

# VIII WORKSHOP

Red EmpredeSUR - Formação de empreendedores universitários

**SÃO PAULO - BRASIL - 2014**

5, 6 e 7 de novembro.



PATROCINADORES



## Organização do Evento

### Comissão Organizadora

Dr. Alexandre Nabil Ghobril, Brasil (Presidente)

Dr. Nelson Destro Fragoso, Brasil

Dr. Maurício Henrique Benedetti, Brasil

Dr. Pedro Vera Castillo, Chile

### Comitê Acadêmico

Dr. Gilberto Perez, Brasil (Presidente)

Dr. Alexandre Nabil Ghobril, Brasil

Dr. Alberto de Medeiros Junior, Brasil

Mtr. Sérvulo Anzola, México

Mtr. Andrés Mauricio Higuitalpalacio, Colombia

Dr. Melquicedec Lozano Posso, Colombia

Dr. Bezamat de Souza Neto, Brasil

Lic. Pablo Sela, Argentina

Dra. Diana Varela Londoño, Colombia

Dr. Pedro Vera Castillo, Chile

**M689** O modelo da tripla hélice: temos de fato ecossistemas empreendedores? / organizados por Alexandre Nabil Ghobril ; Gilberto Perez ; Pedro Vera Castillo. São Paulo : Universidade Presbiteriana Mackenzie , 2015

1337 p. .: il., 21 x 29,7 cm

ISBN - 978-85-67981-04-8

Anais do VIII Workshop EmpreenderSur

1.Ecossistemas 2.Empreendedores 3.Empreendedorismo I.Ghobril, Alexandre Nabil II. Castillo, Pedro Vera III. Perez, Gilberto.

CDD 658.4012

## Apresentação

Em novembro de 2014, com a organização local da Universidade Presbiteriana Mackenzie e patrocinado por diversas instituições relacionadas com o empreendedorismo e inovação, a Rede EmpreendeSUR realizou-se em São Paulo o VIII Workshop de Formação de Empreendedores Universitários, intitulado “O modelo da tripla hélice: temos de fato ecossistemas empreendedores?”

A Red EmpreendeSUR reúne hoje mais de 250 pesquisadores da América Latina, e seus membros são pesquisadores e gestores de importantes universidades no Brasil, Chile, Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Panamá, República Dominicana e México.

A missão da Red EmpreendeSUR é promover a educação para o empreendedorismo e da inovação, a capacitação de empreendedores, o desenvolvimento de novos negócios e pesquisa colaborativa e cultura de empreendedorismo e inovação. Sua visão é ser reconhecida como entidade líder nos tópicos de empreendedorismo e da inovação na América Latina, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico, social, solidariedade e desenvolvimento sustentável desses povos.

Para apoiar a consecução de sua missão e visão foi criado o Workshop EmpreendeSUR, fórum de intercâmbio de melhores práticas entre as experiências em desenvolvimento em duas áreas: a educação para o empreendedorismo e inovação e a promoção e apoio empreendedorismo e inovação.

Na oitava edição do Workshop, realizado em São Paulo, contamos com a presença de palestrantes ilustres, um grande número de pesquisadores e empreendedores de diversos países, além de autoridades dos governos municipal e estadual. Isso confirma que o Workshop EmpreendeSUR está cada vez mais valorizado e tem se consolidado como um dos principais eventos de empreendedorismo e inovação na América Latina.

Nosso compromisso com a promoção e democratização da cultura do empreendedorismo e inovação se materializa por meio desta publicação, que reúne pesquisas e experiências importantes provenientes de diversos ecossistemas de inovação na América Latina e tem agora a sua versão online digital e indexada.

Por isso, é com grande satisfação e alegria que colocamos à disposição da comunidade latino-americana e demais interessados nos temas de empreendedorismo e inovação esta publicação, que reflete a paixão de pesquisadores e nosso compromisso com estas questões-chave para a construção dos países e um mundo melhor e mais humano.



**Pedro Vera Castillo**

Presidente da Red EmpreendeSUR



## Presentación

En noviembre de 2014, con la organización local de la Universidad Presbiteriana Mackenzie y el patrocinio de diversas instituciones relacionadas con el emprendedorismo y la innovación, la Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina (EmprendeSUR) realizó en Sao Paulo el VIII Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios, bajo el lema “ El modelo de la triple hélice: ¿hacia ecosistemas de emprendimiento?”.

La Red EmprendeSUR reúne hoy a más de 250 académicos de América Latina y sus miembros son docentes, investigadores y gestores de importantes universidades de Brasil, Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, República Dominicana y México.

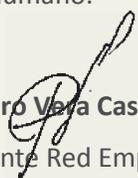
La misión de la Red EmprendeSUR es promover la educación para el emprendedorismo y la innovación, la capacitación de emprendedores, el desarrollo de nuevos emprendimientos, la investigación colaborativa y la cultura del emprendedorismo y la innovación. Su visión es ser reconocida como entidad líder en las temáticas del emprendedorismo y la innovación en América Latina así como contribuir al desarrollo económico y social, solidario y sustentable de nuestros pueblos.

Para apoyar el cumplimiento de su misión y su visión se creó el Workshop de EmprendeSUR, foro para el intercambio de buenas prácticas entre experiencias en desarrollo en dos áreas: la educación para el emprendedorismo y la innovación; y la promoción y apoyo al emprendedorismo y la innovación.

Para la octava versión del Workshop, realizada en Sao Paulo, contamos con la presencia de conferencistas ilustres, un gran número de investigadores y emprendedores de varios países, y autoridades de los gobiernos municipal y estatal. Lo anterior, confirma que el Workshop de EmprendeSUR está siendo cada vez más valorado y se ha consolidado ya como uno de los principales eventos de emprendedorismo e innovación en América Latina.

Nuestro compromiso con la promoción y democratización de la cultura del emprendedorismo y la innovación se materializa por medio de esta publicación que reúne investigaciones y experiencias importantes provenientes de diversos ecosistemas de emprendedorismo e innovación de América Latina y que tiene ahora su versión digital e indexada en línea.

Por esto, es con gran satisfacción y alegría que ponemos a disposición de la comunidad latinoamericana y demás interesados en las temáticas del emprendedorismo y la innovación, esta publicación que refleja la pasión de los emprendedores y nuestro compromiso con estas cuestiones claves para el desarrollo de nuestros países y la construcción de un mundo mejor y más humano.



**Dr. Pedro Vaya Castillo**

Presidente Red EmprendeSUR

# SUMÁRIO

## Educando para o Empreendedorismo e Inovação

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA REDUÇÃO DA MORTALIDADE EMPRESARIAL.....	12
A EMPRESA FAMILIAR, DILEMAS DA GESTÃO: INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO OU EM MARCA.....	23
A TRÍPLICE HÉLICE E O NECESSÁRIO EIXO MOTRIZ E PROPULSOR: A VONTADE HUMANA NUMA PERSPECTIVA CARTESIANA.....	36
ANÁLISE DA ESCALABILIDADE EM NOVOS NEGÓCIOS.....	46
AVANCE DE COMPETENCIAS EN DESARROLLO DEL EMPRENDIMEINTO INFANTIL EN BOGOTA.....	57
CÁTEDRA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UNL: AUTOEVALUACIÓN Y RE-DISEÑO.....	68
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ADQUIRIDAS POR EMPREENDEDORES NA INCUBAÇÃO EM PAÍSES DA AMÉRICA LATINA.....	79
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS ALUNOS DO ÚLTIMO ANO DO CURSO DE JORNALISMO..	95
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ENCONTRADAS EM ESTUDANTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE ARQUITETURA E DESIGN.....	110
CONSOLIDACIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES.....	125
DE LA FILANTROPÍA A LA AUTONOMÍA: EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO Y LIBERTAD.....	134
DESENVOLVENDO O POTENCIAL EMPREENDEDOR DE TRABALHADORES INFORMAIS DE UM SHOPPING POPULAR NA CIDADE DE MACEIÓ - AL.....	141
<i>DESIGN THINKING</i> APLICADO À EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA CONTEMPORÂNEA.....	157
DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA PARA INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS.....	168
EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA PARA CRIANÇAS.....	178
EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO NO IFSULDEMINAS.....	188
EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NO ÂMBITO DO MERCADO IMOBILIÁRIO.....	202
EL PAPEL DE LAS MISIONES ACADÉMICAS EM LA FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES AUTÓNOMA DE OCCIDENTE Y EAFIT DE COLOMBIA.....	212
EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS ENTRE UNIVERSIDADES.....	225
EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO: UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR.....	237
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: AÇÕES PARA A DISSEMINAÇÃO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNESC.....	253
EMPREENDEDORISMO FEMININO: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DAS MPE'S.....	264
EMPREENDEDORISMO, COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM: NOVAS CONTRIBUIÇÕES COMUNICACIONAIS NO CAMPO EMPRESARIAL E GERENCIAL.....	273
EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÕES ASSOCIADAS AO CONTEXTO BRASILEIRO.....	281
EMPRENDE CON ENERGÍA 2014.....	297
EMPREENDEDORISMO E INNOVACIÓN EN LA UNICEN.....	310
ENTORNOS DIDÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO ESCOLAR.....	325

