que se encontram pressionadas a adotar métodos tradicionalmente reservados ao setor lucrativo (Dover & Lawrence, 2012; Suh et al.,

2018), por força da diminuição dos apoios públicos (Roque & Rocha, 2019), mas também pelo aumento das exigências em termos de prestação de contas e eficiência por parte dos financiadores (do Adro & Leitão, 2020). Posto isto as OSFL veem-se, de certa forma obrigadas, a gerir a inovação, implementar medidas inovadoras para melhorar a sua performance (Shin & Choi, 2019).

O papel da gestão da inovação na performance das organizações tem sido referido em investigações anteriores (Drucker, 1985; Shin & Choi, 2019). Para Tidd & Bessant (2009), a inovação é orientada pela habilidade em criar relações, visualizar oportunidades e tirar vantagens destas. Na sua revisão sistemática de literatura, João-Roland & Granados (2020) mostraram que existem 4 fatores organizacionais que influenciam o processo de IS nas OSFL: os modelos de negócio, as parcerias, a gestão do conhecimento e a cultura. Pode assim afirmar-se que a gestão da inovação nas OSFL depende de condições institucionais necessárias para implementação da IS (João-Roland & Granados, 2020), ou seja do ativo tangível e, maioritariamente, intangível (Khallouk & Robert, 2018) das organizações. Assim, e vindo ao encontro de Penrose (1959), a aplicação dos recursos e capacidades condiciona o nível de inovação das organizações bem como o seu sucesso, e num setor onde predomina a carência de natureza financeira, esta gestão adequada faz todo o sentido. Assim estudar os fatores que promovem a inovação no setor social torna-se fundamental. O objetivo da nossa investigação é compreender empiricamente de que modo a gestão da inovação tem impacto na performance das OSFL.

O nosso estudo visa assim responder à seguinte questão de investigação: *quais os fatores de gestão da inovação que influenciam a performance das OSFL?*

A análise da literatura deixa claro que existe ainda espaço para novas investigações destinadas a entender as dimensões que suportam a IS (García-flores & Martos, 2019). Apesar do terceiro setor representar um peso importante na economia (do Adro & Leitão, 2020; Mitchell & Clark, 2019), o seu estudo tem sido negligenciado; assim as investigações relacionadas com a gestão da inovação na economia social são raras (Anwar et al., 2020), tendo por exemplo o de Khallouk & Robert (2018) abordado os obstáculos à inovação no setor não lucrativo. Vários autores (Choi & Choi, 2014; Dover & Lawrence, 2012; Meyer & Leitner, 2018) concordam efetivamente em afirmar que apesar da inovação no terceiro setor ser um tema ultimamente estudado com alguma recorrência, os pré-requisitos organizacionais para a gestão dessa inovação carecem de investigação. Salvo melhor opinião, não foi identificado estudo algum que aplicasse o

modelo de Tidd & Bessant (2009) ao setor não lucrativo, nomeadamente português. Face ao que esta investigação vem colmatar esta falha.

A nossa investigação visa lançar uma luz à IS, especificamente à gestão da inovação nas OSFL. No entanto, sabemos também que as OSFL diferem no modo como vivem os seus desafios: algumas sofrem consideravelmente, por não delinearem uma estratégia que lhes permita colmatar as suas fraquezas, enquanto outras, em gestos de proatividade, detetam oportunidades. Deste modo, são várias as contribuições que esta investigação faz para este campo de investigação.

Primeiro, contribui para a literatura ao testar o modelo de gestão da inovação de Tidd & Bessant (2009) na performance das OSFL. Este modelo apenas foi testado por Ferreira et al., (2015), sendo um modelo que permite avaliar a gestão da inovação em cinco construtos: estratégia, processo, aprendizagem, redes e organização. A gestão da inovação pode ajudar as empresas quer a ultrapassar estes períodos mais conturbados, identificando novas oportunidades, quer a alavancar ainda mais a sua performance e em períodos de crescimento próspero.

Segundo, oferece novas linhas para a investigação futura sobre a relevância do modelo Tidd & Bessant (2009) na performance das OSFL. De facto, permitirá aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento interno das OSFL no que se refere à gestão da inovação, e mais precisamente à gestão de aspetos fundamentais à sua correta e eficaz prestação de serviços junto das populações mais vulneráveis. Este estudo pretende apresentar soluções que norteiem a elaboração de processos organizacionais, isto é representar uma fonte para as OSFL perceberem de que forma se podem tornar mais eficientes e mais proativas perante um ambiente socio económico dinâmico e incerto.

Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte maneira: após a introdução, é apresentada uma revisão de literatura seguida da metodologia, da apresentação e discussão dos resultados antes de terminar com as considerações finais.

3.2 Gestão da Inovação

Uma das razões apontadas para a sub-representação da gestão da inovação na literatura é a de ser tácita, implícita e de observação difícil, sendo assim complicado delimitar este conceito (Crossan & Apaydin, 2010; Khallouk & Robert, 2018).

A medição da performance organizacional é reconhecida como sendo uma ferramenta essencial para o sucesso e a sobrevivência de uma organização (Colbran, Ramsden,

Stagnitti, & Toumbourou, 2019). A relação entre a inovação e a performance já foi estabelecida (Colbran et al., 2019; Fonseca & Baptista, 2013). A inovação é valiosa na conquista do nível de performance desejado (Kim, 2010). O estudo de Nuñez-Pomar, Escamilla-Fajardo, & Prado-Gascó (2020) identificou a inovação como sendo um elemento chave para conseguir um bom patamar de performance social. De acordo com Jaskyte (2020), várias perspetivas teóricas podem ser usadas para explicar a relação entre inovação e o desempenho de uma organização: teoria dos sistemas abertos, teoria da dependência de recursos, orientação empreendedora, mudança organizacional e teorias de aprendizagem, ou ainda a teoria institucional. No que diz respeito às OSFL, a operacionalização e a medição da performance tem sido um desafio para os académicos e os profissionais do terceiro setor por 2 razões: a ausência de uma obrigação de resultados financeiros e a multiplicidade e diversidade de partes interessadas, isto é tutela, associados, utentes, etc. (Buonomo, Benevene, Barbieri, & Cortini, 2020; Colbran et al., 2019; Fonseca, 2014; Pinheiro et al., 2020). A inovação constitui um ativo precioso no seio de uma organização. Um ativo intangível. Numa altura em que as OSFL se encontram pressionadas entre o seu papel social e a necessidade de garantir a sua sustentabilidade financeira, a gestão dos ativos intangíveis é um recurso valedouro (Buonomo et al., 2020). A inovação no seio de uma organização pode revestir várias configurações, todavia ideias criativas, a introdução de novos processos, a resolução de problemas estruturais ou a adaptação a um novo ambiente são formas frequentes de inovação (Shin & Choi, 2019).

3.2.1 O modelo de Gestão da Inovação de Tidd & Bessant (2009)

Tidd e Bessant analisaram o mercado saturado e perceberam que as empresas não tinham outra opção se não inovar. Seja por meio de invenções, novos serviços ou simplesmente pela reformulação de produtos já existentes, a inovação tornou-se um imperativo para a sobrevivência e o crescimento. Através da exemplificação de casos relacionados por exemplo com a indústria automóvel, o transporte aéreo ou ainda o setor da saúde e dos suplementos destinados à atividade desportiva, explicam de modo didático a relevância da inovação e do empreendedorismo. Inicialmente orientado para o mercado de negócios e a inovação tecnológica, este modelo é aqui adaptado ao setor não lucrativo.

Iremos seguidamente abordar cada um dos 5 cinco pilares do modelo de Tidd & Bessant (2009) no que diz respeito à capacidade de inovação das organizações: estratégia, organização, aprendizagem, processos e rede.

3.2.1.1 Estratégia

Independentemente do seu setor de atividade, do seu tamanho ou até da sua natureza jurídica, a inovação torna-se crucial para o crescimento e a longevidade das organizações que se encontram mergulhadas num panorama global regido por alterações radicais e espontâneas (Anwar et al., 2020; Serrano-Bedia, López-Fernández, & Garcia-Piqueres, 2016), seja qual for o seu índole. Assim, a inovação é um meio para as organizações de gerar valor (Tidd & Bessant, 2018). A inovação na gestão reflete a propensão dos gestores em adotar novos métodos de prestação de cuidados, procurar novas oportunidades de serviço, e a adoção de novas tecnologias. Essas medidas podem contribuir para a formalização de práticas profissionais de ponta e trazer uma maior eficiência às OSFL e melhorar os cuidados prestados (Amirkhanyan, Meier, O'Toole, Mueen, & Janzen, 2018). O cumprimento da missão social também requer viabilidade económica e diferenciação da concorrência. Atuando em mercados cada vez mais competitivos, as OSFL devem, portanto, adotar uma estratégia competitiva para entregar serviços e produtos (Lückenbach et al., 2019). Para as OSFL, a inovação constitui uma estratégia importante para assegurar a criação de valor social bem como a sua viabilidade (João-Roland & Granados, 2020). Uma adequada comunicação interna sobre a estratégia da organização é um fator importante de inovação (Ferreira et al., 2015), bem como o envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação. Na última década, vários têm sido os académicos (Choi, 2016; Laurett & Ferreira, 2018; Lückenbach et al., 2019; Weerawardena & Mort, 2012) a orientar as suas investigações para a estratégia na inovação das OSFL e o impacto que esta tem sobre a performance destas, assim, a nossa primeira hipótese:

H1: A estratégia tem impacto positivo na performance das OSFL.

3.2.1.2 Processos

A inovação é vista como uma ferramenta essencial para garantir um futuro melhor em diversas áreas da sociedade, no nível organizacional, passa pela implementação de

medidas e /ou processos criativos (Shin & Choi, 2019). Os processos participativos e o empoderamento dos indivíduos são aspetos cruciais da IS (Edwards-Schachter et al., 2012). Esta encontra-se relacionada com o desenvolvimento e a implementação de produtos e serviços, incluindo um processo produtivo, uma legislação, um movimento social, uma intervenção e até a combinação deles (Morais-da-Silva, Segatto, & Sousa, 2017). Assim, a introdução da gestão da inovação supõe vários passos: motivação, invenção, implementação e o estabelecimento de uma rotina (Khallouk & Robert, 2018). Shier & Handy (2015) verificaram que as IS baseadas em processos incluem adaptações à maneira como os serviços são prestados dentro de uma organização, como a melhoria de sistemas e procedimentos que conduzem a resultados sociais mais completos.

A inovação nos processos e na organização têm uma influencia positiva significativa na performance (Anwar et al., 2020). Contudo, um excesso de formalismo inibe o surgimento de ideias novas (Shin & Choi, 2019), este congela a inovação.

A inovação e a comunicação interna aparecem assim essenciais para o sucesso de qualquer organização (Suh et al., 2018). A criação de estruturas internas e de processos para o envolvimento dos colaboradores, a disponibilidade, o apoio e a escuta, a abertura a ideias inovadoras e a partilha na tomada de decisões bem como saber contratar e guardar os colaboradores certos contribuem positivamente para a IS (Shier & Handy, 2020).

Assim surge a nossa segunda hipótese de investigação:

H2: Os processos influenciam positivamente a performance das OSFL

3.2.1.3 Organização

Na literatura, a performance organizacional é determinada pelos resultados da organização em função das suas metas e objetivos (Buonomo et al., 2020). Mas os fatores relacionados com a direção das organizações merecem também uma atenção particular na gestão da inovação (João-Roland & Granados, 2020).

Anteriores estudos revelaram que algumas características organizacionais tais como a cultura organizacional (Crossan & Apaydin, 2010; Jaskyte & Dressler, 2005), a idade, o tamanho (Jaskyte & Dressler, 2005; Shin & Mcclomb, 1998), a centralização, a liderança (Jaskyte, 2004; Lutz-Allen, Smith, & Da Silva, 2013) e a competitividade no mercado

eram determinantes para a inovação organizacional (Shin & Choi, 2019). O estudo de Jaskyte & Dressler (2005) revelou que o ambiente interno, e o consensos cultural estavam negativamente relacionados com a inovação das OSFL. Nas pequenas OSFL, a inovação pode ser suportada e favorecida pelo facto destas tomarem decisões mais rápidas por força de uma estrutura reduzida, enquanto que nas maiores, um grau de flexibilidade e autonomia mais elevado será o motor de ideias inovadoras (Shin & Choi, 2019). O papel ativo dos dirigentes, a descentralização da estrutura da organização são pontos importantes na facilitação da inovação nas OSFL, nomeadamente entre aquelas que se deparam com dificuldades de recursos (Shin & Choi, 2019). A centralização numa organização é vista como um freio à inovação (Shin & Choi, 2019), isto é quando a decisão e a autoridade se encontram concentradas no topo da pirâmide hierárquica. Já, a inovação e a partilha do poder estão relacionados com uma melhor prestação de serviço (Amirkhanyan et al., 2018). Hernández-Perlines & Araya-Castillo (2020) mostraram que a “*servant leadership*” influencia positivamente a performance nas OSFL. O estudo de Meyer & Leitner (2018) revelou que a falta de recursos humanos tem mais impacto positivo na inovação da OSFL do que propriamente a falta de recursos financeiros. O benefício da inovação na performance das OSFL foi particularmente referido por Christensen (2013) onde este autor utilizou a expressão de “inovação disruptiva” para qualificar a introdução de mudanças fundamentais tais como novos mercados ou métodos de trabalho. O benefício da inovação vê-se normalmente com o passar do tempo, a resiliência dos seus atores (sejam eles pessoas físicas ou coletivas) é primordial (Mehmood, 2016).

Levantamos assim a nossa terceira hipótese de investigação:

H3: A organização influencia positivamente a performance das OSFL

3.2.1.4 Aprendizagem

Recentemente, a importância da aprendizagem organizacional tem vindo a ganhar relevância numa sociedade sempre mais assente no conhecimento (Choi, 2014).

A orientação para a inovação consiste na abertura de uma organização em aceitar novas ideias, usar novas tecnologias, recursos, ferramentas e processos (Chad, 2013). Chen & Hsu (2013) referem que as OSFL deveriam aprender com o setor empresarial a fim de tornar a sua gestão mais eficaz. Contudo, para ser bem sucedida, a IS não deve ser pura e simplesmente copiada, mas antes adaptada à realidade local (Mehmood, 2016), ao

ambiente social, económico e político. A orientação organizacional para a aprendizagem pressupõe investimento em educação e formação (Choi, 2014), mas os recursos limitados do setor não lucrativo nem sempre o permitem.

Lückenbach et al. (2019) explica-nos que a aprendizagem organizacional pode substituir-se às escolhas da gestão no sentido em que os seus resultados podem delinear estratégias futuras. As conclusões do estudo de Ferreira et al. (2015) revelaram que no setor empresarial tradicional, as firmas com menor grau de inovação são também aquelas que revelam menor rendimento. Este estudo também evidenciou que a conscientização dos colaboradores sobre a importância da inovação para a competitividade da empresa e a compreensão destes sobre a correlação entre competências distintas e competitividade da empresa são 2 fatores que promovem a inovação. A aprendizagem organizacional tem sido considerada fundamental na construção de uma vantagem competitiva sustentável e medida como um processo, mediante comportamentos, ou uma cultura, mediante crenças e valores. Num panorama socioeconómico incerto, a aprendizagem organizacional é basilar num processo inovador garante de sustentabilidade (Choi, 2014).

Perante o exposto, surge a nossa quarta hipótese de investigação:

H4: A aprendizagem influencia positivamente a performance das OSFL

3.2.1.5 Rede

As parcerias intersectoriais têm ganho importância como veículo para a inovação social (Rey-García, Calvo, & Mato-Santiso, 2019). A cooperação das OSFL com a comunidade e as autoridades institucionais é fundamental para estas manterem o seu propósito (Vannebo & Grande, 2018).

As OSFL não têm acionistas mas encontram-se organizadas com muitas partes interessadas como sendo associados, colaboradores, utentes, doadores, fornecedores, autoridades locais ou tutela (Khallouk & Robert, 2018). Assim, os gestores de OSFL devem usar de uma hábil flexibilidade afim de agradar à importante diversidade de intervenientes para garantir a sustentabilidade financeira mas também o impacto social desejado (Khallouk & Robert, 2018).

De acordo com Shier & Handy (2020), estudos anteriores descobriram que as parcerias podem apoiar as iniciativas inovadoras de OSFL. O estudo de caso de Eng, Liu, & Sekhon (2011) sobre o setor não lucrativo britânico analisou a forma como as OSFL utilizam as suas redes para adquirir recursos financeiros e capital humano de forma a levar a bom

porto a sua missão e fazer crescer a sua atividade. A colaboração com outras pares cuja missão é parecida, promove o acesso a melhores recursos financeiros e humanos, promovendo a inovação e conseqüentemente uma performance acrescida por força do conhecimento exterior à organização (Buonomo et al., 2020). Porém, a colaboração também se deve verificar à escala interna da organização, uma vez que a inovação ocorre através de um quadro teórico orientado para a “microinteração”, constituída por relações interpessoais (Shier & Handy, 2020).

A dinâmica do mercado e a comunidade também têm o seu peso na gestão da inovação: a forma como os utilizadores vão lidar com o novo produto e / ou serviço deve ser tida em conta. Da mesma forma, o ambiente político também deve ser equacionado para garantir, por exemplo, a viabilidade da difusão da inovação (João-Roland & Granados, 2020).

Se a cooperação entre OSFL favorece a criação de valor (Klafke et al., 2019), a competição entre as mesmas promove a eficiência em áreas tão distintas como a obtenção de financiamento e a prestação de serviços a terceiros (Buonomo et al., 2020). Os doadores do setor privado tem um efeito positivo na performance das OSFL que aumenta à medida que o relacionamento corporativo doador-OSFL se estende por vários períodos, consistente com a capacidade ampliada dos doadores recorrentes de exercer uma maior influência sobre determinada OSFL (Eng et al., 2011; Finley et al., 2020).

Surge assim a nossa quinta hipótese de investigação:

H5: As redes têm um impacto positivo na performance das OSFL

Na figura 3.1 apresentamos o nosso modelo de investigação.

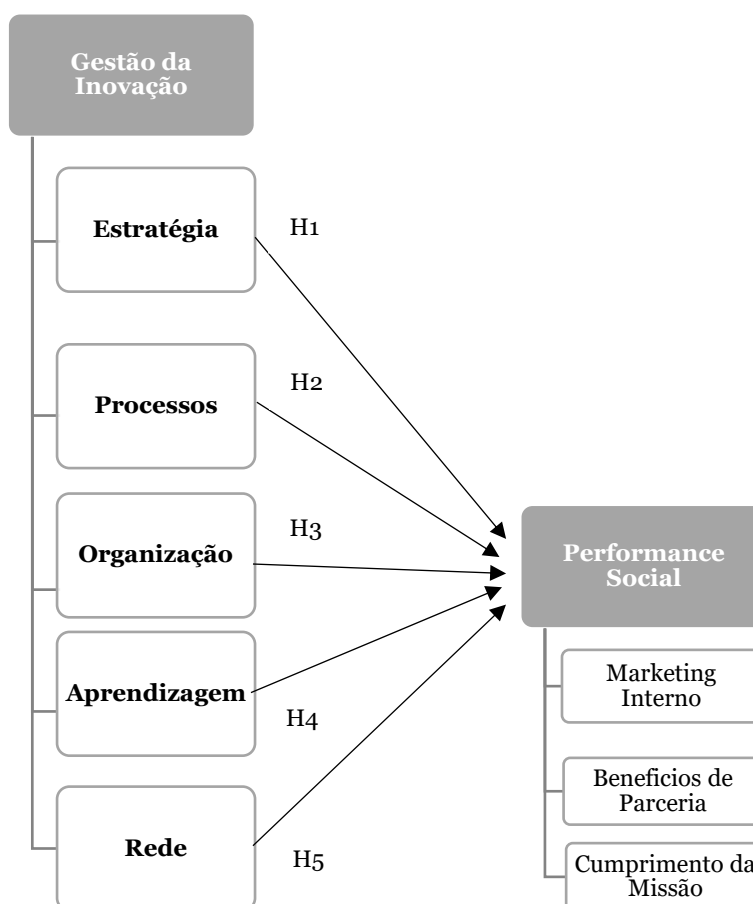


Figura 3.1 – Modelo de investigação do impacto da gestão da inovação na performance social

3.3 Metodologia

3.3.1 Questionário e recolha de dados

Nesta pesquisa é utilizado um design correlacional para examinar as relações entre as características das OSFL e a performance e a gestão da inovação e a performance social. Para testar essas relações foi elaborado um instrumento de pesquisa e desenvolvidas escalas de medição.

As escalas de medida do questionário utilizado consistiram em itens que representam os conhecimentos e opiniões dos entrevistados sobre as práticas de gestão da inovação e sobre a performance social. Para a construção do questionário e à semelhança de outros autores (Pinheiro et al., 2020), foram utilizadas escalas existentes validadas, traduzidas

e adaptadas ao objeto do presente estudo. Todos os itens que medem essas variáveis e as escalas são discutidos abaixo.

3.3.2 Variáveis

3.3.2.1 Variáveis dependentes

Descritas no ponto 1.3.2

3.3.2.2 Variáveis independentes

3.3.2.2.1 Variáveis de controlo

Descritas no ponto 1.3.2.

3.3.2.2.2 Gestão da inovação

Para operacionalizar as variáveis da gestão da inovação, foi adotada a escala de Tidd & Bessant (2009) já previamente utilizada por Fernandes (2011). Num sentido de ajustar o inquérito às especificidades do terceiro setor, bem como de o tornar mais harmonizado, os termos “empresa, fundação, instituição, organização” foram substituídos pela palavra “organização”. As palavras “utente” ou “beneficiário” foram substituídas por “utente” a fim de adotar a terminologia do Instituto de Segurança Social presente nos acordos de cooperação assinados entre este organismo de tutela e as organizações. A expressão “áreas alvo” foi substituída por “público alvo”.

Na sequência destas adaptações, um inquérito, cuja medição foi realizada mediante uma escala de Likert com 7 pontos, foi colocado às OSFL. As 40 perguntas (apêndice 2) encontram-se subdivididas em 5 dimensões:

1. Estratégia “*A estratégia de inovação da organização é claramente comunicada para que todos os colaboradores conheçam as metas a cumprir*” (8 itens, Alpha de Cronbach =0,799),
2. Processos “*Os colaboradores estão envolvidos na sugestão de ideias para melhorar serviços ou processos*” (8 itens, Alpha de Cronbach =0,866),
3. Organização “*Os colaboradores da organização têm a ideia clara de como a inovação é importante para a competitividade*” (8 itens, Alpha de Cronbach =0,882),

4. Aprendizagem “A organização consegue “arquivar” o que aprende de modo a que outras pessoas na organização possam utilizar essa aprendizagem” (8 itens, Alpha de Cronbach =0,839),
5. Redes “A organização tenta desenvolver redes externas com indivíduos que a podem auxiliar (por exemplo com especialistas em conhecimento)” (8 itens, Alpha de Cronbach =0,869)

Tabela 3.1 – Variáveis utilizadas na análise

	Variáveis	Medida	Hipoteses	Autores
Caraterização das IPSS	Região=Norte (NOR)	0 - Não; 1 - Sim		
	Região=Centro (CEN)	0 - Não; 1 - Sim		
	Região=Lisboa e Vale do Tejo (LVT)	0 - Não; 1 - Sim		
	Pessoas idosas (IDO)	0 - Não; 1 - Sim		
	Infância e juventude (IJ)	0 - Não; 1 - Sim		
	Deficiência (DEF)	0 - Não; 1 - Sim		
	Número de trabalhadores por conta de outrem (TRAB)	Número		
	Número de profissionais em prestação de serviço / avença (AVE)	Número		
	Número de voluntários (VOL)	Número		
	Número de utentes da organização (UT)	Número		
A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado? (QL)	0 - Não; 1 - Sim			
Gestão da Inovação	Estratégia (EST)	Escala tipo Likert (1 a 7)	H1	Tidd e Bessant (2009)
	Processos (PRO)		H2	
	Organização (ORG)		H3	
	Aprendizagem (APR)		H4	
	Redes (RED)		H5	
Performance (PERF)	Performance Social: Marketing interno	Escala tipo Likert (1 a 7)		Sanzo et al. (2015)
	Benefícios da parceria			
	Cumprimento da missão			

3.4 Análise de dados

3.4.1 Modelação Econométrica

Para caraterizar a amostra em estudo foram determinadas as estatísticas descritivas (médias e desvios padrão) das variáveis incluídas no estudo, bem como as respetivas correlações.

Relativamente à modelização das variáveis que influenciam performance (medida pelas variáveis que compõem a performance social), utilizou-se a regressão linear múltipla, sendo estimados os três modelos:

- I. $PERF = \beta_0 + \beta_1NOR + \beta_2CEN + \beta_3LVT + \beta_4IDO + \beta_5IJ + \beta_6DEF + \beta_7TRA + \beta_8AVE + \beta_9VOL + \beta_{10}UT + \beta_{11}QL$
- II. $PERF = \beta_0 + \beta_1EST + \beta_2PRO + \beta_3ORG + \beta_4APR + \beta_5RED$
- III. $PERF = \beta_0 + \beta_1NOR + \beta_2CEN + \beta_3LVT + \beta_4IDO + \beta_5IJ + \beta_6DEF + \beta_7TRA + \beta_8AVE + \beta_9VOL + \beta_{10}UT + \beta_{11}QL + \beta_{12}EST + \beta_{13}PRO + \beta_{14}ORG + \beta_{15}APR + \beta_{16}RED$

Para a estimação dos diversos parâmetros dos modelos recorreu-se ao método da máxima verosimilhança e com erros padrão robustos, para eliminar possíveis problemas de heteroscedasticidade. Em todas as regressões foi analisada a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade através dos fatores de inflacionamento da variância (VIF), devendo estes idealmente ser inferiores a 5 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010).

Os dados obtidos foram tratados com o software IBM SPSS versão 27.0 (IBM Corporation, New York, USA).

3.4.2 Análise dos resultados e discussão

A tabela 3.2 apresenta os resultados alusivos aos diferentes modelos de regressão linear múltipla estimados.

Tabela 3.2 - Estimação dos modelos de regressão

	Marketing interno			Benefícios da parceria			Cumprimento da missão			Performance		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
NOR	0,01 (0,24)		0,03 (0,15)	0,41 (0,26)		0,18 (0,26)	0,27 (0,23)		0,53 (0,21)*	0,07 (0,21)		0,09 (0,15)
CEN	-0,29 (0,20)		-0,01 (0,17)	-0,13 (0,25)		-0,03 (0,25)	-0,37 (0,22)		-0,14 (0,22)	-0,30 (0,19)		-0,04 (0,17)
LVT	0,44 (0,26)		0,21 (0,17)	0,73 (0,35)*		0,58 (0,32)	0,19 (0,30)		0,19 (0,21)	0,47 (0,26)		0,31 (0,17)
IDO	0,10 (0,21)		-0,12 (0,21)	0,18 (0,29)		-0,05 (0,28)	0,12 (0,26)		-0,14 (0,45)	0,13 (0,26)		-0,19 (0,21)
IJ	0,03 (0,19)		0,05 (0,15)	0,20 (0,23)		0,22 (0,22)	0,17 (0,20)		0,10 (0,20)	0,12 (0,18)		0,13 (0,15)
DEF	0,70 (0,23)*		0,17 (0,18)	0,85 (0,25)*		0,48 (0,28)	0,43 (0,20)*		0,27 (0,23)	0,71 (0,22)*		0,25 (0,18)
TRAB	0,01 (0,01)		0,01 (0,01)*	0,01 (0,01)		0,01 (0,01)	0,01 (0,01)*		0,01 (0,01)	0,01 (0,01)		0,01 (0,01)
AVE	0,01 (0,01)*		0,01 (0,01)	0,01 (0,01)		0,00 (0,01)	0,01 (0,01)		0,01 (0,01)	0,01 (0,01)		0,01 (0,01)
VOL	-0,02 (0,01)*		-0,01 (0,01)*	-0,01 (0,02)		-0,01 (0,01)	0,02 (0,01)		0,02 (0,01)	-0,01 (0,01)		-0,01 (0,01)
UT	0,01 (0,01)*		0,01 (0,01)*	0,01 (0,01)*		0,01 (0,01)*	0,01 (0,01)		0,01 (0,01)	0,01 (0,01)*		0,01 (0,01)*
QL	-0,17 (0,20)		-0,22 (0,15)	0,02 (0,23)		-0,26 (0,25)	0,12 (0,20)		-0,10 (0,20)	-0,11 (0,19)		-0,43 (0,16)
EST		0,37 (0,15)*	0,30 (0,14)*		0,02 (0,26)	0,32 (0,23)		0,26 (0,16)	0,19 (0,17)		0,26 (0,14)	0,11 (0,13)
PRO		0,39 (0,15)*	0,29 (0,15)		0,50 (0,20)*	0,26 (0,25)		0,00 (0,14)	0,20 (0,18)		0,38 (0,14)*	0,23 (0,15)
ORG		0,19 (0,12)	0,17 (0,11)		0,18 (0,18)	0,24 (0,19)		0,44 (0,13)*	0,51 (0,16)*		0,18 (0,12)	0,14 (0,12)
APR		0,67 (0,15)*	0,76 (0,18)*		0,26 (0,30)	0,29 (0,33)		0,24 (0,21)	0,27 (0,25)		0,48 (0,16)*	0,56 (0,19)*
RED		0,28 (0,12)*	0,27 (0,11)*		0,03 (0,19)	0,06 (0,18)		0,03 (0,13)	0,05 (0,15)		0,20 (0,12)	0,21 (0,11)
R ²	12,5%	48,0%	55,9%	16,9%	18,0%	34,6%	17,4%	25,0%	36,4%	13,0%	41,0%	49,8%
R ² Ajustado	5,0%	46,0%	50,0%	9,1%	14,0%	25,8%	10,1%	22,0%	27,8%	5,2%	39,0%	43,0%
N	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135

* p < 0,05

No que se refere à caracterização das entidades:

- A existência de resposta social para a deficiência tem impacto positivo na performance de marketing interno (Modelo I: $\beta = 0,70$; $p < 0,05$) assim como no cumprimento da missão (Modelo I: $\beta = 0,43$; $p < 0,05$), na performance total (Modelo I: $\beta = 0,71$; $p < 0,05$), e na performance de benefícios da parceria (Modelo I: $\beta = 0,85$; $p < 0,05$).
- O número de trabalhadores por conta de outrem (Modelo III: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$) bem como aqueles em prestação de serviços/avença (Modelo I: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$) têm impacto positivo na performance de marketing interno. Tal efeito (número de trabalhadores) também se verifica no cumprimento da missão (Modelo I: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$).
- No que respeita à localização, as entidades da região Norte apresentam scores médios superiores na performance de cumprimento da missão (Modelo III: $\beta = 0,53$; $p < 0,05$). As entidades da região de Lisboa e Vale do Tejo apresentam scores médios superiores na performance de benefícios da parceria (Modelo I: $\beta = 0,73$; $p < 0,05$).
- O número de voluntários tem impacto negativo na performance de marketing interno (Modelo I: $\beta = -0,02$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = -0,01$; $p < 0,05$).
- O número de utentes tem impacto positivo na performance de marketing interno (Modelo I: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$), nos benefícios da parceria (Modelo I: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$), assim como também tem o mesmo efeito na performance social (Modelo I: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,01$; $p < 0,05$).

No que respeita à dimensão da gestão da inovação:

A “estratégia” (Modelo II: $\beta = 0,37$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,30$; $p < 0,05$) tem um efeito positivo no marketing interno das OSFL. Este efeito não se verificou (positivo ou negativo) no cumprimento da missão e na performance total. Pelo que podemos dizer que comprovamos a nossa H1: A estratégia tem impacto positivo na performance das OSFL. Este resultado vem ao encontro das conclusões de alguns autores que se debruçaram sobre esta temática. Laurett & Ferreira (2018) refere a importância das OSFL desenvolverem a sua estratégia na gestão diária a fim de melhor se adaptarem às exigências do mercado; Amirkhanyan et al. (2018), na sua investigação sobre os lares de idosos nos Estados Unidos da América, refere que a gestão da inovação está associada a

um maior cumprimento das regras estabelecidas pela tutela e até a uma melhor classificação das entidades auditadas. De facto, a planificação das atividades e das tarefas sejam elas quotidianas ou com uma frequência mais alargada requer cada vez mais atenção por parte das direções das OSFL. Uma das exigências da tutela passa nomeadamente pela redação de orçamentos previsionais e planos de atividades anuais cujo objetivo é levar os dirigentes de OSFL a programarem a vida da instituição de forma a evitar uma gestão rotineira e sem nexos.

Os “processos” (Modelo II: $\beta = 0,39$; $p < 0,05$) também têm um impacto positivo no marketing interno, nos benefícios da parceria (Modelo II: $\beta = 0,50$; $p < 0,05$) assim como na performance (Modelo II: $\beta = 0,38$; $p < 0,05$) ficando assim comprovada a nossa H2: Os processos influenciam positivamente a performance das OSFL. Este resultado vem ao encontro das conclusões de Anwar et al (2020) e de Lückenbach et al. (2019) que evidenciam a importância dos processos internos na performance global das OSFL. O papel fundamental dos processos na eficiência das OSFL tem vindo a ser evidenciado regularmente na comunicação social desde que começou a crise sanitária do COVID-19. As OSFL que melhor têm resistido à “investida” do COVID-19 são aquelas que já tinham processos implementados de longa data para, por exemplo, prever a substituição de colaboradores em períodos de férias ou ausências por motivos de saúde seja por meio de contratação, seja com recurso ao capital humano existente.

A dimensão referente à “organização” (Modelo II: $\beta = 0,44$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,51$; $p < 0,05$) tem impacto positivo na performance de cumprimento da missão. Ficando assim comprovada a H3: A organização tem um impacto positivo na performance das OSFL. Este resultado vem ao encontro do estudo de Jaskyte & Dressler (2005) que recomenda a inclusão de fatores relacionados com a cultura organizacional nos modelos de inovação das OSFL. Já Hernández-Perlines & Araya-Castillo (2020) referem que a liderança de serviço impacta positivamente na capacidade inovadora bem como na performance e que a capacidade inovadora tem um efeito mediador sobre a performance da OSFL. De facto, numa organização onde a atividade se encontra estreitamente relacionada com o capital humano, a cultura organizacional, o relacionamento entre os diversos atores é primordial. Assim, criar canais de comunicação eficazes, presenciais (reuniões) ou formais (notas de serviço) torna-se essencial de forma a transmitir claramente e sem sombra de dúvida a missão, os valores, e os objetivos da organização.

Quanto à dimensão “aprendizagem” (Modelo II: $\beta = 0,67$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,76$; $p < 0,05$) também tem um efeito positivo no marketing interno das OSFL, assim como

na performance total (Modelo II: $\beta = 0,48$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,56$; $p < 0,05$) ficando assim suportada a nossa H4: A aprendizagem influencia positivamente a performance das OSFL. Esta conclusão vem ao encontro de vários estudos, entre eles os de Choi (2014); Fonseca & Baptista (2013) e Khan & Bashir (2020) que abordam esta problemática e sublinham a importância que a orientação para a aprendizagem tem num processo de inovação e na performance das OSFL de forma direta ou representando um efeito mediador. A revisão sistemática de literatura de Buonomo et al. (2020) que aborda o papel dos ativos intangíveis das OSFL na sua performance refere precisamente a primazia do capital intelectual, diretamente ligado à aprendizagem, neste processo. A formação do capital humano e o benchmarking constituem ferramentas a ter conta neste aspeto. A formação por razões evidentes, porém esta tende a ser secundarizada por diversas razões: a falta de meios humanos para substituir os colaboradores que beneficiam dessas ações, a resistência de alguns colaboradores em receber formação seja devido a preconceitos como por exemplo a idade do/a formador/a normalmente mais novo/a seja porque tal não se traduzirá em termos de remuneração e/ou promoção, a pouca importância que algumas direções ainda dão à formação continua dos colaboradores. O benchmarking pela possibilidade que oferece em partilhar boas práticas o que nos leva ao último ponto, a rede de contactos das OSFL.

Por fim o teste à dimensão “redes” (Modelo II: $\beta = 0,28$; $p < 0,05$; Modelo III: $\beta = 0,27$; $p < 0,05$) mostrou que têm impacto positivo na performance de marketing interno. Deste modo suportamos a H5: As redes têm um impacto positivo na performance das OSFL. Este resultado é consistente com os estudos de Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García, & Sanzo-Perez (2017) centrado nas OSFL espanholas, e de Eng et al. (2011) que analisa a forma como as entidades do setor não lucrativo britânico utilizam as suas redes de contactos para reforçar os seus ativos a fim de concretizar as suas missões sociais. As conclusões de Rey-García et al. (2019) ilustram a interação dinâmica entre as principais dimensões e fatores (compromisso hierárquico / horizontal; competição / colaboração; eficiência gestora / transformação social) que moldam o potencial e as limitações das relações intersectoriais para a IS, e condicionados pela gestão. Uma boa rede de contactos para as OSFL é primordial para as tornar mais competitivas. Permite inteirar-se atempadamente, formalmente ou informalmente, da evolução do mercado, da atualização da regulamentação ou ainda da troca de boas práticas com as pares. Contudo, a rentabilidade de tal rede encontra-se diretamente relacionada com a gestão da organização, dependendo fortemente desta.

3.5 Implicações teóricas e práticas

Não resta dúvida de que o ambiente competitivo que se vive alterou profundamente a dinâmica das organizações em geral e das OSFL em particular. Estas desdobram-se em estratégias inovadoras para superar os desafios quotidianos com que se deparam ao tentar cumprir a sua missão. Este estudo, consistente com investigações anteriores, permitiu perceber que a performance das OSFL pode ser influenciada por diversos fatores, apresentando assim várias implicações que podem ser úteis para os gestores destas entidades bem como para os decisores políticos.

Em termos de implicações teóricas, a aplicação do modelo de Tidd & Bessant (2009) ao setor não lucrativo constitui uma novidade e mais uma prova de que métodos do mundo empresarial podem ser adaptados ao mesmo com sucesso. Ajuda também a perceber que ligações residem por detrás destes construtos (gestão da inovação, performance, marketing interno, benefícios da parceria, cumprimento da missão).

No que se refere às implicações práticas, importa sublinhar que a avaliação da gestão da inovação no setor não lucrativo é complexa por diversas razões: primeiro porque é um setor onde o fator humano tem um peso conseqüente (quer em termos financeiros, trata-se de um setor ferido da enfermidade de Baumol (2004); quer em termos operacionais) de forma que nem tudo pode ser automatizado e previsto; segundo porque lida com variadíssimas partes interessadas desde utentes, colaboradores, voluntários, fornecedores, tutela, e a comunidade em geral (poder político local e/ou nacional, famílias de utentes, etc.), assim a existência de um instrumento que auxilie na medição da gestão da inovação nas OSFL é de prima importância no ambiente socioeconómico incerto que se atravessa, uma vez que ficou comprovado que esta variável tem um impacto direto na performance das OSFL. De facto, se é verdade que até há alguns anos atrás as OSFL se podiam socorrer de donativos para equilibrar as suas contas e de apoios públicos avultados, tal já não se verifica (Jaskyte, 2020; Roque & Rocha, 2019; Weerawardena et al., 2010), o que as obriga a serem mais proativas e inovadoras na angariação de fundos e a inovação organizacional (do Adro & Leitão, 2020) que pode ser alcançada com o uso do presente modelo é um caminho que merece ser explorado. A crise sanitária atual causada pelo COVID-19 veio piorar um panorama por si já cinzento para as OSFL na sequência da crise do *subprime* de há uma década atrás em que muitas delas tiveram de suportar custos adicionais com o fornecimento de serviços extras (cantinas sociais por exemplo), por vezes sem contrapartidas equivalentes, vindo por outro lado as suas receitas diminuírem devido ao aumento do desemprego e conseqüente

falta de rendimentos dos familiares dos utentes. A pandemia veio adiar, por mais uns anos a recuperação financeira de muitas OSFL.

Perante o exposto, estudos como o presente podem ajudar estas entidades a implementar medidas que minorem as suas debilidades organizacional e consequentemente financeira. No caso presente, esta análise, permitiu perceber que estas entidades devem implementar novas formas de liderança mais participativas (*servant leadership* ou *transformational leadership*), bem como promover a sua capacidade inovadora através, por exemplo, de processos participativos que envolvam as chefias intermédias que se encontram ao contacto dos colaboradores operacionais e dos utentes. Um resultado surpreendente foi o facto de o número de voluntários ter um impacto negativo na performance das OSFL. No seu estudo baseado em entrevistas com 26 encarregados de grupos de voluntários e outros profissionais de 8 países europeus, Wit & Mensink (2019) referem que os voluntários são os olhos e as orelhas das instituições porque são eles que tomam café com os utentes e são muito úteis para reportar aquilo que pode e deve ser melhorado. Mas, acrescenta que os voluntários também podem sentir alguma desmotivação perante a falta de recetividade, por parte das chefias, das suas observações. Talvez aqui tenhamos a explicação do nosso resultado. O que nos leva para outra reflexão: como motivar os voluntários, já que tal não passa por meios financeiros? Pelo reconhecimento? Já que cruzando o estudo destes autores com o presente ficamos com a impressão que voluntários desmotivados poderão constituir um entrave à performance das OSFL.

3.6 Considerações Finais, limitações e futuras linhas de investigação

O objetivo da nossa investigação é compreender empiricamente de que modo a gestão da inovação tem impacto na performance das OSFL e para tal levantamos a questão de investigação: *quais os fatores de gestão da inovação que influenciam a performance das OSFL?*

Após terem sido identificados os fatores da gestão da inovação (aprendizagem, estratégia, organização, processos e rede), os mesmos foram testados com recurso a um inquérito respondido por 135 OSFL portuguesas de todos os distritos e regiões autónomas de Portugal. Os resultados obtidos confirmaram as 5 hipóteses de trabalho e vieram ao encontro de investigações anteriores realizadas em diversos países de vários

continentes. Fatores relacionados com a aprendizagem, a estratégia, a organização, os processos e a rede têm um impacto positivo na performance das OSFL em Portugal.

Os métodos de gestão da inovação, quando implementados corretamente, acabam por ser ferramentas muito valiosas para resolver problemas das organizações, e as OSFL não são exceção. Assim, encorajar plataformas colaborativas de gestão da inovação pode facilitar o acesso a recursos financeiros, por norma, escassos no setor não lucrativo, mas também melhorar a eficiência interna da organização, promovendo o debate de ideias por exemplo.

Percebe-se a importância da gestão da inovação na vida das OSFL. Um dos efeitos colaterais da pandemia sanitária que tem assolado Portugal tem precisamente a ver com a gestão da inovação ou mais exatamente com a falta dela na maior parte das OSFL. De facto, a comunicação social tem vindo a revelar que as OSFL que mais tem sofrido com os efeitos do COVID-19 são frequentemente aquelas que carecem de uma gestão organizacional eficiente (ausência de processos e/ou registos implementados, falta de qualificação e de formação de recursos humanos, direções prepotentes e centralizadoras, etc.).

Também foi referido que a gestão da inovação está associada a melhores classificações por parte da tutela. Além disso, estratégias de gestão inovadoras também parecem estar positivamente relacionados à capacidade de um lar de idosos preencher suas camas com clientes com rendimentos mais altos, limitando assim o acesso a residentes da classe média-baixa ou baixa (Amirkhanyan et al., 2018), o que constitui sem dúvida um argumento com peso para desenvolver boas práticas de gestão.

Este estudo está ferido de algumas limitações, sendo a principal o facto de apenas ter considerado a performance. Futuros estudos poderão analisar o impacto que a gestão da inovação tem na performance financeira das OSFL, mas também tentar estabelecer uma relação entre a gestão da inovação e o rendimento dos utentes. Outra linha futura de investigação prende-se sem dúvida com o efeito que a pandemia previamente referida trará na gestão da inovação e mais largamente na gestão organizacional das OSFL. Questões como o impacto que a orientação empreendedora e a orientação para o mercado têm na performance das OSFL, que têm vindo a ser discutidas mais frequentemente nos últimos anos, mas que carecem ainda de atenção, face ao que ambas serão abordadas nos capítulos 4 e 5.

Capítulo 4: O papel da orientação empreendedora na performance das OSFL

4.1 Introdução

O conceito de empreendedorismo, originalmente aplicado por Richard Cantillon (1755) para melhorar as atividades económicas, facilitar a troca de mercadorias, com foco nas características individuais (Ferreira, Fernandes, & Kraus, 2019), entrou na era moderna pela mão de Schumpeter (1934, 1939, 1942). Schumpeter destacou a capacidade que o empreendedorismo tem de conduzir à inovação; sendo este, objeto de uma pesquisa multidisciplinar na literatura, cobrindo vários tópicos, desde as características psicológicas, sociais e culturais dos empreendedores no desenvolvimento organizacional até às funções do empreendedorismo organizacional no desenvolvimento da performance das organizações (Arnason, 2015; Cho & Lee, 2018; do Adro & Fernandes, 2019; Kim, 2010). Na década de 80 do século XX, a pesquisa sobre o empreendedorismo focou-se no aspeto psicológico e no comportamento do indivíduo empreendedor como sendo aspetos fundamentais para levar a cabo o processo de produtividade, crescimento, e desenvolvimento económico (Drucker, 1985; Mintzberg, 1996). Nas últimas décadas, este campo emergente tem sido alvo de uma atenção crescente, contudo ainda permanece fragmentado (Ferreira et al., 2019).

O conceito de orientação empreendedora (OE), definida por Lurtz & Kreutzer (2017) como os processos e práticas de formulação de estratégia que uma organização usa para se envolver em novos empreendimentos ou entrar em novo mercado, e hoje considerado como uma pedra angular da literatura sobre empreendedorismo, surgiu como um processo estratégico que fornece as bases necessárias para a tomada de decisões, uma abordagem para incentivar o comportamento empreendedor no mundo empresarial (Morris, Webb, & Franklin, 2011; Wales, Gupta, & Mousa, 2011), cujo processo empreendedor passa por um conjunto de atividades que vão desde o planeamento, análise até à tomada de decisão. Esses processos são necessários para as organizações conseguirem alcançar os seus objetivos e conseqüentemente a vantagem competitiva (Lacerda, Martens, & Freitas, 2019; Lumpkin et al., 2013). Logo, a OE representa uma competência crítica das organizações.

A OE reflete assim comportamentos organizacionais, que possuem os atributos de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia, mas

também atitudes perante oportunidades; estes comportamentos associados ao empreendedorismo, apesar de distintos são relacionados entre eles, e permitem que a OE constitua uma excelente ferramenta de diagnóstico, desenvolvimento, e implementação de novas combinações de recursos para melhorar a competitividade e facilitar a entrada em novos mercados (Codogni, Duda, & Kusa, 2020). Posteriormente o conceito de OE estendeu-se a diversas áreas tais como o desporto (Hammerschmidt, Eggers, Kraus, Jones, & Filser, 2020; Nuñez-Pomar et al., 2020; Pellegrini, Rialti, Marzi, & Caputo, 2020), as empresas familiares (Hernández-Perlines, Moreno-García, & Yáñez-Araque, 2019; Llanos-Contreras, Alonso-Dos-Santos, & Ribeiro-Soriano, 2020), o género (Goktan & Gupta, 2015; Santos, Marques, & Ferreira, 2018), os negócios dirigidos por imigrantes (Rodríguez-Gutiérrez, Romero, & Yu, 2020), a sua relação com a cultura organizacional (Ling, López-Fernández, Serrano-Bedia, & Kellermanns, 2020), as spin-offs das universidades (Migliori, Pittino, Consorti, & Lucianetti, 2019; Rodríguez-Gulías, Rodeiro-Pazos, Fernández-López, Corsi, & Prencipe, 2018), enfermagem e cuidados de saúde (Lages, Marques, Ferreira, & Ferreira, 2017; Marques, Marques, Ferreira, & Ferreira, 2019), bem como ao setor não lucrativo, que tem um papel crucial na economia (Barrett, Balloun, & Weinstein, 2005; do Adro & Leitão, 2020; Morris et al., 2011; Nuñez-Pomar et al., 2020; Pearce, Fritz, & Davis, 2010). O crescimento do setor não lucrativo, os pedidos dos governos e da sociedade em geral por uma maior eficiência deste, e as mudanças no panorama socioeconómico global levaram as organizações sem fins lucrativos (OSFL) a tornarem-se cada vez mais empreendedoras, no que respeita nomeadamente à inovação e incorporação de novos modelos de negócios (Morris et al., 2011; Pearce et al., 2010; Sullivan Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003).

A maior parte das OSFL que tem comportamentos empreendedores, tem-nos pelas seguintes razões: a necessidade de gerar receita ou maiores eficiências internas para sustentar financeiramente as operações; um sentimento de que a procura em termos de necessidade social supera a capacidade da organização de a esta atender; e mudanças no ambiente que criam oportunidades de criação de valor social que não existiam anteriormente (Dees, 2001; Morris et al., 2011; Pearce et al., 2010; Zahra et al., 2009). O desejo de fazer mais, para atender às necessidades sociais prementes, do que é possível com os recursos organizacionais existentes é outra razão para motivar o comportamento empreendedor (Morris et al., 2011).

Apesar da proliferação de investigações sobre a OE (Kraus, Breier, Jones, & Hughes, 2019; Lumpkin et al., 2013; Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016; Voss, Voss, & Moorman, 2005; Wales, Kraus, Filser, Stöckmann, & Covin, 2020) o estudo da OE no setor não lucrativo encontra-se ainda numa fase inicial e permanece escassa. Não

obstante, o empreendedorismo social ter vindo a ser objeto de uma atenção crescente quer do ponto de vista académico quer na sua vertente prática (Alarifi, Robson, & Kromidha, 2019; Halberstadt et al., 2020; Lurtz & Kreutzer, 2017; Morris et al., 2011; Pearce et al., 2010; Turpin & Shier, 2020). Assim, conhece-se relativamente pouco sobre as motivações que levam as OSFL a terem comportamentos empreendedores (Coombes, Morris, Allen, & Webb, 2011). A literatura refere frequentemente que para uma OSFL cumprir da melhor forma a sua missão social esta deveria adotar uma OE (Pinheiro et al., 2020), assim uma questão central na pesquisa sobre empreendedorismo social prende-se com a relação entre a OE e a performance, que até à data tem sido pouco analisada (Halberstadt et al., 2020; Wales et al., 2020). Seguindo as recomendações de vários autores que referem a falta de investigações empíricas na área (Lacerda et al., 2019; Starnawska, 2017; Syrjä, Puumalainen, Sjögrén, Soininen, & Durst, 2019) o objetivo do nosso estudo é analisar a influencia da OE na performance das OSFL, respondendo à seguinte pergunta: *quais os fatores da orientação empreendedora das OSFL influenciam a sua performance?*

Halberstadt et al. (2020) refere que ainda não é claro se a OE social tem uma influência positiva na performance das OSFL. Perante todo o exposto, não restam dúvidas de que a análise da literatura deixa clara a pertinência de um estudo empírico desta natureza. Assim, para responder à questão de investigação e concretizar o objetivo proposto, optou-se utilizar a escala de OE de Kraus, Niemand, Halberstadt, Shaw, & Syrjä (2017) baseada em Covin & Slevin (1989) que contempla as dimensões de inovação, proatividade e assunção de riscos, deixando de lado a agressividade e a autonomia por estas duas últimas irem de certa forma contra a missão do empreendedorismo social (Alarifi et al., 2019).

Esta investigação pretende trazer várias contribuições. Em primeiro lugar, uma vez que segundo Wales et al. (2020) a maturidade da pesquisa sobre a OE e a versatilidade do conceito de OE tem levado a um corpo de conhecimento disperso, esta ajuda a centralizá-lo no TS. Em segundo lugar, serve para enriquecer o conhecimento académico no desenvolvimento da teoria da economia social como condição obrigatória para compreender os processos empreendedores em OSFL (Ferreira et al., 2019) e como a OE atua como uma orientação estratégica (Wales et al., 2020) neste específico setor. Em terceiro lugar, contribui ao investigar o impacto de cada uma das componentes da OE na performance das OSFL, assim como a continuidade da aplicação do modelo de Kraus et al., (2017). Em quarto lugar, pretende chamar a atenção dos decisores das OSFL para a importância da OE na tomada de decisões com caráter de curto (gestão corrente) e longo (política estratégica) prazo na vida das instituições. Por fim, como última contribuição,

pretende abrir uma gama mais ampla de perspetivas conceituais com a OE que se concentra no comprometimento de uma organização na intensidade de ações que tendem a correr mais riscos, inovar e a procurar proactivamente novas oportunidades de negócios num contexto socioeconómico adverso.

Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte maneira: após a introdução, é apresentada uma revisão de literatura seguida da metodologia, da apresentação e discussão dos resultados antes de terminar com as considerações finais.

4.2 Orientação empreendedora nas OSFL

O interesse pelo conceito de OE surgiu após a publicação do artigo seminal de Miller (1983), onde o autor identifica a assunção de riscos e a inovação como as duas principais áreas de comportamento que contribuem para o sucesso empresarial além da proatividade, apesar de Mintzberg ter sido dos primeiros académicos a reconhecer a importância da OE em 1973 (Miller, 2011; Mintzberg, 1996; Wales et al., 2011). A área ganhou outro fôlego com a publicação do estudo de Covin & Slevin (1989), que entretanto também se tornou um clássico, e que refere a influência da OE no desempenho das organizações e na sua competitividade, com a escala criada pelos autores a ser utilizada em várias investigações posteriores (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Wales et al., 2011). Na década seguinte, Lumpkin & Dess (1996) acrescentaram a noção de dimensão multidimensional ao conceito de OE com a adição de 2 dimensões suplementares: a autonomia e a agressividade. À medida que este campo da pesquisa foi desenvolvido, as ideias de empreendedorismo foram aplicadas para ampliar os limites e as capacidades organizacionais de eficiência (Kim, 2010), mas também para alargar o seu raio de ação e deixar apenas de abranger o setor privado. Assim, a OE inicialmente reservada à área empresarial do setor privado tem vindo a espalhar-se por todo o tecido económico encontrando-se hoje presente nos setores público e não lucrativo (Kraus et al., 2019; Nuñez-Pomar et al., 2020); tendo surgido neste último muito por força das alterações do panorama socioeconómico (Morris et al., 2011).

O debate em torno da OE tem sido vivo no que se refere à suas natureza e escala de medida (Codogni et al., 2020). Miller (1983) identificou a assunção de riscos e a inovação como as duas principais áreas de comportamento que contribuem para o sucesso empresarial. Assumir riscos é o ato de assumir um compromisso dispendioso com um futuro incerto. Inovação é o ato de criar novas combinações. A proatividade foi adicionada à conceitualização de uma OE para indicar o objetivo de uma organização em ser a primeira a alcançar um cliente (Lieberman & Montgomery, 1988). Logo, a OE inclui

a inovação, a proatividade e a assunção de riscos (Chen & Hsu, 2013). Contudo, na literatura, encontram-se dois construtos para a OE. O primeiro integra 3 conceitos: inovação, proatividade e assunção de riscos. O segundo, acrescenta as noções de agressividade e autonomia (Covin & Slevin, 1989; Lacerda et al., 2019; Miller, 2011). O peso de cada uma destas noções, indica a tendência mais ou menos empreendedora de determinada organização, assim como a particularidade dessa OE (Lumpkin & Dess, 1996), *id est* mais ou menos inovadora ou proativa. Deste modo, a OE é um construto que integra variáveis de dimensões distintas; assim, a maior parte das escalas usa medidas subjetivas que refletem as crenças dos respondentes. Porém, confrontadas com medidas objetivas, fica comprovada a correlação da OE com os comportamentos organizacionais (Codogni et al., 2020).

Embora as dimensões inovação, tomada de riscos e proatividade sejam usadas com mais frequência para medir a OE (Wales et al., 2011), era também conveniente questionar se as dimensões de agressividade competitiva e autonomia deveriam entrar ou não na equação. Porém, seguindo as orientações de Kraus et al. (2017), estas duas últimas não foram tomadas em consideração, uma vez que na prática, a maioria dos estudos empíricos sobre OE não utiliza a agressividade competitiva, geralmente incluída na proatividade, nem a autonomia (Wales et al., 2011). Partilham desta opinião Anderson, Kreiser, & Donald (2015) que apresentam uma reconceptualização da OE como um construto multidimensional composto por 2 dimensões (comportamentos empreendedores *id est* inovação e proatividade, e uma atitude perante a tomada de riscos) ambas essenciais à existência da OE. Além do mais, se bem que os estudos relacionados com a OE no setor não lucrativo possam ser de natureza conceptual (Kusa, 2016), qualitativa (Lurtz & Kreutzer, 2017) ou quantitativa (Chen & Hsu, 2013; Pearce et al., 2010), em todos eles, as dimensões de inovação, proatividade e assunção de riscos têm um papel central (Alarifi et al., 2019).

Na sua revisão sistemática de literatura sobre a OE no setor não lucrativo, Lacerda et al. (2019) identificou uma sexta dimensão: a reciprocidade, subdividida em colaboração, cooperação e parceria. A reciprocidade remete para a capacidade de uma OSFL em estabelecer parcerias e cooperar com as suas pares. Porém ainda não existe escala para medir a mesma.

Assim, diferentes perspetivas de empreendedorismo social têm motivado a aparição de diversas definições motivadas pelo foco particular dos investigadores (Kraus et al., 2017). Perante o que as definições de OE no setor social são divergentes e nem sempre claras (Bacq & Janssen, 2011; Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Kraus et al., 2017). Bacq & Janssen

(2011) encontraram diferenças entre 12 definições de empresa social, 18 para empreendedorismo social, e 17 para empreendedor social. Para Kraus et al. (2017), a OE pode ser definida como a natureza da mentalidade na tomada de decisão, comportamentos e processos que sustentam a prática de criação da estratégia da organização, uma postura competitiva e uma filosofia de gestão que encapsulam as tendências empreendedoras da organização.

A questão sobre o modo como a OE se manifesta no contexto das OSFL representa hoje um ponto de estudo particularmente importante (Morris et al., 2011), bem como o da OE dos colaboradores (Kraus et al., 2019). Se no setor empresarial, a OE tem muito a ver com a gestão de topo, nas OSFL, esta depende de vários fatores, uma vez que as responsabilidades acabam frequentemente por ser divididas entre a direção, os técnicos superiores, as chefias intermédias e até os colaboradores em geral (Beekman, Steiner, & Wasserman, 2012); perante o que questões com inovação, proatividade e assunção de riscos têm de ser assumidas por todos. Coombes et al. (2011) mencionam que a direção das OSFL pode impactar de forma significativa na performance organizacional uma vez que influencia diretamente o comportamento dos gestores e outros colaboradores destas instituições. Recentemente, Kraus et al. (2019) reforçam que quando os funcionários estão realmente estimulados, tentam resolver questões organizacionais, inovar no ambiente de trabalho para melhorar o desempenho, facilitar o comportamento intra-empresarial e criar novas ideias para combater a concorrência.

Dado o propósito das OSFL ser revestido de características (missão social garantindo a sustentabilidade económica e financeira) que não se encontram no setor empresarial privado com fins lucrativos, este implica que a OE possa ter um papel importante ao constituir uma ferramenta fonte de competitividade num setor tradicionalmente mais orientado para a cooperação. De facto, para Pinheiro et al. (2020), a OE de uma OSFL refere-se à mentalidade dominante da organização que se torna evidente no comportamento concreto de seus colaboradores e está intimamente associada às características típicas (mentalidade e comportamento) da direção. A OE das OSFL, corresponde ao comportamento que estas adotam para tentar agradar às partes interessadas. Para tal, o papel de cada uma das dimensões da OE, que não obstante poderem existir e agir de forma independente, encontram-se relacionadas umas com as outras, tendo cada uma um papel específico na performance (Morris et al., 2011; Voss et al., 2005).

4.2.1 Inovação social

Se a inovação, componente da OE, é a chave da sustentabilidade das OSFL, então a adoção de uma OE pode ser benéfica para estas, pois a inovação encontra-se associada a um forte compromisso organizacional que favorece ideias ou processos criativos que pode resultar em novos produtos, serviços, ou avanços tecnológicos (Beekman et al., 2012; Tan & Yoo, 2015).

A escassez de recursos tem tendência a tornar os empreendedores sociais mais criativos perante os desafios sociais; e a multiplicidade e variedade destes leva a que estes gestores disponham de uma multiplicidade de ferramentas para concretizar a inovação (Alarifi et al., 2019)

No terceiro setor, a inovação deve ajudar as OSFL a prestarem um melhor serviço à comunidade (Beekman et al., 2012). Baseada numa revisão sistemática de literatura e na análise qualitativa de 24 entrevistas semiestruturadas, García-flores & Martos (2019) propõem a seguinte definição de Inovação Social (IS): práticas ou iniciativas realizadas pela comunidade que, com base nos produtos, serviços ou modelos que geram, ou através do processo desenvolvido para atingir os seus objetivos, alcançam soluções que dão uma melhor resposta, de maneira alternativa e criativa, aos problemas ou necessidades sociais. Assim, a criação de valor social mediante a IS e a criação de estratégias são centrais no processo de empreendedorismo social. A IS é um aspeto fundamental do empreendedorismo social (Choi & Majumdar, 2014; Nandan, Singh, & Mandayam, 2019) e o resultado de uma combinação de recursos (Foroudi, Akarsu, Marvi, & Balakrishnan, 2020). Para Piccarozzi (2017), a IS encontra-se estreitamente relacionada com a sustentabilidade e ações realizadas para alcançar esta terão de recorrer àqueles métodos conceituais, porém Eichler & Schwarz (2019) referem que pouco se sabe sobre que tipo de objetivos da sustentabilidade é que a IS mais opera. Os académicos também concordam em afirmar que a inovação ajuda no melhoramento da eficiência e da performance das OSFL, permitindo que estas proporcionem serviços de melhor qualidade aos seus utilizadores (Suh et al., 2018). O estudo de Nuñez-Pomar et al. (2020) identificou a inovação como sendo um elemento chave para conseguir um bom nível de performance. Perante o exposto, a inovação aparece como tendo um papel crítico para as OSFL que se encontram pressionadas para adotar métodos tradicionalmente reservados ao setor lucrativo (Dover & Lawrence, 2012; Suh et al., 2018), por força da diminuição dos apoios públicos (Roque & Rocha, 2019).

Assim a nossa primeira hipótese:

H1: A inovação social tem influência positiva na performance das OSFL

4.2.2 Proatividade social

A proatividade é geralmente interpretada como se tratasse da reatividade a uma situação pontual, que pode ocorrer quando as organizações respondem a um dilema que ameaça a sua sobrevivência; no entanto, ser verdadeiramente proativo envolve o pensamento de modos que permitem a uma organização superar impedimentos estruturais e prosperar ao tomar decisões eficazes (Corsini, Rizzi, & Frey, 2018; Turpin & Shier, 2020). Assim, a proatividade refere-se ao fato de indagar uma oportunidade, antecipando a procura, de ser o primeiro a tomar uma atitude e difere da inovação pelo facto desta remeter para algo de novo, como por exemplo, uma invenção. A proatividade envolve simplesmente a implementação de novas medidas que são em grande parte imitações (Alarifi et al., 2019; Pearce et al., 2010). As organizações proativas usam geralmente a informação e o conhecimento para identificar as oportunidades e conseguir uma vantagem competitiva sobre os pares (Lumpkin & Dees, 2001; Rauch et al., 2009). Alguns autores (Chen & Hsu, 2013) tentaram perceber se existia uma relação em forma de U invertido entre o comportamento proativo e a performance das OSFL, contudo a hipótese de que a proatividade excessiva prejudicaria o desempenho destas não se verificou. O estudo empírico de Kim, Lee, & Choi (2013) sobre terceiro setor na Coreia do Sul concluiu que a proatividade tem um impacto positivo na performance das OSFL. Segundo Turpin & Shier (2020), são necessários mais estudos para perceber o papel da proatividade na orientação empreendedora das OSFL, bem como a forma como estes aspetos têm de ser articulados com a tomada de risco e a IS.

Surge assim a nossa segunda hipótese:

H2: A proatividade social tem influência positiva na performance das OSFL

4.2.3 Assunção de risco sociais

Para uma organização, assumir riscos significa que está disposta a investir recursos significativos para entrar num mercado desconhecido ou incerto, ignorando as possíveis consequências (Alarifi et al., 2019; Chen & Hsu, 2013). Logo, a assunção de riscos tem a ver com a disposição em agir fora das práticas e normas aceites (Pearce et al., 2010), com

a moderação imposta por Begley & Boyd (1987) para quem as organizações com melhor performance são aquelas que adotam uma política de riscos moderados.

No setor não lucrativo, a assunção de riscos pode ser de natureza não financeira (Alarifi et al., 2019) e mais problemática do que no setor lucrativo (Tan & Yoo, 2015) ao concretizar-se por exemplo com questões de reputação através do apoio, ou não, das partes interessadas (clientes, comunidade, etc.) e ter repercussões no cumprimento da missão social. Da mesma forma o cumprimento da missão social pode envolver perdas financeiras substanciais (Alarifi et al., 2019). Os empreendedores das OSFL tem por missão medir os riscos potenciais e tomar decisões de acordo com essa medição (Turpin & Shier, 2020).

O estudo de Rauch et al. (2009) aponta para um impacto positivo da OE na performance (sobretudo não financeira) das organizações. Tendo em conta que a performance financeira e não financeira se encontram relacionadas, em caso de sucesso na assunção de riscos relacionada com o empreendedorismo social, o retorno além de social poderá também traduzir-se em termos financeiros (Halberstadt et al., 2020). Contudo, Hong & Cho (2012) referem que não encontraram relação positiva significativa entre a OE e a performance social das OSFL.

Assim levantamos a nossa terceira hipótese:

H3: A assunção de riscos sociais influencia positivamente a performance das OSFL

Na figura 4.1 apresentamos o nosso modelo de investigação.

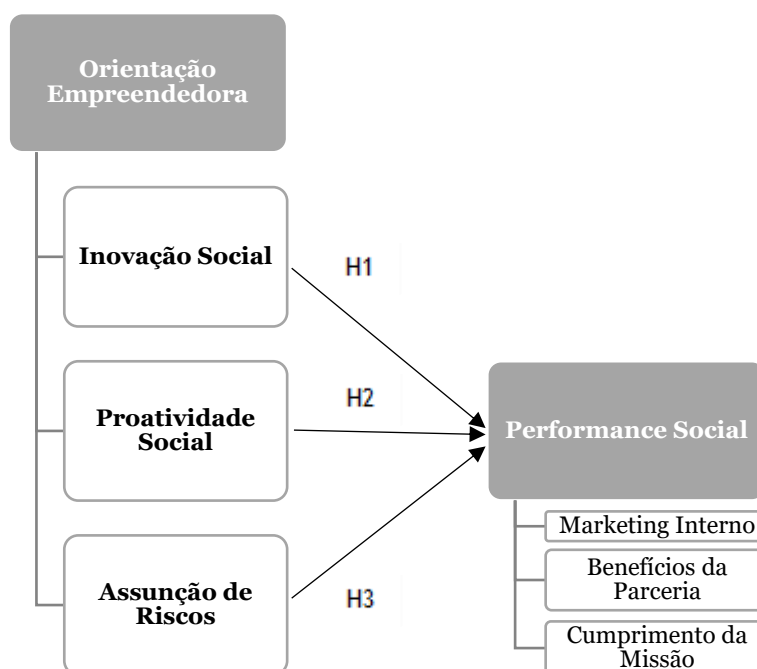


Figura 4.1 – Modelo de investigação do impacto da orientação empreendedora na performance social

4.3 Metodologia de investigação e análise de dados

4.3.1 Questionário e recolha de dados

Nesta pesquisa é utilizado um design correlacional para examinar as relações entre a OE e a performance nas OSFL. Para testar essas relações foi elaborado um instrumento de pesquisa e desenvolvidas escalas de medição baseadas numa revisão de pesquisas anteriores, como o modelo de Kraus et al. (2017).