ESTRATEGIA PARA EDUCAR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN Y DE ESTA MANERA MEJORAR LA IDENTIDAD, PERTENENCIA Y DESARROLLO DE LA ZONA, DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA DE LOS JÓVENES EN LA CIUDADELA ANDRÉS IBÁÑEZ DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA-BOLIVIA .....	337
ESTUDO DA EFETIVIDADE DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO PARA A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA A JOVENS CARENTES DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR .....	344
EVIDÊNCIAS DO METAMODELO DE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA .....	352
EXPERIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL. DE LA TEORÍA AL HECHO .....	360
FORMAÇÃO DO PROFESSOR E DO EDUCADOR SOCIAL PARA O EMPREENDEDORISMO .....	376
GENÉSIO ANTÔNIO MENDES: DA SIMPLICIDADE AO SUCESSO PROFISSIONAL .....	388
GESTÃO DE CUSTOS: CONSCIÊNCIA E MATURIDADE CORPORATIVA PARA O EMPREENDEDORISMO .....	398
HOMESTAYS: CONSULTORIA PARA ESTRANGEIROS.....	413
INDÚSTRIAS CRIATIVAS EM JORNALISMO: MAPA DE MODELOS DE NEGÓCIOS JORNALÍSTICOS NO SÉCULO 21 .....	415
INFLUÊNCIA DO DESIGN THINKING NAS MAKER COMMUNITIES DO ENSINO SUPERIOR.....	425
INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE LA SALLE – COLÔMBIA.....	434
LA FORMACIÓN PARA LA EMPRESARIALIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN .....	449
LABORATÓRIO DE EMPREENDEDORISMO NA UFRGS.....	461
LOS DOCENTES DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: ANÁLISIS DE SUS TRAYECTORIAS.....	475
LOS SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIOS, UN APRENDIZAJE DEL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR .....	487
MAPA AMBIENTAL ESCOLAR: EMPREENDEDORISMO, CONSCIENTIZAÇÃO, INSTRUMENTALIZAÇÃO DE ESTUDANTES PARA PESQUISA.....	505
ILLYUSHIN ZAAK SARAIVA, ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA .....	505
MARATONA DE EMPREENDEDORISMO DA UFRGS: RELATO DE EXPERIÊNCIA .....	522
MODELO PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA "CREATIVIDAD E INNOVACIÓN" EN LA COMUNIDAD CATÓLICA DEL NORTE.....	536
O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO PARA PESSOA DEFICIENTE: PRIMEIROS PASSOS.....	547
PERFIL DAS PESQUISAS EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE GERENCIAL NO EGEPE-ANESEP DE 2000 A 2014.....	558
PERFIL EMPREENDEDOR DE PROFESSORES: ESTUDO DE CASO .....	568
PROJETO 5S: INOVANDO NA GESTÃO DE UM CAMPO DA RECICLAGEM.....	582
RELACIÓN INVESTIGACIÓN-EMPRENDIMIENTO. RETO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	594
SENSO EMPREENDEDOR NA PUBLICIDADE E PROPAGANDA: RELEVÂNCIA DA AGÊNCIA EXPERIMENTAL DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE .....	610
SOB ANÁLISE A ABERTURA DE NEGÓCIOS COMO INDICADOR DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA.....	617
UMA ANÁLISE DAS REDES INTERACIONAIS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAMPINA GRANDE .....	632
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMULAÇÃO CONCEITUAL DO EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO COMO PROCESSO MULTIDIMENSIONAL QUE SE DESENVOLVE EM REDES INTERACIONAIS .....	643
UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA AL IMPACTO DEL PROGRAMA EMPRENDO SOBRE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN .....	659
UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA – DESAFIO OU SOLUÇÃO DO SÉCULO XXI ?.....	673

## Fomento ao Empreendedorismo e a Inovação

A COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA DOS EMPREENDEDORES NO SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	689
A ESTRUTURA EMPRESARIAL E A TAXA DE FORMAÇÃO DE EMPRESAS: ANÁLISE DE SUA DINÂMICA.....	703
ACOMPANHAMENTO DE UM GRUPO DE 3 (TRÊS) JOVENS EMPREENDEDORES POR UM BUSINESS ANGEL.....	715
ASSOCIATIVISMO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO PARA OS MICROEMPREENDEDORES DO LITORAL PARANAENSE .....	728
APLICABILIDADE DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FONTE DE INOVAÇÃO: ESTUDO DA CULTURA.....	742
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM OLHAR DO PROJETO MOSTRA ALGAR INOVAÇÃO .....	769
BARREIRAS E ESTÍMULOS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	782
CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS: PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL .	798
COMUNIDADES RURAIS SUSTENTÁVEIS: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA COOPERATIVA 3º PLANO, EM CONTENDA, NO PARANÁ .....	810
CONEXÃO UNIVERSIDADES, EMPRESAS E GOVERNO COMO UMA ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	825
CONSTRUCCIÓN DEL CLUSTER CREATIC EN CAUCA – COLOMBIA.....	835
COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA-GOVERNO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE E PETROBRAS .....	849
CUNDINNOVA.....	859
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO TERCEIRO SETOR: A EXPERIÊNCIA ADESJOVEM .....	871
DISEÑO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE EMPRENDIMIENTO: CASO CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON .....	884
EMPREENDEDORISMO JOVEM HOJE, E NA DÉCADA DE 90: PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES .....	895
EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O SECTOR NÃO LUCRATIVO E A CRIAÇÃO DE VALOR.....	910
EMPRENDIMIENTO RURAL Y ASOCIATIVIDAD EN EL CONTEXTO DE BOGOTÁ CIUDAD - REGIÓN ....	928
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA GRADUADA DE UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA.....	942
FOMENTO Y DESARROLLO ESPÍRITU EMPRENDEDOR: CASO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, CHILE.....	952
FRANQUIAS BRASILEIRAS: OPÇÃO DE INVESTIMENTO OU EMPREENDEDORISMO .....	966
GESTÃO PARTICIPATIVA E INCUBAÇÃO ATRAVÉS DA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA E DO DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS SOCIAIS E DA CONSTRUÇÃO DE ALTERNATIVAS SOLIDARIAS - CIDADÃS.....	982
IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO EM INCUBADORA DE EMPRESAS BASEADO NA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS .....	1002
INOVAÇÃO E PRODUTOS DIFERENCIADOS NO SEGMENTO BRASILEIRO DE ZINCO METÁLICO .....	1012
INVESTIGAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS EM <i>PET SHOP</i> NO ABC PAULISTA.....	1022
LA IMPORTANCIA DEL ECO-SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE SPINOFFS ACADÉMICAS .....	1039
MAPA ESTRATÉGIA DIVERGENTE - MED.....	1058
MENSURAÇÃO DOS NÍVEIS DE EMPREENDEDORISMO, O GEM BRASIL.....	1074

MEU FUTURO NEGÓCIO: FORMAÇÃO COMPLEMENTAR UNIVERSITÁRIA EM EMPREENDEDORISMO INOVADOR.....	1087
MODELO ACOMPAÑAMIENTO DE EMPRENDEDORES BASADO EN TECNICAS CREATIVAS, PENSAMIENTO Y ACCIÓN .....	1098
MUSEU DO CANGAÇO DE SERRA TALHADA-PE: UM CASO DE EMPREENDEDORISMO CULTURAL NO SERTÃO DO PAJEÚ .....	1111
O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR BRASILEIRO DE STARTUPS .....	1127
O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PRIMEIRO APL DA REGIÃO CENTRAL DO RS A PARTIR DO FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA.....	1141
O REFLEXO DA IMPLANTAÇÃO DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS PARA O CENÁRIO SOCIOECONÔMICO DA REGIÃO DE CHAPECÓ: UM ESTUDO DE CASO COM A INCTECH.....	1151
OBSERVATORIO PARA EL DESARROLLO DE POTENCIALIDADES DEL NORTE DE ANTIOQUIA: UNA APUESTA POR EL DESARROLLO EMPRENDEDOR DE LA REGIÓN DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	1162
OS COMPONENTES DA REDE DE RELACIONAMENTOS DE UMA <i>STARTUP</i> .....	1174
PLATAFORMAS COMPETITIVAS VIA CROWDSOURCING: O CASO MONDELEZ.....	1192
POTENCIAL DE GERAÇÃO DE <i>SPIN-OFF</i> DAS PEQUISAS REALIZADAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE.....	1208
PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS LAVADEROS CALLEJEROS EN MEDELLÍN.....	1216
PROGRAMA CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS: INOVAÇÃO SOB O ARGUMENTO SCHUMPTERIANO? ....	1228
PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA COM FOCO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	1237
PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA “CONQUITO”.....	1247
REDE DE INCUBADORAS DO CEARÁ (RIC): PLATAFORMA DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR. 1262	
RELATÓRIO CONTÁBIL-FINANCEIRO: INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA QUALIDADE DA GESTÃO.....	1276
STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA: ESTUDO DE METODOLOGIAS GERENCIAIS E INOVATIVAS.....	1284
TAXA DE FORMAÇÃO DE EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS ESPACIAIS.....	1296
UMA ANÁLISE DAS AÇÕES EMPREENDEDORAS NO COMÉRCIO DE PRODUTOS NATURAIS .....	1310
UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DIFERENCIADA PARA RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA TRACTEBEL ENERGIA S.A.....	1324

# EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O SECTOR NÃO LUCRATIVO E A CRIAÇÃO DE VALOR

*Fátima David, Doutorada, Professora, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal ([sdavid@ipg.pt](mailto:sdavid@ipg.pt))*

*Rute Abreu, Doutorada, Professora, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal ([ra\\_ipg@hotmail.com](mailto:ra_ipg@hotmail.com))*

*Liliane Segura, Doutorada, Professora, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil ([lilianecristina.segura@mackenzie.br](mailto:lilianecristina.segura@mackenzie.br))*

*Henrique Formigoni, Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil ([henrique.formigoni@mackenzie.br](mailto:henrique.formigoni@mackenzie.br))*

## Resumo

O agravamento da pobreza e a emergência de problemas sociais exigem novas dinâmicas suportadas no empreendedorismo social, as quais garantem, por um lado, o bem-estar ao maior número de cidadãos e a redução do risco de comportamentos nocivos e, por outro lado, a criação de valor através de iniciativas desenvolvidas diferenciadamente na sociedade. A metodologia da investigação é suportada, numa primeira fase, na revisão de literatura para contextualizar o Empreendedorismo Social. Numa segunda fase, na análise quantitativa, exploratória e longitudinal, na Carta Social em Portugal. A questão a investigar é: o empreendedorismo social cria valor social nas organizações do setor não lucrativo? Os resultados evidenciam que essas organizações se preocupam com a criação de valor social, a promoção do emprego, a redução da exclusão social e da conflitualidade, particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados, sempre num contexto empresarial que privilegia estratégias assentes na eficiência, eficácia, economia e qualidade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Setor não Lucrativo, IPSS, Portugal.