As escalas de medida do questionário utilizado consistiram em itens que representam os conhecimentos e opiniões dos entrevistados sobre as práticas de OE e sobre a performance social. Para a construção do questionário e à semelhança de outros autores (Pinheiro et al., 2020), foram utilizadas escalas existentes validadas, traduzidas e adaptadas ao objeto do presente estudo. Todos os itens que medem essas variáveis e as escalas são discutidos abaixo.

4.3.2 Medições

4.3.2.1 Variáveis dependentes

Descritas no ponto 1.3.2

4.3.2.2 Variáveis independentes

4.3.2.2.1 Variáveis de controlo

Descritas no ponto 1.3.2.

4.3.2.2.2 Orientação empreendedora

Para operacionalizar as variáveis (tabela 4.1) da OE, foi adotada a escala de Kraus et al. (2017). Num sentido de ajustar o inquérito às especificidades das OSFL, bem como de o tornar mais harmonizado, os termos “empresa, fundação, instituição, organização” foram substituídos pela palavra “organização”. As palavras “utente” ou “beneficiário” foram substituídas por “utente” a fim de adotar a terminologia do Instituto de Segurança Social presente nos acordos de cooperação assinados entre este organismo de tutela e as organizações. A expressão “áreas alvo” foi substituída por “público alvo”. Na sequência destas adaptações, um inquérito, cuja medição foi realizada mediante uma escala de Likert com 4 pontos, foi colocado às OSFL. As 9 perguntas (apêndice 3) encontram-se subdivididas em 3 dimensões:

1. Inovação social “*A inovação social é importante para a nossa organização; na nossa organização surgem frequentemente novas ideias...*” (3 itens, Alpha de Cronbach = 0,775),
2. Assunção de riscos sociais “*Não temos medos de correr riscos...; uma ação ousada é necessária para alcançar a missão social...*” (3 itens, Alpha de Cronbach = 0,794),
3. Proatividade social “*Pretendemos estar na vanguarda...; Normalmente iniciamos ações que os outros copiam...*” (3 itens, Alpha de Cronbach = 0,796),

Tabela 4.1 – Variáveis utilizadas na análise

	Variáveis	Medida	Hipoteses	Autores
Caraterização das IPSS	Região	Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma da Madeira, Região Autónoma dos Açores		
	Pessoas idosas (IDO)	0 - Não; 1 - Sim		
	Infância e juventude (IJ)	0 - Não; 1 - Sim		
	Deficiência (DEF)	0 - Não; 1 - Sim		
	Número de trabalhadores por conta de outrem (TRAB)	Número		
	Número de profissionais em prestação de serviço / avença (AVE)	Número		
	Número de voluntários (VOL)	Número		
	Número de utentes da organização (UT)	Número		
	A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado? (QL)	0 - Não; 1 - Sim		
Orientação Empreendedora	Inovação Social	Escala tipo Likert (1 a 4)	H1	Kraus et al. (2017)
	Assunção de riscos sociais		H2	
	Proatividade social		H3	
Performance (PERF)	Performance Social: Marketing interno	Escala tipo Likert (1 a 7)		Sanzo et al. (2015)
	Benefícios da parceria			
	Cumprimento da missão			

4.3.3 Análise de dados

Para descrever a amostra de OSFL, foram calculadas as estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) das variáveis incluídas na pesquisa.

Para avaliar o impacto das características das OSFL e das dimensões da OE nas variáveis da performance social, e uma vez que existem correlações entre as variáveis dependentes, utilizou-se a *multivariate analysis of covariance* (MANCOVA). Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2010) recomendam a utilização *Pillai's trace*, pois é a estatística mais potente para amostras em que as categorias variáveis categóricas têm dimensões pequenas e diferentes. Quando foram identificadas variáveis com impacto estatisticamente significativo nas variáveis dependentes foram estimadas as *analysis of covariance* (ANCOVA) para cada uma das variáveis dependentes e respetivos modelos de regressão linear múltipla.

Todos os dados foram analisados com o software IBM-SPSS versão 27.0 (IBM Corporation, Nova York, EUA).

4.4 Resultados

4.4.1 Estatísticas descritivas

Descritas no ponto 1.3.2

4.4.2 Teste de hipóteses e discussão

Para testar as hipóteses estimamos uma MANCOVA (Tabela 4.2) seguida de quatro ANCOVA (Tabela A6 em apêndice).

Tabela 4.2 – Modelo de MANCOVA

Effect	Pillai's Trace	F	Hypothesis df	Error df	p	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Intercept	0,29	15,40	3	115	0,000	0,287	46,2	1,000
Região	0,13	0,89	18	351	0,588	0,044	16,1	0,652
Resposta à infância e juventude	0,04	1,50	3	115	0,218	0,038	4,5	0,388
Resposta à deficiência	0,07	2,76	3	115	0,048*	0,068	8,0	0,647
Resposta à população idosa	0,04	1,61	3	115	0,191	0,040	4,8	0,414
Número de trabalhadores por conta de outrem	0,02	0,85	3	115	0,470	0,022	2,5	0,230
Número de profissionais em prestação de serviço / avença	0,06	2,25	3	115	0,086	0,055	6,8	0,557
Número de voluntários	0,09	4,00	3	115	0,010*	0,094	12,0	0,826
Número de utentes da organização	0,10	4,05	3	115	0,009*	0,096	12,2	0,832
A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado	0,05	2,19	3	115	0,093	0,054	6,6	0,544
Inovação social	0,11	4,23	3	115	0,006*	0,105	12,1	0,889
Assunção de riscos sociais	0,01	0,36	3	115	0,779	0,009	1,1	0,120
Proatividade social	0,14	6,37	3	115	0,000*	0,143	19,1	0,964

Note: * $p < 0.05$; df – Degrees Freedom; F – F Statistic

No que respeita à caracterização das organizações verificamos que os testes associados à MANCOVA revelaram que as variáveis de controlo resposta à deficiência (Pillai's Trace = 0,07; $F(3,115) = 2,76$; $p < 0,05$), número de voluntários (Pillai's Trace = 0,09; $F(3,115) = 4,00$; $p < 0,05$) e número de utentes da organização (Pillai's Trace = 0,10; $F(3,115) = 4,05$; $p < 0,01$) têm um impacto significativo nas variáveis da performance social (Tabela 4.2).

A ANCOVA (tabela A6 em apêndice) revela que a existência de resposta social para a deficiência tem impacto estatisticamente significativo na performance de marketing interno ($F(1,117) = 4,01$; $p < 0,05$) assim como no cumprimento da missão ($F(1,117) = 4,44$; $p < 0,05$), na performance de benefícios da parceria ($F(1,117) = 4,00$; $p < 0,05$) e na performance total ($F(1,117) = 5,96$; $p < 0,05$). As organizações com resposta à infância e juventude têm scores médios de marketing interno (com resposta: 5,53; sem resposta: 4,84), benefícios da parceria (com resposta: 5,87; sem resposta: 5,08), cumprimento de missão (com resposta: 5,85; sem resposta: 5,55) e performance social (com resposta: 5,65; sem resposta: 4,95) significativamente mais elevados que as OSFL que não possuem resposta à infância e juventude (tabela A7 em apêndice). O número de voluntários tem impacto negativo na performance de marketing interno e o número de utentes tem impacto positivo na performance de marketing interno, benefícios da parceria, cumprimento da missão e performance social.

Quanto às dimensões da OE, constata-se que a inovação social (Pillai's Trace = 0,11; $F(3,115) = 4,23$; $p < 0,01$) e a proatividade social (Pillai's Trace = 0,14; $F(3,115) = 6,37$; $p < 0,001$) têm um impacto estatisticamente significativo na globalidade das variáveis da performance social (tabela 4.2). Com base na ANCOVA constata-se que tanto a inovação social como a proatividade social têm um impacto positivo estatisticamente significativo na performance de marketing interno (inovação social: $F(1,117) = 6,74$; $p < 0,05$; proatividade social: $F(1,117) = 19,04$; $p < 0,001$), assim como no cumprimento da missão (inovação social: $F(1,117) = 7,77$; $p < 0,01$; proatividade social: $F(1,117) = 8,26$; $p < 0,01$) e na performance de benefícios da parceria (inovação social: $F(1,117) = 10,41$; $p < 0,01$; proatividade social: $F(1,117) = 12,43$; $p < 0,01$) e na performance total (Inovação social: $F(1,117) = 5,94$; $p < 0,05$; Proatividade social: $F(1,117) = 17,95$; $p < 0,001$). As variáveis que têm um impacto mais forte na globalidade das variáveis da Performance Social são as variáveis alusivas à OE, Proatividade social ($\eta_p^2 = 0,143$) e Inovação social ($\eta_p^2 = 0,105$) (tabela 4.2).

Podemos assim afirmar que comprávamos as nossas H1: *A inovação social tem influência positiva na performance das OSFL* e H2: *A proatividade social tem*

influência positiva na performance das OSFL. Estes resultados são consistentes com as conclusões de alguns autores que se debruçaram sobre esta temática. Estudos anteriores (Halberstadt et al., 2020; Nuñez-Pomar et al., 2020; Pearce et al., 2010; Pinheiro et al., 2020) mostraram que as organizações que agem com uma OE gozam de uma melhor performance do que as restantes estabelecendo assim uma relação positiva entre a OE e a performance social. Khan & Bashir (2020) mostraram através do seu estudo sobre o terceiro setor paquistanês que a OE têm um efeito positivo na performance organizacional, e que além de ser um ativo intangível precioso, constitui uma orientação estratégica consistente. A metanálise de Rauch et al. (2009) que examina dados de 53 amostras, fornece evidências robustas de uma relação positiva e moderadamente grande entre OE e desempenho da organização. Uma das conclusões do estudo de (Cho & Lee, 2018) refere que a inovação progressiva favorece a performance não financeira.

No que respeita à nossa H3: *A assunção de riscos sociais influencia positivamente a performance das OSFL*, para esta não se verifica qualquer efeito (Pillai's Trace = 0,01; $F(3,115) = 0,36$; $p = 0,779$). Apesar de consistente com os resultados de Alarifi et al. (2019), e tendo em conta o aludido por Kraus et al. (2019) para quem o efeito das dimensões da OE pode variar, este resultado acaba por ser de certa forma inesperado já que a assunção de riscos é uma componente central quer da inovação quer da proatividade (Kim, 2010). Mas Beekman et al. (2012) referem que numa altura em que a criatividade e a inovação são mais precisas, as OSFL tendem a ser mais conservadoras no que diz respeito à angariação de fundos, o que revela uma certa falta de assunção de riscos. A investigação de Kim (2010) indica que a proatividade, a inovação e a tomada de riscos são positivamente associadas à performance; o estudo de Syrjä et al. (2019) no setor social finlandês revelou que as OSFL apesar de adversas aos riscos, estão dispostas a corrê-los, que são proativas e inovadoras em busca de novas receitas e na resolução de problemas sociais e que o empenho dos dirigentes na causa da organização os torna resilientes no cumprimento da sua missão social. Talvez este resultado revele uma carência desta componente da OE nas OSFL nacionais, contudo tal carece de confirmação futura, sobretudo porque no decorrer do processo de elaboração da escala de medição de Kraus et al. (2017), 16 dos 18 respondentes (quase exclusivamente oriundos da Europa ou dos EUA o que reforça a adequação do modelo às OSFL locais) consideraram que a assunção de riscos devia integrar a mesma, por ser uma componente essencial.

4.5 Implicações teóricas e práticas

O impacto da OE na performance de uma organização é positivo porque esta contribui para o crescimento e a sustentabilidade desta no longo prazo (Syrjä et al., 2019).

Pelo motivo das OSFL serem pressionadas a desempenhar um papel financeiro para sobreviver, mas também serem responsáveis pelo cumprimento de missões sociais, pela satisfação dos associados, bem como pela multiplicidade de partes interessadas, ofereceu-se-lhes um quadro mais completo e complexo do que no setor privado, uma vez que não se trata apenas e só de desenvolver um novo produto ou serviço, mas também de atender a necessidades sociais. Voss et al. (2005) evidenciaram que quando a interação entre a influência das partes interessadas e os comportamentos associados à OE é transparente, os gestores desenvolvem relações estratégicas recíprocas que reforçam esses comportamentos. Contrariamente, quando a relação é menos clara, os gestores despendem mais tempo para atender aos mais diversos e complexos pedidos das restantes partes interessadas. Logo, os efeitos das práticas empreendedoras na performance organizacional podem revestir naturezas diversas e ser medidos por indicadores financeiros, operacionais (não financeiros), mas também por escalas internas (colaboradores) ou externas (clientes, fornecedores, etc.) (Kim, 2010). A performance é aprimorada à medida que comportamentos proativos inovadores, assumindo riscos, permitem às organizações criar novos mercados, lançar novos produtos e serviços, modificar proposições de valor para o cliente e reduzir significativamente os custos (Coombes et al., 2011).

Assim, os dirigentes das OSFL devem assumir posições mais proativas e não recuar assumir riscos quer na política estratégica (longo prazo), quer na gestão corrente (curto prazo) a fim de aumentar os níveis de performance organizacional. Tal pode passar pela criação de um ambiente mais propício à inovação, menos formal e mais flexível, mas também pela implementação de quotas que não sejam apenas simbólicas, a criação de novos serviços e /ou atividades comerciais, a diversificação de receitas através a captação de novos apoios, ou ainda partilha de recursos como sendo a criação de centrais de compras, sobretudo para OSFL de menor dimensão, a fim de gerar economias de escala e ganhar peso na negociação de fornecimentos de bens e serviços. No que se refere a este último ponto da central de compras, recomenda-se que tal tenha por base a vontade própria das OSFL e não decorrente de federações ou uniões, por se ter observado em situações anteriores que estas nem sempre garantem a melhor relação qualidade /preço como sendo o caso do protocolo assinado entre a GALP Energia e a CNIS em 2013 que

garantia um preço da eletricidade mais elevado do que aquele negociado individualmente por algumas OSFL.

Com o aumento da concorrência no que respeita ao financiamento, esta análise constitui uma ferramenta útil quer para os financiadores privados quer para os decisores políticos na altura de ponderar se os apoios devem ser destinados a OSFL com uma OE mais ou menos pronunciada de forma a garantir um uso eficiente destes.

Este estudo também permite um melhor entendimento da relação da OE com a performance noutros países culturalmente parecidos com Portugal tais como, países do antigo império colonial português ou Espanha por exemplo cujo setor não lucrativo assenta também, há semelhança de Portugal, na criação das Santas Casas da Misericórdia criadas no final do século XV em Portugal, apesar de no contexto atual ambas, portuguesas e espanholas, terem caminhos institucionais e legais dispares (Ruano, Manso, De Pablo Valenciano, & Rumí, 2020).

4.6 Considerações Finais, limitações e futuras linhas de investigação:

O objetivo deste estudo visava analisar a influencia da OE, e nomeadamente de cada uma das suas componentes, na performance das OSFL, respondendo à seguinte pergunta: *que fatores da orientação empreendedora das OSFL influenciam a sua performance?*

Esta investigação apresenta novas dimensões numa área ainda pouco estudada: a relação entre a EO, um conceito inicialmente orientado para o setor lucrativo, mas que posteriormente se estendeu à economia social, e a performance no setor não lucrativo em Portugal. Após terem sido identificados os fatores da OE (inovação, proatividade e assunção de riscos), os mesmos foram testados com recurso a dados quantitativos recolhidos de 135 OSFL espalhadas pelo território nacional continental e insular mediante um inquérito on-line. Os resultados, na sua maioria consistentes com investigações anteriores, mostram que a inovação e a proatividade, têm um impacto positivo na performance destas instituições.

À semelhança de outras investigações, esta encontra-se ferida de limitações, sendo uma delas o facto da recolha dos dados ter decorrido num preciso momento, em plena pandemia sanitária COVID-19, o que dificultou bastante a recolha de dados, impedindo

assim que este estudo se tornasse mais representativo. Assim, futuros estudos poderão aferir estes resultados. Outra limitação prende-se com o facto de o fraco retorno no que respeita a dados que permitissem avaliar a performance financeira, impedisse a análise do impacto da OE na mesma.

Podemos assim afirmar que existe espaço para futuras investigações sobre a OE do terceiro setor nomeadamente no que respeita à performance financeira, porque se é verdade que a criação de valor social com impacto social relevante é o objetivo principal das OSFL, a viabilidade financeira tem também um papel crítico uma vez que contribui para a concretização desse objetivo. Estudos anteriores neste campo (Coombes et al., 2011; Halberstadt et al., 2020) revelaram que a OE pode não ter impacto na performance financeira, enquanto que Kim et al. (2013) encontraram impacto positivo da inovação na performance financeira das OSFL no Kenya. Logo, não existe consenso na matéria. Contudo, conduzir investigações neste domínio será uma tarefa complicada na maior parte dos países pela dificuldade em obter instrumentos de medida objetivos. No caso presente também se verificou alguma dificuldade por parte das OSFL em preencher os dados referentes a este fator de análise.

Indo ao encontro de Alarifi et al. (2019) talvez uma redefinição do conceito de assunção de riscos para o setor social seja necessária, uma vez que ao contrario do setor empresarial, este raramente se confronta com um risco de bancarrota ou insolvência, já que os apoios públicos da tutela ou do poder local, consciente do peso das OSFL na economia local representam em termos de emprego ou de escoamento de bens e serviços para os produtores e comerciantes locais, assumem normalmente parte ou totalidade do passivo afim de garantir a continuidade da organização. Daí talvez uma das explicações da fraca assunção de riscos no setor.

Outra linha de investigações futuras que nos parece primordial passará com certeza pela criação de uma escala de medição da dimensão de reciprocidade revelada por Lacerda et al. (2019).

Vários autores (Chen & Hsu, 2013; Hong & Cho, 2012; Lückenbach et al., 2019; Pinheiro et al., 2020; Schmidt & Baumgarth, 2015) referem que a OE e a OM são complementares particularmente no que respeita à relação com a performance. Investigações anteriores indicam que a OM é um aspeto importante da OE de uma organização (Turpin & Shier, 2020) e que aquelas que combinam a OE com a OM conseguem uma melhor performance do que as pares que desenvolvem apenas uma ou outra destas competências (Chen & Hsu, 2013; Liu et al., 2012). Porém, Turpin & Shier (2020) reforçam que são

necessários mais estudos para perceber o papel da OM na OE das OSFL, bem como a forma como estes aspetos têm de ser articulados com a tomada de risco e a inovação social.

Perante o exposto, o capítulo 5 irá focar-se na OM das OSFL e o impacto desta sobre a performance social destas.

Capítulo 5: O papel da orientação para o mercado na performance das OSFL

5.1 Introdução

A orientação para o mercado (OM) tem as suas raízes no conceito de marketing que aconselha as organizações a focarem-se nos clientes, satisfazerem as necessidades destes para daí obterem uma vantagem competitiva. Se Drucker com o seu livro “*The practice of management*”(1954) tem sido reconhecido como pioneiro na área da OM, o conceito tem vindo a evoluir suportado, entre outros, pelos estudos de Narver & Slater (1990) e Jaworski & Kohli (1993). A OM é hoje considerada como sendo um aspeto importante da orientação empreendedora de uma organização, uma parte integrante da cultura organizacional, que contribui para a performance (Drucker, 1954; Fonseca & Baptista, 2013; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993; Narver & Slater, 1990; Turpin & Shier, 2020).

A relação entre a OM e a performance no terceiro setor foi pela primeira vez abordada por Kotler & Levy (1969) num artigo, que entretanto se tornou um clássico, onde é analisada a questão da transferência dos princípios tradicionais do marketing para as OSFL. Passados 2 anos, o conceito de marketing social foi introduzido por Kotler & Zaltman (1971) num artigo onde mostram de que forma alguns problemas sociais podem ser resolvidos aplicando métodos do marketing. Kotler (1979) foi um pioneiro ao perceber que o marketing era visto como uma ameaça para o terceiro setor; e foi também dos primeiros a defender a sua aplicação neste. Porém até aos nossos dias, as investigações na área têm sido parcas (Lee et al., 2019) e aquelas sobre a OM no terceiro setor encontram-se numa fase inicial (Chad, 2013; Gupta, Bridgman, & Sahi, 2015; Macedo & Pinho, 2006; Ngatno, 2016; Wymer, Boenigk, & Möhlmann, 2015), apesar desta ser das áreas mais investigadas no marketing para o setor lucrativo (Wymer et al., 2015).

De facto, não obstante a investigação sobre as OSFL ter progredido nas últimas décadas (do Adro & Fernandes, 2021) a aplicação da OM nestas não tem seguido ao mesmo ritmo (Hyder, 2013). Pinheiro, Daniel, & Moreira (2020) partilham da mesma opinião ao referir que apesar da OM ter recebido muita atenção por parte do meio académico, poucos tem sido os estudos relacionados com o terceiro setor. Contudo, nota-se um salto na pesquisa sobre a OM neste setor desde 2009 (Ngatno, 2016), coincidindo esta data

com a crise económica, financeira e social da última década. Alguns estudos empíricos referem uma conexão positiva entre a OM e a performance da organização (Voss & Voss, 2000). Assim, a conceptualização da OM é frequentemente abordada com recurso a escalas (Wymer et al., 2015), sendo as duas mais frequentes a MARKOR (Kohli et al., 1993) e a MKTOR (Narver & Slater, 1990). Se a OM é relevante para o terceiro setor, esta não pode pura e simplesmente ser transferida do setor privado lucrativo (Chad, Kyriazis, & Motion, 2013; Lee et al., 2019). Assim, se para este último Kohli & Jaworski (1990) identificaram 8 antecedentes para a OM, Lee et al. (2019) referem que para o terceiro setor, estes podem ser reduzidos a três: os fatores que envolvem a vontade, a missão e a visão da gestão de topo; fatores organizacionais e institucionais; fatores estruturais e sistémicos. Vários pesquisadores (Liao, Foreman, & Sargeant, 2001; Sargeant, Foreman, & Liao, 2002) propuseram modelos de orientação para o terceiro setor, que são basicamente modificações do modelo seminal para fins lucrativos (Chad et al., 2013). Contudo, a primeira adaptação da escala de medição da OM de Narver & Slater (1990) para o terceiro setor data de 2010 com Modi & Mishra (2010). Assim, a literatura sobre a OM centra-se sobretudo no setor privado e vários autores (Chad, 2013; Gupta et al., 2015; Turpin & Shier, 2020) reforçam que são necessários mais estudos para perceber o papel da OM nas OSFL.

A redução dos tradicionais apoios públicos no setor não lucrativo, encostam as OSFL às cordas e obrigam-nas a desenvolver estratégias inovadoras de OM (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014; Shoham et al., 2006). E embora já muito tenha sido escrito sobre a evolução da OM na literatura, um estudo desta natureza não podia deixar de abordar esta questão. Seguindo as recomendações de Modi & Mishra (2010), Modi & Sahi (2018^a) e Shoham et al. (2006), o nosso estudo visa analisar a influencia da OM na performance das OSFL respondendo a esta pergunta: *que fatores da orientação para o mercado das OSFL influenciam a sua performance?*

Este estudo traz várias contribuições, primeiro contribui para enriquecer o conhecimento académico, ao investigar o impacto de cada uma das componentes da OM na performance das OSFL. Em segundo lugar, pretende chamar a atenção dos decisores das OSFL para a importância da OM, e nomeadamente da OM interna na vida quotidiana das instituições alertando-os para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos intangíveis valiosos de natureza não monetária e que constituem ativos essenciais na luta pela sustentabilidade, condição *sine qua non* no cumprimento da missão social.

Este capítulo encontra-se estruturado com 6 secções: após a introdução, é apresentada uma revisão de literatura seguida da metodologia, da apresentação e discussão dos resultados, das implicações, antes de terminar com as considerações finais.

5.2 Orientação para o mercado nas OSFL

A OM nasceu no seio do conceito de marketing. Com o crescimento da importância dada aos departamentos de marketing, verificou-se uma necessidade em constituir estruturas destinadas à tomada de decisões estratégicas no que se referia à operacionalização do marketing. Perante o exposto, vários académicos (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993; Narver & Slater, 1990) entraram neste campo de pesquisa. Shapiro (1988) definiu a OM como um processo de tomada de decisão organizacional que consiste na recolha de informações, tomada de decisão em toda a organização e execução eficaz de decisões. Narver & Slater (1990) mostraram um efeito positivo substancial da OM sobre os benefícios para o setor lucrativo ao desenvolverem a primeira escala de medida. Kohli & Jaworski (1990) combinaram uma revisão de 35 anos de literatura na área com uma análise de 62 entrevistas de campo afim de sintetizar o conhecimento e propor orientações futuras de investigação. Narver & Slater (1990) e Kohli & Jaworski (1990) são hoje considerados os fundadores teóricos da OM (Chad et al., 2013).

A literatura aponta vários benefícios na implementação da OM, como por exemplo a facilitação do processo de decisão ou ainda da comunicação entre os vários departamentos da organização no caso de ações concertadas (Pinheiro et al., 2020). Logo, a OM cria valor uma vez que ajuda as organizações a conceber bens e serviços melhores do que aqueles da concorrência (Chad, 2013; Chen & Hsu, 2013; Kraus et al., 2017).

Zhao, Niu, & Castillo (2010) referem que o marketing mais tradicional das OSFL não é eficaz, pois estas não são profissionais em identificar os clientes potenciais bem como satisfazer as suas necessidades. Apesar disso, muitas OSFL mostram-se céticas perante a adoção de métodos de marketing tradicionalmente reservado ao setor empresarial (Modi & Mishra, 2010). Estes autores reforçam que tal se deve ao facto de frequentemente as OSFL não entenderem de que forma os conceitos de marketing também possam ser proveitosos para o setor não lucrativo.

A OM das OSFL é vital para a sua sobrevivência (Liu, Eng, & Takeda, 2015), assim esta é uma opção escolhida por algumas para solucionar problemas de financiamento (García,

Alfonso, Morera, & Girona, 2018). O estudo de Macedo & Pinho (2006) com OSFL portuguesas evidenciou como a teoria baseada nos recursos de Penrose (1959) pode explicar o nível de OM de uma OSFL. Estes autores descobriram que as OSFL mais dependentes de doadores privados tendem a ser mais orientadas para o mercado. Normalmente, a diversificação de receitas é um sinal de OM das OSFL, assim aquelas que apresentam mais receitas próprias bem como aquelas com receitas outras que oriundas de apoios públicos são mais orientadas para o mercado (Macedo & Pinho, 2006). Porém, curiosamente, nalgumas situações, uma orientação para o cliente encontra-se associada com uma redução de receitas e resultados negativos (Voss & Voss, 2000). Talvez porque ser demasiado orientado para o cliente possa conduzir à inercia (Voss et al., 2005).

A OM no terceiro setor é assim muitas vezes associada à eficiência das atividades comerciais, à sustentabilidade financeira, à gestão eficiente dos recursos e a autossuficiência (Choi & Majumdar, 2014), porém também pode ser vista como uma cultura organizacional que pretende criar valor para os consumidores através da orientação para os utentes, orientação para os concorrentes, coordenação interfuncional (Mitchell & Clark, 2019) e sistema de incentivos Jaworski & Kohli (1993).

Iremos seguidamente abordar cada uma das 4 dimensões anteriormente referidas. Todavia importa previamente lembrar a importância de cada uma delas para as OSFL:

- A orientação para os utentes, pelo facto destas organizações prestarem cuidados na sua maioria essenciais ao bem-estar e à boa saúde destes;
- A orientação para os concorrentes pelo facto de nas últimas décadas terem aparecido novos *players* no mercado oriundos do setor privado e mais experientes em matéria de marketing;
- A coordenação interfuncional pela importância de uma boa comunicação no seio das OSFL uma vez que lidam com a vida dos utentes;
- O sistema de incentivos pela razão do capital humano ser a principal componente das OSFL.

5.2.1 Orientação para os utentes

A OM é um conceito teórico centrado nos consumidores, logo as organizações constroem as suas decisões nas necessidades atuais e futuras destes (Mitchell & Clark, 2019). Tradicionalmente, a literatura de marketing refere que uma orientação para o cliente

confere uma melhor compreensão dos clientes, e conseqüentemente a satisfação das necessidades dos mesmos conduzindo a uma melhor performance da organização (Voss & Voss, 2000). De facto, vários estudos já estabeleceram uma relação positiva entre a cultura da OM e a performance (Jaworski & Kohli, 1993; Macedo & Pinho, 2006; Narver & Slater, 1990). Só perto dos seus utilizadores, é que uma OSFL consegue compreender e atender às necessidades destes (Modi & Sahi, 2018b).

Os resultados de um estudo realizado com 147 funcionários dos centros e serviços de transfusão de sangue em Espanha mostram que, se essas organizações desenvolverem uma OM focada no doador, elas melhoram direta e indiretamente (por meio de trabalho) a satisfação, o compromisso organizacional e, finalmente, o comportamento enquanto cidadão dos seus colaboradores (Martín-Santana, Cabrera-Suárez, & Déniz-Déniz, 2020)

Chen & Hsu (2013), na sua análise relacionada com a recolha de dados sobre as necessidades / desejos dos clientes, descobriram que a OM era importante para a capacidade das organizações em melhorar a qualidade do serviço e aumentar a eficiência operacional.

O estudo de Padanyi & Gainer (2004), fundamentado na análise de 453 OSFL no Canadá, revela que a implementação da OM traz vários benefícios. Porém, acrescenta que a OM no terceiro setor se manifesta sob diferentes aspetos independentes uns dos outros, sendo que variam de uma organização para outra em termos de força o que se traduz em impactos diferentes nas dimensões da performance; além de evidenciar que a estrutura de recursos tem também um peso na relação entre a OM e a performance.

Glaveli & Geormas (2017) referem que ter uma OM, uma visão clara e partilhada do meio ambiente, bem como das necessidades dos utentes, e uma orientação para o cliente são fatores vitais no aumento da eficácia e na sustentabilidade das OSFL

Perante o exposto, surge a nossa primeira hipótese de trabalho:

H1: A orientação para o cliente tem um impacto positivo na performance das OSFL.

5.2.2 Orientação para a concorrência

Tradicionalmente, entendia-se que uma orientação para o marketing incidia na orientação para o cliente e na satisfação das necessidades do consumidor, atualmente, o

conceito de OM é entendido de forma mais alargada, abrangendo quer os clientes quer os concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990; Modi & Sahi, 2018a; Narver & Slater, 1990).

As atividades de marketing ajudam as organizações a perceberem as necessidades dos seus utilizadores, responder mais ativamente às alterações do mercado, propor serviços e produtos mais adequados (Liu et al., 2015) e obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (Chen & Hsu, 2013; Kraus et al., 2017). Para os gestores, perceber as dinâmicas dos produtos, dos serviços, e das organizações assegura que se mantêm competitivos perante as alterações do mercado podendo assim ajustar estratégias e investimento (Mitchell & Clark, 2019).

Se as OSFL eram inicialmente beneficiadas com apoios públicos avultados e doadores individuais generosos, atualmente, o paradigma mudou e, desafiadas a melhorar o seu desempenho, vêm-se obrigadas a considerar as regras do mercado como a noção de competitividade (Chen & Hsu, 2013; Contreras-Medina, Díaz-Nieto, Uribe-Plaza, García, & Mendoza-García, 2019). O aumento da competição no terceiro setor, quer pelo aumento do número de OSFL, quer pelo facto de muitas empresas do setor lucrativo desenvolverem atividades tradicionalmente reservadas ao setor não lucrativo, tem levado muitas instituições deste a terem mais atenção às necessidades dos seus utilizadores e às tendências emergentes do mercado (Ceptureanu, 2018; do Adro & Leitão, 2020). Portanto, as OSFL devem adotar métodos tradicionalmente reservados ao setor empresarial, focar-se em resultados e em métodos mais inovadores. Estas alterações têm aumentado a pressão sobre estas instituições e obriga-as a melhorar a sua performance (Ceptureanu, 2018).

Para Modi & Sahi (2018a), a OM é uma filosofia organizacional focada em descobrir e ir ao encontro das necessidades e dos pedidos dos seus clientes melhor do que a concorrência.

Na sequência do aludido, apresentamos a nossa segunda hipótese de trabalho:

H2: a orientação para a concorrência tem um impacto positivo na performance das OSFL.

5.2.3 Coordenação interfuncional

A OM focou-se inicialmente no ambiente externo das organizações (clientes, concorrentes, etc.), posteriormente estendeu-se também ao ambiente interno (processos, trabalhadores, etc.) (Gupta et al., 2015). Segundo Modi & Sahi (2018a), a OM interna é composta por 5 fatores: a verbalização da informação formalmente frente a frente, a informação escrita, a responsividade, a geração informal da informação, e a disseminação da informação. Nas OSFL de maior dimensão, esta coordenação interfuncional tenderá a ser mais formal do que nas restantes (Lee et al., 2019). Com o intuito de tirar proveito dos recursos baseados nas informações do mercado para atingir os seus objetivos, as OSFL devem ter a capacidade de integrar e reconfigurar esses recursos em função do seu sistema operacional (Liu et al., 2015). Logo, estes cinco fatores remetem para o conceito de coordenação interfuncional, definida por Narver & Slater (1990) como a maneira coordenada empregue pelas diferentes unidades de uma organização no seu funcionamento e utilização dos recursos para alcançar os objetivos organizacionais comuns.

Segundo Lee et al. (2019), a coordenação interfuncional numa OSFL assenta em três antecedentes (a gestão de topo, fatores organizacionais e fatores estruturais) cuja influência se encontra moderada pelo tipo de recursos disponíveis. Assim, quanto maior o financiamento de natureza privado, melhor é a perceção da OM, pelo facto de as receitas dependerem em grande parte destes três antecedentes.

Num estudo que explorou as relações entre OM, cultura organizacional e comprometimento organizacional, Pinho et al. (2014) examinaram uma amostra de 143 dirigentes de OSFL ligadas à saúde em Portugal. Eles descobriram que a OM influenciou a cultura organizacional, o desempenho e o compromisso organizacional. Essa evidência revela a importância da OM e a sua influência positiva no desempenho organizacional. Martín-Santana et al. (2020) reforçam esta posição ao afirmar que nas organizações orientadas para o mercado, os funcionários compartilham informações, participam da tomada de decisões, cooperam e trabalham juntos em direção a um objetivo comum.

A OM interna pode não ter relação direta com a performance organizacional (Modi & Sahi, 2018b), contudo a relação entre a OM e a performance é mais sólida e forte em organizações com uma cultura de menor distanciamento hierárquico e melhor previsibilidade dos acontecimentos (Lee et al., 2019). O estudo qualitativo de Hyder (2013) evidenciou que as redes e a verdade são componentes da OM que favorecem a performance.

Perante o exposto, apresentamos a nossa terceira hipótese de trabalho:

H3: a coordenação interfuncional tem um impacto positivo na performance das OSFL.

5.2.4 Sistema de incentivos

Para alcançar os seus objetivos e obter uma legitimidade institucional, as OSFL devem considerar a implementação interna da OM (Lückenbach et al., 2019). Contudo, o desenvolvimento e o enraizamento da OM no seio de uma organização requer o suporte da gestão de topo, uma excelente intercomunicação entre os diversos departamentos, uma política de recursos humanos eficiente com medidas de retenção dos melhores colaboradores, formação e a elaboração de sistemas de recompensa (Modi & Sahi, 2018b). Assim, a OM além de estar ligada ao contexto externo, também se encontra relacionada com resultados internos, motivação, satisfação no trabalho e comprometimento (Modi & Sahi, 2018a).

Um sistema de incentivos, ou recompensas, remete para uma ideia de equidade, confiança, cumprimento de obrigações recíprocas e não apenas em intercâmbios financeiros (Modi & Sahi, 2018a) e encontra-se de certa forma ligado à teoria da equidade de Adams (1963). Os incentivos podem ser intrínsecos à tarefa ou função desenvolvida (valorização pessoal, desenvolvimento da auto-motivação, etc.) ou relacionados com o ambiente (reconhecimento, salário, segurança do emprego, etc.) (Stater & Stater, 2019). Porém, a fim de desenvolver um sistema de incentivos eficaz, é necessário conhecer as aspirações e as necessidades dos colaboradores (Modi & Sahi, 2018b). Logo, a criação de condições que promovam um bom ambiente de trabalho com as diferentes dimensões culturais que tal pode implicar, a redução de algum formalismo, parecem ser caminhos a ter em conta para melhorar a performance organizacional (Pinho et al., 2014).

No terceiro setor e muito pelo ambiente de escassez de recursos financeiros, um bom sistema de incentivos assente em chefias preocupadas com o bem estar dos colaboradores, tem um impacto mais significativo do que nos setores lucrativo e público (Stater & Stater, 2019), nomeadamente na retenção de colaboradores (Modi & Sahi, 2018a). Logo, as OSFL têm muito a ganhar em investir em OM interna, pois, esta gera valor para os trabalhadores, e impacta indiretamente na OM, uma vez que os trabalhadores se relacionam com os utilizadores (Modi & Sahi, 2018b).

Logo, apresentamos a nossa quarta hipótese de trabalho:

H4: um sistema de incentivos tem um impacto positivo na performance das OSFL.

A figura 5.1 exemplifica o nosso modelo de investigação.



Figura 5.1 – Modelo de investigação do impacto da orientação para o mercado na performance social

5.3 Metodologia

5.3.1 Questionário e recolha de dados

Nesta pesquisa é utilizado um design correlacional para examinar as relações entre a OM e a performance nas OSFL. Para testar essas relações foi elaborado um instrumento de pesquisa e desenvolvidas escalas de medição baseadas numa revisão de pesquisas anteriores, como os modelos de Choi (2014) e Fonseca (2014). Optou-se por seguir o questionário de Fonseca (2014) já adaptado ao terceiro setor português e baseado na escala MKTOR de Narver & Slater (1990) e de Jaworski & Kohli (1993) no que se refere ao sistema de incentivos. Por nos parecer relevante, foram adicionadas 2 perguntas na dimensão da orientação para a concorrência (*a organização mantém-se atenta às novas*

estratégias dos concorrentes; a organização está ciente das suas fraquezas e forças em comparação com os concorrentes) com base no artigo de Choi (2014) que analisa a orientação para a aprendizagem e a OM no terceiro setor sul-coreano. Perante o exposto, a OM foi medida com recurso às três dimensões da orientação para o utente, para a concorrência e coordenação interfuncional, às quais se juntou o sistema de incentivos, componente essencial num setor onde o capital humano é primordial.

As escalas de medida do questionário utilizado consistiram em itens que representam os conhecimentos e opiniões dos entrevistados sobre as práticas de OM e sobre a performance social. Para a construção do questionário e à semelhança de outros autores (Pinheiro et al., 2020), foram utilizadas escalas existentes validadas já referidas, traduzidas e adaptadas ao objeto do presente estudo. Todos os itens que medem essas variáveis e as escalas são discutidos abaixo.

5.3.2 Variáveis

5.3.2.1 Variáveis dependentes

Descritas no ponto 1.3.2

5.3.2.2 Variáveis independentes

5.3.2.2.1 Variáveis de controlo

Descritas no ponto 1.3.2

5.3.2.2.2 Orientação para o mercado

Para operacionalizar as variáveis (tabela 5.1) da OM, foi adotada a escala de Fonseca (2014) e de Choi (2014). Por se encontrar apenas orientada para as OSFL que dependem exclusivamente de donativos, a escala de medida da OM desenvolvida por Modi (2012), apelidada de MONPO, foi excluída.

Num sentido de ajustar o inquérito às especificidades das OSFL, bem como de o tornar mais harmonizado, os termos “empresa, fundação, instituição, organização” foram

substituídos pela palavra “organização”. As palavras “utente” ou “beneficiário” foram substituídas por “utente” a fim de adotar a terminologia do Instituto de Segurança Social presente nos acordos de cooperação assinados entre este organismo de tutela e as organizações. A expressão “áreas alvo” foi substituída por “público alvo”. Na sequência destas adaptações, um inquérito, cuja medição foi realizada mediante uma escala de Likert com 5 pontos, foi colocado às OSFL. As 23 perguntas (apêndice 4) encontram-se subdivididas em 4 dimensões:

1. Orientação para os utentes “*Os objetivos da organização são orientados com vista à satisfação dos utentes; A estratégia da organização baseia-se na compreensão das necessidades dos utentes...*” (9 itens, Alpha de Cronbach = 0,922),
2. Orientação para a concorrência “*A direção discute regularmente as forças, fraquezas e estratégias das outras organizações; A organização mantém-se atenta às novas estratégias dos concorrentes...*” (6 itens, Alpha de Cronbach = 0,903),
3. Coordenação interfuncional “*A informação acerca dos utentes circula livremente através de todos os membros; Os membros da organização partilham entre si os programas e os recursos da organização ...*” (5 itens, Alpha de Cronbach = 0,809),
4. Sistema de incentivos “*A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração dos colaboradores; O nível de remunerações contempla quem, de forma consistente, fornece boas informações sobre o mercado...*” (3 itens, Alpha de Cronbach = 0,845),

Tabela 5.1 – Variáveis utilizadas na análise

	Variáveis	Medida	Hipóteses	Autores
Caraterização das IPSS	Região	Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma da Madeira, Região Autónoma dos Açores		
	Pessoas idosas (IDO)	0 - Não; 1 - Sim		
	Infância e juventude (IJ)	0 - Não; 1 - Sim		
	Deficiência (DEF)	0 - Não; 1 - Sim		
	Número de trabalhadores por conta de outrem (TRAB)	Número		
	Número de profissionais em prestação de serviço / avença (AVE)	Número		
	Número de voluntários (VOL)	Número		
	Número de utentes da organização (UT)	Número		
	A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado? (QL)	0 - Não; 1 - Sim		
Orientação para o Mercado	Orientação para os utentes		H1	Fonseca (2014) e Choi (2014)
	Orientação para a concorrência	Escala tipo Likert (1 a 5)	H2	
	Coordenação interfuncional		H3	

	Sistema de incentivos		H4	
Performance (PERF)	Performance Social: Marketing interno Benefícios da parceria Cumprimento da missão	Escala tipo Likert (1 a 7)		Sanzo et al. (2015)

5.3.3 Análise de dados

Para descrever a amostra de OSFL, foram calculadas as estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) das variáveis incluídas na pesquisa.

Para avaliar o impacto das características das OSFL e das dimensões da OM nas variáveis da performance social, e uma vez que existem correlações entre as variáveis dependentes, utilizou-se a Multivariate analysis of covariance (MANCOVA). Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2010) recomendam a utilização Pillai's trace, pois é a estatística mais potente para amostras em que as categorias variáveis categóricas têm dimensões pequenas e diferentes. Quando foram identificadas variáveis com impacto estatisticamente significativo nas variáveis dependentes foram estimadas as Analysis of Covariance (ANCOVA) para cada uma das variáveis dependentes e respetivos modelos de regressão linear múltipla.

Todos os dados foram analisados com o software IBM-SPSS versão 27.0 (IBM Corporation, Nova York, EUA).

5.4 Resultados

5.4.1 Estatísticas descritivas

Descritas no ponto 1.3.2

5.4.2 Teste das hipóteses e discussão

Para testar as hipóteses estimamos uma MANCOVA (Tabela 5.2) seguida de quatro ANCOVA (tabela A8 em Apêndice).

Os testes associados à MANCOVA revelaram que as variáveis de controlo resposta à deficiência (Pillai's Trace = 0,07; $F(3,114) = 3,78$; $p < 0,05$), número de voluntários (Pillai's Trace = 0,09; $F(3,114) = 3,90$; $p < 0,05$) e número de utentes da organização (Pillai's Trace = 0,13; $F(3,114) = 5,54$; $p < 0,01$) têm um impacto significativo nas variáveis da performance social. A ANCOVA revela que a existência de resposta social para a deficiência tem impacto estatisticamente significativo na performance de marketing interno ($F(1,116) = 4,06$; $p < 0,05$), no cumprimento da missão ($F(1,116) = 4,48$; $p < 0,05$), na performance de benefícios da parceria ($F(1,116) = 4,47$; $p < 0,05$) e na performance total ($F(1,116) = 5,92$; $p < 0,05$). As organizações com resposta à infância e juventude têm scores médios de marketing interno (com resposta: 5,53; sem resposta: 4,85), benefícios da parceria (com resposta: 5,87; sem resposta: 5,10), cumprimento de missão (com resposta: 5,86; sem resposta: 5,20) e performance Social (com resposta: 5,66; sem resposta: 4,96) significativamente mais elevados que as OSFL que não possuem resposta à infância e juventude (tabela A9 em Apêndice). O número de voluntários tem impacto negativo na performance de marketing interno ($\beta = -0,02$; $p < 0,05$) e o número de utentes tem impacto positivo na performance de marketing interno ($\beta = 0,01$; $p < 0,05$), benefícios da parceria ($\beta = 0,01$; $p < 0,05$), cumprimento da missão ($\beta = 0,02$; $p < 0,05$) e performance social ($\beta = 0,01$; $p < 0,05$). A variável de controlo que tem um impacto mais forte na globalidade das variáveis da performance social é o número de utentes ($\eta_p^2 = 0,127$), sendo esta variável igualmente a que tem maior impacto na performance de marketing interno ($\eta_p^2 = 0,062$), benefícios da parceria ($\eta_p^2 = 0,104$), cumprimento de missão ($\eta_p^2 = 0,111$) e performance social ($\eta_p^2 = 0,103$).

Tabela 5.2. Modelo de MANCOVA

Effect	Pillai's Trace	F	Hypothesis df	Error df	p	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Intercept	0,12	5,11	3	114	0,002	0,118	15,32	0,913
Região	0,13	0,87	18	348	0,621	0,043	15,58	0,634
Resposta à infância e juventude	0,01	0,56	3	114	0,642	0,015	1,68	0,163
Resposta à deficiência	0,07	3,78	3	114	0,044*	0,068	8,35	0,658
Resposta à população idosa	0,09	2,07	3	114	0,111	0,042	11,62	0,463
Número de trabalhadores por conta de outrem	0,15	1,55	3	114	0,321	0,027	6,65	0,368
Número de profissionais em prestação de serviço / avença	0,02	0,71	3	114	0,546	0,018	2,14	0,198
Número de voluntarios	0,09	3,90	3	114	0,016*	0,087	10,81	0,781
Número de utentes da organização	0,13	5,54	3	114	0,001*	0,127	16,61	0,935
A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado	0,08	2,35	3	114	0,072	0,049	8,05	0,547
Orientação para os utentes	0,27	13,93	3	114	0,000*	0,268	41,79	1,000
Orientação para a concorrência	0,14	5,96	3	114	0,001*	0,136	17,87	0,951
Coordenação interfuncional	0,04	1,67	3	114	0,178	0,042	5,00	0,427
Sistema de incentivos	0,12	5,13	3	114	0,002*	0,119	15,40	0,915

Note: * $p < 0.05$; df - Degrees Freedom; F - F Statistic

Quanto às dimensões da OM, constata-se que a orientação para os utentes (Pillai's Trace = 0,27; $F(3,114) = 13,93$; $p < 0,001$), orientação para a concorrência (Pillai's Trace = 0,14; $F(3,114) = 5,96$; $p < 0,01$) e o sistema de incentivos (Pillai's Trace = 0,12; $F(3,114) = 5,13$; $p < 0,01$) têm um impacto estatisticamente significativo na globalidade das variáveis da performance social.

Com base na ANCOVA, constata-se que a orientação para os utentes tem um impacto positivo estatisticamente significativo na performance de marketing interno ($F(1,116) = 31,98$; $p < 0,001$), bem como no cumprimento da missão ($F(1,116) = 22,11$; $p < 0,001$), na performance de benefícios da parceria ($F(1,116) = 34,56$; $p < 0,001$) e na performance total ($F(1,116) = 40,71$; $p < 0,001$). A orientação para a concorrência tem um impacto positivo estatisticamente significativo na performance de cumprimento da missão ($F(1,116) = 14,27$; $p < 0,001$), na performance de benefícios da parceria ($F(1,116) = 15,86$; $p < 0,001$) e na performance total ($F(1,116) = 9,33$; $p < 0,01$). O sistema de incentivos tem um impacto positivo com significância estatística na performance de cumprimento da missão ($F(1,116) = 5,49$; $p < 0,05$). A dimensão orientação para os utentes é a que tem um impacto mais forte na globalidade das variáveis da performance social ($\eta_p^2 = 0,268$), bem como performance de marketing interno ($\eta_p^2 = 0,216$), benefícios da parceria ($\eta_p^2 = 0,230$), cumprimento de missão ($\eta_p^2 = 0,160$) e performance social ($\eta_p^2 = 0,260$).

Perante o exposto, encontramos-nos em condições para afirmar que as nossas H1: *a orientação para o cliente tem um impacto positivo na performance das OSFL*, H2: *a orientação para a concorrência tem um impacto positivo na performance das OSFL* e H4: *um sistema de incentivos tem um impacto positivo na performance das OSFL* se verificam. Estes resultados vêm ao encontro de investigações anteriores. É geralmente aceite que a orientação para o mercado tem efeitos positivos a longo prazo (Rodrigues, do Paço, & Guerra, 2010). Muitos autores acreditam que o conceito de OM constitui uma base para as organizações obterem uma vantagem competitiva e assim melhorarem a sua performance (Chad, 2013; Narver & Slater, 1990).

Modi & Mishra (2010) evidenciaram na sua investigação sobre 102 OSFL indianas que aquelas com maior propensão para a OM são também as que demonstravam uma maior performance, uma maior satisfação dos utentes e melhor reputação entre as pares. Os seus resultados exploratórios revelaram ainda que a OM de uma organização não depende nem do seu tamanho (medido em função do número de colaboradores), nem da sua idade (verificada com base no registo junto da tutela), mas que qualquer uma deve

desenvolver uma OM. O estudo empírico de Gordon Liu, Takeda, & Ko (2012) confirma que a OM tem um efeito positivo em várias dimensões da performance social. Chad et al. (2013) vão mais longe ao considerar que a OM é considerada a chave da orientação organizacional que contribui para a performance. Chad (2013) na sua análise de OSFL australianas, refere que o efeito positivo da OM sobre o desempenho organizacional, mais do que outros conceitos, é a razão subjacente pela qual o desenvolvimento desta é considerado um objetivo apropriado para a organização. Estas considerações alargam assim o foco da OM para a política estratégica da organização.

No universo das OSFL que operam no setor da saúde em Portugal, Pinho et al. (2014) revelaram que um alto nível de OM conduz a um alto nível de performance. Recentemente, Hwang & Chung (2018) mostraram que existe uma relação positiva entre a OM e a performance nos hospitais sul coreanos; Khuwaja, Shar, Shahikh, & Umrani (2018) fizeram de mesmo com as universidades no Paquistão. Os resultados do estudo de Hersberger-Langloh (2020) no terceiro setor helvético sugerem que uma OM orientada para as partes interessadas pode ter efeitos positivos no crescimento das OSFL.

Estas investigações comprovam a necessidade das OSFL promoverem e desenvolverem a OM na sua estratégia a curto, médio e longo prazo. Porém o estudo de Rodrigues et al. (2010) revelou que a OM não é uma solução finita, pois esta apenas explica 14,8% da capacidade das OSFL em atrair financiamento, 24,4% da variação no desempenho das 61 organizações de reabilitação estudadas, e demonstrou que 33,3% da prioridade atribuída à satisfação das necessidades do cliente é explicada pela OM. No entanto, foi ainda observado que o desempenho e a OM tendem a variar na mesma direção, ou seja, em média, qualquer aumento no nível de OM também causará um aumento no desempenho. Logo, organizações que combinem a OM com outras orientações podem melhorar a performance mais do que as que apenas se focam naquela (Chad, 2013).

No que respeita à H3: *a coordenação interfuncional tem um impacto positivo na performance das OSFL*, verifica-se que esta dimensão não tem um impacto estatisticamente significativo na globalidade das variáveis da performance social.

Este resultado acaba por não ser consistente com outros estudos anteriores que atribuem uma importância das redes e da reputação para a performance das OSFL. Assim, para Hong & Cho (2012) a OM e as redes de contacto tem um impacto significativo na performance social. Mitchell & Clark (2020) estabeleceram uma ligação direta para a importância da reputação das OSFL, na hora dos voluntários fazerem a sua escolha para prestarem serviço. Hersberger-Langloh, Stuhlinger, & von Schnurbein (2020) referem

que a OM interna é importante para evitar derivas à missão social e melhorar a performance organizacional das OSFL.

Este resultado de certa forma inesperado, poderá estar relacionado com o estilo de liderança praticado nas OSFL nacionais. Lideranças demasiado paternalistas poderão de certa forma inibir fatores de coordenação interfuncional, a comunicação horizontal entre os vários departamentos da orgânica das OSFL, bem como a circulação vertical da informação. Lideranças transformacional ou de serviço poderão constituir parte da solução.

O facto da coordenação interfuncional ter sido das ultimas dimensões da OM introduzida no terceiro setor (Gupta 2015), poderá também estar na base da explicação deste resultado.

5.5 Implicações teóricas e práticas

As mudanças que se verificam no financiamento das OSFL obrigam estas a tomar medidas mais orientadas para o mercado e tradicionalmente reservadas ao setor privado (Kwon & Guo, 2019). Contudo, o estudo de Macedo & Pinho (2006) revelou que globalmente, as OSFL portuguesas têm a OM ainda pouco desenvolvida, sobretudo no que respeita aos financiadores. Estes autores acrescentam ainda que um maior grau de OM para os financiadores foi encontrado em organizações mais dependentes de recursos privados ao contrário daquelas mais dependentes de recursos públicos. Anos mais tarde, Fonseca (2014) revelou que as Misericórdias portuguesas ainda não valorizam um sistema de incentivos e que a maioria não remunera os seus colaboradores em função do seu desempenho. Num ambiente de escassez de recursos, esperava-se uma maior OM das OSFL portuguesas.

É fundamental identificar as limitações e os constrangimentos (físicos, legais, entre outros) à OM (Gupta et al., 2015). Associada ao melhoramento da perceção da imagem e do valor da organização, a OM além de conduzir à satisfação e aumentar a lealdade dos clientes, também promove aos objetivos de crescimento ao identificar e aproveitar novas oportunidades de mercado (Pinheiro et al., 2020). Constitui desta forma uma ferramenta crucial para as OSFL.

Perante o exposto, facilmente se entende que a implementação de práticas de marketing nas OSFL, além de constituir um processo crucial, é vista como uma fonte válida de

obtenção de recursos para viabilizar as suas atividades e assim cumprir a sua missão social (Rodrigues et al., 2010). Porém, operacionalizar a OM é um desafio para as OSFL, logo estas devem considerar as especificidades do seu público-alvo na hora de desenvolver as suas atividades (Contreras-Medina et al., 2019). Uma das razões pelas quais é difícil, por exemplo, medir a satisfação dos utentes tem a ver com o facto das OSFL trabalharem frequentemente em situação de monopólio, *id est* a alternativa aos serviços propostos é inexistente (Modi & Mishra, 2010). Um estudo da CNIS (Mendes, 2018) refere que em 27 % das freguesias portuguesas, as OSFL são as únicas prestadoras de serviços sociais.

No panorama económico adverso, que se vem prolongando há mais de uma década, e de aumento da concorrência, os incentivos não monetários são fundamentais. Assim aumentos salariais, muitas vezes destinados apenas e só para se desmarcar da atualização do salário mínimo nacional, que nas categorias socioprofissionais intermédias representam valores irrisórios, apesar de representarem um encargo importante para a tesouraria das OSFL, podem ser substituídos por medidas alternativas. A subscrição, por exemplo, de um seguro de saúde para o conjunto dos colaboradores, não sujeito à penalização por tributação em sede de IRS e contribuição social, e interpretado pelos beneficiários como uma medida socialmente responsável, pode contribuir para a motivação, mas também para a retenção dos melhores colaboradores.

As medidas de orientação interna e externa para o mercado apenas devem ser implementadas uma vez medido o seu impacto na performance da organização (Gupta et al., 2015). Para tal, os dirigentes devem ter o cuidado de considerar fatores de gestão (tipo de liderança), organizacionais (história da organização) e ambientais (interação com a comunidade) uma vez que a criação da OM não depende apenas e só da eficácia organizacional, mas que assenta também na forma como a organização comunica com o seu meio ambiente, estando aqui subjacente a ligação à teoria da dependência de recursos (Hyder, 2013; Wymer et al., 2015).

Os dirigentes das OSFL também devem ter presente que a OM e a inovação são campos que têm muito em comum (Corsini et al., 2018). Assim aquela pode ser um meio através do qual os empreendedores sociais podem difundir os seus métodos inovadores (Schmidt & Baumgarth, 2015) mediante nomeadamente a cocriação e os orçamentos participativos alicerçados nas necessidades manifestadas pelos colaboradores, no que respeita às condições de trabalho, e os utentes, no que se refere ao melhoramento das condições de vida e dos cuidados prestados.

5.6 Considerações Finais, limitações e futuras linhas de investigação

O objetivo deste estudo visava analisar a influencia da OM, e particularmente de cada uma das suas dimensões, na performance das OSFL, com o intuito de identificar os fatores da OM das OSFL que influenciam a sua performance.

Esta investigação apresenta novas dimensões numa área ainda pouco estudada: a relação entre a OM, um conceito inicialmente orientado para o setor lucrativo, mas que posteriormente se estendeu ao terceiro setor, e a performance no setor não lucrativo em Portugal. Após terem sido identificados os fatores da OM (orientação para os utentes, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional e sistema de incentivos), os mesmos foram testados com recurso a dados quantitativos recolhidos de 135 OSFL espalhadas pelo território nacional continental e insular mediante um inquérito on-line. Os resultados, na sua maioria consistentes com investigações anteriores, mostram que a orientação para os utentes, a orientação para a concorrência e um sistema de incentivos têm um impacto positivo na performance destas instituições.

Esta investigação viu-se principalmente limitada em 2 frentes. A primeira no que respeita à altura em que decorreu a recolha de dados fortemente condicionada pela situação de crise pandémica que assola Portugal desde março de 2020. Se em períodos ditos “normais” as instituições relegam para 2º ou 3º plano a resposta a inquéritos ou questionários, a crise sanitária veio dificultar ainda mais todo o processo sendo evidente o esforço adicional que as OSFL estavam a produzir para controlar a pandemia no seio da sua organização. A segunda pelo fato do fraco retorno de respostas destinadas à medição do impacto da OM na performance financeira impossibilitasse tal tarefa.

Futuras investigações na matéria poderão de um lado aferir os nossos resultados no que respeita ao período muito particular em que foram obtidos, e do outro focar-se em obter dados que permitam a avaliação do efeito da OM na performance financeira, uma vez que um correto desempenho das OSFL nesta matéria se torna essencial ao cumprimento da missão social. Tendo sido referido a ligação entre a OM e a inovação, o impacto daquela, nesta, poderá ser objeto de investigação futura tal como o impacto da OM nos colaboradores das OSFL, face à importância do capital humano nas mesmas.

Retomando as palavras de Shoham et al. (2006), a OM é um processo contínuo e sem fim, mas com benefícios promissores. Num contexto de escassez de recursos, a OM, relacionada com ativos intangíveis das OSFL, constitui uma ferramenta a ser seriamente considerada pelos dirigentes na busca da melhoria dos serviços prestados e da sustentabilidade destas. Relacionada com o compromisso organizacional, pela via da OM interna, de um sistema de incentivos atento às necessidades dos colaboradores, nem sempre necessita de grandes esforços de tesouraria para ser implementada com sucesso.

Parte III

Capítulo 6 – Inovação, empreendedorismo e performance nas OSFL do concelho de Belmonte

Os capítulos anteriores procederam à análise quantitativa do impacto da gestão da inovação, da orientação empreendedora (OE) e da orientação para o mercado (OM) na performance social das OSFL portuguesas onde se incluíram as do concelho de Belmonte. Porém, de forma a estas poderem ser estudadas autonomamente, foi necessário recorrer a uma análise qualitativa, já que o tratamento de dados quantitativos requer amostras maiores. Assim, neste capítulo, a revisão de literatura será mais focada no empreendedorismo social (ES) e no papel deste no desenvolvimento local, uma vez que a gestão da inovação, a OE, a OM e a performance já foram anteriormente descritas.

6.1. Introdução

O ES pode desenvolver-se à escala local ou global (Mora Mayoral & Martínez Martínez, 2018), resultar de iniciativas públicas, privadas, de pessoas coletivas ou singulares, como resposta por exemplo a um período de crise ou a uma situação de desemprego (Molina et al., 2018). No processo de inovação social (IS), o ES é visto como um meio de aliviar problemas sociais e de catalisar a transformação social (Mair & Martí, 2006). Para os mesmos autores, as organizações com finalidade social colaboram com várias partes interessadas em relação aos seus objetivos comerciais e sociais. Estas têm efeitos positivos que influenciam a economia social, o desenvolvimento local e regional, satisfazendo as necessidades locais e regionais, criando empregos na comunidade, desenvolvendo ativos relacionais nos processos de negócios e restaurando a solidariedade comunitária. Na teoria da economia social, as empresas sociais podem facilitar o desenvolvimento local e regional sustentável, incluindo ativos relacionais que incorporam o capital social nos processos de IS. No contexto do desenvolvimento local e regional, os ativos relacionais são importantes reforços de capacidades institucionais, redes e cooperação comunitária ou regional. Embora as empresas sociais não sejam os recursos dominantes no desenvolvimento local e regional tradicional, estas podem resolver problemas relacionados a ações coletivas por meio de redes e aplicando normas sociais à situação (Kim & Lim, 2017).

O ES é às vezes também apelidado de empreendedorismo cívico (Mair & Martí, 2006). Este conceito, que podemos no presente caso, e pela forma como surgiu, qualificar de

empreendedorismo institucional, envolve indivíduos e organizações que tomam a iniciativa de enfrentar desafios sociais nas suas comunidades (Leadbetter, 1997) ao proporcionarem contribuições variadas e significantes para a comunidade a que pertencem (Mumford & Moertl, 2003). Perante o que se levantou a possibilidade da empresa municipal de promoção e desenvolvimento social do concelho de Belmonte (EMPDS) ser incluída na presente análise, uma vez que esta surgiu por iniciativa institucional e que de entre os seus objetivos espelhados no artigo 3 do capítulo 1 dos seus estatutos (EMPDS, 2013), consta a vertente social. Contudo, por não constituir o foco da análise, o papel desta última esta será apenas brevemente abordado.

Face a todo o exposto, o objetivo deste capítulo é de analisar a gestão da inovação, a OE e a OM das OSFL do concelho de Belmonte, o impacto destas dimensões na performance social e financeira destas e ainda abordar o impacto que o ES pode ter no desenvolvimento de Belmonte.

Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte maneira: após a introdução, é realizada uma revisão de literatura, seguida da descrição do estudo de caso com a metodologia usada e a apresentação e discussão dos resultados, terminando com as considerações finais.

6.2 Empreendedorismo e empreendedorismo social em contexto local

O empreendedorismo social como uma prática que integra criação de valor económico e social tem uma herança e uma presença globais: seja pelas atividades da *Ashoka* fundada em 1980 por Bill Drayton, ou ainda da *Grameen Bank* criada em 1976 por Muhammad Yunus (Mair & Martí, 2006). O interesse neste conceito é recente (Mair & Martí, 2006; Weerawardena & Sullivan, 2006; Certo & Miller, 2008; Short et al., 2009; M. T. Dacin, Dacin, & Tracey, 2011) e tem vindo a crescer, no meio académico e não só (MacLean, Harvey, & Gordon, 2013), muito por causa das alterações, num meio cada vez mais competitivo, que as OSFL têm vindo a enfrentar (Weerawardena & Mort, 2006). As expressões empreendedorismo social e empresa social surgiram no final da década de 1990 (Lettice & Parekh, 2010).

A combinação do ES com a forma mais tradicional do empreendedorismo faz com que ambas se complementem e alavanquem o desenvolvimento sustentável (Hoang Tien, Minh, Minh Duc, Mai, & Thuc, 2020). Segundo alguns autores, o ES, não nasce por si só. O mesmo é empurrado pela inovação social de forma a atuar como um motor para o

desenvolvimento local (figura 6.1) como se se tratasse de um sistema giratório (Tortosa Conchillo et al., 2018).

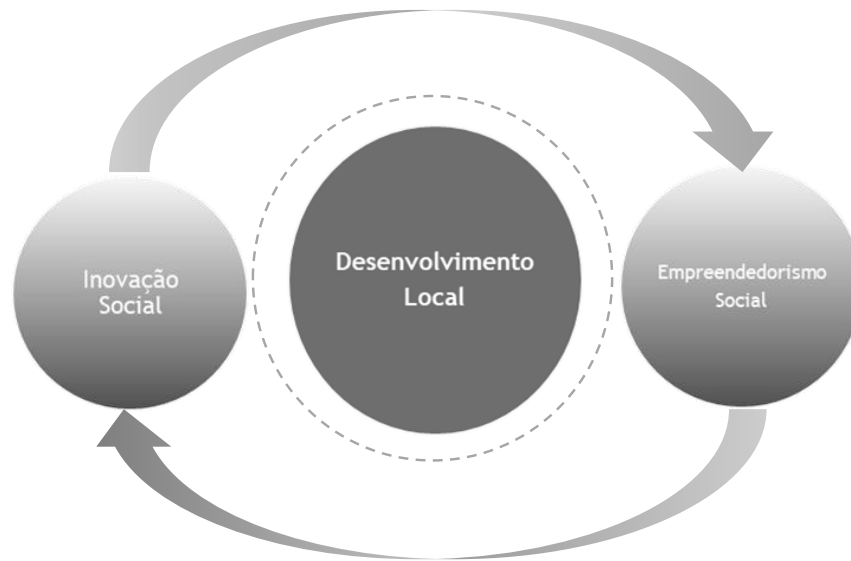


Figura 6.1 – O motor do desenvolvimento local

Elaboração: autor com base em Tortosa Conchillo et al., (2018)

O ES é hoje visto como tendo um papel fundamental no desenvolvimento dos territórios rurais (Hoang Tien et al., 2020). Este abrange as atividades e os processos realizados para descobrir, definir e explorar oportunidades a fim de realçar a riqueza social criando novos empreendimentos ou gerindo organizações existentes de uma forma inovadora (Zahra et al., 2009). A figura 6.2 permite observar que a atividade empreendedora é influenciada por um conjunto de competências cognitivas (eficácia própria, análise de problemas) e não cognitivas (criatividade, autonomia, e auto confiança, etc.), e condicionada por fatores tais como a educação, a experiência familiar em negócios, o acesso a financiamento e outras variáveis ambientais (Carvalho, 2017).

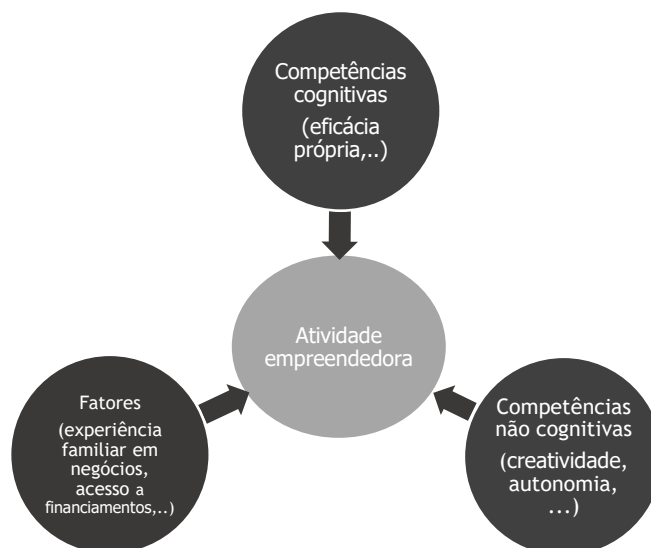


Figura 6.2 – Influências e condicionamentos da atividade empreendedora

Para Peredo & Mclean (2006), os objetivos sociais de uma organização encontram-se muitas vezes explicados pela sua própria estrutura. Num extremo estão os empresários exclusivamente movidos pelo objetivo de produzir alguma forma de benefício social, não se envolvendo em atividade comercial alguma. Outros, irão destinar para o benefício social todo e qualquer lucro retirado da atividade comercial. No caso oposto, os benefícios sociais podem até ser os meios pelos quais a lucratividade é alcançada. Assim, o ES difere do empreendedorismo de negócio no que se refere principalmente à missão (Sullivan Mort et al., 2003). Não se trata aqui de gerar lucro, mas antes soluções a problemas sociais existentes (MacLean et al., 2013), melhorar as condições de vida de uma comunidade. O ES abrange as atividades e os processos realizados para descobrir, definir e explorar oportunidades com o fim de melhorar o bem-estar social (Tortosa Conchillo et al., 2018). Ao inovar, os empreendedores encontram novas maneiras de criar valor, e o resultado da sua inovação é mudar as práticas económicas e sociais para um equilíbrio mais eficiente e produtivo. Se a criação de valor sob formas inovadoras e transformadoras é uma característica de todos os empreendedores, então a subcategoria de empreendedores sociais inclui aqueles cujo impacto também serve a uma função social (Schneider, 2016).