## Introdução

O empreendedorismo está associado à criação de empresas (Shane e Venkataraman, 2000). Contudo, qualquer que seja o tipo de empreendedorismo, com ou sem fins lucrativos, ele envolve investidores num conjunto de atividades, tendo em vista o bem-estar coletivo e o desenvolvimento sustentável da sociedade em que se integram (Austin et al., 2006). Contudo, importa não limitar o empreendedorismo à criação da empresa, dado que existem outras organizações, nomeadamente as instituições de cariz social, que também são empreendedoras, ao terem a iniciativa de implementar novos projetos e contribuem para a criação de emprego, dado o seu modelo de negócio (Chesbrought, 2007), o qual é essencial para o sucesso da organização (Magretta, 2002). Nesta linha de investigação, Walsh et al. (2005), Seelos e Mair (2007) e Jaiswal (2008) defendem que é possível analisar diversos modelos de negócio que, no contexto de pobreza, reduzem a complexidade do fenómeno através de narrativas entre atividades pouco usuais, motivações, intenções e decisões (Seelos, 2013).

Nessa medida, as organizações do sector não lucrativo são referidas como um conjunto de práticas empresariais que surgem como novas formas de organização económica e desenvolvem serviços e atividades diversas, como resposta a situações que se expressam, designadamente, em contextos locais (Quintão, 2004). Desta forma, o empreendedorismo social contribui para o crescimento económico sustentável, o aumento da competitividade no mercado e a criação de emprego (Bednarkiz, 2000), permitindo também a introdução de produtos e serviços inovadores, a ampliação das fronteiras tecnológicas e a criação de novas formas de trabalho e abertura a novos mercados (Zahra et al., 2009).

Genericamente, o conceito de empreendedorismo compreende três ideias-chave: criação de valor, inovação e capacidade de aproveitar oportunidades, correspondendo à disposição de construir, de fazer surgir iniciativas e de desenvolver ações, aproveitando as oportunidades e utilizando os recursos disponíveis (Amit et al., 1993; Martins, 2006). Quanto ao empreendedorismo social, a sua nota mais dominante passa, essencialmente, pela capacidade de transformar para ganhar mais, sem que a medida do “ganho” seja

meramente o lucro, mas a criação de valor social para a comunidade, promovendo o emprego, minorando a exclusão social e a conflitualidade e aumentando as valências de apoio e os benefícios da comunidade.

O processo de criação de valor social tem inerente trocas e percepções de valia social como incentivo para sensibilizar, potenciar e integrar o desenvolvimento do espírito empreendedor (Mair e Marti, 2006; Defourny e Nyssens, 2010). Deste modo, a criação de valor de uma organização justifica-se numa visão que difunde a missão a todos os stakeholders, numa união de esforços para concretizar a sua estratégia e objetivos (Certo e Miller, 2008).

Por conseguinte, esta investigação defende a necessidade de uma estratégia de sustentabilidade baseada numa organização do setor não lucrativo (Anheier, 2000), a qual, pese embora atenda a critérios de eficiência, eficácia, economia e qualidade, não pode deixar de integrar nas suas atividades preocupações de ordem social, cultural e ambiental, enquanto condições necessárias para a sustentabilidade e sobrevivência das mesmas. Kamensky (1993), Osborne et al. (1995) e Hatry (1999) defendem que deve ser criticamente avaliada a informação de input (recursos humanos e materiais), informação de processo (complexidade das respostas sociais e valências), informação de eficiência (produtividade e gastos), informação de eficácia (respostas sociais e valências), avaliação da qualidade (concretização de objetivos) e o impacto económico do desempenho futuro.

Com efeito, cada vez mais, existe um largo consenso de que as organizações do setor não lucrativo e os Governos devem, em parceria, aceitar a sua responsabilidade moral em relação ao bem-estar social e aos interesses individuais nas transações económicas (Amba-Rao, 1993). A sustentabilidade e sobrevivência passam muitas vezes pelo aparecimento de empreendimentos sociais que respondem às necessidades das populações não satisfeitas pelo Estado, tendo por base as organizações do setor não lucrativo (Dacin et al, 2010; 2011).

No desenvolvimento destas atividades, a utilização dos recursos aumenta a margem de manobra das organizações na prossecução dos seus objetivos (Baron e Shane, 2008), bem como as possibilidades de satisfazer mais necessidades aos seus utentes, pelo que a atuação destas organizações passa pelo cumprimento do princípio da sustentabilidade, que, de acordo com Crowther e Rayman-Bacchus (2004: 239), se refere: “ao efeito que as medidas tomadas no Presente têm sobre as opções disponíveis no futuro. Se os recursos são utilizados, no Presente, então eles não vão estar disponíveis para uso no futuro, sendo isto particularmente preocupante uma vez que os recursos são finitos.” De facto, a globalização e a exigência de maior transparência nos negócios forçam as organizações adotar uma postura mais responsável e a (re)considerarem a sua forma de atuar a médio e longo prazo na sociedade (David et al., 2009).

Face ao exposto, esta investigação centra-se nas organizações do sector não lucrativo ou Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enquanto parceiras da estratégia social, em substituição das estratégias económicas, assentes em outros paradigmas. Após esta introdução, seguem-se mais cinco secções claramente relacionadas. Na segunda secção discute-se a fundamentação conceitual do empreendedorismo social, como forma de criar valor social. Na terceira secção apresenta-se a metodologia utilizada na investigação, enquanto veículo da estratégia das organizações do sector não lucrativo, tendo subjacente uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Na quarta secção desenvolve-se a temática das organizações do setor não lucrativo no quadro de uma sustentabilidade financeira. Na quinta secção apresentam-se os resultados da Carta Social e em especial focam-se seis valências que orientam de forma mais bem-sucedidas a gestão e dinâmica das organizações. Por último, na sexta secção apresenta-se a discussão e respetivas conclusões da investigação realizada, que são o corolário das recomendações que se apresentam na secção 7.

## Fundamentação conceitual

O empreendedor é inovador, cria novos paradigmas e é pioneiro de novas abordagens, mas tal não significa que crie algo completamente novo. Muitas vezes, transforma ideias já existentes e utiliza a criatividade que o caracteriza para aperfeiçoar ou (re)inventar processos (Bull e Willard, 1983; Chaves, 2009). No que toca à administração dos seus próprios negócios, o mesmo tende a focalizar-se no futuro, ignorando a gestão corrente dos problemas organizacionais (Costa, 2008; Dey e Steyaert, 2010).

Como se pode constatar no Quadro 1, as características dos empreendedores sociais são: procurar novas formas para servir os seus utentes; ter disposição para correr riscos para o bem das pessoas que as organizações apoiam (Beck, 1994); compreender a diferença entre necessidade e desejo; compreender que todos os recursos são realmente investimentos; e medir sempre o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos (Bornstein e Davis, 2010; Martins, 2006). Estas mesmas características têm contribuído com as suas diferentes definições para o atual conceito de «empreendedor social» (Chaves, 2009).

O empreendedor envolve a combinação dos conhecimentos, aptidões e atitudes dos indivíduos que originam a criação de novas ideias, inovações e capacidade para transformar as oportunidades existentes em novos empreendimentos (Bacq e Janssen, 2011). Esta definição constitui uma visão alargada do empreendedorismo (Sexton e Bowman, 1985), incluindo assim o desenvolvimento de ideias, como a comercialização das habilidades e aptidões dos empreendedores, de inovações como a criação de patentes e, ainda, a comercialização de propriedade intelectual e o desenvolvimento de empreendimentos diversos (Rosário, 2007).

Quadro 1: Conceitos sobre Empreendedor Social

ORGANIZAÇÃO	CONCEITOS
<i>School Social Entrepreneurship</i> (Reino Unido)	Um empreendedor social é uma pessoa que constrói algo do nada e é ambicioso para alcançar os seus objetivos; constantemente criativos e não tem medo de cometer erros. Nunca diz que “não pode ser feito” e trabalha de uma forma empresarial, mas para um público ou benefício social
<i>Canadian Center Social Entrepreneurship</i> (Canadá)	Um empreendedor social é uma pessoa que desenvolve novos modelos e novas abordagens que lhe permite ultrapassar obstáculos, pertence a qualquer setor e não está limitado por barreiras que se possam colocar no seu caminho
<i>Found Schwab</i> (Suíça)	Um empreendedor social é uma pessoa que inova com um novo produto, um novo serviço ou uma nova abordagem para o problema social e aplica ideias práticas a problemas sociais combinando inovação, recursos e oportunidades. Centra-se principalmente na criação de valor social e dentro desse espírito está preparado para partilhar abertamente as suas inovações; resiste a ser “armadilhado” por constrangimentos ideológicos ou disciplina.
ASHOKA (Brasil)	Um empreendedor social é uma pessoa visionária, criativa, prática e programática; sabe como ultrapassar obstáculos para criar mudanças sociais significativas e sistémicas. Possui uma proposta verdadeiramente inovadora, já com resultados de impacto social positivo na região onde atua, e demonstra estratégias concretas para disseminação dessa ideia a nível nacional e/ou internacional.
ASHOKA (Estados Unidos)	Um empreendedor social é uma pessoa visionária que possui capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance nos seus diversos campos de atividade.

Fonte: Adaptado de Chaves (2009) e Aleixo (2012).

No Quadro 2 apresentam-se os eixos do empreendedorismo social versus empreendedorismo empresarial. Segundo Austin et al. (2006) distingue-se o empreendedorismo social do empreendedorismo empresarial através de quatro eixos, em concreto: a missão; a mobilização de recursos; o desempenho; e o mercado.