A literatura deixa muitas vezes transparecer a ideia de que o ES é promovido por pessoas singulares (Peredo & Mclean, 2006). Porém Thompson (2002), lembra que seria errado generalizar este conceito. O ES tem muitas vezes na sua essência num coletivo. Ser um empreendedor pode significar, portanto, ser um indivíduo, um membro de um grupo ou uma organização que realiza o trabalho de identificação e busca criativa de um objetivo.

Para alguns autores, a categoria de ES é vista como a coprodução de valor económico e social (Novy & Leubolt, 2005) na qual a criação de valor económico é o subproduto que permite à organização alcançar a sustentabilidade e a autossuficiência (Seelos & Mair, 2005). O empreendedorismo, neste caso, é importante para se adicionar à provisão social tradicional, porque ela contribui para organizações mais sustentáveis e escaláveis (Schneider, 2016).

Alguns autores também referiram o papel da administração local no ES. E em boa verdade, o ES tem cada vez mais sido objeto de atenção por parte dos poderes políticos em geral (Hubert, 2010; van der Have & Rubalcaba, 2016) e locais em particular. O apoio das autarquias ao ES é cada vez mais discutido como uma abordagem para o fortalecimento das comunidades (Korosec & Berman, 2006). Assim, o papel dos municípios no apoio ao ES passa pelo apoio na recolha de recursos (financeiros ou não),

pelo auxílio na coordenação e implementação de ações e no fornecimento de informação bem como na consciencialização (Korosec & Berman, 2006).

De facto, os autarcas podem apoiar os esforços dos empreendedores sociais de diversas formas afim destes desenvolverem novos programas: ajuda na aquisição de recursos (diretamente através de subvenções, ou indiretamente no apoio a candidaturas a fundos públicos e /ou comunitários por exemplo), coordenação de esforços entre vários empreendedores sociais ou na implementação de programas.

6.3 Metodologia

6.3.1 Tipo de estudo

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa. De acordo com Aberdeen (2013), é um processo linear, mas iterativo, uma das várias maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. A técnica de estudo de caso também é um desafio que depende das habilidades e experiência do investigador (Yin, 2015). Este método proporciona discussões práticas e técnicas sobre cada um dos seis elementos da mesma: a conceção do plano, preparação, coleta de dados, análise e relatório e concede ao investigador adaptabilidade na recolha de dados (do Adro & Franco, 2020; Hollweck, 2016).

6.3.2 Recolha de dados

A natureza deste estudo pedia idealmente o agendamento de entrevistas, contudo, por força da crise sanitária atual, as OSFL de Belmonte foram contactadas por telefone. Posteriormente, os dados foram recolhidos via e-mail com a submissão de um inquérito (apêndice A10) entre março e abril de 2021.

O inquérito foi construído com base nas escalas usadas no estudo quantitativo dos capítulos anteriores, e em Jaskyte (2020) para a performance financeira. A consulta dos relatórios de contas de 2019 das OSFL permitiu recolher os dados de natureza financeira.

6.3.3 Estudo de caso e contexto do estudo

O Concelho de Belmonte (figura 6.3) é composto por 4 freguesias (Caria, Inguias, Maçainhas e a União de Freguesias (UF) de Belmonte e Colmeal da Torre) com uma área total de 118,76 Km². Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2019, o Concelho de Belmonte totalizava 6403 habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2020), sendo, a UF Belmonte e Colmeal da Torre a mais povoada, e Caria a maior em

área (39,03 km²), seguindo-se Inguias e Maçainhas em termos de população. O que corresponde a uma densidade populacional, de 53,9 hab. / km², contra 63,7 hab. / km² em 2001 (PORDATA, 2021a).



Figura 6.3 – Concelho de Belmonte

O concelho de Belmonte insere-se na Região Centro, no extremo Norte do distrito de Castelo Branco, na Sub-Região Beiras e Serra da Estrela, segundo classificação das NUTS III (antiga sub-região Cova da Beira). Tem como concelhos limítrofes: Sabugal (a Este), Fundão (a Sul), Covilhã (a Oeste) e Guarda (a Norte). Encontra-se encaixado na Cova da Beira entre uma capital de Distrito, a Guarda, e uma cidade outrora conhecida como a Manchester¹ Portuguesa ou Lusitana (ABC do Comércio, 1922; Chagas, 1878), hoje reconvertida em polo universitário de referência, a Covilhã. Equidistante de cerca de pouco mais de 20 kms quer da Guarda, quer da Covilhã, este concelho de pequeno tamanho tinha em 2019, uma população (tabela 6.1) inferior ao número de estudantes da Universidade da Beira Interior com mais de 7500 inscritos naquele ano (Universidade da Beira Interior, 2019).

Belmonte, desde a década de 60, esteve sempre ligado ao setor das confeções têxteis, porém hoje apenas poucas empresas com alguma dimensão se mantêm em funcionamento após a crise que afetou o setor há vários anos. Sendo um concelho

¹ Curiosamente o grande centro da indústria de lanifícios inglês era Leeds; em Manchester trabalhava-se mais o algodão.

pequeno perto de dois centros urbanos importantes, facilmente este poderia ter sido sufocado, perdido parte da sua dinâmica e conhecido um êxodo demográfico tão comum na Beira Interior. Porém tal não aconteceu, ou pelo menos, e como se pode constatar na tabela 6.1, comparado com outros concelhos da Beira Interior com as mesmas características (menos de 10000 habitantes e alguns pertencentes à rota das Aldeias Históricas), a saída não foi tão acentuada. Entre 1970 e 2019, a percentagem da população do concelho de Belmonte em relação à do distrito de Castelo Branco tem vindo a aumentar. Passou de 2,9 para 3,6 % (INE, 2019). O empreendedorismo social e neste caso institucional (Mair & Martí, 2006) municipal conseguiu dar um impulso à economia local criando uma nova estrutura, a EMPDS e apoiando outras, acabando por fixar a população, mantendo uma taxa de envelhecimento entre as menores da região (tabela 6.2), apenas superior àquelas verificadas na Covilhã e na Guarda, cidades com uma importante população estudantil, e até atraindo novas empresas. Este fenómeno vem ao encontro do aludido por Sullivan Mort et al. (2003) e Gawell (2013) para quem o ES costuma estar relacionado com oportunidades e necessidades percebidas além de adotar modelos de negócio de forma a oferecer soluções criativas a problemas sociais complexos e persistentes. Assim, e a título de exemplo, no setor da hotelaria e restauração, o número de empresas cresceu de 73 para 84 entre 2009 e 2019, resultando muito, acredita-se, da dinamização da rede de museus do concelho gerida pela EMPDS. O concelho de Belmonte apresenta assim um saldo positivo de criação de empresas neste setor, primordial na região, superior à todos os concelhos da região das Beiras e Serra da Estrela (PORDATA, 2021b).

Tabela 6.1 - População residente, média anual

População residente												
Anos	2001	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Varição
Vila de Rei	3 372	3 468	3 468	3 462	3 452	3 428	3 399	3 374	3 346	3 329	3 322	-1,48%
Belmonte	7 561	6 915	6 843	6 766	6 698	6 625	6 554	6 519	6 483	6 434	6 403	-15,32%
Trancoso	10 846	9 986	9 869	9 741	9 602	9 474	9 378	9 277	9 141	9 009	8 911	-17,84%
Fornos de Algodres	5 606	5 040	4 979	4 943	4 904	4 855	4 809	4 758	4 683	4 604	4 545	-18,93%
Celorico da Beira	8 818	7 796	7 666	7 560	7 458	7 362	7 284	7 207	7 116	7 021	6 953	-21,15%
Figueira de Castelo Rodrigo	7 134	6 333	6 253	6 193	6 118	6 033	5 956	5 882	5 789	5 693	5 618	-21,25%
Pinhel	10 911	9 726	9 575	9 419	9 270	9 146	9 035	8 913	8 785	8 667	8 559	-21,56%
Vila Velha de Ródão	4 085	3 562	3 517	3 464	3 407	3 354	3 304	3 261	3 223	3 187	3 156	-22,74%
Vila Nova de Foz Côa	8 448	7 392	7 270	7 160	7 043	6 944	6 848	6 733	6 635	6 569	6 522	-22,80%
Proença-a-Nova	9 576	8 415	8 292	8 178	8 053	7 914	7 790	7 682	7 564	7 448	7 344	-23,31%
Oleiros	6 648	5 791	5 698	5 596	5 494	5 402	5 315	5 234	5 159	5 083	5 024	-24,43%
Mêda	6 197	5 275	5 169	5 072	4 984	4 905	4 835	4 771	4 715	4 653	4 602	-25,74%
Manteigas	4 071	3 484	3 423	3 374	3 322	3 268	3 219	3 169	3 117	3 066	3 022	-25,77%
Penamacor	6 629	5 786	5 659	5 514	5 384	5 264	5 160	5 061	4 963	4 876	4 793	-27,70%
Almeida	8 402	7 355	7 173	6 951	6 732	6 547	6 394	6 263	6 133	5 994	5 878	-30,04%
Idanha-a-Nova	11 610	9 883	9 665	9 453	9 224	9 002	8 804	8 626	8 450	8 259	8 100	-30,23%

População residente, média anual

Fontes de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente

INE - Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2020-06-15

Fonte: INE.

Segundo dados do INE, o índice de envelhecimento (relação entre a população jovem e o número de idosos com mais de 65 anos) em Portugal para o ano de 2019, foi de 163,2% e de 267,6 % em Belmonte (com uma média de 291, 4% para a região das Beiras e Serra da Estrela e valores máximos perto dos 400 % em alguns concelhos das Beiras e Serra da Estrela e até superior a 600 % em Almeida) (tabela 6.2). No que se refere à infância, e à semelhança da realidade nacional, em Belmonte o índice de jovens (% de jovens com menos de 15 anos) regrediu de 11,2 % para 10,2 % entre 2010 e 2018, à semelhança dos nascimentos. Receia-se que a atual crise sanitária que despoletou uma crise económica, financeira e social sem precedentes venha agravar estes dados.

Tabela 6.2 - Índice de envelhecimento das Beiras e Serra da Estrela

Índice de Envelhecimento das Beiras e Serra da Estrela												
Anos	2001	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variação
Guarda	119,8	143,6	149,2	154,0	160,1	166,2	171,7	177,9	184,3	191,5	198,9	66,03%
Covilhã	140,0	182,5	189,6	194,6	199,6	208,2	218,3	226,9	236,1	246,7	257,0	83,57%
Belmonte	164,6	211,0	217,6	217,3	220,7	227,9	239,3	243,6	250,2	262,3	267,6	62,58%
Fundão	174,6	219,1	220,9	224,4	228,2	233,3	239,0	246,5	255,4	264,5	273,6	56,70%
Fornos de Algodres	184,0	241,1	255,5	264,8	270,0	276,0	281,0	282,5	277,3	272,4	277,6	50,87%
Figueira de Castelo Rodrigo	247,2	281,5	281,8	279,3	279,8	283,4	283,0	282,6	281,0	281,2	288,1	16,55%
Seia	153,5	213,7	230,0	238,8	245,8	253,0	260,0	267,1	274,3	281,1	288,2	87,75%
Celorico da Beira	195,9	227,6	233,5	239,7	246,1	255,1	263,4	271,3	285,1	300,5	310,4	58,45%
Trancoso	193,5	249,6	267,9	280,9	292,8	307,3	325,7	336,7	342,5	351,1	361,2	86,67%
Gouveia	217,2	282,3	296,6	304,3	317,6	334,1	345,6	360,1	374,2	378,2	377,7	73,90%
Pinhel	216,3	283,2	286,7	298,2	310,2	319,4	331,4	348,9	365,5	376,6	391,8	81,14%
Manteigas	148,5	228,5	238,0	249,9	265,3	292,7	320,0	334,3	358,3	385,8	397,0	167,34%
Mêda	241,1	322,1	327,6	339,5	353,1	370,6	384,1	391,3	399,1	412,6	421,9	74,99%
Sabugal	374,5	479,7	501,8	510,4	511,7	513,7	513,0	513,1	509,2	501,3	489,3	30,65%
Almeida	272,3	405,3	436,2	453,2	481,7	518,2	551,7	577,2	592,5	606,0	617,4	126,74%

Índice de envelhecimento

Fontes de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2020-06-16

Fonte: PORDATA

Os Índices de Dependência (tabela 6.3) são também ilustrativos do processo de envelhecimento da população no Concelho, dando-nos indicações sobre a relação entre a população potencialmente dependente do ponto de vista económico (0-14 anos) e (65 anos e mais) e a população em idade de trabalhar/ativa (15-64 anos).

Tabela 6.3 - Índices de dependência

Índices (%)	2011	2019
Dependência de Jovens	18,6	16,3
Dependência de Idosos	40,1	44
Dependência total	58,7	60,3

Fonte: INE

Comparando o ano de 2011 com 2019 (tabela 6.4 e figura 6.4) verifica-se um decréscimo quer do grupo etário dos jovens quer da população em idade ativa, constatando-se por outro lado um aumento da população idosa que, por sua vez, representa um aumento do índice de dependência, traduzindo uma consequência menos positiva. As populações em idades muito jovens ou idades muito avançadas constituem populações dependentes, na medida em que não contribuem (ou apenas o fazem residualmente) para a produção de riqueza.

Verifica-se também que os homens são mais numerosos entre os jovens enquanto que o contrário se verifica na população idosa. Entre 2011 e 2019, o número de mulheres em idade ativa diminuiu menos (-5%) do que o respeitante a homens (-9%), sendo hoje mais numerosas do que estes. Analisar futuramente as causas desta alteração (emigração, falecimento, etc.) poderá ser útil.

Tabela 6.4 - Grandes grupos etários por sexo

Grandes grupos etários	2011			2019		
	H	M	Total	H	M	Total
0-14 anos	406	391	797	329	322	651
População em idade ativa (15-64 anos)	2172	2141	4313	1992	2020	4012
65 ou mais anos	711	1023	1734	731	1010	1741

Fonte: PORDATA

Segundo dados atualizados pelo INE, em 15/06/2020, as crianças entre os 0 e os 4 anos representavam 3,17 % da população total do concelho, enquanto que as pessoas com 65 ou mais anos 27,43 %.

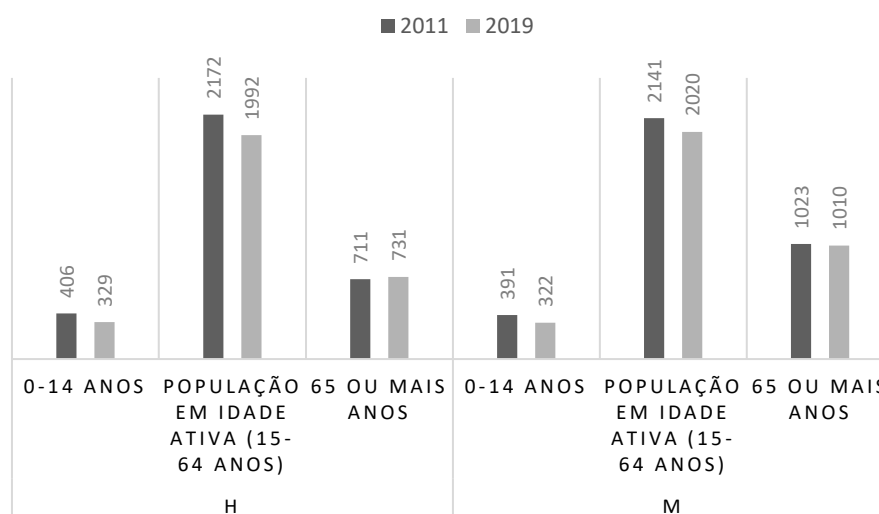


Figura 6.4 - Evolução dos grandes grupos etários por sexo

6.4 Resultados e discussão

Para Peredo & Mclean (2006), as organizações sociais empreendedoras encontram-se fortemente enraizadas na sua comunidade e prestes a dar uma resposta aos problemas emergentes porque as soluções que propõem são baseadas no conhecimento local, nas experiências, nos valores, nos objetivos comuns e num sentimento de pertença.

A tabela 6.5 caracteriza as OSFL bem como os respondentes ao questionário.

Tabela 6.5 - Caracterização dos respondentes e das OSFL que responderam ao questionário

	1	2	3	4	5	6
Género	M	F	F	F	F	F
Idade	41	27	46	43	41	35
Escolaridade	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura	12 ^o	Licenciatura	Licenciatura
Função	Coord. SAF	Dir. Técnica	Dir. Técnica	Escriturária	P. Direção	Dir. Técnica
Experiencia na função (anos)	9	1	4	14	5	10
N.º de trabalhadores	114	22	10	20	1	59
N.º de trabalhadores residentes no concelho	99	13	8	18	1	51
Respostas sociais	C; CS; CD; ERPI; PE; SAD	CD; ERPI; SAD	ERPI; SAD	AF; ATL; C; PE	CC	ATL; C; CD; ERPI; PE; SAD

Legenda: AF: Apoio à Família; C: Creche; CC: Centro de Convívio; CD: Centro de Dia; CS: Cantina Social; ERPI: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas; SAD: Serviço de Apoio Domiciliário; PE: Pré-Escolar;

Uma rápida análise da tabela supra permite constatar que o setor social é uma fonte importante de emprego no concelho de Belmonte, 85% dos trabalhadores residem no concelho. A totalidade representa 7,6 % da população em idade ativa empregada do concelho (tendo por base 2994 pessoas ativas no concelho em 2011, segundo os últimos dados disponíveis no momento da redação do presente documento; a percentagem atual será sem dúvida superior, perante a tendência de diminuição da população residente). Este valor é relevante, e ainda mais se comparado com a média nacional de 6,1% do total do emprego remunerado a laborar no setor social.

No que se refere à taxa de cobertura (número total de lugares existentes / população de referência da(s) resposta(s) em análise) é de salientar o valor de 66.5 % na resposta social creche. Este valor representa o dobro do recomendado pelo no Conselho Europeu de Barcelona em 2002 que definiu uma meta em matéria de infraestruturas de acolhimento de crianças com o objetivo de, até 2010, ser assegurado o acolhimento de 33 % das crianças com menos de 3 anos.

No cômputo geral das respostas sociais associadas às pessoas com mais de 65 anos, a taxa de cobertura é de 23%.

A relação entre a capacidade instalada e o número de utentes permite aferir da taxa de utilização das respostas sociais (tabela 6.6, figura 6.5)

Tabela 6.6 - Relação entre a capacidade instalada e o número de utentes

Resposta Social	Número de Equipamentos	Capacidade instalada	Número de utentes	Taxa de utilização
Infância e Juventude				67,47%
Atividades de tempos Livres	3	141	119	84,40%
Creche	3	135	86	63,70%
Estabelecimento de Educação pré-escolar	7	221	120	54,30%
População adulta				77,25%
Centro de convívio	1	25	25	100,00%
Centro de Dia	5	73	36	49,32%
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	5	188	178	94,68%
Serviço de Apoio Domiciliário	4	120	78	65,00%
Família e Comunidade				55,38%
Refeitório / Cantina Social	1	65	36	55,38%

Fonte: Carta Social (Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social, 2021)

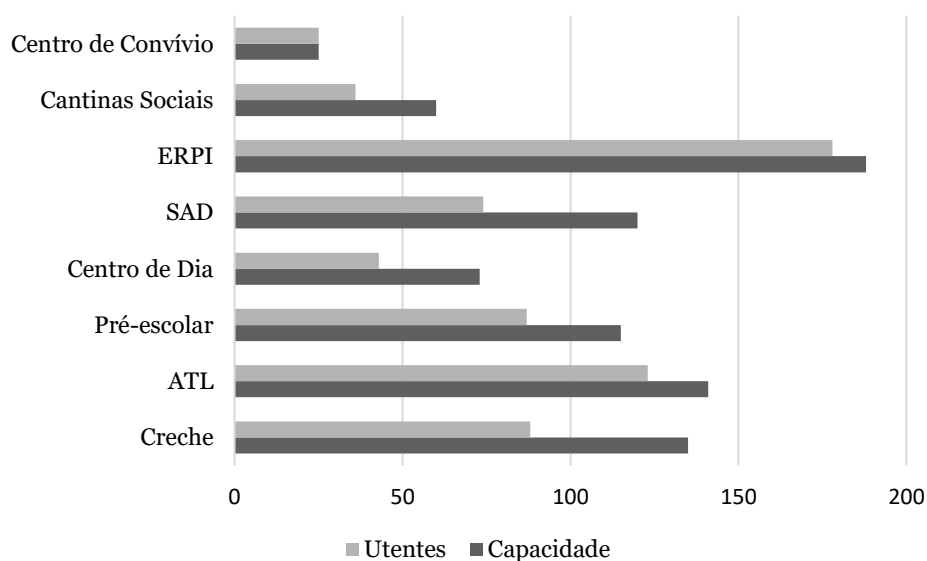


Figura 6.5 – Capacidade e ocupação das respostas sociais

No que respeita a este ponto, as OSFL contactadas indicaram que nos últimos 5 anos, a tendência tem sido globalmente de aumento da frequência das respostas sociais centro de convívio, estrutura residencial para pessoas idosas e pré-escolar. Os utilizadores de atividades de tempos livres, cantina social, centro de dia e serviço de apoio domiciliário têm vindo a diminuir, se bem que para esta última resposta social, a OSFL2 indicou um movimento contrário. Para a resposta social creche, a OSFL6 indicou uma tendência de diminuição, a OSFL4 de aumento.

A OSFL1 referiu sentir a necessidade do alargamento das respostas sociais ERPI e SAD bem como as OSFL2 e OSFL3 para a resposta social ERPI.

As OSFL1, OSFL3, OSFL5 e OSFL6 destacaram a necessidade de uma resposta social na área da deficiência e/ou demência no concelho.

O grupo de perguntas relativo à gestão operacional permitiu evidenciar o seguinte:

- Pese embora ser um dos requisitos da tutela, nem todas as OSFL do concelho indicaram ter as suas missão, valores e visão definidos.
- Todas as inquiridas revelaram ter uma gestão não profissionalizada, e consideraram que o seu processo de gestão é descentralizado, *i.e.* que depende de um órgão colegial, sendo que também pode envolver os técnicos superiores. No mesmo sentido, reconhecem a diversidade cultural e profissional do órgão de direção importante, referindo que *“Se equacionar-mos um problemas de várias vertentes, podemos concluir que a sua resolução sendo de vários pontos só terá mais valias”* proporciona *“Melhores competências”* e *“A diversidade nas áreas descritas, dá uma maior abertura e importância mais bases para melhor podermos adaptar a nossa intervenção”*. Num estudo de 2005, Jaskyte & Dressler (2005) revelaram que o consensos cultural estava negativamente relacionado com a inovação das OSFL.
- Metade das OSFL do concelho já procedeu à uma avaliação de ambiente interno / externo, contudo apenas uma indica o modelo utilizado. Todas indicaram possuir um sistema de medição do desempenho, tendo uma referido um relatório, 5 avaliação financeira, 3 qualidade dos serviços prestados e 1 recursos humanos.
- Das OSFL inquiridas, nenhuma apresenta um sistema de gestão da qualidade executado; uma indicou não ter implementado procedimentos para tratar as sugestões e reclamações dos utentes e respetivos responsáveis legais. A mesma referiu que nem as medidas e nem os objetivos são claramente transmitidos aos colaboradores; bem como as metas estabelecidas são transmitidas somente aos diretores, enquanto que as restantes as transmitem também aos colaboradores.
- No que respeita à gestão de recursos humanos, 3 OSFL dispõem de um manual de seleção e recrutamento para contratar colaboradores; das restantes, uma refere que os recursos humanos são recrutados *“Consoante necessidades pontuais, com base em análise de CV’s e entrevista, mas maioritariamente recorre a projetos do IIEFP de apoio ao emprego, sem efetuar seleção criteriosa”*, outra indica que a seleção e recrutamento são realizados *“através de entrevistas, currículos”*. Três dispõem de um manual de funções dos colaboradores, e 4 de um regulamento interno de trabalho onde se encontram descritos (entre outros) os direitos e deveres das partes.

- De um modo geral a maioria das OSFL avalia do marketing social como importante ou muito importante para a organização.
- Duas OSFL indicaram que têm adotado métodos do mundo empresarial na sua gestão a fim de ajudar na sua sustentabilidade, contudo as medidas exemplificadas por uma delas (*Contabilidade Organizada, Relatório de Gestão e Contas*) respeitam a obrigações da tutela e não propriamente a métodos especificamente empresariais.
- Duas OSFL têm o sistema de gestão de compras informatizado. Este dado é preocupante uma vez que uma informatização do economato (que representa um encargo de tesouraria pouco significativo) pode revelar-se uma ferramenta importante na gestão dos inventários e limitar o desperdício, bem como o desvio de bens alimentícios (ou de outra natureza), frequente neste setor.
- Nenhuma das inquiridas alguma vez realizou um plano de operações. As instituições com resposta social ERPI revelaram desconhecer o custo de um kg de roupa tratada na sua lavandaria, e apenas uma conseguiu indicar um valor médio diário do custo da incontinência por utente; contudo esse valor, ao ser o real (3,5 €), deve requerer atenção por parte da entidade gestora já que nos aparece como sendo demasiado elevado.
- Cinco das 6 OSFL do concelho têm por hábito requerer o reembolso do IVA junto da Autoridade Tributária, bem como concorrer regularmente a candidaturas a fundos públicos e/ou privados.

A inovação e a partilha do poder estão relacionados com uma melhor prestação de serviço. A centralização numa organização é normalmente vista como um freio à inovação (Shin & Choi, 2019), isto é quando a decisão e a autoridade se encontram concentradas no topo da pirâmide hierárquica.

Este primeiro grupo de perguntas permitiu perceber que as inquiridas têm noção da importância de algumas variáveis e definições na gestão contemporânea das OSFL. De facto, a conscientização dos colaboradores sobre a importância da inovação para a competitividade de uma organização, a compreensão destes sobre a correlação entre competências distintas e competitividade da organização são 2 fatores que promovem a inovação.

Contudo, também evidenciou algumas incoerências e deficiências que podem limitar as organizações no bom cumprimento da sua missão social. Se a implementação de algumas medidas (profissionalização da gestão) pode revelar-se um encargo financeiro a curto prazo (para progressivamente, em condições normais, ser compensado pela implementação de medidas geradoras de proveitos), outras (*i.e.* informatização do

economato, elaboração de um plano de operações, cálculo dos custos da roupa tratada na lavanderia) requerem poucos meios dessa natureza e representam aliados preciosos contra o desperdício de recursos, normalmente escassos neste setor.

Apesar dos grupos do questionário relativos à gestão da inovação (tabela 6.7) orientação empreendedora, (tabela 6.8) orientação para o mercado (tabela 6.9) e performance social (tabela 6.10) serem compostos por perguntas abertas, quase a totalidade foram respondidas como se de perguntas fechadas se tratasse, por sim ou por não. Tal desfecho inviabilizou um tratamento dos dados qualitativos com recurso a softwares do tipo NVivo.

6.4.1 Gestão Inovação

Tabela 6.7 – Gestão da Inovação

	1	2	3	4	5	6
Os colaboradores da sua organização têm a ideia clara de como a inovação é importante para a competitividade?	N	NS	S	S	N	S
A sua organização tem uma boa relação (<i>win-win</i>) com os fornecedores?	S	NS	S	S	S	S
Os colaboradores estão envolvidos na sugestão de ideias para melhorar serviços ou processos?	N	S	S	S	S	N
A sua organização aprende com os seus erros? E com as outras organizações?	S/N	S	S	S	S	S
A estrutura da sua organização ajuda na tomada de decisões rapidamente?	N	infra	S	S	S	S
A sua organização tem um sistema de apoio e recompensa à inovação?	N	N	N	N	N	N

Notas: S: Sim; N: Não; NS: Não Sabe; NR: Não Responde

A resposta da OSFL2 *“Esta instituição, (nome), tem elementos de direção que correspondem às necessidades da instituição, nomeadamente na resolução de conflitos, melhoria de parcerias, entre outros assuntos. Elementos muito capazes e atentos às necessidades”* à pergunta: *a estrutura da sua organização ajuda na tomada de decisões rapidamente?* Não permitiu esclarecer este ponto.

No que respeita à gestão da inovação, a análise das respostas ao questionário evidencia o seguinte:

- a maioria dos colaboradores das OSFL do concelho de Belmonte não têm uma ideia clara de como a inovação é importante para a competitividade;
- as OSFL revelam ter uma boa relação com os fornecedores, bem como uma capacidade de aprendizagem com base nos próprios erros e algumas com respeito à observação dos pares;

- uma maior dimensão da instituição parece influenciar negativamente a tomada rápida de decisões, bem como no envolvimento dos colaboradores na melhoria de serviços ou processos;
- nenhuma das instituições tem implementado um sistema de apoio e recompensa à inovação.

Alguns autores (Lee et al., 2019) identificaram que um maior formalismo da coordenação interfuncional está frequentemente na origem de um processo de tomada de decisões mais lento. Assim, um excesso de formalismo inibe o surgimento de ideias novas (Shin & Choi, 2019), este congela de certa forma a inovação, que juntamente com a comunicação interna é primordial para o sucesso de qualquer organização (Suh et al., 2018). A criação de estruturas internas e de processos para o envolvimento dos colaboradores, a disponibilidade, o apoio e a escuta, a abertura a ideias inovadoras e a partilha na tomada de decisões bem como saber contratar e guardar os colaboradores certos contribuem positivamente para a inovação social (Shier & Handy, 2020).

O capítulo 3 permitiu perceber que a gestão da inovação está associada a um maior cumprimento das regras estabelecidas pela tutela e até a uma melhor classificação das entidades auditadas. De facto, a planificação das atividades e das tarefas sejam elas quotidianas ou com uma frequência mais alargada requer cada vez mais atenção por parte das direções das OSFL.

As OSFL que enfrentam períodos de crise são normalmente mais sensíveis à inovação e à necessidade de adaptação. A não ser quando uma organização sem fins lucrativos esteja a gerar proveitos da sua atividade, ela não estará a agir de um modo empreendedor (...) Será inovadora, não empreendedora (Boschee & McClurg, 2003). Nos últimos anos a direção da OSFL5 sentiu a necessidade de diversificar as suas atividades já que as receitas (na maior parte oriundas da tutela) se foram revelando limitadas para fazer face à despesa corrente. Assim, implementou aulas de yoga abertas a toda a comunidade (crianças e adultos) e criou uma Universidade Sénior que conta com perto de 30 alunos que frequentam aulas de artes plásticas, cinema, cultura judaica, educação física, filosofia (introdução à), francês, história de Portugal, inglês, música e português. A dinâmica da Universidade Sénior criou um grupo de canto que é regularmente convidado a animar diversas manifestações no concelho e fora dele. A mesma OSFL concretizou outro projeto inovador ao contratar uma técnica superior de psicomotricidade a fim de prestar o auxílio necessário a crianças com deficiência. A carência existente, muito por força dos fracos recursos económicos das famílias, mas também por estas residirem num território de baixa densidade sem estruturas especializadas por perto foi neste caso suprida pela ação inovadora e empreendedora de um ator do setor não lucrativo. Fazendo jus a alguns autores para quem a característica do ES é conseguir ter uma

percepção de forma a ver nas maleitas e nos problemas sociais oportunidades para a fonte das soluções (Lumpkin et al., 2013).

6.4.2 Orientação empreendedora

Tabela 6.8 – Orientação Empreendedora

	1	2	3	4	5	6
Considera que a sua organização, os seus colaboradores têm uma orientação empreendedora?	N	S	S	NR	S	S
A inovação social é importante para a sua organização?	N	S	S	S	S	S
A sua organização tem medo de correr riscos substanciais ao servir o seu propósito social?	N	NS	N	N	N	N
A sua organização tem uma forte tendência a estar à frente dos outros na abordagem da sua missão social?	N	NS	S	NR	N	S

Notas: S: Sim; N: Não; NS: Não Sabe; NR: Não Responde

A primeira pergunta com respeito à OE, pedia uma definição da mesma para cada uma das OSFL. Para a OSFL 1, OE significa “*Capacidade da organização para apoiar novas ideias e processos criativos que possam resultar em novos produtos ou serviços ou melhorar procedimentos internos*” para a OSFL 2 “*ser capaz de inovar e criar novas estratégias de realização de tarefas*”, para a OSFL 3, é sinónimo de “*crecimento económico e social*”, a OSFL 4 não respondeu a esta pergunta; para a OSFL5 trata-se de “*tentar dinamizar e apresentar novas ideias*”, para a OSFL 6 de “*posturas ou comportamentos com base na criatividade e motivação para alcançar os objetivos desejados*”.

No que respeita à OE, a análise das respostas ao questionário evidencia o seguinte:

- Quatro OSFL consideram que os seus colaboradores têm uma OE, uma não respondeu e outra considera que os seus colaboradores não têm uma OE. Sobre esta última a resposta dada acaba por ser surpreendente, já que da análise do relatório de contas resulta que também tem sentido a necessidade de diversificar os seus empreendimentos de forma a fortalecer a sustentabilidade económico-financeira. Assim, como muitas outras congéneres que ao longo do tempo têm tido tendência a inclinar-se para uma vertente mais comercial (Martin, 2015), esta desenvolveu diversas parcerias com o Município (nomeadamente para o fornecimento de refeições escolares), tem uma atividade agrícola com 2 colaboradores, e participa regularmente em manifestações culturais, recreativas, desportivas ou sociais no concelho seja pelo fornecimento de géneros alimentícios, seja pelo aluguer de equipamentos (auditório por exemplo). Estes

empreendimentos conexos ao core da atividade representam receitas próprias da Instituição.

- No que respeita à inovação social, apenas a OSFL1 referiu esta dimensão não ser importante para a organização. A OSFL2 refere que a inovação social é muito importante pois, *“com o passar do tempo nos deparamos com métodos tradicionais menos eficazes e com as novas metodologias podemos obter melhores resultados”*.
- Em relação à missão social, nenhuma das inquiridas revelou proatividade em relação aos pares apesar de todas referirem não recearem correr riscos substanciais no cumprimento da mesma.
- Com o intuito de captar recursos, 2 OSFL publicam newsletter / jornal, 2 realizam eventos abertos à comunidade local, 3 divulgam projetos, 1 marca presença nos órgãos de comunicação social local / regional, e 3 desenvolvem atividades comerciais (fornecimento de refeições ou serviço de lavandaria abertos à comunidade, etc.).

6.4.3 Orientação para o mercado

Tabela 6.9 – Orientação para o Mercado

	1	2	3	4	5	6
Considera que a sua organização, os seus colaboradores, estão orientados para o mercado?	S	S	S	S	S	S
Os objetivos da sua organização são orientados com vista à satisfação do utente?	S	S	S	S	S	S
A sua organização avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes, como?	N	N	S	S	N	S
A sua organização distribui regularmente informação pelos diversos setores acerca das estratégias das outras IPSS?	N	N	S	NR	N	N
A sua organização está ciente das suas fraqueza e força em comparação com as outras IPSS que atuam na região?	N	N	S	NR	S	S
Os membros da sua organização partilham entre si os programas e os recursos da organização?	S	S	S	NR	S	S
A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração dos colaboradores?	N	N	N	NR	N	N
A organização tem implementado um sistema de incentivos para os colaboradores?	N	N	S	NR	N	S

Notas: S: Sim; N: Não; NS: Não Sabe; NR: Não Responde

A primeira pergunta solicitava o significado da OM a cada respondente. Duas OSFL não responderam. As restantes traduziram a importância de ir ao encontro das necessidades dos utentes bem como da atenção requerida perante as mudanças (da sociedade?): *“Significa fornecer bens ou serviços que vão ao encontro das necessidades dos utentes/clientes, e que possam ser rentáveis para a instituição”, “na prestação de serviços adequados às necessidades reais dos clientes que nos procuram”, “Estar atento às mudanças e necessidades atuais e corresponder assertivamente à satisfação dessas*

mesmas necessidades através da prestação adequada de Apoios e Serviços”. Uma referiu o *“crescimento da economia social”*.

No que respeita à OM, a análise das respostas ao questionário evidencia o seguinte:

- Todas as inquiridas consideram que os seus colaboradores estão orientados para o mercado e que os objetivos da organização são orientados com vista à satisfação dos utentes; contudo apenas 3 OSFL referem que avaliam sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes, apenas a OSFL6 refere o meio utilizado (escalas) para este propósito.
- A OSFL3 é a única a referir que distribui regularmente informação pelos diversos setores acerca das estratégias das pares. A OSFL4 não respondeu.
- Metade das OSFL estão cientes das suas fraqueza e força em comparação com as restantes que atuam na região. A OSFL4 não respondeu.
- Todas as inquiridas, menos a OSFL4 que não respondeu, referiram que os membros da organização partilham entre si os programas e os recursos da organização.
- Em nenhuma das inquiridas a avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração dos colaboradores; apenas a OSFL3 tem implementado um sistema de incentivos para os colaboradores. A OSFL4 não respondeu a estas 2 perguntas.

Metade das OSFL parecem estar cientes de algumas carências, o que é um ponto positivo numa busca pela melhoria de alguns processos. Várias respostas traduzem algumas deficiências de OM, nomeadamente no que se refere a orientação para o mercado interno (colaboradores e utentes), que podem contudo ser ultrapassadas sem grande investimento recorrendo por exemplo à melhoria dos canais de comunicação interna. Outras deixam novamente transparecer alguma incoerência uma vez que todas as respondentes consideram que os seus colaboradores têm uma OM, apesar de menos de metade conseguirem identificar corretamente esta dimensão do marketing.

6.4.4 Performance social

Tabela 6.10 – Performance Social

	1	2	3	4	5	6
A sua organização avalia regularmente a satisfação no trabalho dos colaboradores?	N	NR	S	S	N	S
A sua organização conhece as políticas de recursos humanos de outras organizações?	N	S	S	S	N	S
Os trabalhos são adequados às capacidades profissionais dos colaboradores?	S	S	S	S	S	S
A política de recursos humanos da sua organização leva em consideração o desenvolvimento profissional dos colaboradores?	N	S	S	NR	S	S
A política de recursos humanos da sua organização procura ativamente melhorar as condições de trabalho?	N	S	S	S	S	S
A organização possui um programa de formação de colaboradores?	S	S	S	NR	N	S

Notas: S: Sim; N: Não; NS: Não Sabe; NR: Não Responde

No que respeita à performance social, a análise das respostas ao questionário evidencia o seguinte:

- Apenas 2 OSFL avaliam regularmente a satisfação no trabalho dos colaboradores. A OSFL2 não respondeu.
- Metade das inquiridas referiram que conhecem as políticas de recursos humanos de outras organizações. Todas consideram que os trabalhos são adequados às capacidades profissionais dos colaboradores, contudo no que se refere ao facto das políticas de recursos humanos levarem em consideração o desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como a melhoria das condições de trabalho, uma OSFL respondeu pela negativa.
- A maioria das inquiridas possui um programa de formação de colaboradores. A OSFL4 não respondeu.
- À pergunta: “Qual o grau de importância que a sua organização atribui à satisfação dos pedidos, necessidades e expectativas dos utentes? E dos colaboradores?” a OSFL 1 respondeu “Atribui uma importância maior à satisfação dos pedidos/necessidades dos utentes”, a OSFL 2 “Importância máxima a ambos, de acordo com a possibilidade de satisfação” a OSFL 3 “Muito relevante”, a OSFL 5 “Muito importante”; as OSFL 4 e 6 não responderam.

No que respeita a este ponto, o facto de uma OSFL de grande dimensão responder pela negativa à maior parte das perguntas acaba por ser preocupante por um lado, mas também demonstra de certa forma alguma lucidez.

6.4.5 Performance financeira

Jaskyte (2020) recorda-nos que vários estudos já mostraram uma relação positiva entre a inovação e a performance financeira, entre a inovação de serviços e/ou de processos e a performance organizacional. A performance financeira, não sendo uma finalidade em si para o terceiro setor, é necessária para a missão social a que as OSFL se propõem, ser cumprida com sucesso.

Na performance financeira (tabela 6.11) são apresentados:

- o rácio de capital próprio, o valor de 1 indica que a organização não tem dívidas, perto de zero significa que esta opera quase exclusivamente com recurso a ativos emprestados;
- a taxa de apoio público que traduz a percentagem do total das receitas provenientes de apoios públicos;
- o rácio administrativo que traduz a parte do total das despesas relacionadas com recursos humanos;
- o rácio de liquidez geral que demonstra a capacidade de uma empresa pagar as suas dívidas de curto prazo (passivo corrente). Trata-se de uma representação do fundo de maneio e tem grande importância para os credores, sendo muitas vezes percecionada como uma “almofada de segurança” face a dívidas de curto prazo; um valor ideal seria superior ou igual a 2;
- o rácio de solvabilidade que traduz a capacidade de uma organização cumprir os seus compromissos a médio e longo prazo. O conceito de solvabilidade contrapõe-se ao de liquidez, assumindo este último uma visão de curto prazo e a solvabilidade uma perspectiva de médio-longo prazo. Quando este rácio é superior a um, significa então que o valor do capital próprio é superior ao passivo. Podendo-se neste caso considerar o risco da atividade reduzido e uma situação financeira estável. Já quando o rácio é inferior a um, significa que o valor do capital próprio não é suficiente para cobrir o valor do passivo, ou seja as responsabilidades da organização, verificando-se uma situação financeira vulnerável. Assim, a regra do equilíbrio financeiro mínimo ocorre quando a solvabilidade é igual a um, sendo neste caso o capital próprio é igual ao passivo total.

Tabela 6.11 – Performance Financeira (2019)

	1	2	3	4	5	6
Rácio de capital próprio (capital próprio/ativo)	0,22	0,87	0,96	0,34	0,85	0,21
Taxa de apoio público (%) (apoios públicos/receitas totais)	43	38	43	68	78	49
Rácio administrativo (despesas adm./despesas totais)	0,65	0,72	0,59	0,70	0,42	0,70
Rácio de liquidez geral (ativo corrente/passivo corrente)	0,14	1,12	11,68	0,27	6,42	1
Rácio de solvabilidade (capital próprio/passivo)	0,28	6,91	23,96	0,52	5,47	0,26

Fonte: Relatórios de contas 2019

No que respeita à performance financeira, a análise das respostas ao questionário evidencia o seguinte:

- As OSFL que dispõem de um regulamento interno de trabalho, bem como de um manual de funções são também aquelas que apresentam globalmente dos melhores resultados em termos de performance financeira.
- A OSFL que indicou não ter implementado procedimentos para tratar as sugestões e reclamações dos utentes e respetivos responsáveis legais, nem transmitir claramente as medidas ou os objetivos aos colaboradores, bem como as metas estabelecidas serem transmitidas somente aos diretores apresenta resultados de performance financeira alarmantes.
- Verificou-se alguma incoerência nas repostas de algumas OSFL no que respeita à composição dos seus rendimentos, quando cruzadas com os valores disponíveis nos relatórios de contas. Assim, por exemplo, uma refere mais de 50 % de receitas próprias quando a sua taxa de apoio público é superior a 60 %. Este facto é alarmante e preocupante, pois revela um desconhecimento da estrutura de rendimentos. Ainda sobre este ponto, da análise do relatório de contas da OSFL1 resultou que uma parte substancial das receitas próprias tem origem pública, resultando de protocolos para fornecimento de serviços diversos (refeições, etc.). Tal composição de rendimentos não se encontra retratada na taxa de apoio público, uma vez que estas receitas não se encontram contabilizadas nos subsídios à exploração.

6.4.6 Peso no comércio local

As OSFL têm um papel fundamental ao substituírem-se ao Estado na prestação de serviços públicos, alguns deles de primeira necessidade. Estas iniciativas empreendedoras acabam por gerar muitos postos de trabalho que nestes locais de baixa densidade populacional são primordiais na luta contra o despovoamento do interior de Portugal. A criação de uma rede de equipamentos sociais espalhados pelo concelho permitiu que algumas aldeias não ficassem desertas. Muitas pessoas idosas conseguem ainda hoje viver nas suas casas graças ao apoio domiciliário e às estruturas locais.

É de salientar que 85 % dos trabalhadores das OSFL analisadas residem no concelho (tabela 6.5). Além da importância evidente desta injeção de capital para a economia local através o pagamento de remunerações (2237360,80 €), outra vertente prende-se com o volume de compras realizadas anualmente pelas OSFL no concelho. Assim, a OSFL1

indicou que realiza 15 % das suas compras no comércio local, o que representa (para 2019) um valor de 38265,22 €; a OSFL3 75 % (23859,57 €), a OSFL5 100% (785,43 €) as restantes referiram desconhecer essa percentagem, ou quando a conheciam optaram por não indicá-la.

No que se refere ao comércio local, contactadas as superfícies comerciais de maior dimensão, estas comunicaram que é difícil apurar os valores exatos das compras realizadas pelas OSFL, contudo referiram que são marginais indicando valores de respetivamente 0,31 % e 2,3 % da faturação total.

Somados o valor referente ao pagamento de remunerações com trabalhadores por conta de outrem com aquele relativo às aquisições comunicados pelas 3 OSFL, permite-nos alcançar a dimensão, se bem que inferior à realidade, do peso da economia social na economia local: 2300271,02 €. Indo mais além, se compararmos este valor com os subsídios à exploração recebidos (1779881,19 €) por todas as OSFL do concelho, verificamos que por cada euro recebido ao abrigo desta rubrica, estas injetam pelo menos 1,3 € na economia local. Contudo este valor é bastante inferior à realidade.

A fim de apurar um valor mais aproximado da realidade, teria sido necessário compilar os gastos constantes das demonstrações de resultados referentes a compras de bens e serviços efetuados no concelho, menos as depreciações e amortizações que não correspondem a pagamentos ligados à atividade das OSFL, bem como valores associados a telecomunicações, eletricidade ou ainda taxas e impostos, na sua esmagadora maioria considerados pagamentos para fora do concelho. Porém tal diferenciação espacial, que seria interessante realizar, carece de uma colaboração efetiva dos técnicos oficiais de contas.

Em termos nacionais, o valor do multiplicador de rendimento local apurado em 2018 pela CNIS foi de 4,21 com valores compreendidos entre 1,46 e 10,48.

6.5 Limitações, Considerações finais e Recomendações

No que respeita às limitações, apontamos 2 essenciais. A primeira, que respeita ao fraco retorno de dados que permitissem avaliar os efeitos da gestão da inovação, da OE e da OM na performance financeira constitui sem dúvida uma limitação importante a este estudo, sendo certo que a obtenção de elementos objetivos nesta matéria pode revelar-se frequentemente uma tarefa árdua. Apesar da obrigatoriedade, desde 2015, da publicitação na página eletrónica da instituição dos relatórios de contas, várias OSFL ainda se mostram reticentes. A segunda, está relacionada com o período temporal em que decorreu a maior parte desta investigação e que veio abalar de forma profunda a vida

das OSFL que viram a sua disponibilidade para responder a inquéritos de natureza académica derreter por força da crise sanitária vigente que teve início em Portugal com o primeiro confinamento em março de 2020.

Diversos autores (OECD, 2018; Schumpeter, 1934) têm escrito sobre a importância do empreendedorismo e da inovação no desenvolvimento económico em geral e, esta investigação permitiu constatar que, nas últimas décadas, o meio académico tem-se debruçado de forma mais recorrente sobre estes fenómenos nas OSFL.

Perante tal constatação, os objetivos desta investigação passaram por efetuar um levantamento da literatura a fim de contribuir para o estado da arte mas também identificar as teorias que sustentam a pesquisa sobre empreendedorismo e inovação nas OSFL, e as orientações contextuais e metodológicas desta pesquisa; bem como pelas análises empíricas dos efeitos da gestão da inovação, da OE e da OM na performance das OSFL em Portugal. Tendo sempre presente a ideia que a medição da performance nas OSFL é mais complexo do que no setor lucrativo, uma vez que estas além de procurarem a sustentabilidade têm também uma missão de cariz social (Treinta, Moura, Cestari, et al., 2020).

Assim, confirmou-se que apesar da crescente atenção da sociedade civil aqui exemplificada pelo presidente do conselho de administração da Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe “*Um líder empresarial tem que pensar sobre como resolver os desafios sociais de hoje, porque se não os resolvermos, não teremos um negócio*” e por Rebien Sorensen (CEO da Novo Nordisk, empresa dinamarquesa que atua a nível global nos cuidados de saúde), “*no longo prazo, as questões sociais e ambientais tornam-se questões financeiras*” (WEF, 2016), e do meio académico para com o setor não lucrativo, este é um assunto ainda pouco estudado assente em diversas doutrinas, nomeadamente as teorias do empreendedorismo de Schumpeter (1934, 1942), dos bens públicos de Weisbrod (1975), da confiança de Hansmann (1980), ou ainda dos recursos e capacidades de Penrose (1959).

A pressão exercida pela recessão económica que se faz sentir desde há mais de uma década e que, desde o início de 2020, se viu agravada por uma pandemia sanitária, quando já se começava a sentir um alívio estimulado pelo crescimento da economia, obriga os dirigentes de OSFL a trilhar caminhos até então desconhecidos para a maior parte destes. Caminhos estes que passam pela adoção de atitudes mais empreendedoras e mais inovadoras para compensar quer a diminuição das receitas oriundas das participações familiares por força do aumento do desemprego, quer da diminuição

das participações da tutela ou ainda dos donativos privados. Só assim as OSFL conseguirão cumprir a sua missão social, e manter o seu papel primordial da coesão social e territorial, principalmente nos territórios de baixa densidade populacional, já que estas constituem a única alternativa à prestação de serviços sociais em 27 % das freguesias portuguesas.

Os métodos de gestão da inovação, quando implementados corretamente, acabam por ser ferramentas muito valiosas para resolver problemas das organizações. O Fórum Económico Mundial (WEF, 2016), refere que a inovação social é relevante para o mundo dos negócios. Este prestigiado organismo mundial, exemplifica esta afirmação com 5 pontos: a restauração da credibilidade das empresas perante a sociedade, a adaptação às preocupações ambientais e à sustentabilidade dos recursos disponíveis, a atração e a retenção dos talentos, a adaptação a novas métricas de performance, e a combinação do crescimento com a inclusão para reduzir as desigualdades e a pobreza. As OSFL não são exceção. Com o aumento da concorrência e a diminuição dos apoios mais tradicionais (donativos privados, subvenções públicas), estas devem enveredar por métodos de gestão inovadores para captar a atenção dos decisores políticos e dos mecenas privados. Para tal, têm efetivamente de trabalhar nos 5 eixos apontados pelo Fórum Económico Mundial, i.e.:

1. restaurar a sua credibilidade muitas vezes abalada pelos escândalos de desvios de fundos noticiados nos últimos anos (caso das Raríssimas noticiado em 2017 para citar apenas este);
2. preocupar-se em gerir os recursos disponíveis consciencializando-se que estes são finitos, o que passa também pela consciencialização dos utentes das OSFL, o que em idades mais avançadas pode constituir um desafio difícil de ultrapassar;
3. esforçar-se para atrair e reter os talentos mediante políticas de gestão de recursos humanos inovadoras, transparentes e numa orientação *down-top*, ou seja baseada nas necessidades efetivas e reais da organização orientadas, por exemplo, por um manual de seleção e recrutamento e outro de boas vindas e integração;
4. adaptar-se a novas métricas de performance baseadas no desempenho de todos os colaboradores numa base de 360º com repercussão na progressão da carreira bem como na remuneração do trabalho. Contudo, a implementação de um sistema de avaliação e desempenho ainda não tem natureza obrigatória conforme o explanado na cláusula 7 dos contratos coletivos de trabalho assinado entre a CNIS e as principais frentes sindicais do setor “*As instituições podem construir*

um sistema de avaliação do desempenho dos seus trabalhadores (...)” (CNIS, 2021);

5. combinar a missão social com o crescimento e a sustentabilidade económica imperativa à realização daquela, o que como já se percebeu carece de métodos de liderança e inovação organizacional tradicionalmente mais reservados ao setor lucrativo.

Percebe-se a importância da gestão da inovação na vida das OSFL. Nem que não seja pelo facto de a gestão da inovação se encontrar associada a melhores classificações por parte da tutela, à prestação de melhores cuidados de saúde, ou ainda à maior capacidade de um lar de idosos em preencher as suas camas com clientes com rendimentos mais altos (Amirkhanyan et al., 2018). Sem dúvida argumentos com peso para implementar e desenvolver boas praticas de gestão inovadora.

Este estudo oferece uma nova perspetiva aos dirigentes das OSFL, ao abrir-lhes horizontes distintos dos mais tradicionais no setor. De facto, se no século passado, os donativos privados e os subsídios da tutela se revelavam suficientes para garantir a sustentabilidade das OSFL, hoje a realidade alterou-se profundamente por diversas razões:

- O progresso das políticas liberais, bem como as sucessivas crises económicas e financeiras levaram a uma redução dos apoios tradicionais do Estado;
- Os níveis altos de desemprego que se traduzem em quebra de rendimento das famílias, provocam consequentemente uma diminuição da comparticipação destas nas receitas próprias das OSFL;
- A implementação generalizada das normas de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos, mais conhecidas por HACCP, trava frequentemente a intenção quer de efetuar, quer de receber donativos de natureza alimentar por receio de ações inspetivas da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, muito por a legislação na matéria ser considerada pouco clara pelo setor. Ora, estes donativos representavam, para muitas OSFL, poupanças significativas em termos de tesouraria;

Assim, não resta outra solução às instituições deste setor do que adotar métodos de gestão oriundos do setor privado, apesar de tal poder levantar um problema de natureza moral face aos estatutos das OSFL, e assim tentar garantir uma sustentabilidade financeira garante do cumprimento da missão social. Tais processos podem passar pela diversificação das atividades (fornecimento de refeições ou serviço de lavandaria abertos

à comunidade, arrendamento de imóveis devolutos normalmente proveniente de doações antigas, aluguer de equipamentos, etc.) pela via da abertura de novos números de classificação das atividades económicas, conhecido por CAE, junto da Autoridade Tributária; mas também por medidas de intra-empendedorismo no seio das OSFL ao proceder à elaboração de planos de operação sectoriais afim de obter um controlo maior sobre a despesa corrente, ou ainda apurar o custo real de cada quilo de roupa tratada na lavandaria o que permitirá, nomeadamente mas não só, apurar o encargo exato por utente da despesa associada à incontidência.

Os utilizadores das respostas sociais estão hoje muito atentos ao mercado, e se bem que em 27% das freguesias de Portugal, as OSFL constituem a única proposta de prestação de serviço de assistência social, estes encontram-se informados quer em termos de equipamentos disponíveis, quer em termos da qualidade e da reputação da oferta local. As redes sociais, mas também a comunicação social atenta à evolução do terceiro setor, permitem a circulação e o acesso à informação, o que nem sempre se verificava há pouco mais de uma década atrás. Face ao que as OSFL, em analogia com o setor privado, devem estar atentas ao mercado, seja ele interno à organização (utentes e colaboradores), ou externo (comunidade em geral).

Este estudo traz contribuições importantes para os profissionais da área. Os resultados alcançados constituem fontes de inspiração para os dirigentes e colaboradores do TS encontrarem formas de reformular a gestão das OSFL e torna-la mais eficiente e competitiva no cumprimento da sua missão social. Assim, não restam dúvidas de que as OSFL devem investir na profissionalização das suas equipas afim de melhorar a sua performance e evitar derivas à sua missão social (Hersberger-Langloh et al., 2020). Assim, propõem-se, nesta fase do estudo, algumas recomendações que se acredita serem úteis e judiciosas perante os resultados evidenciados.

- Em matéria de gestão operacional:
 - Elaborar um plano de operações e proceder à sua atualização anualmente;
 - Informatizar a gestão do economato;
 - Para as OSFL com resposta social ERPI, proceder ao apuramento do custo do kg de roupa tratada na lavandaria (recursos humanos, detergentes, energia, etc.) a fim de ter um controlo deste posto de despesa, bem como de ajudar na quantificação da despesa associada à incontidência;

- Em matéria de recursos humanos:

- Proceder à redação de regulamento interno de trabalho com a colaboração da direção e dos representantes dos colaboradores que preveja os deveres e os direitos das partes em diversas matérias (por exemplo: assiduidade e pontualidade, banco de horas, higiene e segurança no trabalho, etc.), mas também prémios e recompensas (não necessariamente de natureza pecuniária: dias de férias ou folgas extra, folga no dia de aniversário, etc.) destinados a motivar os colaboradores, a incentivá-los a fazer propostas inovadoras no melhoramento quer de processos, quer das condições de vida dos utentes, ou ainda das condições de trabalho dos próprios;
- Proceder à redação de um manual de funções próprio adaptado à realidade da Instituição. De facto, as funções descritas nos contratos coletivos de trabalho nem sempre se encontram ajustados às necessidades particulares destas;
- Proceder à redação de um manual de seleção e recrutamento com regras previamente definidas que garantam que estas tarefas fundamentais na vida de qualquer organização se rejam pelas necessidades reais desta e não por motivos alheios;
- Proporcionar aos colaboradores e órgãos diretivos formação na área da orientação empreendedora e da orientação para o mercado (interno e externo);

Algumas das recomendações anteriormente referidas são imperativas e constituem parte do processo de implementação de gestão da qualidade.

Como última recomendação, e resultando da análise dos capítulos anteriores, propõe-se um modelo holístico de gestão das OSFL (figura 6.6) que exemplifica o jogo de pressões ao qual estas se encontram submetidas, e que importa controlar a fim de manter um equilíbrio cada vez mais precário num ambiente socio económico repleto de incertezas sejam elas de natureza económica, social, financeira ou legal.

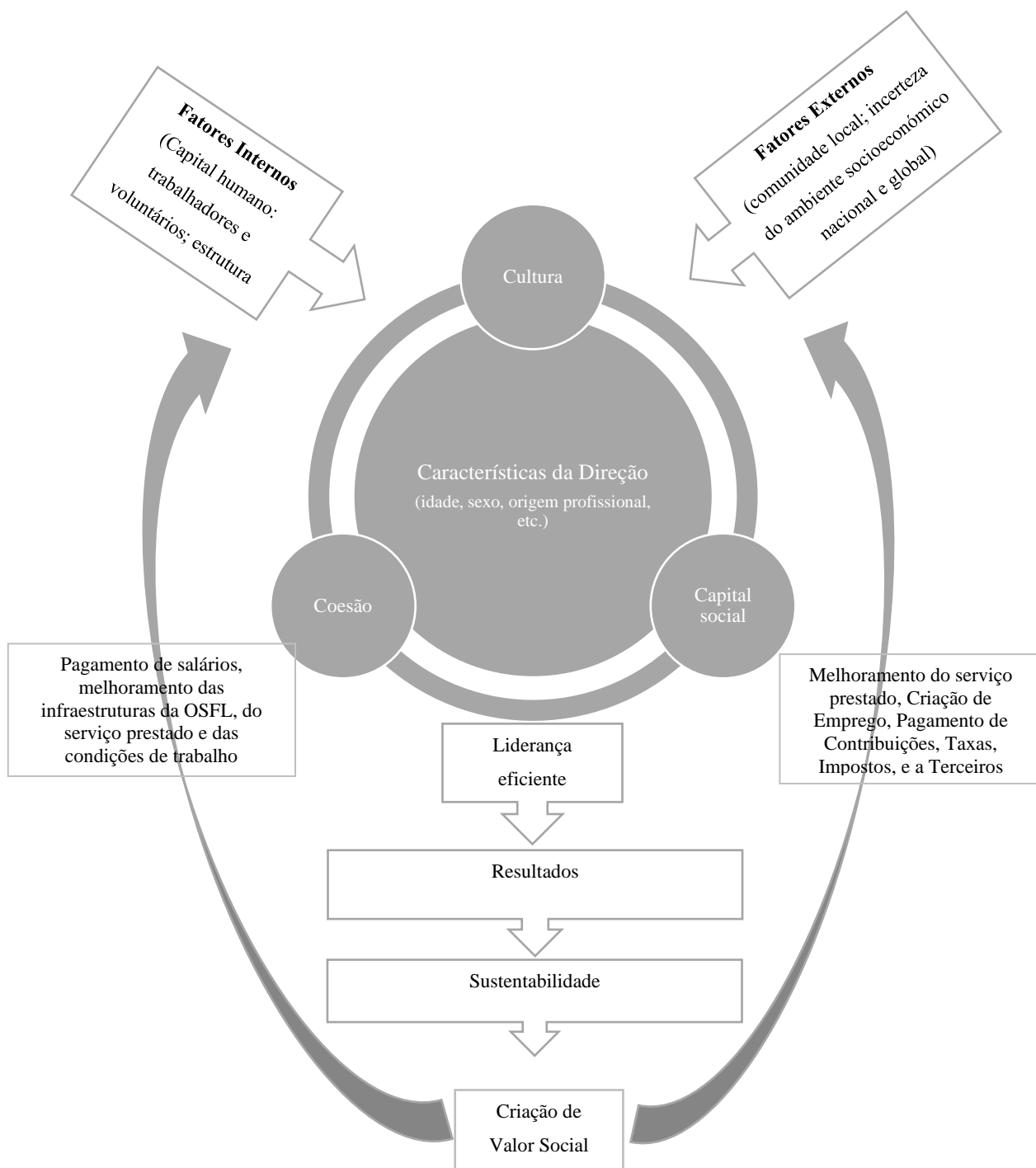


Figura 6.6 - Modelo holístico de gestão nas OSFL

Fonte: do Adro & Fernandes (2021)

Referências

- ABC do Comércio, da I. e da A. (1922). ABC do Comércio, da Indústria e da Agricultura. *ABC Do Comércio, Da Indústria e Da Agricultura*, p. A.3; S.1; nº1.
- Aberdeen, T. (2013). Review essay on Yin, R. K. (2009) Case study research: Design and methods (4th ED.). *Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69–71.
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alarifí, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 307–327. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541015>
- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro sector: as redefinições das regras do jogo, 85–104.
- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112–123. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.001>
- Amirkhanyan, A., Meier, J. K., O'Toole, L. J., Mueen, A., & Janzen, S. (2018). Management and performance in US nursing homes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 33–49. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux003>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., & Donald, F. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Andersson, F. O. (2015). Nascent Nonprofit Entrepreneurship : Exploring the Formative Stage of Emerging Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 806–824. <https://doi.org/10.1177/0899764015603203>
- Andersson, F. O., & Ford, M. R. (2016). Social Entrepreneurship Through an

- Organizational Ecology Lens : Examining the Emergence and Evolution of the Voucher School Population in Milwaukee. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1760–1780. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9576-0>
- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The Social-Entrepreneurship Advantage : An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 2718–2732. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9543-1>
- Anwar, M., Khan, S. Z., & Shah, S. (2020). A Study of the Relationship Between Innovation and Performance Among NPOs in Pakistan. *Journal of Social Service Research*, 46(1), 26–40. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1516265>
- Arnason, J. P. (2015). Theorizing capitalism: Classical foundations and contemporary innovations. *European Journal of Social Theory*, 18(4), 351–367. <https://doi.org/10.1177/1368431015589153>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship : A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Baglioni, S., de Pieri, B., & Tallarico, T. (2017). Surplus Food Recovery and Food Aid : The Pivotal Role. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2032–2052. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9746-8>
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (Silabo). Lisboa.
- Barrett, H., Balloun, J. L., & Weinstein, A. (2005). The impact of creativity on performance in non-profits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 213–223. <https://doi.org/10.1002/nvsm.25>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Baumol, W. J. (2004). The cost disease of the personal services. In C. K. Rowley & F.

- Schneider (Eds.), *The encyclopedia of public choice* (pp. 456–460). Boston, MA: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47828-4_70
- Beekman, A. V., Steiner, S., & Wasserman, M. E. (2012). Where Innovation Does a World of Good: Entrepreneurial Orientation and Innovative Outcomes in Nonprofit Organizations. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 8(2), 22–36.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79–93. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6)
- Berzin, S. C., Pitt-Catsoupes, M., & Gaitan-Rossi, P. (2015). Defining Our Own Future: Human Service Leaders on Social Innovation. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(5), 412–425. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1060914>
- Bhattacharai, C. R., Kwong, C. C. Y., & Tasavori, M. (2019). Market orientation , market disruptiveness capability and social enterprise performance : An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96(11), 47–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.042>
- Boehm, A., Vigoda-gadot, E., & Segev, N. (2011). Market Orientation in Social Services : An Empirical Study of Motivating and Hindering Factors Among Israeli Social Workers. *Administration in Social Work*, 35(2), 138–160. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.557593>
- Borzaga, C., & Fazzi, L. (2011). Processes of Institutionalization and Differentiation in the Italian Third Sector, 409–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9159-z>
- Boschee, J., & Mcclurg, J. (2003). Towards a better understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions, 1–7.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716–737. <https://doi.org/10.1177/0899764019829834>
- Buonomo, I., Benevene, P., Barbieri, B., & Cortini, M. (2020). Intangible Assets and

- Performance in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00729>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. (Mark Thornton, Ed.). Auburn, Alabama 36832: Mises Institute.
- Carvalho, J. M. S. (2017). Social innovation and entrepreneurship: The case of porto region. *Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 2–4(2), 850–887. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1923-2.ch036>
- Ceptureanu, S. I. (2018). Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations : An Exploratory Study Using Success Factor Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 10(294), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su10020294>
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>
- Chad, P. (2013). Implementing market orientation in charities : A necessity for survival. *Marketing Theory: An International Review*, 13(3), 303–322.
- Chad, P., Kyriazis, E., & Motion, J. (2013). Development of a Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector Development of a Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/10495142.2013.759814>
- Chagas, M. P. (1878). . In *Diccionario Popular: histórico, geográfico, mythologico, biográfico, artístico, bibliográfico e litterario* (pp. 416–417). Lisboa: Typ. do Diario Ilustrado.
- Chen, H. L., & Hsu, C. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation, 2069. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622372>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>

- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept : Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Choi, S. (2014). Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 393–413. <https://doi.org/10.1177/0899764012465491>
- Choi, S. (2016). An Inside-Out Marketing Strategy for Innovation among Human Service Nonprofits in South Korea. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(3), 331–347. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Choi, S., & Choi, J. (2014). Dynamics of Innovation in Nonprofit Organizations: The Pathways from Innovativeness to Innovation Outcome. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4), 360–373. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.898005>
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. (H. B. R. Press, Ed.) (Reprint ed). Boston, MA.
- CNIS. (2018a). Central de Balanços é o próximo passo da CNIS. *Solidariedade*, (Dezembro), 12–13.
- CNIS. (2018b). Comparticipação do Estado representa apenas 40 % dos rendimentos das IPSS. *Solidariedade*, (Setembro), 11–12.
- CNIS. (2021). Contratação Coletiva. Retrieved March 14, 2021, from <http://cnis.pt/servicos-juridicos/contratacao-coletiva-2/>
- Codogni, M., Duda, J., & Kusa, R. (2020). Entrepreneurial Orientation : Is It Subjective Belief, or Objective Behaviour. In AGH University of Science and Technology (Ed.), *Functioning and Development of Enterprises - Contemporary Challenges* (pp. 9–17). Krakow: AGH University of Science and Technology Press.
- Colbran, R., Ramsden, R., Stagnitti, K., & Toumbourou, J. W. (2019). Advancing towards contemporary practice : a systematic review of organisational performance measures for non-acute health charities. *BMC Health Services Research*, 19(132), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3952-1>
- Contreras-Medina, D. I., Díaz-nieto, E. S., Guadalupe, M., García, N. C., Mendoza-garcía,

- P. D. C., Israel, D., ... Díaz-nieto, E. S. (2019). Nonprofit Organizations in Mexico : A Preliminary Study on Knowledge Creation From the Beneficiaries ' Perspectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589629>
- Contreras-Medina, D. I., Díaz-Nieto, E. S., Uribe-Plaza, M. G., García, N. C., & Mendoza-García, P. D. C. (2019). Nonprofit Organizations in Mexico : A Preliminary Study on Knowledge Creation From the Beneficiaries ' Perspectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589629>
- Coombes, S. M. T., Morris, M. H., Allen, J. A., & Webb, J. W. (2011). Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance : Does Governance Matter? *Journal of Management Studies*, (June). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00956.x>
- Cornforth, C., Hayes, J. P., & Vangen, S. (2015). Nonprofit-Public Collaborations: Understanding Governance Dynamics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 775–795. <https://doi.org/10.1177/0899764014532836>
- Corsini, F., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). Institutional legitimacy of non-profit innovation facilitators : Strategic postures in regulated environments. *Technology in Society*, 53, 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.01.002>
- Courtney, P. (2018). Conceptualising Social Value for the Third Sector and Developing Methods for Its Assessment. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(3), 541–557. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9908-3>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dacin, M. T., & Dacin, P. A. (2011). Social Entrepreneurship : A Critique and Future Directions, (June 2014). <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>

- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9–21. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125>
- Dees, J. G. (2001). The meanings of Social Entrepreneurship, reformed and revised version. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, 1–5.
- Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (2014). *Social enterprise and the third sector. Changing European landscapes in a comparative perspective*. London: Routledge.
- Dias, C., Rodrigues, R. G., & Ferreira, J. J. (2019). What's new in the research on agricultural entrepreneurship? *Journal of Rural Studies*, 65(November 2018), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.11.003>
- do Adro, F., & Fernandes, C. (2019). Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 23–40. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00241-3>
- do Adro, F., & Fernandes, C. (2021). Social entrepreneurship and social innovation: looking inside the box and moving out of it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1870441>
- do Adro, F., & Franco, M. (2020). Rural and agri-entrepreneurial networks: A qualitative case study. *Land Use Policy*, 99(April). <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105117>
- do Adro, F., & Leitão, J. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector : A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4, 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Dover, G., & Lawrence, T. B. (2012). The Role of Power in Nonprofit Innovation.

- Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 991–1013.
<https://doi.org/10.1177/0899764011423304>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. (H. and Row, Ed.) (1st ed.). New York.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.2307/3101027>
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 86(February), 32–40.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Edwards-Schachter, M., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering Quality of Life through Social Innovation : A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672–692. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00588.x>
- Eichler, G. M., & Schwarz, E. J. (2019). What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2).
<https://doi.org/10.3390/su11020522>
- EMPDS. Estatutos (alteração aos) da EMPDS de Belmonte (2013).
- Eng, T., Liu, C. G., & Sekhon, Y. K. (2011). The Role of Relationally Embedded Network Ties in Resource Acquisition of British Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(10), 1–24.
<https://doi.org/10.1177/0899764011427596>
- Fernandes, C. (2011). *Knowledge Intensive Business Services (KIBS) in Portugal : Location and Innovative Capacity*. Universidade da Beira Interior.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395–1403.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2019, February 6). Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0242-3>

- Finley, A. R., Hall, C., Harris, E., & Lusch, S. J. (2020). The Effect of Large Corporate Donors on Non - profit Performance. *Journal of Business Ethics*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04516-2>
- Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging Structures for Social Enterprises Within Nonprofits : An Institutional Logics Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474–492. <https://doi.org/10.1177/0899764018757024>
- Flick, U. (2005). *Metodos qualitativos na investigação científica*. (E. L. Monitor - Projectos e edições, Ed.) (1st ed.).
- Fonseca, S. (2014). *Uma Orientação Para o Mercado Social: Inovação, Aprendizagem Organizacional e Desempenho (Um Estudo nas Misericórdias Portuguesas)*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Fonseca, S., & Baptista, A. (2013). Market Orientation, Organizational Learning, Innovation and Performance: Keys to the Sustainability od Nonprofits. *European Scientific Journal*, (1), 531–537.
- Foroudi, P., Akarsu, T. N., Marvi, R., & Balakrishnan, J. (2020). Intellectual evolution of social innovation : A bibliometric analysis and avenues for future research trends. *Industrial Marketing Management*, (February), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.026>
- García-flores, V., & Martos, L. P. (2019). Innovación social : Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 245–278. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14148>
- García, M. S., Alfonso, C. G., Morera, T. S., & Girona, E. V. (2018). La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 155–182. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.9236>
- Gawell, M. (2013). Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities? *Voluntas*, 24(4), 1071–1090. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9301-1>
- Germak, A. J., & Singh, K. K. (2009). Social Entrepreneurship : Changing the Way Social Workers Do Business. *Administration in Social Work*, 34(1), 79–95.

<https://doi.org/10.1080/03643100903432974>

- Glaveli, N., & Geormas, K. (2017). "Doing well and doing good: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance." *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 24(1), 147–170. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2017-0132>
- Goktan, A. B., & Gupta, V. K. (2015). Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 95–112. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0278-z>
- Goldkind, L., Pardasani, M., & Marmo, S. (2013). Administration in Social Work Merging for Survival : An Innovative Collaboration Effort , One Year Later Merging for Survival : An Innovative Collaboration Effort , One Year Later, 3107. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.674478>
- Gonzalez-Portillo, A., Dominguez-Antolínez, I., & Muniategui-Azkona, E. (2015). Crisis of the Welfare State : An Analysis of the Responses from Social Work. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 49, 173–186.
- Gupta, M. C., Bridgman, J. S., & Sahi, G. K. (2015). Application of TOC-based framework to improve market orientation in a non-profit organization. *Journal of Strategic Marketing*, 23(7), 579–599. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001865>
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). London, United Kingdom: Pearson Prentice Hall.
- Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P., & Kailer, N. (2020). Social entrepreneurship orientation : Drivers of success for start-ups and established industrial firms. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.012>
- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P., & Filser, M. (2020). Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship - a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 839–857. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00594-5>
- Han, J. (2017). Social Marketisation and Policy Influence of Third Sector Organisations :

- Evidence from the UK. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(3), 1209–1225. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9853-1>
- Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–902. <https://doi.org/10.2307/796089>
- Harris, M. (2012). Nonprofits and Business: Towards a sub-field of nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 892–902.
- Heinze, K. L., Banaszak-holl, J., & Babiak, K. (2016). Social Entrepreneurship in Communities: Examining the Collaborative Processes of Health Conversion Foundations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(3), 313–330. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Hernández-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership , Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology*, 11(February), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-Araque, B. (2019). The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 523–544. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00561-0>
- Hersberger-Langloh, S. (2020). A Stakeholder Perspective on the Market Orientation of Swiss Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1865239>
- Hersberger-Langloh, S., Stuhlinger, S., & von Schnurbein, G. (2020). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism: For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- Hoang Tien, N., Minh, H. T. T., Minh Duc, L. D., Mai, N. P., & Thuc, T. D. (2020). Social entrepreneurship and corporate sustainable development. Evidence from Vietnam. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1816417>
- Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). *The Canadian Journal of Program Evaluation*, (October), 1–5.

<https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

- Hong, J., & Cho, D. (2012). The Effects of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Social Networks on the Social Performance of Non-profit Organizations. In *International Conference on Human Computer Interaction* (Vol. 342, pp. 240–248). Berlin: Springer, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35270-6_33
- Hubert, A. (2010). *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union. BEPA, European Commission*. <https://doi.org/10.2796/13155>
- Hwang, Y. I., & Chung, S. (Andy). (2018). Market orientation , social responsibility , and performance in Korea' s healthcare industry. *International Journal of Healthcare Management*, 11(4), 325–332. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1404728>
- Hyder, A. S. (2013). Market Orientation in Non-Profit. In *Emerging Research Paradigms in Business & Social Research 26-28 November, 2013, Dubai, UAE MARKET* (pp. 26–28). Retrieved from www.diva-portal.org
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social: 2016*. Retrieved from www.ine.pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). INE - Divisão Administrativa. Retrieved February 6, 2021, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cont_inst&INST=6251013&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). <https://www.ine.pt>. Retrieved February 6, 2021, from https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008067&contexto=bd&selTab=tab2
- Jager, U. P., & Schroer, A. (2014). Integrated Organizational Identity : A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas*, 25(5), 1281–1306. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153–168.

- Jaskyte, K. (2010). An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture. *Administration in Social Work*, 34(5), 423–441. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.518518>
- Jaskyte, K. (2015). Board of Directors and Innovation in Nonprofit Organizations Model: Preliminary Evidence from Nonprofit Organizations in Developing Countries. *Voluntas*, 26(5), 1920–1943. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9505-7>
- Jaskyte, K. (2017). Board Effectiveness and Innovation in Nonprofit Organizations. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 41(5), 453–463. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1309331>
- Jaskyte, K. (2020). Technological and Organizational Innovations and Financial Performance: Evidence from Nonprofit Human Service Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 142–152. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00191-8>
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23–41. <https://doi.org/10.1300/J147v29n02>
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165–176. <https://doi.org/10.1177/0020872806061220>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jeong, B. G. (2019). NPO / NGO Higher Education Programs in South Korea : Social Movement and Entrepreneurial Management Drives NPO / NGO Higher Education Programs in South Korea : Social Movement and Entrepreneurial Management Drives, (January).
- João-Roland, I., & Granados, M. (2020). Social innovation drivers in social enterprises: Systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0396>

- Khallouk, M., & Robert, M. (2018). Obstacles to management innovation in nonprofit organizations: The case of an international nongovernmental organization. *Journal of Innovation Economics and Management*, 25(1), 183–210.
- Khan, I., & Bashir, T. (2020). Market Orientation , Social Entrepreneurial Orientation , and Organizational Performance : The Mediating Role of Learning Orientation. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(4), 673–703. <https://doi.org/10.22059/ijms.2020.289467.673800>
- Khuwaja, F. M., Shar, S., Shahikh, S. S., & Umrani, W. A. (2018). The first and second order measurements of context specific market orientation in relation to performance of higher education institutions. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(12), 72–91.
- Kim, D., & Lim, U. (2017). Social Enterprise as a Catalyst for Sustainable Local and Regional Development. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su9081427>
- Kim, Lee, W., & Choi, D. (2013). An empirical study of factors influencing performance of social enterprises in South Korea. In *USABE* (p. 30). San Francisco, CA.
- Kim, Y. (2010). Improving Performance in U . S . State Governments. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 104–129. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340106>
- Kirkman, D. M. (2012). innovation adoption process. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(1), 143–155. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.1.143>
- Klafke, R., Osten, F. Von Der, Didonet, S. R., M, A. M., Klafke, R., Osten, F. Von Der, ... Toaldo, A. M. M. (2019). Service-Dominant Logic and Nonprofit Organizations : A Value Creation Perspective. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1668327>
- Ko, W. W., & Liu, G. (2015). UNDERSTANDING THE PROCESS OF KNOWLEDGE SPILLOVERS : LEARNING TO BECOME SOCIAL ENTERPRISES. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 263–285. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

<https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(November), 467–477.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.
- Korosec, R. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal support. *Public Administration Review*, 66(3), 448–462.
- Kotler. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, 43(1), 37–44. <https://doi.org/10.2307/1250756>
- Kotler, & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.2307/1249783>
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 1247–1268. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstadt, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social Entrepreneurship Orientation: Development of a Measurement Scale Social. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, (July). <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2016-0206>
- Kravchenko, Z. (2018). Entrepreneurial NPOs in Russia: Rationalizing the Mission. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 962–975. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0016-9>
- Kusa, R. (2016). Measuring Entrepreneurial Orientation in the Social Context. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 117–129. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040309>
- Kwon, S., & Guo, B. (2019). South Korean nonprofits under the voucher system: Impact

- of organizational culture and organizational structure. *International Social Work*, 62(2), 669–683. <https://doi.org/10.1177/0020872817742701>
- Lacerda, F. M., Martens, C., & Freitas, H. M. R. (2019). Nonprofit entrepreneurial orientation : A systematic literature review and conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, (December), 1–16. <https://doi.org/10.1002/nml.21400>
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 837–854. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0428-1>
- Lall, S. (2017). Measuring to Improve Versus Measuring to Prove : Understanding the Adoption of Social Performance Measurement Practices in Nascent Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2633–2657. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9898-1>
- Langer, J., & Leroux, K. (2017). Developmental Culture and Effectiveness in Nonprofit Organizations Organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 457–479. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1273124>
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations : A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 881–897. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>
- Leadbetter, C. (1997). The rise of social entrepreneur. *Demos/Public Management Foundation*.
- Lee, E. S. (2015). Social Enterprise, Policy Entrepreneurs, and the Third Sector : The Case of South Korea. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1084–1099. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9584-0>
- Lee, M. W. Y., Chan, A. K. K., Prendergast, G., Lee, M. W. Y., Chan, A. K. K., When, G. P., ... Prendergast, G. (2019). When Marketing Dare Not Speak Its Name : Understanding Market Orientation in Chinese NGOs. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 0(0), 1–26.

<https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589628>

- Lessa, B., Souza, A. C., Ferreira, R., & Aguiar, Í. (2017). INNOVATING FOR SOCIAL DEMANDS – A DOUBLE CASE STUDY IN EFFECTIVE SOCIAL ENTERPRISES FROM THE BRAZILIAN SEMIARID. *Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 4–18.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139–158. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133>
- Liao, M., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254–268.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9(Summer), 41–58.
- Liket, K. C., Rey-Garcia, M., & Maas, K. E. H. (2014). Why Aren't Evaluations Working and What to Do About It: A Framework for Negotiating Meaningful Evaluation in Nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171–188. <https://doi.org/10.1177/1098214013517736>
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 709–737. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w>
- Liston-Heyes, C., Hall, P. V., Jevtovic, N., & Elson, P. R. (2017). Canadian Social Enterprises : Who Gets the Non-Earned Income ? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2546–2568. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9787-z>
- Liu, G., Eng, T.-K., & Takeda, S. (2015). An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 39(2), 267–298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
- Liu, Gordon, Takeda, S., & Ko, W.-W. (2012). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(12), 480–501.
- Llanos-Contreras, O., Alonso-Dos-Santos, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2020).

- Entrepreneurship and risk-taking in a post-disaster scenario. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 221–237.
<https://doi.org/10.1007/s11365-019-00590-9>
- Lu, J. (2018). Complementary or Supplementary? The Relationship Between Government Size and Nonprofit Sector Size. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(3), 454–469.
<https://doi.org/10.1007/s11266-018-9981-2>
- Lückenbach, F., Baumgarth, C., Schmidt, H. J., & Henseler, J. (2019). To perform or not to perform? How strategic orientations influence the performance of Social Entrepreneurship Organizations. *Cogent Business & Management*, 6(00), 1–25.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1647820>
- Ludvig, A., Wilding, M., Thorogood, A., & Weiss, G. (2018). Social innovation in the Welsh Woodlands: Community based forestry as collective third-sector engagement. *Forest Policy and Economics*, 95(July), 18–25.
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2018.07.004>
- Lumpkin, G. T., & Dees, J. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T., Gras, D., Kato, S., & Amezcua, A. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761–783.
- Lurtz, K., & Kreutzer, K. (2017). Entrepreneurial Orientation and Social Value Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 92–115.
<https://doi.org/10.1177/0899764016654221>
- Lutz-Allen, S., Smith, J., & Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity. *Nonprofit Management and*

- Leadership*, 24(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nml>
- 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. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.599305>
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533–553. <https://doi.org/10.1108/03090560610657822>
- MacLean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social Innovation, Social Entrepreneurship and the Practice of Contemporary Entrepreneurial Philanthropy. *International Small Business Journal*, 31, 55–60.
- Maher, C. S., Hoang, T., & Hindery, A. (2020). Fiscal Responses to COVID-19: Evidence from Local Governments and Nonprofits. *Public Administration Review*, 80(4), 644–650. <https://doi.org/10.1111/puar.13238>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Mano, R. S. (2010). Organizational crisis, adaptation, and innovation in Israel's nonprofit organizations: A learning approach. *Administration in Social Work*, 34(4), 344–350. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.500985>
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2017). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24(3), 626–650. <https://doi.org/10.1108/IJEER-09-2016-0316>
- Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 733–748. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>

- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation : current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 22(4), 1–28. <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2015-0183>
- Martín-Santana, J. D., Cabrera-Suárez, M. K., & Déniz-Déniz, M. de la C. (2020). Donor Orientation and Employee Attitudes and Behavior in Spanish Blood Transfusion Centers and Services. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09806-0>
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Martin, R. (2015). *Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works*.
- Mckay, S., Moro, D., & Teasdale, S. (2015). The Marketisation of Charities in England and Wales, 336–354. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9417-y>
- Mehmood, A. (2016). Institutional forms of social innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 10(3), 300–311. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2016.077512>
- Mendes, A. (2018). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal*.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation : The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(April), 181–201. <https://doi.org/10.1002/nml.21316>
- Michalski, G., Blendinger, G., Rozsa, Z., Cierniak-emerych, A., Buleca, J., & Bulsara, H. (2018). Can We Determine Debt To Equity Levels In Non-Profit Organisations ? Answer Based On Polish Case, 29(5), 526–535.
- Migliori, S., Pittino, D., Consorti, A., & Lucianetti, L. (2019). The relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in University Spin-Offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 793–814. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0488-x>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792.

- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited : A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship and Theory Practice*, (1983), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, (May–June), 75–86.
- Mirabella, R., Hoffman, T., Teo, K. C. T., & Mc Donald, M. (2019). The Evolution of Nonprofit Management and Philanthropic Studies in the United States : Are we now a disciplinary field? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(1). <https://doi.org/10.18666/JNEL-2019-V9-I1-9598>
- Mitchell, S.-L., & Clark, M. (2020). Rethinking non-profit brands through a volunteer lens: time for B2V. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1818804>
- Mitchell, S., & Clark, M. (2019). Reconceptualising product life-cycle theory as stakeholder engagement with non-profit organisations. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 13–39. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1562487>
- Modi, P. (2012). Measuring Market Orientation in Nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 447–460. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.689991>
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5–6), 548–569. <https://doi.org/10.1080/02672570903485113>
- Modi, P., & Sahi, G. K. (2018a). The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organisations. *The Service Industries Journal*, 38(5–6), 303–320. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1376660>
- Modi, P., & Sahi, G. K. (2018b). Toward a greater understanding of the market orientation and internal market orientation relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), 532–549. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1318943>
- Molina, J. L., Valenzuela-García, H., Lubbers, M. J., Escribano, P., & Lobato, M. M. (2018). “The Cowl Does Make The Monk”: Understanding the Emergence of Social

- Entrepreneurship in Times of Downturn. *Voluntas*, 29, 725–739. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9921-6>
- Mora Mayoral, M. J., & Martínez Martínez, F. R. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, (31), 27–46. <https://doi.org/10.19052/ed.4375>
- Morais-da-Silva, R., Segatto, A. P., & Sousa, I. G. B. De. (2017). Inovação social e cooperação interorganizacional: uma revisão sistemática. In *Conference: XX SemeAd - Seminários em Administração da Universidade de São Paulo* (pp. 1–16). São Paulo.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship and Theory Practice*, (405), 947–971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., & Leubolt, B. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations: The Role of Research*. European Commission, DG for Research and Innovation. <https://doi.org/10.2777/68949>
- Mulroy, E. A., & Back, M. (2004). Nonprofit Organizations and Welfare-to-Work. *Administration in Social Work*, 28(3–4), 111–135. <https://doi.org/10.1300/J147v28n03>
- Mumford, M. D., & Moertl, P. (2003). Cases of Social Innovation: Lessons From Two Innovations in the 20th Century. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 261–266. <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651418>
- Murphy, M., & Arenas, D. (2015). Value Creation in Cross-Sector Collaborations : The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, (130), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- Nandan, M., Singh, A., & Mandayam, G. (2019). Social Value Creation and Social Innovation by Human Service Professionals : Evidence from Missouri, USA. *Administrative Sciences*, 9(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/admsci9040086>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

- Neverauskiene, L., & Pranskeviciute, I. (2018). Contribution of the economic and social sector to economic development : the case of the UK , Sweden and Lithuania. *Economic Annals-XXI*, 174(11–12), 10–15.
- Ngatno, N. (2016). A Survey of Market Orientation in Public and Nonprofit Organization (MO- PNPO) Research (2005-2015). *Innovation in Regional Public Service for Sustainability*, (July), 2005–2009.
- Novy, A., & Leubolt, B. (2005). Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies*, 42(11), 2023–2036.
- Nuñez-Pomar, J. M., Escamilla-Fajardo, P., & Prado-Gascó, V. (2020). Relationship between entrepreneurial orientation and social performance in Spanish sports clubs . The effect of the type of funding and the level of competition. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00660-3>
- OECD. (2018). Oslo Manual - Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ouimette, M., & Rammler, L. H. (2017). Entrepreneurship as a means to Employment First: How can it work? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 46, 333–339. <https://doi.org/10.3233/JVR-170870>
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2004). Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 43–58. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40470136>
- Parente, C., & Lopes, A. (2016). Social Entrepreneurship in Portugal: Intervention and Management models in Third Sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(7–8), 531–546. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2016-0002>
- Park, S. E., & Mosley, J. (2017). Nonprofit Growth and Decline During Economic Uncertainty. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(5), 515–531. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1347539>
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory.

Entrepreneurship and Theory Practice, (January). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>

Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marzi, G., & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 795–826. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00650-5>

Peng, X.-E., & Liang, C. (2019). Before Nonprofit Organisations Become Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 460–474. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00071-7>

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. (Sharpe, Ed.). New York.

Peredo, A. M., & Mclean, M. (2006). Social Entrepreneurship: a Critical Review of the Concept. *The Journal of World Business*, 1–29. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1197663> Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1197663>

Pestoff, V. (2012). Co-production and Third Sector Social Services in Europe : Some Concepts and Evidence. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>

Piccarozzi, M. (2017). Does Social Innovation Contribute to Sustainability ? The Case of Italian Innovative Start-Ups. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su9122376>

Pinheiro, P., Daniel, A., & Moreira, A. (2020). Social Enterprise Performance : The Role of Market and Social Entrepreneurship Orientations. *Voluntas*. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00266-x>

Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The Role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz or Enduring Term? *University of Wollongong*, (June), 32. <https://doi.org/10.1074/jbc.M112.421354>

PORDATA. (2021a). Densidade populacional. Retrieved May 8, 2021, from <https://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional-452>

- PORDATA. (2021b). Empresas não financeiras por setor de atividade. Retrieved May 8, 2021, from <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+não+financeiras+total+e+por+setor+de+atividade+económica-346-1715>
- Portugal Inovação Social. (2019). Portugal inovação social. Retrieved March 22, 2021, from <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/>
- Presidência do Conselho de Ministros. (1997). Resolução do Conselho de Ministros nº197/97. Retrieved December 4, 2020, from <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/197/1997/11/18/p/dre/pt/html>
- Puentes, R., Mozas, A., Bernal, E., & Chaves, R. (2012). E - corporate social responsibility in small non - profit organisations : the case of Spanish ‘Non Government Organisations .’ *The Service Industries Journal*, 32(15), 2379–2398. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677831>
- Raith, M. G., & Starke, C. (2017). Negotiating the Organizational Effectiveness of Social Ventures among Multiple Stakeholders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1473–1499. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9716-1>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship and Theory Practice*, (May). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rey-García, M., Calvo, N., & Mato-Santiso, V. (2019). Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. *Management Decision*, 57(6), 1415–1440. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0091>
- Rodrigues, R. G., do Paço, A., & Guerra, E. (2010). The market orientation and performance of non-governmental organizations for disabled persons. In L. Matei & T. Dinu (Eds.), *9 th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing* (pp. 526–533). Bucarest: Editura Economica. Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/24725/1/Proceedings_Regulation_and_Best_Practices#page=526

- Rodríguez-Gulías, M. J., Rodeiro-Pazos, D., Fernández-López, S., Corsi, C., & Prencipe, A. (2018). The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14*, 1111–1130. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0489-9>
- Rodríguez-Gutiérrez, M. J., Romero, I., & Yu, Z. (2020). Guanxi and risk-taking propensity in Chinese immigrants' businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*, 305–325. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00566-9>
- Roque, Â., & Rocha, P. (2019, November 22). Presidente da CNIS . “Vou exigir que haja uma compensação para atualização do salário mínimo.” *Renascença*, pp. 2–8. Retrieved from <https://rr.sapo.pt/2019/11/22/religiao/presidente-da-cnis-vou-exigir-que-haja-uma-compensacao-para-atualizacao-do-salario-minimo/noticia/172577/>
- Ruano, A. J. M., Manso, J. R. P., De Pablo Valenciano, J., & Rumí, M. E. M. (2020). The Misericórdias as Social Economy Entities in Portugal and Spain. *Religions*, *11*(4:200), 1–24. <https://doi.org/10.3390/rel11040200>
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. (McGraw-Hill, Ed.) (3rd ed.). São Paulo.
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. M. (2018). What are the antecedents of women's entrepreneurial orientation? *International Entrepreneurship and Management Journal*, *14*, 807–821. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0481-4>
- Sanzo-Perez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations : a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, *35*(7–8), 430–447. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1015517>
- Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., & Rey, M. (2015). Business – nonprofit partnerships : a new form and social innovation context. *Service Business*, *9*(4), 611–636. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0242-1>
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business – Nonprofit Partnerships : Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *44*(2), 379–400. <https://doi.org/10.1177/0899764013517770>

- Sargeant, A., Foreman, S., & Liao, M. (2002). Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(2), 41–65. <https://doi.org/10.1300/J054v10n02>
- Scheiber, L. (2016). How Social Entrepreneurs in the Third Sector Learn from Life Experiences. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1694–1717. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9597-8>
- Schie, S. Van, Gu, S. T., Oostlander, J., & Wehner, T. (2015). How the Organizational Context Impacts Volunteers : A Differentiated Perspective on Self-determined, 1570–1590. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9472-z>
- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2015). Brand Orientation : A Case Study Approach within the Context of Social Entrepreneurial Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 24–31. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1170>
- Schneider, A. (2016). Social Entrepreneurship, Entrepreneurship, Collectivism, and Everything in Between: Prototypes and Continuous Dimensions, 77, 421–431. <https://doi.org/10.1111/puar.12635>.Social
- Schrotgens, J., & Boenigk, S. (2017). Social Impact Investment Behavior in the Nonprofit Sector: First Insights from an Online Survey. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2658–2682. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9886-5>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. (McGraw-Hill Book Company Inc., Ed.). New York.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. (G. A. & Unwin, Ed.). London.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Serrano-Bedia, A. M., López-Fernández, M. C., & Garcia-Piqueres, G. (2016). Analysis of the relationship between sources of knowledge and innovation performance in

- family firms. *Innovation*, 18(4), 489–512.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1233826>
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 119–125.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2015). Social Change Efforts of Direct Service Nonprofits : The Role of Funding and Collaborations in Shaping Social Innovations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 6–24.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2014.973623>
- Shier, M. L., & Handy, F. (2020). Leadership in Nonprofits : Social Innovations and Blurring Boundaries. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(2), 333–344. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00078-0>
- Shin, J., & Choi, Y. K. (2019). Organizational innovativeness and its determinants in South Korean nonprofit human service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 51–68. <https://doi.org/10.1002/nml.21359>
- Shin, J., & McClomb, G. E. (1998). Top Executive Leadership and Organizational Innovation. *Administration in Social Work*, 22(3), 1–21.
<https://doi.org/10.1300/J147v22n03>
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453–476. <https://doi.org/10.1177/0899764006287671>
- Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (3), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Shwom, R., & Bruce, A. (2018). U. S. non-governmental organizations' cross-sectoral entrepreneurial strategies in energy efficiency. *Regional Environmental Change*, 18, 1309–1321. <https://doi.org/10.1007/s10113-018-1278-x>
- Spall, P., & Zetlin, D. (2004). Third Sector In Transition – A Question of Sustainability for Community Service Organizations and the Sector ? *Australian Journal of Social*

Issues, 39(3), 283–298.

- Spencer, R., Brueckner, M., Wise, G., & Marika, B. (2016). Australian indigenous social enterprise: Measuring performance. *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 10(4), 397–424.
- Starnawska, M. (2017). Revising Entrepreneurial Orientation Construct in a Social Enterprise. In *BUSINESS AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS FACING INCREASED COMPETITION AND GROWING CUSTOMERS' DEMANDS* (Vol. 16, pp. 19–20). Tomaszowice.
- Stater, K. J., & Stater, M. (2019). Is It “Just Work”? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit, and Public Sectors. *American Review of Public Administration*, 49(4), 495–511. <https://doi.org/10.1177/0275074018815261>
- Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the link between organizational communication and innovation: an examination of public, nonprofit and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217–244. <https://doi.org/10.1177/00991026018760930>
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88. <https://doi.org/10.1002/nvsm.202>
- Svansson, E. (2018). Social Entrepreneurs and Lead Users: The Case of the Blue Lagoon, Iceland. *Equidad y Desarrollo*, (31), 95–110. <https://doi.org/10.19052/ed.4446>
- Swan, P. (2018). Charging, accessibility and legitimacy: a case study of a third sector “arts and health” charity. *Voluntary Sector Review*, 9(2), 177–195. <https://doi.org/10.1332/204080518X15299335234215>
- Syrjä, P., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Soininen, J., & Durst, S. (2019). Entrepreneurial orientation in firms with a social mission - a mixed-methods approach. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1602016>
- Tan, W., & Yoo, S. (2015). Social Entrepreneurship Intentions of Nonprofit Organizations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 103–125. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954260>

- Taylor, R., Torugsa, N. A., & Arundel, A. (2018). Leaping Into Real-World Relevance : An “ Abduction ” Process for Nonprofit. <https://doi.org/10.1177/0899764017718635>
- Tello-Rozas, S. (2016). Inclusive Innovations Through Social and Solidarity Economy Initiatives : A Process Analysis of a Peruvian Case Study. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 61–85. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9606-y>
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431. <https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Thompson, P., & Williams, R. (2014). Taking Your Eyes Off the Objective : The Relationship Between Income Sources and Satisfaction with Achieving Objectives in the UK Third Sector, 109–137. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9326-5>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (J. W. & Sons, Ed.) (4th ed.). Chichester, UK.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation Management Challenges: From Fads To Fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919618400078>
- Tortosa Conchillo, J. M., De Pablo Valenciano, J., & Uribe Toril, J. (2018). Innovación social como motor del desarrollo local y el emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, (31), 11–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.19052/ed.4416>
- Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation : a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, 19(1), 51–60. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1268924>
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., ... Leite, L. R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Cestari, J., de Lima, E., Deschamps, F., da Costa, S., ... Leite, L. R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in

- Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Turpin, A., & Shier, M. L. (2020). Social Entrepreneurial Orientation in Human Service Organizations : A Scoping Review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(2), 144–168.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1700580>
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192–204.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2015.1127137>
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & García Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406–420. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>
- Universidade da Beira Interior. (2019). Ano letivo arranca na UBI. Retrieved May 8, 2021, from <https://www.ubi.pt/Noticia/6640>
- Vacekova, G. (2017). Rethinking Nonprofit Commercialization : The Case of the Czech Republic. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2103–2123. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9772-6>
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923–1935.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Vannebo, B. I., & Grande, J. (2018). Social entrepreneurship and embedded ties - a comparative case study of social entrepreneurship in Norway. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(3), 417–448.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.090226>
- Vincent, D., & Marmo, S. (2018). Commitment to Social Justice and its Influence on Job Satisfaction and Retention of Nonprofit Middle Managers. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 42(5), 457–473.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1532370>
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(January), 67–83.

- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. (2011). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation : An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–381. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2020). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Sullivan, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations : An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship : A multidimensional model, 41, 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations : Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91–101.
- WEF. (2016). Social Innovation - Reports. Retrieved March 14, 2021, from <https://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/>
- White, L. (2018). A Cook ' s tour : Towards a framework for measuring the social impact of social purpose organisations. *European Journal of Operational Research*, 268, 784–797. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.06.015>
- Wiley, K. K., & Berry, F. S. (2015). Teaching Social Entrepreneurship in Public Affairs Programs: A Review of Social Entrepreneurship Courses in the Top 30 U.S. Public Administration and Affairs Programs. *Journal of Public Affairs Education*, 21(3), 381–400. <https://doi.org/10.1080/15236803.2015.12002205>
- Wit, A. De, & Mensink, W. (2019). Beyond Service Production : Volunteering for Social

Innovation. <https://doi.org/10.1177/0899764017734651>

- Wu, Y. C., Wu, Y. J., & Wu, S. M. (2018). Development and Challenges of Social Enterprises in Taiwan — From the Perspective of Community Development. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(1797), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10061797>
- Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation : A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice – Theory Gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *27*(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078>
- Young, D. R., & Lecy, J. D. (2014). Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *Voluntas*, *25*(5), 1307–1332. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9396-z>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, *24*(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zhao, X., Niu, R. H., & Castillo, I. (2010). Selecting distribution channel strategies for non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, *44*(7/8), 972–996.
- Zhou, H. (2016). Mapping the Level of Development of Grassroots NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *27*(5), 2199–2228. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9612-0>
- Zhu, H., Wang, P., & Bart, C. (2016). Board Processes , Board Strategic Involvement , and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, *136*, 311–328. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2512-1>
- Žur, A. (2015). Social Problems as Sources of Opportunity : Antecedents of Social Entrepreneurship Opportunities. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *3*(4), 73–87. <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030405>

Apêndices

A1 – E-mail de apresentação da investigação enviado para as OSFL

Pedido de colaboração numa investigação sobre o terceiro setor em Portugal

Francisco José Nave do Adro <francisco.do.adro@ubi.pt>

Bcc:

Exmo. Sr. ou Sra.:

O meu nome é Francisco do Adro, pertença ao Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior. Encontramo-nos a desenvolver uma investigação sobre o empreendedorismo social e a inovação social no terceiro setor em Portugal. O estudo prende-se com a análise da gestão da inovação, a orientação empreendedora, a orientação para o mercado, a performance financeira e social.