Quadro 2: Eixos do Empreendedorismo Social e do Empreendedorismo Empresarial

EIXOS	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL
Missão	Criação de valor social (luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego)	Criação de valor económico (obtenção de lucro)
Mobilização de Recursos	Dificuldade em obter recursos financeiros e humanos, uma vez que, como não tem como objetivo o lucro, apresenta menos vantagens competitivas aos possíveis financiadores	Facilidade em obter e combinar, de forma otimizada, os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais
Desempenho	As medidas são subjetivas e nem sempre podem ser quantificadas	As medidas são objetivas e podem ser quantificadas (indicadores de produtividade, liquidez, rendibilidade e risco)
Mercado	Satisfaz as necessidades do mercado, mesmo as que não são lucrativas	Não satisfaz as necessidades do mercado, porque não é lucrativa

Fonte: Adaptado de Austin et al. (2006) e Aleixo (2012).

Em particular, o empreendedor social fornece verdadeiras melhorias sociais aos seus utentes e às comunidades em que os mesmos se inserem, assim como um retorno social e/ou financeiro para os seus investidores, avaliando os progressos em termos dos resultados sociais, financeiros e de gestão, e não simplesmente em termos de dimensão, produtos ou processos, para além de usarem esta informação para efetuar correções de rumo em função das necessidades detetadas (Dees, 2001).

Martin e Osberg (2007) defendem que o empreendedorismo se baseia em três pilares: identificação de injustiças no quadro de um equilíbrio estável; identificação de oportunidades criadas pelo status que incentiva a criação de valor social face ao empresarial; e identificação de um novo equilíbrio estável, que resolve, no todo ou em parte, os efeitos de um equilíbrio injusto mas estável, garantindo um futuro melhor para o grupo e a sociedade.

Se, por um lado, o empreendedorismo social é uma área de enorme potencialidade na luta contra a exclusão social, substituindo-se ao Estado, por via da sua adaptabilidade, do seu cariz inovador e da sua leveza de processos (Ferreira, 2008; Nicholls, 2008, 2010). Por outro lado, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a realidade social que as rodeia, tanto interna como externamente, procurando, também elas, aumentar as valências de apoio social disponibilizadas.

Segundo Esperança (2006), um dos objetivos do empreendedorismo social é o envolvimento das comunidades locais num conjunto de atividades que melhorem o seu bem-estar e reduzam o risco de comportamentos lesivos (Veenhoven, 2000), particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados (Keister, 2000). À semelhança do que ocorre, quer a nível nacional, quer a nível internacional, o empreendedorismo social surgiu como uma forma inovadora de lidar com as complexas necessidades sociais (Roper e Cheney, 2005).

Sem dúvida, que a expansão do empreendedorismo social resulta do interesse que a sociedade, em geral, e o cidadão, em particular, lhe atribui pela pertinência e oportunidade desenvolvida pelas organizações do sector não lucrativo, ganhando aos poucos uma visibilidade, cada vez mais inquestionável (Chell et al, 2010; Mair et al., 2012).

No Quadro 4 observam-se as principais características das organizações do sector não lucrativo, enquanto fontes importantes de empreendedorismo e emprego, as quais ajudam a encontrar respostas às mudanças que ocorrem na sociedade.

Quadro 3: Principais Características das Organizações do sector não lucrativo

Características	Descrição
Finalidade	Visam o interesse geral e coletivo.
Objetivos	Centram-se no âmbito da luta contra a exclusão social e o desemprego através do desenvolvimento económico e social.
Organização	Seguem métodos de gestão empresarial para a produção e venda de bens e serviços no mercado e desenvolvem uma atividade inscrita na economia de mercado, mas procuram também recursos que advêm de outras fontes: subsídios e benefícios públicos; trabalho voluntário; donativos, entre outros.
Especificidades (natureza jurídica, institucional e organizacional)	Iniciativa de coletividades da sociedade civil, na autonomia de gestão face ao Estado, na livre adesão, no modelo de decisão e no funcionamento democrático e no primado das pessoas e do trabalho sobre o capital, que fazem com que sejam: organizações privadas, diferentes das empresas capitalistas por não privilegiarem a obtenção e distribuição de lucro; e organizações que visam o interesse geral mas com um estatuto distinto e autónomo das organizações da administração pública.
Domínios de atividade	Inserção socioprofissional; Serviços de proximidade; Ambiente; Cultura; Desporto; e Meios de comunicação.

Fonte: Adaptado de Quintão (2004) e Aleixo (2012).

Assim, esta investigação desenvolve esse esforço para promover a empregabilidade em muitas áreas profissionais a nível regional (gerontologia, animação sociocultural, desporto, assistência social, fisioterapia, enfermagem, medicina, qualidade, gestão, restauração, nutricionismo), que, apesar de requerer um investimento, tem retorno no futuro (Sahlman, 1996; van Marrewijk e Becler, 2004). Deste modo, o risco não deve ser menosprezado, mas a sustentabilidade com a partilha de gastos e rendimentos (Norris-Tirrell, 2001) garante que a capacidade instalada nas valências e nas respostas sociais das organizações do setor não lucrativo criam um clima propício ao seu desenvolvimento e competitividade.

## Metodologia utilizada

Em Portugal, o Ministério da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social (MSESS) através do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) gere a Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), a qual designou como “Carta Social”. Assim, a sociedade, em geral, e o cidadão, em particular, acede a esta informação desde o ano 2000. Nesta medida, a população desta investigação serão todas as IPSS constantes na Carta Social presente no site da Segurança Social (MSESS, 2014). Segundo Riley et al. (2001), a população desta investigação corresponde: “ao número total de pessoas, objetos ou eventos que são relevantes para os aspetos da investigação que se vai estudar”.

Assim, a metodologia da investigação é suportada, numa primeira fase, na revisão de literatura para contextualizar o Empreendedorismo Social. Numa segunda fase, na análise quantitativa, exploratória e longitudinal, na referida Carta Social em Portugal. Após a apresentação da metodologia de investigação, e no âmbito da segunda etapa, desenvolveu-se uma análise SWOT - Strengths para Pontos Fortes, Weaknesses para Pontos Fracos, Opportunities para Oportunidades e Threats para Ameaças, segundo a proposta de Weihrich (1982), que definirá a questão a investigar: o empreendedorismo social cria valor social nas organizações do setor não lucrativo?

Por um lado, a análise SWOT subdivide-se numa análise interna, onde são destacados os principais pontos fortes das IPSS ou dos seus serviços face às suas concorrentes, na qual se identificam as forças ou as vantagens internas dessas organizações ou dos seus serviços, e os pontos fracos ou desvantagens internas dessas organizações ou dos seus serviços face à atividade subjacente (Weihrich 1982). Como pontes fortes, que são considerados vantagens internas das organizações ou dos seus serviços em relação às suas principais concorrentes (Weihrich, 1982), identificam-se por exemplo:

- serviços acreditados - a organização apresenta uma prestação de diversos serviços com um reconhecimento externo de qualidade, que deve ser emitido em estreita cooperação com um Organismo Público, sendo o mesmo necessário para o bem-estar dos utentes;
- autonomia financeira - a organização deve cumprir os compromissos financeiros através de um fundo social e, desse modo, garantir a sua sustentabilidade financeira;
- eficácia das ações - a organização deve gerar rotinas de funcionamento que agilizam e facilitam as atividades do dia-a-dia e realiza auditorias que aceleram o processo de melhoria contínua e lhe permite enfrentar os problemas com os procedimentos corretos por forma a permitir o seu bom e regular funcionamento;
- elevada tecnicidade dos serviços - a organização deve enfrentar uma elevada tecnicidade resultante da execução dos seus serviços adaptada a cada utente e, ao mesmo, tempo promove a formação constante dos seus recursos humanos.

Na análise interna identificam-se também os pontos fracos, que são desvantagens internas das organizações do setor não lucrativo ou dos seus serviços em relação às suas principais concorrentes (Wehrich, 1982), tais como:

- nível de competências variável - é necessário um maior sucesso no desempenho das funções por parte dos recursos humanos, de modo a atingir os resultados com eficiência e eficácia;
- comunicação deficiente - é necessária uma política de comunicação, para que se possa demonstrar a competência profissional da organização;
- divergências na orientação para o utente - é necessário um maior foco para orientar o potencial da atividade da organização e dos seus serviços para o utente facilitando a sua integração, quebrando barreiras e reduzindo os impactos negativos nas iniciativas;
- recursos humanos qualificados - são necessários recursos humanos para assegurar o funcionamento dos serviços prestados pela organização, para aumentar o nível de satisfação dos seus utentes e não deteriorar a qualidade do serviço.

Por outro lado, a análise SWOT também se subdivide numa análise externa, onde se identificam as principais perspetivas de evolução das organizações do setor não lucrativo e na qual as oportunidades são os aspetos positivos do meio envolvente, com impacto positivo no desenvolvimento das organizações, e as ameaças são os aspetos negativos do meio envolvente, com impacto negativo no mesmo desenvolvimento. Como oportunidades, que são os aspetos positivos do meio envolvente, com impacto significativo no desenvolvimento da organização (Wehrich 1982), identificam-se por exemplo:

- acesso a novas respostas sociais - a organização promove novas áreas de atuação, com aumento das possibilidades de melhoria ao nível financeiro e da satisfação dos utentes;
- lacuna da resposta pública às valências - a organização disponibiliza à iniciativa privada todas as respostas sociais, dado que não existe possibilidade por parte de entidades públicas, deixando o enfoque para novas áreas de negócio social;
- aumento da procura de serviços – a organização considera relevante a oferta de novos serviços para o seu próprio desenvolvimento em resultado do aumento das exigências de resposta aos novos impactos demográficos (envelhecimento, maiores exigências profissionais e falta de empregados qualificados) por parte da população-alvo;
- utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – as TIC ajudam a organização no tratamento de toda a documentação inerente ao seu, facilitando o trabalho dos funcionários e minimizando o desempenho no dia-a-dia, sendo uma ferramenta de melhoria das práticas correntes da organização.

Na análise externa também se apresentam as ameaças, como os aspetos negativos do meio envolvente, com impacto significativo no desenvolvimento da organização (Wehrich, 1982), em concreto:

- solicitações externas muito exigentes - é necessária cada vez mais a implementação de serviços com maiores padrões de organização, por forma a obter o mesmo (ou melhores) tipo de serviços e com preços (mais) acessíveis que a concorrência;
- aumento da concorrência - é necessário enfrentar uma concorrência cada vez mais ameaçadora e atualizada quanto à aquisição de novos conhecimentos, por forma a que os utentes, com necessidades especiais se sintam confortáveis por escolher essa organização;
- regimes legais em constante alteração - é necessário o acompanhamento regulamentar e normativo, exigindo o alinhamento constante a esses novos regimes sob pena de punições ou multas;
- aumento da carga administrativa e processual - com a contextualização dos processos, documentos e atividades administrativas e processuais há cada vez mais respostas a esses novos requisitos formais.

Face ao exposto, o nível de confiança dos utentes, famílias e técnicos que trabalham nas organizações promovem um desenvolvimento diferenciado e por isso implica uma análise da sua evolução para aferir da sua consolidação social, bem como gerar uma clara orientação para reduzir os graves problemas sociais que afetam em Portugal (Olsen, 2004). Assim, dado que as organizações estão enquadradas num mercado global, pese embora sofram fortes restrições pelo mercado do bem-estar social, especialmente devido ao difícil clima económico e dada a conjuntura tecnológica, social e demográfica, para além das inúmeras imposições legais, revela-se essencial definir a questão a investigar.

## Desenvolvimento da temática

A Constituição da República Portuguesa reconhece, nos seus artigos 80º e 82º (AR, 2005), a existência do 3º setor, como sendo o setor cooperativo e social. Para o efeito, considera que o mesmo compreende as cooperativas, organizações comunitárias ou em autogestão e pessoas coletivas sem carácter lucrativo com fins principais de solidariedade social, como as associações mutualistas e as IPSS. De forma explícita, a Constituição estabelece, na alínea f) do artigo 80º (AR, 2005), como princípio fundamental da organização económico-social, a proteção do setor cooperativo e social, reforçando esta perspetiva em vários artigos, ao apoiar e fomentar a criação e a atividade de organizações do 3º setor, em diversas áreas económicas e sociais.

Neste sentido, o desenvolvimento das atividades das organizações sociais tem evoluído nos últimos anos, colocando um importante desafio ao seu financiamento. Para Guimarães (2009: 9): “O financiamento destas organizações constitui um problema crítico, uma vez que, pela sua natureza, elas não são, em geral, autónomas na geração de fundos suficientes, tendo que recorrer a múltiplas fontes, internas e externas à organização”. Guimarães (2009: 9) também considera que: “Sendo, em muitos casos, a maior parte do financiamento obtido a partir de fontes externas, nomeadamente doações de empresas e particulares, faz com que exista uma elevada dependência de outras entidades e a falta de previsibilidade e regularidade dos mesmos pode exigir à organização competências acrescidas na sua gestão organizacional”.

As organizações do sector não lucrativo podem obter recursos e financiamentos de forma autónoma, através de fundos públicos, por transferência de recursos de empresas, por donativos de pessoas singulares e por Programas europeus e/ou internacionais (Smith et al., 2012). Não obstante o anterior, as organizações do setor não lucrativo têm dificuldade em encontrar financiamento, pois o acesso a fundos públicos é frequentemente impedido por sistemas demasiado rígidos ou demasiado burocráticos, pois existe um grande número de programas diferentes, tanto a nível nacional como europeu, que torna difícil o acesso ao financiamento por este tipo de organizações.

Face à dificuldade em obter financiamento, Esperança (2006) defende que as “novas ideias” deveriam ser desenvolvidas por organizações já existentes, beneficiando estas de financiamento interno. Paralelamente, Defourny (2001) salienta algumas características que este tipo de organizações têm de ultrapassar: dificuldade em medir o desempenho das organizações por falta de um indicador financeiro consensual; dificuldade em garantir que os gestores evitem o clássico problema de agência em que podem sobrepor os objetivos pessoais aos objetivos da organização; otimizar a entrada de dois tipos de contributos complementares mas de natureza distinta - contributos financeiros e humanos.

Perante a situação socioeconómica do país foi elaborado o Programa de Emergência Social (PES) de 2011-2014, entrado nas pessoas com maiores carências, com uma atenção essencial aos mais idosos, aos que perderam o seu posto de trabalho, aos mais carenciados, às crianças em dificuldades, aos emigrantes e às pessoas com deficiência (PCM, 2011). O PES visa identificar as situações de resposta mais urgente e é focado em medidas e soluções, promovendo direitos e apresentando medidas que possam minorar o impacto social da crise. Contudo, a seleção das entidades que melhor podem contribuir para acudir às situações de emergência social tem por base a proximidade e a experiência, sendo elas as autarquias e as instituições que em permanência garantem uma resposta social, tais como as IPSS.

Por conseguinte, as medidas e soluções previstas só serão bem-sucedidas caso se desenvolvam 5 pontos principais do programa (PCM, 2011), utilizando ao máximo as estruturas que já estão no terreno e simplificando as suas regras de utilização, especificamente: responder às famílias confrontadas com os novos fenómenos de pobreza, fruto do desemprego, do sobre-endividamento, da desestruturação social e familiar; responder aos mais idosos, com rendimentos muito baixos e gastos com a saúde muito elevados; inclusão da pessoa com deficiência; reconhecer, incentivar e promover o voluntariado; e acreditar nas instituições sociais e contratualizar respostas, através, por exemplo, da simplificação e agilização do regime de licenciamento das respostas sociais, revendo as atuais regras do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março (MTSS, 2007).

Face ao exposto, o desenvolvimento sustentado assenta em políticas de desenvolvimento económico, social e ambiental, onde se devem procurar integrar os recursos naturais e culturais de cada país, região ou localidade. No que respeita ao PES, o mesmo identifica as situações de resposta mais urgente e é focado em soluções, promovendo direitos e apresentando medidas que possam minorar o impacto social da crise.

## Principais resultados

A emergência de serviços de proximidade em relação aos problemas concretos permite uma caracterização mais aprofundada de cada caso e o desenho de soluções inovadoras que melhor se adaptam a cada país, região ou localidade. Em Portugal, por um lado, existem as creches, estabelecimentos de educação pré-escolar, centros de atividades de tempos livres, centros de atividades ocupacionais, centros de férias e de lazer. Por outro lado, existem as estruturas residenciais de idosos, centros de dia, centros de apoio ao domicílio, entre outras.

Esses serviços de proximidade podem ser avaliados, segundo a metodologia de AECA (2000), Solá (2003), Robbins e Coulter (2005) e Walters (2006), de acordo com critérios de eficiência, eficácia, economia e qualidade. Eficiência, ao referir-se à relação direta entre os recursos consumidos ou aplicados (inputs) e os serviços produzidos (outputs), numa lógica de gasto versus rendimento. Eficácia, ao referir-se ao grau de realização dos objetivos claramente estabelecidos e quantificados, numa lógica de comparação entre os resultados obtidos e os esperados. Economia, quando, numa lógica de otimização dos recursos, se adquirem os recursos mais adequados, em quantidade e qualidade, aos gastos mais baixos. Qualidade, ao referir-se ao grau de conformidade do serviço prestado numa lógica de preocupação com o utente face a requisitos dos normativos subjacentes.

No Quadro 5 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência “Creche” ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo dessa valência no período de 2005-2013. O conceito de creche corresponde a um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais (MSESS, 2014).

Quadro 5- Peso relativo da Capacidade das Creches em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	40,7	40,8	41,1	41,2	43,3	42,4	43,2	44,0	44,6
Beja	48,8	49,2	50,3	50,7	50,4	51,8	51,4	51,0	52,2
Braga	47,5	45,0	44,9	46,2	46,3	46,8	46,4	47,7	48,1
Bragança	39,5	38,4	38,8	39,1	39,9	39,4	40,1	42,2	43,8
Castelo Branco	42,5	44,6	45,2	45,0	45,3	44,9	45,8	45,1	45,5
Coimbra	33,7	35,5	35,9	36,6	38,3	36,8	38,2	38,5	39,8
Évora	30,7	31,1	31,3	32,6	35,0	36,1	39,0	39,1	40,4
Faro	39,9	38,0	38,8	40,2	48,8	45,6	49,6	48,9	49,6
Guarda	39,2	40,1	40,5	39,4	39,4	39,7	40,4	42,0	41,2
Leiria	38,0	36,9	37,3	37,0	38,0	39,3	40,3	41,4	42,1
Lisboa	40,3	39,8	39,9	40,6	39,6	41,1	42,2	44,5	45,4
Portalegre	37,7	38,7	39,9	39,8	39,6	39,6	40,5	41,4	41,7
Porto	29,4	30,4	31,1	32,0	31,6	32,5	34,9	35,2	36,0
Santarém	38,9	39,8	40,3	41,6	45,4	41,1	43,1	43,6	44,5
Setúbal	29,7	29,8	31,6	33,1	36,3	35,1	35,2	37,8	39,3
Viana do Castelo	43,1	40,3	39,4	38,9	41,1	40,9	42,4	45,3	46,2
Vila Real	33,3	34,6	34,3	34,2	35,8	35,3	36,4	36,8	37,2
Viseu	38,6	37,7	36,7	14,5	29,0	38,8	38,1	41,2	42,1
<b>Total</b>	37,5	37,5	37,9	36,6	39,2	39,6	40,8	42,1	42,9
<b>média</b>	38,4	38,4	38,7	37,9	40,2	40,4	41,5	42,5	43,3
<b>desvio padrão</b>	5,5	5,0	5,0	7,6	5,7	4,7	4,6	4,2	4,2
<b>máximo</b>	48,8	49,2	50,3	50,7	50,4	51,8	51,4	51,0	52,2
<b>mínimo</b>	29,4	29,8	31,1	14,5	29,0	32,5	34,9	35,2	36,0

Fonte: Elaboração própria.

Da análise do Quadro 5, pode concluir-se que a média do número de utentes por organização têm vindo aumentar, passando de 38 utentes em 2005 para 43 utentes em 2013, sabendo-se que no ano 2005 o valor máximo se registou em Beja, com 49 utentes, e no ano 2013 o valor mínimo se registou no Porto, com 29 utentes. Porém, ao longo do período 2005-2013, ocorreu um máximo em Beja, com 52 utentes, em 2013 e um mínimo em Viseu, com 15, utentes em 2008. Estas organizações atuam, presentemente, numa valência com grandes alterações a nível distrital, porque ocorreram alterações legislativas que aumentaram o número de lugares por organização para a mesma estrutura de gastos que lhe estava associada.

No Quadro 6 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Centro de Atividades Ocupacionais» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo dessa valência no período de 2005-2013. Concetualmente, um centro de atividades ocupacionais é uma estrutura que visa proporcionar aos utentes: a realização de atividades socialmente úteis e estritamente ocupacionais; o apoio técnico permanente no plano físico, psíquico e social; e a participação em ações culturais, gimnodesportivas e recreativas, sendo que preferencialmente devem ser unidades de pequena dimensão inseridas na comunidade (MSESS, 2014).

Quadro 6: Peso relativo da Capacidade dos Centros de Atividades Ocupacionais em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	35,8	33,4	33,0	33,0	32,6	32,6	33,2	33,6	38,4
Beja	30,8	33,3	33,3	34,2	34,2	34,2	34,5	35,0	35,0
Braga	29,7	28,0	29,3	31,4	31,9	33,1	34,0	33,8	34,8
Bragança	75,0	42,0	36,0	36,0	36,0	36,0	37,2	38,0	38,0
Castelo Branco	32,9	35,8	35,8	35,7	37,1	38,6	40,0	35,1	37,5
Coimbra	46,9	53,4	44,8	50,8	52,4	52,9	53,1	51,1	51,1
Évora	34,6	34,6	34,6	35,3	35,3	35,3	34,1	31,7	31,7
Faro	34,0	34,3	34,3	34,3	34,3	34,3	35,4	36,4	32,8
Guarda	37,5	33,4	34,0	34,4	37,5	38,1	39,6	37,2	37,1
Leiria	43,6	41,7	45,1	45,4	48,3	49,4	50,4	48,5	44,9
Lisboa	45,7	33,6	33,7	32,9	33,4	33,4	33,8	33,5	34,7
Portalegre	40,0	41,8	50,5	50,5	52,8	53,3	53,3	53,3	43,5
Porto	31,0	31,2	31,6	31,1	30,7	30,7	30,9	30,8	32,5
Santarém	46,5	46,4	48,9	51,3	51,7	51,9	52,1	52,9	55,8
Setúbal	37,0	38,4	38,8	38,8	39,1	36,8	34,5	35,2	32,7
Viana do Castelo	30,9	27,8	30,0	27,0	27,0	27,0	26,1	24,8	26,2
Vila Real	50,5	50,5	44,4	44,4	44,4	44,4	47,2	42,0	40,3
Viseu	34,9	38,9	37,1	33,8	35,6	33,7	36,5	36,7	34,3
<b>Total</b>	<b>38,3</b>	<b>35,7</b>	<b>35,8</b>	<b>35,8</b>	<b>36,3</b>	<b>36,4</b>	<b>36,8</b>	<b>36,3</b>	<b>36,8</b>
<b>média</b>	<b>39,8</b>	<b>37,7</b>	<b>37,5</b>	<b>37,8</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>	<b>39,2</b>	<b>38,3</b>	<b>37,8</b>
<b>desvio padrão</b>	<b>10,8</b>	<b>7,2</b>	<b>6,4</b>	<b>7,4</b>	<b>7,9</b>	<b>8,1</b>	<b>8,3</b>	<b>8,1</b>	<b>7,2</b>
<b>máximo</b>	<b>75,0</b>	<b>53,4</b>	<b>50,5</b>	<b>51,3</b>	<b>52,8</b>	<b>53,3</b>	<b>53,3</b>	<b>53,3</b>	<b>55,8</b>
<b>mínimo</b>	<b>29,7</b>	<b>27,8</b>	<b>29,3</b>	<b>27,0</b>	<b>27,0</b>	<b>27,0</b>	<b>26,1</b>	<b>24,8</b>	<b>26,2</b>

Fonte: Elaboração própria.

Face aos Quadros 5 e 6 para a população-alvo «Infância e Juventude», constatou-se que, em todos os anos da análise, todas as valências têm utentes. No entanto, o número reduzido de utentes nos distritos da Braga e Viana do Castelo é justificado por uma gestão estratégica na oferta do serviço e não pelo fraco desenvolvimento socioeconómico ou a redução da natalidade, como seria de esperar no distrito da Guarda.

Assim, verificando-se o envelhecimento da população, as organizações do setor não lucrativo têm seguido a estratégia do Ministério da Educação, no sentido de aumentar o número de crianças nas creches. Assim, a média dos utentes nesta resposta social ascende no ano 2005 ao máximo de 75 utentes em Bragança e ao mínimo de 51 utentes em Portalegre, enquanto no ano 2013 ascende ao máximo de 56 utentes em Santarém e ao mínimo de 26 utentes em Viana do Castelo. Deste modo, a formulação e implementação de estratégias organizacionais constituem um processo de gestão que tem por base a tomada de decisões a médio e longo prazo, com a melhoria dos processos e melhor eficácia das respostas.

No Quadro 7 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Lares Residenciais» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo dessa valência no período de 2005-2013. Um lar residencial é uma valência desenvolvida em equipamento, destinada a alojar jovens e adultos com deficiência, de ambos os sexos, de idade não inferior a 16 anos, que se encontrem impedidos temporária ou definitivamente de residir no seu meio familiar normal, sendo que a capacidade aconselhada pelo MESS é de 10 (MESS, 2014).

Quadro 7: Peso relativo da Capacidade dos Lares Residenciais em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	12,3	11,6	11,8	11,8	12,7	14,3	15,1	14,7	14,7
Beja	17,0	17,0	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	18,0	20,5
Braga	15,2	14,0	14,1	14,2	14,6	15,5	15,6	15,9	16,5
Bragança	37,3	30,8	48,3	48,3	48,3	48,3	38,5	42,3	42,3
Castelo Branco	21,0	21,4	21,6	21,6	21,6	21,6	24,5	24,0	22,1
Coimbra	15,3	28,0	27,0	27,1	24,1	23,2	23,5	22,8	24,0
Évora	20,0	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4
Faro	33,8	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8	33,2
Guarda	39,5	39,3	40,0	35,6	35,6	35,6	30,5	30,3	28,9
Leiria	13,6	9,5	9,8	11,5	12,1	12,4	12,4	12,4	14,2
Lisboa	31,6	28,1	28,0	28,3	28,0	27,9	26,9	27,5	28,2
Portalegre	10,0	9,3	9,3	9,3	9,8	10,0	11,0	12,4	14,3
Porto	20,3	19,0	19,2	19,4	18,7	18,3	18,7	18,5	19,1
Santarém	44,4	46,1	47,4	48,3	49,7	45,9	46,1	46,8	38,6
Setúbal	10,6	10,6	10,6	10,8	12,4	11,2	14,7	15,1	15,8
Viana do Castelo	12,8	8,7	8,7	8,0	8,0	8,0	9,0	9,7	10,3
Vila Real	22,0	22,0	22,0	20,0	20,0	20,0	18,0	21,3	18,0
Viseu	25,0	22,4	22,4	24,3	24,3	24,3	23,6	24,1	24,2
<b>Total</b>	22,9	22,3	22,6	23,0	22,6	22,4	22,3	22,5	22,6
<b>média</b>	22,3	21,8	22,9	22,8	22,9	22,7	22,3	22,8	22,4
<b>desvio padrão</b>	10,6	11,0	12,6	12,4	12,3	11,8	10,1	10,4	8,8
<b>máximo</b>	44,4	46,1	48,3	48,3	49,7	48,3	46,1	46,8	42,3
<b>mínimo</b>	10,0	8,7	8,7	8,0	8,0	8,0	9,0	9,7	10,3

Fonte: Elaboração própria.

No período em análise, a média do número de utentes por organização tem permanecido constante nos 22 utentes, sabendo-se que corresponde ao valor mínimo de 8 utentes em Viana do Castelo entre 2008-2010 e, ainda, ao valor mínimo de 10 utentes em Portalegre em 2005. Porém, ao longo do período 2005-2013, os máximos registaram-se em Santarém em 2009, com 50 utentes, e em Bragança em 2013, com 42 utentes.

No Quadro 8 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Lares de Idosos» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo da capacidade dessa valência no período de 2005-2013.

Quadro 8: Peso relativo da Capacidade dos Lares de Idosos em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	40,9	41,1	40,5	40,3	40,1	38,6	34,1	37,3	38,3
Beja	52,6	53,4	52,3	53,4	53,5	54,5	54,5	53,8	53,2
Braga	36,9	33,9	32,4	32,4	34,2	33,2	32,9	33,1	35,4
Bragança	33,1	32,3	30,9	31,4	28,6	31,0	32,4	32,0	32,9
Castelo Branco	52,7	59,6	57,4	51,6	46,9	46,5	45,3	44,3	45,0
Coimbra	41,5	39,9	39,8	40,1	42,3	39,1	40,7	40,8	40,3
Évora	36,2	35,9	36,3	36,0	32,3	34,1	33,7	34,0	33,3
Faro	48,0	47,4	46,9	46,8	46,8	46,8	51,7	48,1	48,4
Guarda	42,4	40,2	40,1	37,2	27,4	36,0	36,7	37,4	37,8
Leiria	34,1	33,8	32,8	32,6	31,5	31,9	32,8	32,9	33,6
Lisboa	39,9	40,3	39,7	38,8	40,1	37,5	38,8	38,1	36,1
Portalegre	46,2	45,8	45,6	44,8	45,2	43,5	43,6	42,0	42,4
Porto	37,8	37,1	37,7	38,1	38,7	36,2	37,4	35,8	36,6
Santarém	41,8	42,3	41,4	41,1	40,3	39,8	38,2	37,6	38,1
Setúbal	39,6	42,4	43,8	43,2	44,9	40,8	38,3	40,0	39,7
Viana do Castelo	42,9	43,9	41,4	41,0	42,3	40,1	40,7	41,0	41,3
Vila Real	49,1	43,4	43,3	38,6	38,6	35,2	31,4	34,7	34,7
Viseu	44,2	42,1	41,8	41,0	42,1	40,9	41,1	42,0	41,9
<b>Total</b>	40,9	40,5	40,1	39,4	38,8	38,1	38,2	38,2	38,3
<b>média</b>	42,2	41,9	41,4	40,5	39,8	39,2	39,1	39,2	39,4
<b>desvio padrão</b>	5,8	6,8	6,6	6,0	6,9	5,9	6,5	5,6	5,4
<b>máximo</b>	52,7	59,6	57,4	53,4	53,5	54,5	54,5	53,8	53,2
<b>mínimo</b>	33,1	32,3	30,9	31,4	27,4	31,0	31,4	32,0	32,9

Fonte: Elaboração própria.

No período em análise, a média do número de utentes em lares de idosos tem permanecido, mais ou menos, estável entre 39-42 utentes, sabendo-se que corresponde aos valores mínimos de 27 utentes em 2009 na Guarda e, ainda, de 33 utentes em 2005 em Bragança. Porém, os máximos correspondem a 60 utentes em 2006 e 53 utentes em 2005 no distrito de Castelo Branco.

No Quadro 9 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Centros de Dia», ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo da capacidade dessa valência no período de 2005-2013. O conceito de centro de dia corresponde a um serviço autónomo, com espaço próprio (refeitório, cozinha, despensa, lavandaria, instalações sanitárias, banho, cabeleireiro, pedicura, arrumos) e funcionamento independente que assegura refeições, convívio e ocupação, cuidados de higiene, tratamento de roupas e apoio em férias (MSESS, 2014).

Quadro 9: Peso relativo da Capacidade dos Centros de Dia em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	27,6	28,0	27,9	27,9	28,9	28,8	28,2	29,6	30,1
Beja	37,0	36,7	37,0	37,0	36,8	36,5	35,8	35,3	34,6
Braga	20,9	20,4	20,1	20,5	19,7	21,6	21,6	22,0	22,7
Bragança	24,5	24,6	23,9	23,5	23,5	23,4	23,4	23,2	23,0
Castelo Branco	27,4	27,8	28,1	28,2	28,3	27,8	27,3	27,2	26,9
Coimbra	30,6	30,1	30,0	30,2	30,3	30,2	30,2	30,4	30,5
Évora	26,4	25,6	25,1	26,6	26,1	25,8	25,7	25,0	24,3
Faro	39,9	40,8	40,4	40,4	40,4	40,4	40,8	40,9	39,6
Guarda	24,2	21,8	22,9	20,1	20,1	20,2	20,1	20,0	20,1
Leiria	25,8	24,7	24,3	24,7	24,7	25,1	25,4	25,7	25,9
Lisboa	52,7	49,7	49,6	48,6	49,2	49,8	49,2	48,9	48,6
Portalegre	25,3	25,8	25,0	25,2	25,1	24,6	24,6	24,5	24,8
Porto	39,1	37,7	37,2	37,3	36,6	36,4	36,5	36,8	36,9
Santarém	35,6	35,2	35,6	34,9	34,4	34,9	34,3	34,0	33,6
Setúbal	51,7	50,9	48,9	49,1	48,9	48,4	48,0	48,1	48,1
Viana do Castelo	26,4	26,3	24,7	27,6	27,2	27,1	27,9	28,7	28,7
Vila Real	25,1	25,4	24,7	24,2	22,9	24,1	24,3	23,9	24,0
Viseu	24,5	22,1	20,4	21,5	21,1	21,8	22,1	22,3	22,8
<b>Total</b>	33,1	32,2	32,0	31,7	31,5	31,7	31,4	31,5	31,5
<b>média</b>	31,4	30,8	30,3	30,4	30,2	30,4	30,3	30,4	30,3
<b>desvio padrão</b>	9,4	9,1	9,1	8,9	9,1	8,9	8,7	8,7	8,5
<b>máximo</b>	52,7	50,9	49,6	49,1	49,2	49,8	49,2	48,9	48,6
<b>mínimo</b>	20,9	20,4	20,1	20,1	19,7	20,2	20,1	20,0	20,1

Fonte: Elaboração própria.

No período em análise, a média do número de utentes tem permanecido constante com 30 utentes, sabendo que corresponde ao mínimo de 20 utentes em 2009 e, ainda, 21 utentes em 2005 no distrito de Braga. Porém, os máximos de 53 utentes em 2005 e 49 utentes em 2013 registaram-se em Lisboa. No Quadro 10 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Serviços de Apoio ao Domicílio» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo da capacidade dessa valência no período de 2005-2013. Os serviços de apoio ao domicílio envolvem a prestação de cuidados de higiene e conforto, arrumação e pequenas limpezas no domicílio, confeção, transporte e/ou distribuição de refeições, acompanhamento ao exterior, entre outras (MSESS, 2014).

Quadro 10 - Peso relativo da Capacidade dos Serviços de Apoio ao Domicílio em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	32,5	33,4	33,4	33,4	33,2	33,7	33,7	34,6	35,1
Beja	53,6	57,7	58,0	57,6	57,7	56,8	57,2	57,6	56,8
Braga	28,7	27,2	27,1	28,0	28,5	28,9	30,0	30,0	31,6
Bragança	31,1	29,9	32,3	32,4	33,2	33,7	33,9	34,2	35,3
Castelo Branco	20,6	24,5	26,3	26,3	26,9	27,1	27,4	27,7	28,1
Coimbra	27,5	28,9	29,5	29,9	30,5	30,6	31,1	31,4	32,4
Évora	32,7	33,1	32,7	33,4	33,7	34,2	34,9	35,8	36,2
Faro	35,3	37,6	38,1	38,1	37,7	38,1	39,5	38,7	38,8
Guarda	25,4	22,1	24,6	25,7	26,1	26,5	26,6	27,0	27,4
Leiria	41,9	42,0	43,1	43,2	42,7	43,3	43,9	45,3	46,4
Lisboa	44,7	44,2	44,8	44,6	43,6	48,2	50,0	50,4	52,6
Portalegre	34,4	35,4	36,0	36,0	35,8	35,8	35,9	36,2	36,0
Porto	37,2	36,2	37,7	39,7	40,1	39,8	42,1	39,7	40,4
Santarém	33,7	34,0	34,2	34,3	35,2	35,3	36,1	36,5	37,4
Setúbal	45,8	46,6	45,8	46,0	45,9	45,5	45,6	45,7	46,4
Viana do Castelo	29,0	29,7	29,3	30,8	35,0	32,6	35,2	35,9	38,7
Vila Real	38,8	37,6	37,2	37,4	37,5	39,0	39,5	39,8	39,9
Viseu	33,8	34,4	30,7	33,7	34,7	34,5	36,6	37,1	37,4
<b>Total</b>	34,1	34,2	34,8	35,4	35,7	36,4	37,5	37,7	38,7
<b>média</b>	34,8	35,3	35,6	36,1	36,5	36,9	37,7	38,0	38,7
<b>desvio padrão</b>	8,0	8,5	8,3	7,9	7,6	7,7	7,8	7,8	7,7
<b>máximo</b>	53,6	57,7	58,0	57,6	57,7	56,8	57,2	57,6	56,8
<b>mínimo</b>	20,6	22,1	24,6	25,7	26,1	26,5	26,6	27,0	27,4

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados evidenciam que, apesar da população residente em Portugal ter aumentado de 8.889 milhares de pessoas em 1960 para 10.487 milhares de pessoas em 2012 (INE, 2012), a forte desaceleração do crescimento demográfico ocorreu pelos impactos negativos do índice sintético de fecundidade (ISF) que atingiu em 2012 o valor de 1,28 filhos por mulher em idade fértil, sendo o grupo mais significativo com 30 a 34 anos, e do índice de envelhecimento que em 2012 correspondeu a 131 idosos por cada 100 jovens, tendo 84% dos óbitos ocorrido em idades iguais ou superiores a 65 anos, sendo que destes mais de 66% tinha mais de 85 anos (INE, 2012). Assim, o envelhecimento demográfico vai cada vez mais originar uma transformação da sociedade portuguesa que obriga a recorrer às organizações do sector não lucrativo como forma de reorganização da vida familiar, sedimentada pelos novos desafios impostos pela crise económica e financeira.

## Discussão e conclusões

As organizações do sector não lucrativo atraem novos ambientais sociais, económicos e financeiros mais competitivos e justificados em valores que combatem: o risco individual do utente versus a coesão social na comunidade em que se insere; a proximidade de todos os utentes, famílias e organizações versus distanciamento social; bem-estar e felicidade versus agressividade; e enraizamento de uma atividade próspera versus processos de vulnerabilidade e conflitualidade.

O enfraquecimento do crescimento económico em Portugal confirma a importância do empreendedorismo social, dado que se preocupa com a promoção do emprego, a redução da exclusão social e da conflitualidade, particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados. Assim, as organizações do sector

não lucrativo previnem e colmatam situações de carência e desigualdade socioeconómica, dependência, disfunção, exclusão ou vulnerabilidade social da sociedade, em geral, e dos cidadãos, em particular.

As alterações demográficas identificam uma tendência de construção de relações de cooperação, na procura de uma articulação entre o Estado e a sociedade, identificando soluções regionais para problemas locais. De facto, o empreendedorismo social é cada vez mais alcançado através de iniciativas individuais e coletivas levadas a cabo de forma diferenciada na sociedade. Apesar da aparente apatia desta, fica patente que a sociedade através das organizações do setor não lucrativo demonstra otimismo na preferência pelos valores centrais da família e na diminuição das assimetrias regionais que o poder político não consegue amenizar.

## Recomendações

A primeira recomendação justifica-se na irreversibilidade do empreendedorismo, fazendo com que o progresso do mesmo para uma vertente social se justifique como forma de assegurar o futuro com qualidade de todos os utentes, os quais não podem ser autónomos por si próprios, quer porque são crianças, quer porque são idosos ou pessoas com necessidades especiais. Assim, estas organizações, direta ou indiretamente, oferecem um largo espectro de empregabilidade através da formação especializada dos recursos humanos para as organizações e, ainda, reduzem as dificuldades das famílias, que se libertam para concretizar objetivos pessoais e profissionais.

A segunda recomendação justifica-se na própria organização do setor não lucrativo, a qual, sem abandonar uma postura social, deve assegurar uma sustentabilidade financeira que garanta a confiança de utentes e suas famílias. Apesar do ciclo económico desfavorável, com diminuição do grau de contribuição do Estado, fortalece a confiança dos utentes com a promoção de políticas de gestão que estimulem maior autonomia, permitindo responder mais rapidamente às inflexões financeiras.

A terceira recomendação justifica-se na redução da desertificação, através de uma política de inclusão que transforma o vasto território nacional em pequenas comunidades que desempenham um pleno papel de integração, possibilitando um equilíbrio social e económico, longe da elevada concentração de pessoas, empresas e organizações no litoral de Portugal Continental, e aumentando o bem-estar pela partilha de experiências.

A quarta recomendação justifica-se no uso das tecnologias de informação e comunicação, como forma de ligar o utente à sociedade que o rodeia, por exemplo: as famílias podem obter dados ou participar atividades em tempo real; e as organizações podem reduzir a complexidade do processo administrativo.

A quinta recomendação justifica-se na nova gestão do acompanhamento do utente, com recurso a um modelo integrador do mesmo com técnicos e famílias com preocupações de qualidade e bem-estar e uma articulação em rede com novas sociedades que (re)valorizam a disponibilidade de tempo livre e a prática de atividades temáticas (museus, bibliotecas, formação, oficinas de artesanato, workshops de cozinha, termalismo e desporto).

## Bibliografia

- Aleixo, A. (2012). *Empreendedorismo Social: Avaliação da Adoção e Difusão no Distrito da Guarda*. Projecto Aplicado do Mestrado de Gestão. Guarda: IPG.
- Amba-Rao, S. (1993). Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions and Third World Governments: An Agenda for the 1990s. *Journal of Business Ethics*, 12: 553-572.
- Amit, R.; Glosten, E. e Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30 (5): 815-834.
- Anheier, H.K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper 1, LSE.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2000). *Principios de Contabilidad de Gestión – Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*, Documento nº 16. Madrid: AECA.

- Assembleia da República (AR, 2005). Lei Constitucional n.º 1/2005, aprova a sétima revisão constitucional. Diário da República, 155, I Série-A, 12 de agosto: 4642-4686.
- Austin, J.; Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (1): 1-22.
- Bacq, S. e 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.
- Baron, R. e Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Mason: Thomson South-Western.
- Beck, U. (1994). *Risk society: Towards a new modernity*. London: Sage Publications.
- Bednarzik, R. (2000). The role of entrepreneurship in U.S. and European job growth. *Monthly Labor Review*, 123 (7, July): 3-16.
- Bornstein, D. e Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press, New York.
- Bull, I. e Willard, G. (1983). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8: 183-195.
- Certo, S. e Miller, T. (2008). Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts. *Business Horizons*, 51 (3): 267-271
- Chaves, M.R.R.M. (2009). *Empreendedorismo na Escola: A emergência de um outro paradigma na educação/formação*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Chell, E., Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal* 22 (6), 485–493.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6): 12-17.
- Costa, G. (2008). *Perseguir um sonho: Temática dos modelos de financiamento*. Cascais: Congresso de Empreendedorismo Social - Rumo à Sustentabilidade, Inovação e Mudança, 15 e 16 de Maio.
- Crowther, D. e Rayman-Bacchus, L. (2004). The Future of Corporate Social Responsibility. In Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (eds.). *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Aldershot: Ashgate, 229-249.
- Dacin, M.T.; Dacin, P.A. e Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, 22 (5): 1203-1213.
- Dacin, P.A.; Dacin, M.T. e 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.
- David, F.; Abreu, R. e Pinheiro, O. (2009), *Associações de Desenvolvimento Local: Responsabilidade Social versus Estratégia Económica*. In Manso, J.P. e Monteiro, J.D. (eds.). *XXIII International Congress of Applied Economics (XXIII Anales de Economia Aplicada)*; Madrid: 719+
- Dees, J.G. (2001). O Significado do “Empreendedorismo Social”. Working Paper. Disponível em: <http://www4.fe.uc.pt/cec/significadoempreendedor.pdf>.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In Borzaga, C. e Defourny, J. *The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 1-28.
- Defourny, J. e Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1), 32–53.
- Dey, P. e Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 4 (1): 85–108.

- Esperança, J. P. (2006). O valor do Empreendedorismo Social. Lisboa: ISCTE.
- Ferreira, F. (2008). Empreendedorismo Social em Portugal? Uma oportunidade a agarrar! Ensino & Ciência, Novembro: 10.
- Guimarães, A.C.F.P. (2009). *Donativos: Possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais*. Lisboa: ISCTE, Tese de mestrado.
- Hatry, H. (1999). Performance Measurement: Getting Results. Washington: The Urban Institute Press.
- Hill, T.L.; Kothari, T.H. e Shea, M. (2010). Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: a research platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1): 5–31.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012). Censos 2011. Lisboa: INE.
- Jaiswal, A. (2008). The fortune at the bottom or the middle of the pyramid? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3 (1): 85-100.
- Kamensky, J. (1993). Programme Performance Measures: Designing a System to manage for results. *Public Productivity and Management Review*, 16 (4): 395-402.
- Keister, L. (2000). *Wealth in America: Trends in Wealth Inequality*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Magretta, J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5): 86-92.
- Mair, J. e Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41: 36-44.
- Mair, J., Battilana, J. e Cardenas, J. (2012). Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics* 111 (3), 353–373.
- Martin, R. L. e Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Standford Social Innovation Review*, 5 (1): 28-39.
- Martins, S.P.L.S. (2006). Indicadores para medir o empreendedorismo em regiões Europeias. Aveiro: Universidade de Aveiro/Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Dissertação de Mestrado.
- Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS, 2014). Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos. LISBOA: MSESS.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS, 2007). Decreto-lei n.º 64/2007, Define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas. *Diário da República*, 52, I Série, 14 de março: 1606-1613.
- Nicholls, A. (2008). Introduction. In Nicholls, A. (Ed.). *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press, 1–35.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 611–633.
- Norris-Tirrell, D. (2001). Organizational termination or evolution: Mergers in the nonprofit sector. *International Journal of Public Administration*, 24 (3): 311-322.
- Olsen, H. (2004). The resurgence of social entrepreneurship. *Fraser Forum*, 21-22.
- Osborne, S.P.; Boviard, T.; Martin, S.; Tricker, M. e Waterson, P. (1995). Performance Management and Accountability in Complex Programmes. *Financial Accountability and Management*, 11 (1): 19-37.
- Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 2011). Programa do XIX Governo Constitucional. Lisboa: PCM.
- Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. Working Paper 4/2004, Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Fundação Universidade do Porto.

- Riley, M.; Wood, R.C.; Clark, M.A.; Wilkie, E. e Szivas, E. (2001). *Researching and Writing Dissertations in Business and Management*. London: Thomson Learning.
- Robbins, S.P. e Coulter, M. (2005). *Administración*. Madrid: Pearson Education.
- Roper, J. e Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, 5 (3): 95-104.
- Rosário, A. E. M. (2007). *Propensão ao empreendedorismo dos alunos finalistas da Universidade do Porto*. Porto: Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Dissertação de Mestrado.
- Sahlman, W. (1996). Some thoughts on business plans. In W. Sahlman, H. Stevenson, M. Roberts e A. Bhide (eds). *The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School, 138-176,.
- Seelos, C. (2013). Theorizing and Strategizing with Models: Generative Models of Social Enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6 (1): 6-21.
- Seelos, Ch. e Mair, J. (2007) Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21: 49-63.
- Sexton, D.L. e Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1: 129-140.
- Shane, S. e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
- Smith, B.R., Cronley, M.L. e Barr, T.F. (2012). Funding implications of social enterprise: the role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1): 142–157.
- Solá, J.M.G. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD
- van Marrewijk, M. e Becker, H. (2004) The Hidden Hand of Cultural Governance: The transformation process of Humanitas, a Care-driven organization providing cure, care, housing and well-being to elderly people. *Journal of Business Ethics*, 55 (2): 205-214.
- Veenhoven, R. (2000). The Four Quality of Life: Ordering Concepts and Measures of the Good Life. *Journal of Happiness Studies*, 1 (1): 1–39.
- Walsh, J.; Kress, J. e Beyerchen, K. (2005). Book review essay: promises and perils at the bottom of the pyramid. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 473-482.
- Walters, D. (2006), Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 17 (1): 75-94.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15 (2): 52-64.
- Zahra, S.A.; Gedajlovic, E.; Neubaum D.O. e Shulman J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5): 519-532.

## Agradecimentos

As autoras agradecem a José Ángel López Pérez da Universidad de Sevilla (Espanha), bem como o apoio do projeto PEst-OE/EGE/UI4056/2014 UDI/IPG, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Os autores pertencem ao Centro de Investigação de Contabilidade e Fiscalidade. As ideias expressas no artigo são dos autores e não devem ser atribuídas a nenhuma organização.