Para que este projeto seja levado a cabo torna-se imprescindível a sua preciosíssima colaboração. Pois os dados poderão unicamente ser obtidos mediante a sua participação.

Deste modo, venho pedir-lhe que preencha o inquérito, cujo link se encontra no final desta mensagem, e que use o seu escasso tempo disponível neste simples gesto de cooperação, que para nós revelar-se-á de uma inigualável importância. Informamos, desde já, que as informações por si cedidas serão confidenciais! Pois, a análise dos resultados será feita de forma agregada pelo que não será relevante a identificação das respostas ao nível individual.

Agradecemos a atenção despendida, apelando, desde já, à sua sensibilidade para colaborar neste projeto, em que o seu êxito dependerá, fundamentalmente, da sua contribuição.

Aguardamos, ansiosamente, a sua resposta.

O nosso muito Obrigado!

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeNIUivqkhAMo4abPLzdcFv7f4bqhtlXpNQxYR3N7t8YTyq7w/viewform>

Com os melhores cumprimentos,

Francisco do Adro

Universidade da Beira Interior

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8489-5195>

CIÊNCIA ID: D71C-3E03-E015

Scholar Google: <https://scholar.google.com/citations?user=30se1SgAAAAJ&hl=pt-PT>

<https://publons.com/researcher/3644087/francisco-adro/>

No início do questionário constava o seguinte aviso:

O seguinte questionário, que deve ser preenchido pelo responsável da organização (presidente da direção, outro/a diretor/a ou técnico/a – diretor/a de serviços, diretor/a técnico/a - com delegação de poderes para representar a direção), contém questões sobre o tema: empreendedorismo e inovação social no terceiro setor. Pode parecer longo, mas não demora muito tempo a preencher. Dada a sua simplicidade e clareza, 20 a 25 minutos será o tempo necessário ao seu completo preenchimento. Relembramos que as suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas. Não pense muito tempo sobre as questões. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder. Será preferível uma resposta incerta do que não responder! OBRIGADO.

A2 - Medição da gestão da inovação (Tidd e Bessant, 2009)

Dimensões	Indicadores
Estratégia (EST)	<ol style="list-style-type: none"> Os colaboradores da organização têm a ideia clara de como a inovação é importante para a competitividade A estratégia de inovação da organização é claramente comunicada para que todos os colaboradores conheçam as metas a cumprir. Os colaboradores sabem que a principal competência distintiva da organização é aquela que a torna competitiva. A organização consegue olhar para o futuro de modo a antecipar as ameaças e oportunidades (utilizando ferramentas e técnicas de previsão). Os técnicos superiores têm a visão de como a organização se deve desenvolver através da inovação. Os técnicos superiores têm um compromisso com o apoio à inovação. A organização tem mecanismos para analisar os novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e qual o seu impacto para a estratégia da organização Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação e toda a estratégia de atividade da organização.
Processos (PRO)	<ol style="list-style-type: none"> A organização tem sempre processos que a auxiliam na gestão de serviços novos desde a ideia do seu lançamento Os projetos de inovação são normalmente cumpridos dentro dos prazos e do orçamento A organização tem mecanismos que verificam se todas as necessidades dos utentes são realmente entendidas A organização tem mecanismos efetivos na gestão dos processos que vão alterando as ideias até ao seu sucesso na implementação final A organização está sistematicamente na pesquisa de novas ideias para novos serviços. A organização tem mecanismos que garantem o envolvimento de todos os departamentos no desenvolvimento de novos serviços ou processos A organização tem um sistema claro na escolha de projetos de inovação. Existe uma flexibilidade suficiente no sistema da organização que auxilia a rápida concretização de projetos mais pequenos.
Organização (ORG)	<ol style="list-style-type: none"> A estrutura da organização não asfixia a inovação, mas ajuda-a a acontecer. Os colaboradores trabalham bem em conjunto e também para além das fronteiras dos departamentos. Os colaboradores estão envolvidos na sugestão de ideias para melhorar serviços ou processos. A estrutura da organização ajuda na tomada de decisões rapidamente. A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo em toda a organização. A organização tem um sistema de apoio e recompensa à inovação. A organização tem um clima favorável à criação de novas ideias, os colaboradores não têm que sair da organização para concretizar os seus projetos A organização trabalha bem em equipa (ou equipas).
Aprendizagem (APR)	<ol style="list-style-type: none"> Há um grande compromisso com a formação dos colaboradores. A organização gasta tempo na revisão de projetos a fim de melhorar o desempenho ou na execução das ações de acompanhamento? A organização aprende com os seus erros. A organização compara sistematicamente os seus serviços e processos com os dos seus concorrentes. A organização partilha experiências com outras organizações que a ajudam na compreensão das mesmas. A organização consegue "arquivar" o que aprende de modo a que outras pessoas na organização possam utilizar essa aprendizagem. A organização aprende com as outras organizações. A organização utiliza medidas que a ajudam a identificar onde e quando pode melhorar a sua inovação.
Redes (RED)	<ol style="list-style-type: none"> A organização tem uma boa relação (win-win) com os fornecedores. A organização compreende muito bem as necessidades dos seus utilizadores finais. A organização colabora com universidades / centros de investigação que a ajudem a desenvolver o seu conhecimento. A organização trabalha muito perto dos seus utilizadores para assim trabalhar e desenvolver novos conceitos. A organização colabora com outras organizações no desenvolvimento de novos serviços ou processos. A organização tenta desenvolver redes externas com indivíduos que a podem auxiliar (por exemplo com especialistas em conhecimento). A organização trabalha muito perto de locais do sistema de educação para assim comunicar as suas necessidades e competências. A organização trabalha de perto com os utilizadores dos seus novos serviços.

A3 - Medição da orientação empreendedora (Kraus et al., 2017)

Dimensões	Indicadores
Inovação Social	<ol style="list-style-type: none"> A inovação social é importante para nossa organização Investimos fortemente no desenvolvimento de novas formas de aumentar o nosso impacto social ou de servir os nossos utentes Na nossa organização, surgem com muita frequência novas ideias para resolver problemas sociais.
Assnção de Riscos Sociais	<ol style="list-style-type: none"> Não temos medo de correr riscos substanciais ao servir o nosso propósito social Uma ação ousada é necessária para alcançar a missão social da nossa organização Evitamos uma linha de ação cautelosa se as oportunidades sociais correrem o risco de ser perdidas dessa maneira
Proatividade Social	<ol style="list-style-type: none"> Pretendemos estar na vanguarda para tornar o mundo um lugar melhor A nossa organização tem uma forte tendência a estar à frente dos outros na abordagem da sua missão social Normalmente iniciamos ações que outros empreendedores sociais / empresas sociais copiam

A4 - Medição da orientação para o mercado Fonseca (2014) e Choi (2014)

Dimensões	Indicadores
Orientação para os utentes	<ol style="list-style-type: none"> Os objetivos da organização são orientados com vista à satisfação dos utentes A organização avalia constantemente o grau de envolvimento e entusiasmo na satisfação das necessidades dos públicos-alvo A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos públicos-alvo. A organização presta grande atenção e procura frequentemente obter informação sobre as necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes A organização procura frequentemente obter informações sobre as necessidades e desejos dos doadores de bens, serviços e meios financeiros. A estratégia da organização baseia-se na compreensão das necessidades dos utentes As estratégias são orientadas no sentido de criar valor superior para os utentes A organização avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes A organização presta grande atenção às necessidades das famílias e outros grupos de referência para os utentes
Orientação para a concorrência	<ol style="list-style-type: none"> A organização distribui regularmente informação pelas diversas valências acerca das estratégias das outras organizações que atuam no nosso mercado / área social A organização responde rapidamente às ações das outras entidades A direção discute regularmente as forças, fraquezas e estratégias das outras organizações A organização define as atividades alvo onde há oportunidades de ter vantagem A organização mantém-se atenta às novas estratégias dos concorrentes A organização está ciente das suas fraquezas e forças em comparação com os concorrentes
Coordenação interfuncional	<ol style="list-style-type: none"> A organização visita regularmente os nossos utentes atuais e potenciais Todos os membros da organização (direção e colaboradores) estão integrados com vista a satisfazer as necessidades dos públicos alvo Todos os responsáveis da organização estão cientes de que podem contribuir para criar um valor superior para os utentes A informação acerca dos utentes circula livremente através de todos os membros Os membros da organização partilham entre si os programas e os recursos da organização
Sistema de incentivos	<ol style="list-style-type: none"> A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração dos colaboradores O nível de remunerações contempla quem, de forma consistente, fornece boas informações sobre o mercado A organização usa as informações dos utentes para avaliar os membros da organização

A5 - Medição da performance social (Sanzo et al., 2015)

Dimensões	Indicadores
Marketing interno	<ol style="list-style-type: none"> A organização enfatiza a compreensão das necessidades e expectativas dos colaboradores. A organização avalia regularmente a satisfação no trabalho dos colaboradores. A organização conhece as políticas de recursos humanos de outras organizações. A organização conhece a situação do mercado de trabalho no seu setor de atividade. Os colaboradores relatam os seus problemas quando afetam o seu desempenho. A gestão de topo coleta regularmente informações sobre os problemas dos colaboradores na execução de suas tarefas. Os trabalhos são adequados às capacidades profissionais dos colaboradores. A política de recursos humanos da organização leva em consideração o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A política de recursos humanos da organização procura ativamente melhorar as condições de trabalho. A organização possui um programa de formação de colaboradores.
Benefícios da parceria	<ol style="list-style-type: none"> Satisfação dos pedidos, necessidades e expectativas dos utentes Satisfação das expectativas dos doadores sobre o uso do financiamento pela organização Satisfação dos colaboradores
Cumprimento da missão	<ol style="list-style-type: none"> Realização da missão e dos objetivos da organização Satisfação dos pedidos, necessidades e expectativas dos utentes Satisfação das expectativas dos doadores sobre o uso do financiamento pela organização

Tabela A6 – Modelos de ANCOVA para a orientação empreendedora

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	Marketing interno	68,79	17	4,05	5,66	0,000	0,451	96,18	1,000
	Benefícios parceria	65,81	17	3,87	3,97	0,000	0,366	67,41	1,000
	Cumprimento missão	49,38	17	2,91	3,32	0,000	0,325	56,36	0,999
	Performance Social	59,88	17	3,52	5,27	0,000	0,434	89,59	1,000
Intercept	Marketing interno	12,24	1	12,24	17,12	0,000	0,128	17,12	0,984
	Benefícios parceria	22,28	1	22,28	22,82	0,000	0,163	22,82	0,997
	Cumprimento missão	39,10	1	39,10	44,63	0,000	0,276	44,63	1,000
	Performance Social	18,02	1	18,02	26,95	0,000	0,187	26,95	0,999
Região	Marketing interno	5,41	6	0,90	1,26	0,281	0,061	7,56	0,479
	Benefícios parceria	7,21	6	1,20	1,23	0,295	0,059	7,39	0,468
	Cumprimento missão	7,63	6	1,27	1,45	0,201	0,069	8,71	0,546
	Performance Social	5,74	6	0,96	1,43	0,208	0,068	8,59	0,540
Resposta à infância e juventude	Marketing interno	0,75	1	0,75	1,04	0,309	0,009	1,04	0,173
	Benefícios parceria	0,58	1	0,58	0,60	0,442	0,005	0,60	0,119
	Cumprimento missão	3,98	1	3,98	4,54	0,055	0,037	4,54	0,561
	Performance Social	1,12	1	1,12	1,67	0,199	0,014	1,67	0,250
Resposta à deficiência	Marketing interno	3,90	1	2,89	4,01	0,047*	0,032	4,02	0,496
	Benefícios parceria	3,92	1	3,92	4,00	0,048*	0,033	4,03	0,511
	Cumprimento missão	3,91	1	3,91	4,44	0,037*	0,039	4,02	0,557
	Performance Social	3,99	1	3,99	5,96	0,016*	0,055	4,29	0,837
Resposta à população idosa	Marketing interno	0,01	1	0,01	0,02	0,891	0,000	0,02	0,052
	Benefícios parceria	0,00	1	0,00	0,00	0,984	0,000	0,00	0,050
	Cumprimento missão	1,25	1	1,25	1,42	0,235	0,012	1,42	0,220
	Performance Social	0,02	1	0,02	0,03	0,864	0,000	0,03	0,053
Número de trabalhadores por conta de outrem	Marketing interno	1,01	1	1,01	1,41	0,237	0,012	1,41	0,218
	Benefícios parceria	0,40	1	0,40	0,41	0,522	0,004	0,41	0,098
	Cumprimento missão	1,19	1	1,19	1,36	0,246	0,011	1,36	0,211
	Performance Social	0,91	1	0,91	1,36	0,247	0,011	1,36	0,211
Número de profissionais em prestação de serviço / avença	Marketing interno	4,41	1	4,41	6,17	0,014*	0,050	6,17	0,693
	Benefícios parceria	1,74	1	1,74	1,78	0,185	0,015	1,78	0,263
	Cumprimento missão	1,87	1	1,87	2,14	0,146	0,018	2,14	0,305
	Performance Social	3,30	1	3,30	4,94	0,028*	0,040	4,94	0,596
Número de voluntários	Marketing interno	3,00	1	3,00	4,19	0,043*	0,035	4,19	0,528
	Benefícios parceria	0,26	1	0,26	0,27	0,605	0,002	0,27	0,081
	Cumprimento missão	0,42	1	0,42	0,48	0,488	0,004	0,48	0,106
	Performance Social	1,12	1	1,12	1,67	0,199	0,014	1,67	0,249
Número de utentes da organização	Marketing interno	3,23	1	3,23	4,51	0,036*	0,037	4,51	0,558
	Benefícios parceria	5,62	1	5,62	5,76	0,018*	0,047	5,76	0,663
	Cumprimento missão	5,42	1	5,42	6,19	0,014*	0,050	6,19	0,694
	Performance Social	4,01	1	4,01	6,01	0,016*	0,049	6,01	0,681
A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado	Marketing interno	2,10	1	2,10	2,70	0,092	0,022	10,41	0,892
	Benefícios parceria	2,19	1	2,19	2,24	0,137	0,019	2,24	0,317
	Cumprimento missão	2,49	1	2,49	2,84	0,095	0,024	2,84	0,387
	Performance Social	2,31	1	2,31	2,63	0,107	0,022	2,63	0,363
Inovação social	Marketing interno	4,82	1	4,82	6,74	0,011*	0,054	6,74	0,731
	Benefícios parceria	7,44	1	7,44	10,41	0,002*	0,082	10,41	0,892
	Cumprimento missão	5,19	1	5,19	7,77	0,006*	0,062	7,77	0,789
	Performance Social	3,97	1	3,97	5,94	0,016*	0,048	5,94	0,676
Assunção de riscos sociais	Marketing interno	0,09	1	0,09	0,12	0,726	0,001	0,12	0,064
	Benefícios parceria	0,02	1	0,02	0,02	0,878	0,000	0,02	0,053
	Cumprimento missão	0,13	1	0,13	0,14	0,706	0,001	0,14	0,066
	Performance Social	0,02	1	0,02	0,03	0,857	0,000	0,03	0,054
Proatividade social	Marketing interno	13,62	1	13,62	19,04	0,000*	0,140	19,04	0,991
	Benefícios parceria	12,13	1	12,13	12,43	0,001*	0,096	12,43	0,938
	Cumprimento missão	7,23	1	7,23	8,26	0,005*	0,066	8,26	0,813
	Performance Social	12,00	1	12,00	17,95	0,000*	0,133	17,95	0,988

Error	Marketing interno	83,68	117	0,72
	Benefícios parceria	114,23	117	0,98
	Cumprimento missão	102,51	117	0,88
	Performance Social	78,20	117	0,67
Total	Marketing interno	3700,63	135	
	Benefícios parceria	3942,22	135	
	Cumprimento missão	3995,44	135	
	Performance Social	3780,68	135	
Corrected Total	Marketing interno	152,46	134	
	Benefícios parceria	180,05	134	
	Cumprimento missão	151,89	134	
	Performance Social	138,08	134	
Marketing interno	R Squared = ,451 (Adjusted R Squared = ,371)			
Benefícios parceria	R Squared = ,366 (Adjusted R Squared = ,273)			
Cumprimento missão	R Squared = ,325 (Adjusted R Squared = ,227)			
Performance Social	R Squared = ,434 (Adjusted R Squared = ,351)			

Tabela A7 - Adjusted mean values after accounting for the effects of covariates.

Dependent variables		Mean	SE	95% CI	
				LB	UB
Marketing interno	Sem resposta à infância e juventude	4,84	0,16	4,52	5,15
	Com resposta à infância e juventude	5,53	0,26	5,01	6,05
Benefícios parceria	Sem resposta à infância e juventude	5,08	0,18	4,71	5,44
	Com resposta à infância e juventude	5,87	0,31	5,26	6,48
Cumprimento missão	Sem resposta à infância e juventude	5,21	0,17	4,86	5,55
	Com resposta à infância e juventude	5,85	0,29	5,28	6,43
Performance Social	Sem resposta à infância e juventude	4,95	0,15	4,65	5,25
	Com resposta à infância e juventude	5,65	0,25	5,15	6,16

Note: SE – Standard Error; CI – Confidence Interval; LB – Lower Bound; UB – Upper Bound

Tabela A8. Modelos de ANCOVA para a orientação para o mercado

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power
Corrected Model	Marketing interno	99,93	18	5,55	12,26	0,000	0,655	220,65	1,000
	Benefícios parceria	119,53	18	6,64	12,73	0,000	0,664	229,09	1,000
	Cumprimento missão	96,16	18	5,34	11,12	0,000	0,633	200,14	1,000
	Performance Social	97,24	18	5,40	15,34	0,000	0,704	276,18	1,000
Intercept	Marketing interno	0,63	1	0,63	1,39	0,241	0,012	1,39	0,215
	Benefícios parceria	1,16	1	1,16	2,22	0,139	0,019	2,22	0,314
	Cumprimento missão	6,39	1	6,39	13,30	0,000	0,103	13,30	0,951
	Performance Social	1,37	1	1,37	3,90	0,051	0,033	3,90	0,499
Região	Marketing interno	2,50	6	0,42	0,92	0,484	0,045	5,51	0,351
	Benefícios parceria	4,08	6	0,68	1,30	0,261	0,063	7,82	0,494
	Cumprimento missão	3,80	6	0,63	1,32	0,254	0,064	7,91	0,500
	Performance Social	2,73	6	0,46	1,29	0,266	0,063	7,76	0,491
Resposta à infância e juventude	Marketing interno	0,43	1	0,43	0,94	0,333	0,008	0,94	0,161
	Benefícios parceria	1,29	1	1,29	2,48	0,118	0,021	2,48	0,346
	Cumprimento missão	0,19	1	0,19	0,40	0,529	0,003	0,40	0,096
	Performance Social	0,29	1	0,29	0,83	0,365	0,007	0,83	0,147
Resposta à deficiência	Marketing interno	3,91	1	3,91	4,06	0,044*	0,028	4,02	0,496
	Benefícios parceria	3,93	1	3,93	4,47	0,041*	0,029	4,03	0,511
	Cumprimento missão	3,92	1	3,92	4,48	0,040*	0,043	4,02	0,557
	Performance Social	4,00	1	4,00	5,92	0,019*	0,059	4,29	0,837
Resposta à população idosa	Marketing interno	0,24	1	0,24	0,53	0,469	0,005	0,53	0,111
	Benefícios parceria	1,09	1	1,09	2,09	0,151	0,018	2,09	0,300
	Cumprimento missão	4,99	1	4,99	10,38	0,002*	0,082	10,38	0,891
	Performance Social	0,85	1	0,85	2,40	0,124	0,020	2,40	0,337
Número de trabalhadores por conta de outrém	Marketing interno	1,00	1	1,00	1,40	0,236	0,011	1,40	0,220
	Benefícios parceria	0,41	1	0,41	0,42	0,520	0,004	0,40	0,099
	Cumprimento missão	1,17	1	1,17	1,34	0,241	0,012	1,36	0,211
	Performance Social	0,89	1	0,89	1,35	0,242	0,010	1,35	0,210
Número de profissionais em prestação de serviço / avença	Marketing interno	0,70	1	0,70	1,55	0,216	0,013	1,55	0,235
	Benefícios parceria	0,04	1	0,04	0,08	0,784	0,001	0,08	0,059
	Cumprimento missão	0,21	1	0,21	0,44	0,507	0,004	0,44	0,101
	Performance Social	0,42	1	0,42	1,19	0,277	0,010	1,19	0,191
Número de voluntários	Marketing interno	3,28	1	3,28	7,24	0,008*	0,059	7,24	0,760
	Benefícios parceria	0,91	1	0,91	1,74	0,189	0,015	1,74	0,258
	Cumprimento missão	0,05	1	0,05	0,10	0,755	0,001	0,10	0,061
	Performance Social	1,61	1	1,61	3,58	0,084	0,032	4,28	0,464
Número de utentes da organização	Marketing interno	3,49	1	3,49	7,71	0,006*	0,062	7,71	0,786
	Benefícios parceria	7,05	1	7,05	13,51	0,000*	0,104	13,51	0,954
	Cumprimento missão	6,95	1	6,95	14,46	0,000*	0,111	14,46	0,965
	Performance Social	4,67	1	4,67	13,25	0,000*	0,103	13,25	0,951
A organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado	Marketing interno	3,80	1	3,40	7,60	0,074	0,037	7,40	0,752
	Benefícios parceria	1,08	1	1,08	2,07	0,153	0,018	2,07	0,297
	Cumprimento missão	2,07	1	2,07	4,32	0,040*	0,036	4,32	0,540
	Performance Social	2,83	1	1,34	8,05	0,137	0,025	4,05	0,503
Orientação para os utentes	Marketing interno	14,48	1	14,48	31,98	0,000*	0,216	31,98	1,000
	Benefícios parceria	18,03	1	18,03	34,56	0,000*	0,230	34,56	1,000
	Cumprimento missão	10,62	1	10,62	22,11	0,000*	0,160	22,11	0,997
	Performance Social	14,33	1	14,33	40,71	0,000*	0,260	40,71	1,000
	Marketing interno	1,57	1	1,57	3,46	0,065	0,029	3,46	0,454

Orientação para a concorrência	Benefícios parceria	8,28	1	8,28	15,86	0,000*	0,120	15,86	0,977
	Cumprimento missão	6,86	1	6,86	14,27	0,000*	0,110	14,27	0,963
	Performance Social	3,29	1	3,29	9,33	0,003*	0,074	9,33	0,858
Coordenação interfuncional	Marketing interno	1,38	1	1,38	3,04	0,084	0,026	3,04	0,409
	Benefícios parceria	0,00	1	0,00	0,01	0,928	0,000	0,01	0,051
	Cumprimento missão	0,30	1	0,30	0,63	0,430	0,005	0,63	0,123
Sistema de incentivos	Performance Social	0,72	1	0,72	2,05	0,155	0,017	2,05	0,294
	Marketing interno	1,44	1	1,44	3,17	0,078	0,027	3,17	0,423
	Benefícios parceria	0,46	1	0,46	0,88	0,351	0,008	0,88	0,153
Error	Cumprimento missão	2,64	1	2,64	5,49	0,021*	0,045	5,49	0,642
	Performance Social	0,10	1	0,10	0,29	0,594	0,002	0,29	0,083
	Marketing interno	52,53	116	0,45					
Total	Benefícios parceria	60,52	116	0,52					
	Cumprimento missão	55,73	116	0,48					
	Performance Social	40,84	116	0,35					
	Marketing interno	3700,63	135						
Corrected Total	Benefícios parceria	3942,22	135						
	Cumprimento missão	3995,44	135						
	Performance Social	3780,68	135						
	Marketing interno	152,46	134						
Marketing interno	Benefícios parceria	180,05	134						
	Cumprimento missão	151,89	134						
	Performance Social	138,08	134						
	R Squared = ,655 (Adjusted R Squared = ,602)								
Benefícios parceria	R Squared = ,664 (Adjusted R Squared = ,612)								
	R Squared = ,633 (Adjusted R Squared = ,576)								
Cumprimento missão	R Squared = ,704 (Adjusted R Squared = ,658)								

Tabela A9. Adjusted mean values after accounting for the effects of covariates.

Dependent variables		Mean	SE	95% CI	
				LB	UB
Marketing interno	Sem resposta à infância e juventude	4,85	0,16	4,533	5,16
	Com resposta à infância e juventude	5,53	0,26	5,01	6,05
Benefícios parceria	Sem resposta à infância e juventude	5,10	0,18	4,74	5,46
	Com resposta à infância e juventude	5,87	0,31	5,26	6,48
Cumprimento missão	Sem resposta à infância e juventude	5,20	0,17	4,85	5,54
	Com resposta à infância e juventude	5,86	0,29	5,28	6,43
Performance Social	Sem resposta à infância e juventude	4,96	0,15	4,66	5,26
	Com resposta à infância e juventude	5,66	0,25	5,16	6,16

Note: SE – Standard Error; CI – Confidence Interval; LB – Lower Bound; UB – Upper Bound

A10 – Questionário destinado às OSFL de Belmonte

Projeto de investigação
Empreendedorismo Social e Inovação Social no Terceiro Setor Português

Leia a seguinte informação antes de preencher o questionário:

O seguinte questionário que **deve ser preenchido pelo responsável da organização (presidente da direção/provedor/a, outro/a diretor/a ou técnico/a – diretor/a de serviços, diretor/a técnico/a - com delegação de poderes para representar a direção)** contém questões sobre o tema: empreendedorismo e inovação social no terceiro setor. Pode parecer longo, mas não demora muito tempo a preencher. Dada a sua simplicidade e clareza, 15 a 20 minutos será o tempo necessário ao seu completo preenchimento. Relembramos que as suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas. Não pense muito tempo sobre as questões. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder. Será preferível uma resposta incerta do que não responder! OBRIGADO.

Grupo A - Caracterização do/a respondente e da organização

1. Cargo que desempenha na organização: _____
2. Há quanto tempo desempenha este cargo (anos): _____
3. Indique a sua idade: _____
4. Indique o seu género (M/F/outro): _____
5. Indique o seu grau de escolaridade (até ao 9º ano, até ao 12ºano, Licenciatura, Mestrado / Doutoramento): _____
6. Qual a sua área de formação: _____
7. Ocupação profissional (caso seja voluntário) ou anterior profissão: _____
8. Localização da sua organização: Freguesia: _____
9. Número de trabalhadores por conta de outrem: _____ - Residentes no concelho da sua organização: _____
10. Número de profissionais em prestação de serviço / avença: _____ - Residentes no concelho da sua organização: _____
11. Número de voluntários: _____
12. A organização tem os seus valores, missão e visão definidos (Sim/Não): _____

Grupo B – Respostas sociais

13. Preencha de acordo com as respostas sociais da sua organização.

	Horário de funcionamento	Capacidade instalada (nº)	Nº médio de utentes	Lista de espera (caso exista indique o tempo médio de espera em nº de meses)
Creche				
Pré-escolar				
ATL				
Cantinas Sociais				
Centro de Convívio				
Centro de Dia				
ERPI				
SAD				
Outra:				

14. Nos últimos 5 anos, qual tem sido a evolução do número de utentes nas respetivas respostas sociais?

	Aumentou (x)	Diminuiu (x)	Sente necessidade de alargar a capacidade instalada? Se sim, para que resposta social?
Creche			
Pré-escolar			
ATL			
Cantinas Sociais			
Centro de Convívio			

Centro de Dia			
ERPI			
SAD			
Outra:			

15. No caso de desenvolver respostas sociais para a infância e a juventude, tem recebido pedidos por parte dos encarregados de educação para alargar os horários das respostas sociais referentes à infância? _____. Se sim, para que respostas sociais? _____ Para que período do dia? _____

16. Na sua opinião, o seu concelho carece de alguma resposta social (deficiência, toxicodependência, etc.)? (s/n) _____. Se sim, de que tipo? _____

Grupo C – Gestão Operacional

17. Considera o processo de gestão da sua organização centralizado (decisões tomadas por uma única pessoa) ____ ou descentralizado (órgão colegial, técnicos superiores): ____ (X)
18. Considera importante a diversidade cultural, profissional, social do órgão de direção? (s/n) _____, porquê?
19. A organização já procedeu à uma avaliação de ambiente interno / externo (s/n): _____
20. Quais são os financiadores das atividades da organização (o total

	Fraco (até 10%)	Moderado (até 50 %)	Elevado (51 a 75 %)	Muito elevado (Mais de 75 %)
			Escolher até 1 opção nestas 2 colunas	
Programas comunitários				
Tutela				
Autarquias				
Receitas próprias				
Donativos empresas				
Donativos particulares				
Outros				

21. Que tipo de atividade desenvolve a organização para captar recursos: (X)
Publicação de newsletter / jornal: ____ - Eventos abertos à comunidade local: ____ - Divulgação de projetos: ____ Presença da organização nos órgãos de comunicação social local / regional: ____ - Desenvolvimento de atividades comerciais (fornecimento de refeições ou serviço de lavandaria abertos à comunidade, etc.): ____ - Outros: _____
22. A organização tem procedimentos para tratar as sugestões e reclamações dos utentes e respetivos responsáveis legais (s/n): ____
23. Existem medidas e objetivos claros transmitidos aos colaboradores (s/n): ____
24. As metas estabelecidas são transmitidas somente aos diretores ____, aos técnicos superiores ____, a todos os colaboradores ____ (X)
25. A organização possui algum sistema de medição do desempenho (relatórios, indicadores, etc.) (s/n): ____
26. Quais as variáveis de desempenho avaliadas pela organização: (X)
RH ____, financeiras ____, qualidade dos serviços prestados ____
27. De um modo geral como avalia a importância do marketing social para a sua organização: (X)
muito importante: ____ - importante: ____ indiferente: ____ - pouco importante: ____ - nada importante: ____
28. A sua organização tem o SGQ implementado? (s/n) _____. Se sim, qual? _____
29. A gestão da organização encontra-se profissionalizada (existe por exemplo a figura de diretor executivo)? (s/n) _____
30. A sua organização tem adotado métodos do mundo empresarial na sua gestão a fim de ajudar na sua sustentabilidade? (s/n) _____. Se sim, exemplifique; se não, porquê? _____
31. A sua organização dispõe de um manual de seleção e recrutamento para contratar recursos humanos? (s/n) _____. Caso não, como são selecionados e recrutados os recursos humanos? _____
32. Como são processadas as compras? Existe um sistema de requisições internas (pedidos ao economato) e requisições externas (fornecedores)? (s/n) _____. Se sim, este encontra-se informatizado? (s/n) _____
33. Tem ideia da percentagem de compras (bens e serviços) realizadas pela sua organização localmente (no concelho) em média por ano? (s/n) _____. Se sim, qual o valor dessa percentagem no computo geral das aquisições (alimentares e não alimentares)? ____%. O que leva a sua organização a adquirir bens e serviços fora do concelho? (relação qualidade/preço; qualidade dos produtos ou serviços; nem sempre encontra localmente aquilo que pretende; etc.) _____
34. Alguma vez foi realizado um plano de operações na organização? (s/n) _____. Se sim, que medidas foram implementadas na sequência deste? _____

35. A sua organização costuma requerer o reembolso do IVA junto da AT? (s/n) _____.
36. A que medida(s) de apoio se candidatou a sua organização candidatou-se nos últimos 3 anos? _____
37. Caso se aplique, tem ideia do custo que de um kg de roupa tratada na lavandaria da sua organização? (s/n) _____. Se sim, qual esse valor? _____ €/kg.
38. Caso se aplique, a sua organização utiliza um registo diário personalizado para os produtos de incontinência? (s/n) _____. Qual o método de faturação dos produtos de incontinência? _____

Grupo C1 – Gestão da inovação

39. Os colaboradores da sua organização têm a ideia clara de como a inovação é importante para a competitividade?
40. A sua organização tem uma boa relação (*win-win*) com os fornecedores?
41. Os colaboradores estão envolvidos na sugestão de ideias para melhorar serviços ou processos?
42. A sua organização aprende com os seus erros? E com as outras organizações?
43. A estrutura da sua organização ajuda na tomada de decisões rapidamente?
44. A sua organização tem um sistema de apoio e recompensa à inovação?

Grupo C2 – Orientação Empreendedora

45. O que significa para si a orientação empreendedora?
46. Considera que a sua organização, os seus colaboradores têm uma orientação empreendedora?
47. A inovação social é importante para a sua organização?
48. A sua organização tem medo de correr riscos substanciais ao servir o seu propósito social?
49. A sua organização tem uma forte tendência a estar à frente dos outros na abordagem da sua missão social?

Grupo C3 – Orientação para o Mercado

50. O que significa para si a orientação para o mercado?
51. Considera que a sua organização, os seus colaboradores, estão orientados para o mercado?
52. Os objetivos da sua organização são orientados com vista à satisfação do utente?
53. A sua organização avalia sistemática e frequentemente o grau de satisfação dos utentes, como?
54. A sua organização distribui regularmente informação pelos diversos setores acerca das estratégias das outras IPSS?
55. A sua organização está ciente das suas fraqueza e força em comparação com as outras IPSS que atuam na região?
56. Os membros da sua organização partilham entre si os programas e os recursos da organização?
57. A avaliação do grau de satisfação dos utentes influencia o nível de remuneração dos colaboradores?
58. A organização tem implementado um sistema de incentivos para os colaboradores?

Grupo C4 – Performance

59. A sua organização avalia regularmente a satisfação no trabalho dos colaboradores?
60. A sua organização conhece as políticas de recursos humanos de outras organizações?.
61. Os trabalhos são adequados às capacidades profissionais dos colaboradores?
62. A política de recursos humanos da sua organização leva em consideração o desenvolvimento profissional dos colaboradores?
63. A política de recursos humanos da sua organização procura ativamente melhorar as condições de trabalho?
64. A organização possui um programa de formação de colaboradores?
65. Qual o grau de importância que a sua organização atribui à satisfação dos pedidos, necessidades e expectativas dos utentes? E dos colaboradores?

Para terminar, descreva de forma sucinta os serviços e os objetivos da sua organização, ou utilize este espaço para comentários livres:

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração.