

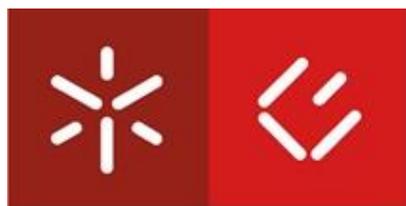


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Maria Esteves Gonçalves

Empreendedorismo Social: Um estudo
sobre o processo de tomada de decisão do
Empreendedor

Julho 2020



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Joana Maria Esteves Gonçalves

**Empreendedorismo Social: um estudo sobre o processo de tomada
de decisão do Empreendedor Social**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Social

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Elisabete Maria Sampaio de Sá

Julho 2020

1 DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença **abaixo** indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

2 Agradecimentos

Agradecer aos meus pais por todo o esforço e sacrifício feito para me possibilitar todo este momento, tão importante na minha vida, que é a elaboração da minha dissertação de mestrado. Obrigada pela força, motivação e principalmente, porque sempre, acreditaram em mim mesmo quando eu duvidei. Eternamente grata aos melhores pais do mundo.

Obrigada à minha irmã pelo o apoio, pelo incentivo e paciência neste processo longo, de altos e baixos, no qual, se mostrou sempre disponível para ajudar.

Ao Filipe Carvalho pela compreensão, companheirismo e por todo o incentivo na realização deste longo caminho.

Obrigada, a uma pessoa fundamental em todo o processo, pela sua capacidade de motivação, orientação pessoal e emocional e, principalmente, por me acompanhar em todos os momentos.

O maior agradecimento é, sem dúvida, à tutora e orientadora, em primeiro lugar, por me aceitar enquanto orientanda, numa fase já de muito trabalho. Obrigada pelo seu conhecimento, pela sua exigência e pelo seu suporte na construção da dissertação de mestrado.

E um grande obrigado também, a todas instituições de empreendedorismo social e aos seus empreendedores pela sua colaboração. Aprendi muito com cada um deles.

3 DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O presente trabalho de investigação tem como propósito compreender o processo de tomada de decisão do empreendedor social ao longo do percurso realizado no empreendimento, desde a fase de reconhecimento da oportunidade para criar valor social até à potencial saída. A literatura nesta área revela-se escassa e o limitado conhecimento existente sugere a necessidade de aprofundar esta compreensão. Para cumprir o propósito desta investigação foi utilizada uma abordagem qualitativa, tendo-se usado a entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados. Foram realizadas 15 entrevistas com decisores de instituições constantes de um diretório de empreendedorismo social em Portugal. Os resultados permitem concluir que, embora o empreendedor social partilhe alguns dos processos de decisão dos empreendedores comerciais, descritos na literatura, nos quais se incluem decisões que dizem respeito à sustentabilidade financeira do negócio, por exemplo, as decisões destes empreendedores são, em larga medida, pautadas por um espírito de missão e pela vontade permanente de produzir um impacto social relevante. O reconhecimento da existência de necessidades sociais sem resposta e a avaliação da possibilidade de intervir na sua minimização são motores importantes das decisões destes empreendedores.

Palavras-chave: Decisão de Decisão, Empreendedorismo Social; Empreendedor; Empreendedor social

Abstract

This research aims to understand the social entrepreneur's decision-making process along the path taken in the social enterprise, from the recognition of the opportunity to create social value to the potential exit. The literature in this area is scarce and the limited existing knowledge suggests the need to deepen this understanding. To fulfill the purpose of this investigation, a qualitative approach was used, applying a semi-structured interview as a data collection technique. 15 interviews were conducted with decision makers from institutions listed in a social entrepreneurship directory in Portugal. The results allow to conclude that, although the social entrepreneur shares some of the decision processes of commercial entrepreneurs, described in the literature, which include decisions that concern the financial sustainability of the business, for example, the decisions of these entrepreneurs are, to a large extent, guided by a notion of mission and a permanent will to produce a relevant social impact. The recognition of the existence of unanswered social needs and the assessment of the possibility of intervening in their minimization are important drivers of the decisions of these entrepreneurs.

Keywords: Decision Process; Social Entrepreneurship; Entrepreneur; Social Entrepreneur

4 Índice

1	DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	5
2	AGRADECIMENTOS.....	6
3	DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	7
5	ÍNDICE DE FIGURAS	10
6	ÍNDICE DE TABELAS	10
7	CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2.	RELEVÂNCIA, PROPÓSITO E ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO	12
1.3.	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS	12
1.4.	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	13
8	CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1.	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	14
2.2.	O EMPREENDEDOR E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL VS. COMERCIAL	15
2.3.	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	17
2.3.1.	<i>RECONHECIMENTO E AVALIAÇÃO DA OPORTUNIDADE</i>	18
2.3.2.	<i>DECISÃO DA ENTRADA EMPREENDEDOR</i>	21
2.3.3.	<i>DECISÃO DE EXPLORAÇÃO DA OPORTUNIDADE</i>	22
2.3.4.	<i>DECISÃO DE SAÍDA EMPREENDEDORA</i>	23
2.3.5.	<i>CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR TOMADOR DE DECISÃO</i>	25
2.3.6.	<i>MOTIVAÇÃO DO INDIVÍDUO</i>	26
2.3.7.	<i>MOTIVAÇÕES DO EMPREENDEDOR SOCIAL</i>	28
2.3.8.	<i>CONTEXTO DE DECISÃO</i>	29
2.3.9.	<i>HEURÍSTICAS E VIESES NA TOMADA DE DECISÃO</i>	29
9	CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	31
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA	31
3.2.	ABORDAGEM DE PESQUISA	31
3.3.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	32
3.4.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	33
3.5.	ANÁLISE DOS DADOS	36
10	CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1	MOTIVAÇÃO PARA INICIAR O PROJETO.....	38
4.2	RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE	41
4.3	AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES	45
4.4	DECISÕES DE ENTRADA	50
4.5	DECISÕES DE EXPLORAÇÃO	55
4.6	DECISÕES DE SAÍDA.....	61
11	CARACTERÍSTICAS DE UM EMPREENDEDOR SOCIAL	64
12	CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	67

5 Índice de Figuras

Figura 1- Mapa do processo da tomada de decisão do empreendedor	17
Figura 2. O espectro do empreendedorismo ilustrando as fronteiras do empreendedorismo social	26
Figura 3: Representação da Saturação Teórica	37
Figura 4: Motivação para iniciar o projeto	38
Figura 5: Identificação da oportunidade	42
Figura 6: Avaliação da oportunidade	45
Figura 7: Decisão de Entrada.....	50
Figura 8: Decisões de exploração.....	55
Figura 9: Decisão de saída	62
Figura 10: Características de um ES	65
Figura 1- Mapa do processo da tomada de decisão do empreendedor (Adaptado de Shepherd, Williams, & Patzelt, (2015)).....	80

6 Índice de Tabelas

Tabela 1- Tabela das forças que podem influenciar a saída empreendedora	24
Tabela 2: Organizações de ES participantes	33

7 CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Considerações iniciais

O conceito de empreendedorismo social (ES) é conhecido desde os anos 1950, embora só na década passada, tenha vindo a ganhar ênfase na literatura (Saebi, Foss & Linder, 2019). Pelo seu potencial de produzir mudanças sociais, o ES tem suscitado interesse em diversas áreas tais como a Economia, a Educação, a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia (Saebi et al., 2019). Atualmente, com o aumento e o foco nos problemas sociais, o ES ganhou visibilidade como um caminho de sucesso para a resolução de problemas sociais (Andersson & Self, 2014).

O ES apresenta-se como uma atividade inovadora com o objetivo de criar valor social que pode ocorrer no interior ou através de organizações não-lucrativas, comerciais e governamentais (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Para Dacin, Dacin e Tracy (2011), o foco do ES é a sua missão, ou seja, a criação de valor social fornecendo soluções para os problemas sociais. O ES é também uma prática que integra a criação de valor económico e social estimulando mudanças sociais, ou criando através da criação de novas organizações, podendo também estabelecer-se em empresas já estabelecidas (Mair & Martí, 2006). Nas diferentes definições de ES, pode verificar-se a existência de elementos comuns que o distinguem do restante empreendedorismo a diferentes níveis: do perfil dos empreendedores sociais individuais, do campo de atuação e dos processos e os recursos utilizados pelos empreendedores sociais e, por último, da sua missão (Dacin et al., 2011).

Por ser um tema relativamente recente e bastante amplo, deparamo-nos com várias lacunas no conhecimento sobre o ES (Choi & Majumdar, 2014). Para além de o conceito ainda não ter uma estrutura concetual universal (Choi & Majumdar, 2014), o que dificulta o estabelecimento da legitimidade do campo do ES e, conseqüentemente, impede a pesquisa empírica para examinar os antecedentes deste fenómeno (Barney & Alvarez, 2008). A estrutura do processo de tomada de decisão dos empreendedores sociais necessita também de ser explorada (Dacin et al., 2011), sendo este o foco desta investigação. Os empreendedores atuam em meios de grande incerteza, pressão de tempo e com uma carga emocional acrescida, onde as decisões empreendedoras são cruciais para o sucesso empreendedor (Shepherd et al., 2015). Neste sentido, o limitado conhecimento sobre o processo de tomada de decisão do empreendedor social torna-se uma lacuna, visto que é fundamental compreender os meios, pelos os quais, os indivíduos tomam as suas decisões em contextos tão desafiadores quanto o empreendedorismo (Shepherd et al., 2011; Shepherd, 2015). De acordo com Weerawardena e Mort (2006), é necessário desenvolver técnicas de tomada de decisão eficazes para que a gestão se torne mais dinâmica e proactiva, em concordância com o contexto ambiental.

1.2. Relevância, propósito e abordagem da investigação

Para cumprir a intenção de aprofundar a compreensão do processo de tomada de decisão do empreendedor social, a investigação pretendeu explorar as influências ambientais que um empreendedor é alvo, caracterizar o processo de avaliação de informação para a tomada de decisão e, por último, comparar o processo com o dos empreendedores comerciais. Para tal, usou-se como referência o modelo proposto por (Shepherd et al., 2015), a partir de uma revisão sistemática da investigação sobre a tomada de decisão empreendedora. O estudo adotou uma metodologia qualitativa, tendo-se usado as entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados. A metodologia qualitativa verificou-se a mais apropriada, uma vez que, para compreender as decisões dos empreendedores sociais, é necessário analisar em profundidade os processos cognitivos e afetivos envolvidos, bem como, ter em conta o seu contexto. Segundo Ormston et al. (2013), efetivamente, a pesquisa qualitativa é a mais adequada, porque é uma metodologia direcionada para: a) compreender e explorar conceitos emergentes, como é o caso do ES; b) possui abertura para novas categorias, na análise e na fase de interpretação dos dados; e c) são os participantes que fornecem informações detalhadas sobre a questão que se encontra em estudo, neste caso, são os empreendedores sociais que relatam a sua experiência e o seu conhecimento acerca do ES.

1.3. Questões de investigação e objetivos

A pesquisa sobre ES ainda se encontra numa fase emergente (Choi & Majumdar, 2014) e ainda se debate se esta é realmente uma área distinta da área do empreendedorismo em geral, principalmente, se os empreendedores sociais se distinguem ou não dos restantes empreendedores (Mair & Martí, 2006). Desta forma, esta investigação segue uma abordagem mais exploratória, com o intuito de dar resposta às seguintes questões:

- **Como se desenvolve o processo de decisão do empreendedor social ao longo do processo empreendedor?**

- **Quais as diferenças no processo de tomada de decisão do Empreendedor Social relativamente ao Empreendedor Convencional?**

Tendo em conta as perguntas de investigação, a partir das quais o presente trabalho partiu, o **objetivo geral** que se pretende atingir com este estudo é **compreender as singularidades do processo de tomada de decisão do empreendedor social ao longo do processo empreendedor.**

São **objetivos específicos** desta pesquisa:

- Conhecer o processo de tomada de decisão do empreendedor social

- Identificar as influências pessoais, organizacionais e ambientais que influenciam esse processo

- Compreender os resultados dos processos de decisão dos empreendedores sociais
- Caracterizar os mecanismos de avaliação das decisões tomadas pelos empreendedores sociais.
- Identificar especificidades nos processos, influências e consequências das decisões dos empreendedores sociais, tendo por referência o processo de decisão dos empreendedores convencionais.

1.4. Estrutura da dissertação

Depois desta introdução, que integra a primeira parte da dissertação, segue-se uma revisão de literatura com o objetivo de estabelecer o atual estado da arte sobre o tema e apresentar os domínios mais relevantes para o presente estudo. Em primeiro lugar, apresentam-se diversas definições de empreendedorismo social, em que se destaca a jovialidade e fragilidade do conceito. Seguidamente e, com os divergentes estudos, foi necessário comparar o empreendedorismo social e empreendedorismo comercial, para se compreender quais as diferenças e semelhanças no campo de atuação. Também se apresentam conceitos como a inovação e o impacto social, consequências positivas da vontade de um empreendedor social criar valor, tanto nas pessoas como nos territórios. De seguida, apresenta-se o estado do conhecimento sobre a problemática do estudo, designadamente o processo de tomada de decisão do empreendedor social, onde se constata a exiguidade de literatura científica que lhe é dedicada. Desta forma, usou-se como referência o modelo de Shepherd et al. (2015) que sistematiza as variáveis relevantes no processo de tomada de decisão do empreendedor, de uma forma geral.

A terceira parte é dedicada à metodologia de investigação. Numa primeira fase apresenta-se a abordagem de pesquisa, em que se clarificam as opções metodológicas e o processo de recolha de dados. Depois descreve-se o processo de amostragem e amostra selecionada para a investigação. Ainda nesta terceira parte, descreve-se a metodologia de análise de dados.

Na quarta parte é realizada a apresentação e a discussão dos resultados obtidos. A quinta e última parte é dedicada às contribuições da investigação e às conclusões retiradas do estudo efetuado.

8 CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito de Empreendedorismo Social

O conceito de ES já existe há mais de 50 anos, embora só na década anterior se perceba a importância deste fenómeno (Saebi et al., 2019). Pode-se, então, afirmar que o ES se encontra num estágio em que a teoria ainda é relativamente escassa, não existindo uma definição universalmente aceite (Roberts & Woods, 2005). Consequentemente, os seus limites para outros campos, como a caridade, ética, sustentabilidade, responsabilidade social cooperativa, entre outros, ainda são imprecisos (Roberts & Woods, 2005; Zahra et al., 2009; Saebi et al., 2019). Ou seja, a linha que separa o ES de outras áreas, como a caridade, torna-se ténue, dada a fragilidade que ainda vive na base teórica deste conceito (Saebi et al., 2019). O ES atua nas mais diversas áreas, tanto a nível individual como social, tendo por isso um campo de atuação grande, o que dificulta o consenso na sua definição (Mair & Martí, 2006; Saebi et al., 2019). Verifica-se uma heterogeneidade do conceito, dado que este apresenta soluções diferentes para diversos problemas tradicionalmente tratados por áreas do conhecimento como a Economia, Antropologia, Psicologia e Sociologia, o que dificulta a sua compreensão e a criação de uma base teórica distintiva (Saebi et al., 2019).

Contudo, é relativamente consensual que o ES é encarado como uma opção auspiciosa, apesar de ainda recente, para resolver problemas sociais e, consequentemente, na criação de impacto social significativo (Andersson & Self, 2014). Assim os empreendedores sociais fazem contribuições significativas para a sociedade, adotando modelos de negócio que oferecem soluções criativas para problemas sociais complicados e perseverantes (Zahra et al., 2009). Pode concluir-se, das diversas definições propostas por vários autores, que o ES implica o uso inovador de combinações de recursos para a busca e exploração de oportunidades, visando a criação de organizações e/ou práticas que catalisam e sustentam benefícios sociais (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Mair & Noboa, 2006; Zahra et al., 2009). A noção de ES alude, assim, ao processo de identificação, definição, avaliação e exploração de oportunidades para gerar valor social, através de ações baseadas no mercado, nas atividades e num conjunto de recursos existentes de maneira inovadora (Zahra et al., 2009; Bacq & Janssen, 2011; Nandan, London, & Bent-Goodley, 2015). Por conseguinte, os empreendedores utilizam inovações para gerar mudança e criar valor social através de um novo negócio em qualquer setor. Doherty, Haugh, & Lyon (2014) e Saebi et al. (2019) identificam a dupla missão de criação valor social e sustentabilidade financeira como uma característica definidora do ES. Esta natureza híbrida dos empreendimentos sociais resulta da conjugação da missão social com atividades empresariais que geram valor social tendo sempre

presente um objetivo social claro (Saebi et al., 2019).

Por ser um tema relativamente recente e bastante amplo, deparamo-nos com várias lacunas no conhecimento sobre o ES. Como anteriormente referido, o conceito ainda não é claro e falta uma estrutura teórica universal que o suporte (Choi & Majumdar, 2014), o que dificulta o estabelecimento da legitimidade do campo de ES (Barney & Alvarez, 2008). A estrutura dos processos de decisão dos empreendedores sociais é uma das áreas nas quais o conhecimento é também ainda escasso e que necessita de maior exploração (Dacin et al., 2011). Dado que os empreendedores sociais operam em ambientes incertos e com poucos recursos, torna-se interessante estudar as suas estratégias de tomada de decisão (Dacin et al., 2011). Por outras palavras, é relevante examinar se o contexto associado ao empreendedor social requer que os indivíduos pensem de uma forma diferente dos outros tipos de empreendedores (Dacin et al., 2011).

2.2. O Empreendedor e o Empreendedorismo Social vs. Comercial

O termo empreendedor aplica-se a um indivíduo que cria uma empresa comercial e, normalmente, assume um risco financeiro pessoal (Chell, 2007). Para além disso, o empreendedor pode ser o proprietário e gerente da empresa, na qual investiu dinheiro e onde dirige as atividades do dia-a-dia (Chell, 2007). Contudo, o empreendedorismo não é apenas a habilidade de criar um negócio, mas também de fazer avaliação de outros negócios, do mercado e ainda vislumbrar oportunidades descuradas por outros, criando riqueza (Chell, 2007).

No que diz respeito ao ES, apesar de ainda não constituir um constructo teórico consensual, existe o entendimento de que o empreendedor social se foca na resolução de um problema social, e que toma decisões de acordo com os recursos necessários para resolver esse problema (Austin et al., 2006). Desta forma, o ES comporta atividades inovadoras com o objetivo de criar valor social (Austin et al., 2006).

O ES é considerado diferente de outros tipos de Empreendedorismo, uma vez que, este reconhece como prioridade a criação de valor social (Roberts & Woods, 2005; Mair & Martí, 2006; Zahra et al., 2009; Mair, Battilana, & Cardenas, 2012). Os autores Mair e Martí, (2006) atentam que o ES deve ser reconhecido como um campo independente de pesquisa, embora dentro do contexto amplo do Empreendedorismo. Para (Roberts & Woods, 2005) o ES pode ser visto como um paradigma que tem lugar em qualquer setor, seja lucrativo, não lucrativo ou até mesmo no voluntariado. Os mesmos autores reconhecem, no entanto, que ambos contêm semelhanças como a inovação, a tenacidade e a resiliência. Mair, Battilana, e Cardenas (2012), afirmam que as empresas sociais têm por obrigação serem autossustentáveis, embora, o seu objetivo principal não

seja o lucro, mas sim o fornecimento de bens e serviços que permitam uma determinada alteração social.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) basearam-se em quatro proposições diferentes para comparar os dois tipos de empreendedorismo: falha de mercado, missão, mobilização de recursos e medição de desempenho.

Falha de mercado: o ES surge como resposta às necessidades sociais não atendidas no âmbito comercial (Austin et al., 2006). Portanto, a falha do domínio comercial é uma oportunidade para o empreendedorismo social. Para os autores referidos, as falhas do mercado são oportunidades para o empreendedorismo social e comercial, embora de formas diferentes.

Missão: como já tem vindo a ser referido, a missão do ES é a criação de valor social enquanto o empreendedorismo comercial tem como objetivo o lucro (Austin et al., 2006). Para os autores, embora o empreendedor comercial também possa oferecer bens, serviços e emprego, ou seja, ter impactos sociais transformadores na sociedade, a missão é um elemento fundamental para a distinção entre os dois tipos de empreendedorismo (Austin et al., 2006).

Mobilização de recursos: o excedente gerado pela empresa social é, efetivamente, limitador para os empreendedores sociais comparativamente com os empreendedores comerciais, uma vez que os primeiros não têm os mesmos recursos financeiros e humanos que os últimos (Austin et al., 2006). Por conseguinte, a gestão de recursos financeiros e humanos terá que ser distinta e, portanto, a mobilização de recursos é uma diferença predominante no ES em relação ao empreendedorismo comercial.

Medição de desempenho: o empreendedor comercial tem maior facilidade na medição de desempenho, uma vez que as medidas são mais tangíveis e quantificáveis, como indicadores de participação no mercado e a satisfação dos clientes (Austin et al., 2006). A mudança social já não é tão facilmente quantificável e depende da perspetiva de cada um sobre o impacto social criado, sendo, por isso, um referencial diferenciador essencial (Austin et al., 2006).

Neste sentido, enquanto alguns autores defendem uma teoria convergente da empresa social e da empresa comercial (Chell, 2007), alguma pesquisa anterior apresenta evidência de que existem diferenças, no processo empreendedor das empresas convencionais e das empresas sociais, ao nível de três grupos de tarefas importantes: identificação da oportunidade, obtenção de recursos e operacionalização da organização (Dorado, 2006). No entanto, as diferenças em termos de processos de análise de informação e decisão entre os empreendedores convencionais e empreendedores sociais tem sido sugerida como uma direção de pesquisa ainda pouco explorada (Dacin et al., 2011).

2.3. Processo de Tomada de Decisão

Segundo Shepherd, Williams, e Patzelt (2015), a evolução do campo de pesquisa sobre a tomada de decisão é incrível, embora se encontre bastante fragmentada. Os estudiosos anteriormente referidos afirmam que essa fragmentação torna difícil fazer o balanço do conhecimento adquirido sobre a tomada de decisão do empreendedor, limitando a explicação de como esta se relaciona com outros construtos relevantes. Outra fragilidade importante, consequência desta fragmentação, é a dificuldade de identificar oportunidades de pesquisa futura (Shepherd et al., 2015). Por outras palavras, é fundamental compreender o processo de tomada de decisão do empreendedor, nomeadamente, as decisões de avaliação de oportunidades, decisão de entrada do empreendedor, decisão de exploração da oportunidade e a decisão de saída. Adicionalmente é fundamental conhecer as heurísticas e os vieses no processo da tomada de decisão (Shepherd et al., 2015).

Depois de um olhar cuidadoso e atento sobre o mapa do processo da tomada de decisão do empreendedor, resultante da análise da literatura existente sobre o tema (Shepherd et al., 2015) torna-se fundamental analisar cada etapa da tomada de decisão para compreendermos melhor como funciona todo o processo. Prosseguimos, então, com a análise individual de cada etapa do processo de tomada de decisão:

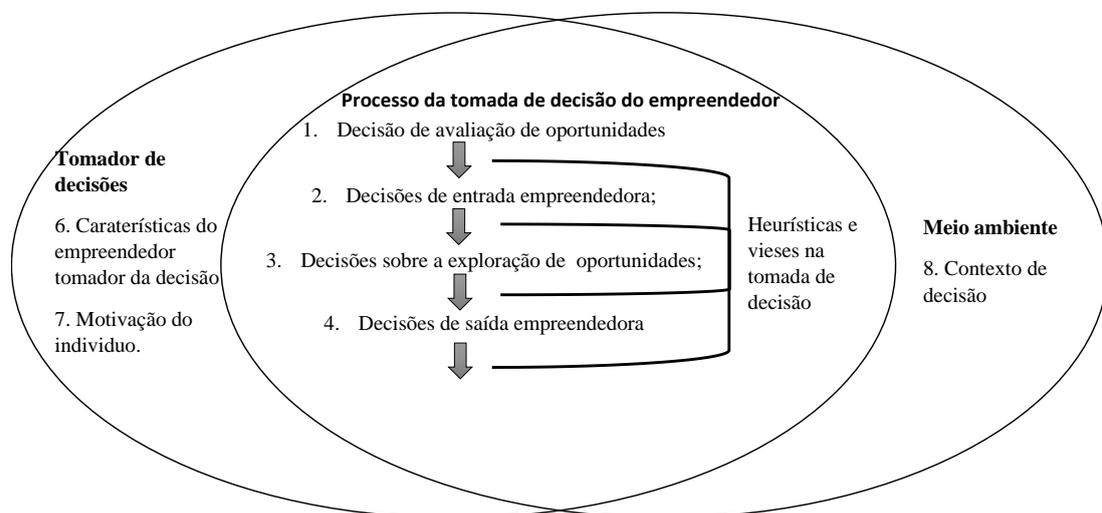


Figura 1- Mapa do processo da tomada de decisão do empreendedor

Fonte: Adaptado de Shepherd, Williams, e Patzelt (2015, p. 14)

2.3.1. Reconhecimento e Avaliação da Oportunidade

As decisões na etapa de reconhecimento de oportunidades não estão explícitas no esquema adaptado de Shepherd et al. (2015). No entanto, esta identificação é um precedente lógico da avaliação das oportunidades, que tem tido foco relevante na literatura de empreendedorismo (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003; Baron, 2006; Gaglio, 2004; 2018). O reconhecimento da oportunidade é a etapa inicial de um processo contínuo e distinto de tomada de decisão do empreendedor (Baron, 2006). Nesse sentido, o processo empreendedor é constituído de várias etapas, ao longo das quais os empreendedores desempenham funções proativas (Ardichvili et al., 2003). Esta primeira fase, ainda se encontra no estágio da infância porque os estudos realizados são sobretudo descritivos e, efetivamente, não constituem um campo de investigação sistemática onde se desenvolvem teorias e se realizam testes (Gaglio & Katz, 2001). No entanto, assume-se como a etapa mais importante do processo de tomada de decisão, ou seja, é o núcleo do empreendedorismo (Venkataraman, 1997).

Segundo Gaglio e Katz, (2001), a identificação de uma oportunidade empreendedora tem subjacente um conjunto de aspetos a ter em conta, tais como: 1) o tempo e esforço necessários para obter informações sobre determinada oportunidade; 2) a seleção de conhecimentos para gerar um fluxo de informações; 3) a capacidade para avaliar se existe, realmente a presença de um oportunidade; 4) como é adquirida a informação para fazer essa avaliação; 5) porquê que é adquirida; 6) se simplifica a perceção e a interpretação de verdadeiras oportunidades; 7) e, por último, se o estado de alerta tem efeito direto, mediador ou inexistente na capacidade do empreendedor para reconhecer e avaliar oportunidades. Sublinha-se a importância das respostas, à primeira e última questão, para dar continuidade ao processo de tomada de decisão do empreendedor (Gaglio & Katz, 2001).

Em 2004, Gaglio debruçou-se sobre a questão: “como os empreendedores pensam e raciocinam para identificar oportunidades inovadoras?”. Nesse sentido, o mesmo estudo propôs processos cognitivos de simulação mental e o pensamento contrafactual como mecanismos de identificação de oportunidades inovadoras. Primeiramente, é de salientar que Gaglio e Katz (2001) deram primazia às diferenças de raciocínio que existem entre os empreendedores e os não empreendedores. Neste segundo estudo, feito, exclusivamente, por Gaglio (2004), a identificação da oportunidade pode ocorrer através de simulações mentais que se definem como construções cognitivas imitativas de eventos hipotéticos ou reconstrução de eventos reais ou até mesmo antecipação do futuro (Sanna, 2000). A simulação mental serve de preparação, antecipação e de imaginação de estratégias que conduzem o empreendedor a atingir os objetivos, motivos ou propósitos definidos (Gaglio, 2004). Por outras palavras, a antecipação de determinada situação

permite preparar diferentes respostas comportamentais e, conseqüentemente, leva o empreendedor aos objetivos estipulados (Gaglio, 2004). Outra ferramenta cognitiva utilizada no reconhecimento de oportunidades, é o pensamento contrafactual, que também facilita o pensamento do empreendedor (Gaglio, 2004). No entanto, o Gaglio (2004) e Baron (2000) afirmam que os empreendedores devem ser cuidadosos na utilização do pensamento contrafactual, uma vez que este significa pensar no que se poderia fazer de diferente no passado e, conseqüentemente, pode levar a que o indivíduo se exponha negativamente no momento da identificação da oportunidade (Medvec & Savitsky, 1997). De acordo com os autores anteriores, a identificação da oportunidade está intimamente ligada ao empreendedor através do contexto e do tempo. Por isso, é fundamental compreender o empreendedor e a oportunidade como uma conexão inseridos num determinado contexto (Sarason et al., 2006). Todos os seres humanos possuem um reservatório de informações que depois se transformam em esquemas mentais para o reconhecimento da oportunidade (Shane & Venkataraman, 2000). Além disso, um empreendedor precisa de complementar as informações adquiridas com conhecimento adicional para realizar um prognóstico empreendedor (Kaish & Gilad, 1991 e Shane & Venkataraman, 2000). Keish e Gilad (1991) e Cooper (1995) afirmam que os empreendedores são aprendizes natos e que estão constantemente à procura de informação. Embora, muitas vezes, o indivíduo tenha as informações necessárias para identificar a oportunidade, ele pode deixar de o fazer por incapacidade de ver a ligação entre os meios e os fins (Shane & Venkataraman, 2000).

Keish e Gilard (1991) propõem a teoria económica do empreendedorismo, que assume que o empreendedor deve confiar no desequilíbrio das oportunidades. Isto significa que as empresas, na sua generalidade, trabalham para um equilíbrio, ou seja, para eliminar as assimetrias do mercado que podem resultar em oportunidades. Assim descobrir os desequilíbrios parece ser uma determinante fundamental do processo empreendedor (Kaish & Gilad, 1991). O estudo anterior sugere que os comportamentos do empreendedor fazem toda a diferença no reconhecimento de oportunidades. De acordo com Baron (2006), encontram-se três premissas fundamentais no reconhecimento de oportunidades: a participação ativa na procura de oportunidades, o conhecimento prévio de uma indústria ou mercado. Para o mesmo autor, a identificação de oportunidades ocorre quando há um reconhecimento de padrões que envolvem situações em que sujeitos específicos compreendem ligações entre informações aparentemente desconectadas. Posteriormente é feita a conexão de pontos e executada pelos indivíduos de forma a dar origem a uma nova oportunidade (Baron, 2006). O autor concluiu que os empreendedores mais experientes possuem representações ideológicas (protótipos) mais eficazes no reconhecimento da oportunidade do que os empreendedores de primeira viagem. Ou seja, os empreendedores repetentes refletem sobre fatores que influenciam, invariavelmente, o sucesso dos novos

empreendimentos enquanto os empresários novatos deixam-se deslumbrar pela novidade e não atentam em fatores fundamentais que ditam o sucesso do negócio (Baron, 2006). Em contraste com a pesquisa anterior, Grégoire, Barr e Shepherd (2010) afirmam que não há evidências de que sejam utilizados protótipos para o reconhecimento de oportunidades. Ao invés, defendem que o reconhecimento de oportunidades se realiza através de diferentes conexões mentais que desempenham diferentes papéis e consequências. Embora a linha de pensamento de conexão de pontos de Baron (2006) seja considerado um avanço no reconhecimento de oportunidades, os processos específicos utilizados ainda não foram suficientemente desenvolvidos teoricamente. Segundo Grégoire, Barr e Shepherd (2010), o reconhecimento de oportunidades está de acordo com o alinhamento estrutural, isto é, em concordância com as características do indivíduo.

A pesquisa sobre o reconhecimento de oportunidades no empreendedorismo social, ainda se encontra numa fase muito embrionária, no entanto são encontradas diferenças (Lehner & Kaniskas, 2012). O reconhecimento de oportunidades no ES pressupõe a identificação de potencial para a criação de valor social, acontece frequentemente com um grupo de pessoas ao invés de um sujeito individual e conduz a empreendimentos híbridos (Lehner & Kaniskas, 2012).

Relativamente ao processo de avaliação da oportunidade é, efetivamente, uma etapa cíclica, contínua e interativa que pode acontecer em diversos estados de desenvolvimento e pode, comumente, acrescentar oportunidades ou ajustes à visão inicial (Cooper & Woo, 1988; Ardichvili et al., 2003). Quando iniciam um empreendimento, os empreendedores parecem ser incapazes de avaliar objetivamente o progresso da organização assim como de reconhecer os seus pontos fortes e fracos (Cooper & Woo, 1988). De acordo com os mesmos autores, o empreendedor tende a exagerar a atratividade da oportunidade depois de ela ser escolhida e, conseqüentemente, pode exagerar no otimismo e fazer uma avaliação errada do futuro da mesma. Deste modo, o processo da tomada de decisão para a avaliação das oportunidades concentra três premissas que exprimem a importância da avaliação: a) a avaliação da oportunidade estima o seu potencial para gerar valor quer social quer económico; b) a avaliação é focada no futuro, tentando-se antecipar se a oportunidade vale a pena ser explorada; c) e por último, a avaliação deve ser feita na primeira pessoa, dado que a oportunidade é para ser explorada pelo próprio empreendedor (Haynie et al., 2016). O objetivo central da decisão da avaliação é obter sinais positivos que perspetivem o futuro da organização como uma organização de sucesso (Chwolka & Raith, 2012). Por outras palavras, a avaliação de oportunidades é uma previsão do futuro, especialmente, no que diz respeito aos recursos geradores de riqueza a serem controlados pelo empreendedor (Haynie et al., 2016)

Com o estudo anterior, concluímos que um empreendedor avalia uma oportunidade quando, esta lhe parece atraente, de acordo, com as suas habilidades e conhecimentos. Neste sentido são definidas três condições que incentivam o empreendedor, mesmo contrariando o restante capital

humano existente: a raridade da oportunidade, as limitações da concorrência associadas à exploração da empresa tendo por consideração o valor da oportunidade (Haynie et al., 2016).

2.3.2. Decisão da Entrada Empreendedor

Depois da avaliação da oportunidade, decorre a decisão de entrada que, também, ela é uma etapa de grande complexidade, dado que, se trata de perceber quando e como ocorre esse momento extremamente importante (Lévesque & Shepherd, 2004). Além disso, é um processo heterogêneo, uma vez que existem diferenças individuais, setoriais e geográficas (Santarelli & Vivarelli, 2007). A decisão de entrada no projeto por parte do empreendedor centra-se em dois momentos fundamentais: avançar logo, ou esperar para avançar mais tarde (Mitchell, 1990; Lévesque & Shepherd, 2004).

Mitchell (1990) afirma que os empreendedores que entram mais cedo, têm maior probabilidade de ganhar mercado; aqueles que entram mais tarde, por sua vez, têm maior probabilidade de sobreviver. Lévesque e Shepherd (2004) desenvolveram uma regra que sugere três momentos de entrada: a) adiar a entrada, b) entrar com um mecanismo de baixa imitação ou c) entrar com um mecanismo de entrada de mimetismo. A decisão por imitação acontece quando uma organização imita os principais passos de outra organização similar, no entanto esta estratégia de entrada reduz significativamente o potencial de lucro (Lévesque & Shepherd, 2004).

Por outro lado, para Ganco e Agarwal (2009) as dinâmicas ambientais e a aprendizagem são elementos que podem ou não ditar o sucesso do empreendedorismo, dependendo, maioritariamente das capacidades de adaptação, da aquisição de novos conhecimentos e dos vínculos que foram estabelecidos com outras organizações. Dencker et al. (2009) também admite que o fator aprendizagem parece ser um fator que dita a sobrevivência e o sucesso de diversos empreendimentos. O mesmo estudo, salienta que as dinâmicas ambientais, nomeadamente a turbulência do meio, a diversidade de participantes e as novas empresas podem capturar novos conhecimentos sobre o mercado em que estão inseridos.

O conhecimento inicial da atividade, a pré-entrada e experiência na gestão de organizações aumentam as possibilidades de sobrevivência da organização (Dencker et al., 2009). O empreendedor deve ter um plano de negócios adaptável, que modere a atividade e a aprendizagem (Dencker et al., 2009). Também os recursos humanos são importantes na decisão de entrada porque requerem aptidões e conhecimentos próprios (Estrin et al., 2016).

No que diz respeito ao ES, a geração de valor social requer uma diversidade de recursos humanos, que se divide entre geral, podendo ser empregue numa diversidade de trabalhos, e específico, que é direcionado apenas para uma ocupação (Estrin et al., 2016). Assim, segundo os mesmos autores,

o capital humano geral produz mais significado, visto que os objetivos dos ES são muito mais vastos e as suas atividades mais complexas. Deste modo, sublinha-se que a diversidade de conhecimentos dos profissionais do empreendimento influencia a decisão de entrada (Estrin et al., 2016).

2.3.3. Decisão de Exploração da Oportunidade

A exploração de oportunidades é uma etapa necessária para um negócio bem sucedido, embora não existam grandes desenvolvimentos conceptuais e empíricos na literatura (Choi & Shepherd, 2016). Segundo o mesmo estudo, os empreendedores comerciais ficam mais propensos a explorar oportunidades quando adquirem mais conhecimentos acerca dos clientes, procura do produto, tecnologias mais desenvolvidas, boa capacidade de liderar e maior apoio das partes interessadas. Num primeiro momento, menciona-se o empreendedorismo estratégico como um termo que auxilia a organização na aquisição de esforços para a decisão de exploração (Ireland & Webb, 2007). Os mesmos autores, sublinham a aquisição de esforços é, efetivamente, necessário para formar o equilíbrio entre *exploration* (os esforços gastos para explorar novas oportunidades de mercado) e *exploitation* (explorar as vantagens competitivas do hoje) (Gupta et al., 2006; Lavie & Rosenkopf, 2006; Ireland & Webb, 2007; Andriopoulos & Lewis, 2009; Lavie et al., 2011). Deste modo, *exploration* representa novos conhecimentos para agarrar novas oportunidades, ou seja, reflete inovação (Gupta et al., 2006; Ireland & Webb, 2007). A *exploitation* concentra a atenção nos conhecimentos existentes e na gestão organizacional, quer dos recursos financeiros, das pessoas, fornecedores e afins (Ireland & Webb, 2007).

Segundo Gupta et al. (2006) a *exploration* e *exploitation* surgem como dois conceitos gémeos que sustentam a organização embora exista alguma ambiguidade. Contudo, March(1991) afirma que

A *exploration* inclui itens capturados por termos como pesquisa, variação, assunção de riscos, experimentação, brincadeira, flexibilidade, descoberta e inovação. A *exploitation* inclui itens como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução (p.71).

Podemos afirmar que a decisão de exploração fornece flexibilidade estratégica que ajuda na adaptação às mudanças e nos investimentos futuros, que também eles são incertos (Ireland & Webb, 2007). A exploração de oportunidades exige muitos esforços não só pela estrutura organizacional, mas também pelas partes inerentes. Num primeiro momento, a exploração é difícil porque obriga a que os funcionários e os fornecedores mudem a sua rotina para se adaptarem às novas dinâmicas organizacionais como mencionam os autores anteriores. Para a sobrevivência da organização, é fundamental o equilíbrio da organizacional entre *exploitation* e *exploration* (Ireland & Webb, 2007). Assim, Gupta et al. (2006) sugerem-nos dois tipos de equilíbrio: a ambidestria define-se como a procura síncrona de ambas as explorações; e por sua vez, o equilíbrio pontuado

propõe a diferenciação pontual, ou seja, ciclos individuais de exploração. Os mesmos autores, defendem o equilíbrio pontual, em que acontecem ciclos individuais de exploração, enquanto procuram alcançar o equilíbrio simultâneo das explorações. Por outro lado Lavie e Rosenkopf (2006) sugerem que as empresas equilibram as suas tendências de explorar ao longo do tempo. No entanto, Andriopoulos e Lewis (2009) sustentam a ambidestria organizacional atendendo aos paradoxos da inovação: intenção estratégica (criação de lucro), orientação para o cliente (conexão livre) e motivações pessoais (paixão por disciplina). Desta forma com as técnicas de diferenciação (divisão de esforços para atender aos paradoxos das explorações) e integração (interdependência e colaboração entre opostos) ajudam a gerir os paradoxos e alimentar ciclos virtuosos de ambidestria, de acordo com os mesmos autores. Enfatizam também que a ambidestria é a partilha da responsabilidade pelos diversos níveis organizacionais.

Capron e Mitchell (2009) sublinham a importância dos recursos internos e o modo de conquistar reforços para um melhor desempenho da empresa e, sequencialmente, vencer as restrições sociais, na medida em que seja possível alcançar o equilíbrio dos três meios (*exploration*, *exploitation* e a área social). Em modo de conclusão Smith et al. (2010) afirmam que num mundo tão acelerado como o de hoje, as organizações dependem, efetivamente, da liderança e da delegação de tarefas em níveis inferiores da organização

2.3.4. Decisão de Saída Empreendedora

A saída empreendedora é definida como o processo pelo qual “os fundadores de empresas privadas deixam a empresa que ajudaram a criar; removendo-se, em graus variados, da estrutura primária da propriedade e da tomada de decisão da empresa” (DeTienne, 2010: 214). Assim, a saída empreendedora pode acontecer em diversas fases do processo empreendedor (DeTienne, 2010). Na fase da infância, o argumento utilizado debruça-se sobre a fragilidade da empresa. Após a empresa alcançar alguma legitimidade, os fundadores definem diversos objetivos, dificultando, assim, o momento da saída (DeTienne, 2010).

Na última fase, na maturidade, grande parte dos fundadores de empresas motivaram o crescimento ou deixaram a empresa (DeTienne, 2010).

Para Maertz e Campion (2004) existem oito forças que podem levar à saída empreendedora, das quais três são o motivo de saída na fase da infância: forças alternativas, calculativas e normativas (DeTienne, 2010). A tabela 1 resume oito categorias de forças motivacionais que impulsionam o abandono do compromisso ou o apego à organização (Maertz & Campion, 2004)

Tabela 1- Tabela das forças que podem influenciar a saída empreendedora

Forças afetivas	Num determinado momento o indivíduo desenvolve um sentimento, relativamente à organização. O sentimento pode ser de conforto (motivo para ficar) e desconforto (motivo para a saída)
Forças contratuais	Há uma necessidade de cumprir as obrigações descritas no contrato (fica). Caso encontre falhas ou violação das funções que tem para cumprir, há uma vontade de sair.
Forças constituintes	Apego com pessoas ou grupos que podem ter influência tanto para ficar como para sair.
Forças alternativas	Surgimento de uma alternativa dentro da organização atual, o indivíduo fica. Boa alternativa numa outra organização, então a saída é o objetivo.
Forças calculativas	Um indivíduo que veja possibilidade de evoluir na carreira, cumprir as suas metas profissionais e financeira (fica). Caso não alcance tal possibilidade, a propensão será para sair.
Forças normativas	A percepção dos outros como família e amigos pode exercer força para ficar ou sair.
Forças comportamentais	Comportamentos incorretos que incorram em custos (saída). Quando a saída pode ter consequências mais graves, então o indivíduo fica
Forças morais	Quando o indivíduo pensa que sair do emprego é uma fraqueza, obriga-se a ficar. Se o indivíduo achar que sair, encontrar novas oportunidades é uma virtude, então fica.

Fonte: Adaptado de Maertz & Campion (2004: 570)

De acordo com Haveman e Khaire (2004), as saídas empreendedoras ocorrem, especialmente, quando começam a existir restrições financeiras juntamente com problemas que os empreendedores não se sintam capazes de resolver. O estudo referido anteriormente é congruente com os dados de Maertz e Campion (2004), ou seja, a saída empreendedora ocorre com mais frequência nos primeiros anos de vida, designada fase da infância. Outra evidência importante, revela que os empreendedores com menos de vinte e seis anos mantêm o empreendimento durante mais tempo (Haveman & Khaire, 2004). De acordo com o mesmo estudo, a saída pode ser voluntária ou não voluntária e pode acontecer no princípio ou no fim da

empresa, embora, saliente, a importância de se realizar mais investigação nesta área.

2.3.5. Características do empreendedor tomador de decisão

Ser empreendedor significa assumir a responsabilidade por um negócio e aceitar os riscos financeiros inerentes ao facto de assumir o próprio negócio (Segal et al., 2005). De acordo com o estudo de Chen e Greene (1998) a autoeficácia empresarial é uma característica basilar para um empreendedor. Os empreendedores tendem a ser tolerantes a situações ambíguas, autónomos, autoconfiantes, dominantes, independentes, resistentes ao conformismo, socialmente hábeis, têm gosto pelo risco, adaptam-se à mudança e têm baixa necessidade de apoio (Sexton & Bowman, 1985). Palich e Bagby (1995) consideram, no entanto, que os empreendedores não têm maior propensão para o risco do que os não empreendedores, mas têm maior facilidade em descobrir oportunidades de negócios. No empreendedorismo social, segundo Zahra et al. (2009), existem três tipos de empreendedores:

- Os trabalhadores manuais sociais são aqueles que procuram necessidades sociais locais de pequena escala, contudo, é difícil perceber como e quando é que os trabalhadores sociais alcançam o valor social.
- Os construcionistas sociais procuram oportunidades e falhas de mercado para preencher as lacunas através da indução de reformas e inovações num sistema social mais amplo.
- Os engenheiros sociais reconhecem falhas sistemáticas nas organizações sociais existentes e promovem a sua resolução através de mudanças radicais, de tal forma que substituem os sistemas antigos por sistemas novos e adequados.

Segundo Bacq e Janssen (2011), o empreendedor social é considerado como um indivíduo capaz de identificar e explorar oportunidades, promovendo os recursos necessários para a realização da sua missão social, tendo soluções inovadoras para os problemas sociais que não são atendidos na sua comunidade. Para Mair e Noboa (2006), para se tornar empreendedor social, numa primeira fase, um indivíduo deve ter empatia e julgamento moral capaz de influenciar positivamente a viabilidade da lacuna social percebida pelo sujeito, que é afetada, seguramente, pelos apoios e pela autoeficácia para criar um empreendimento social. De acordo com Bikse et al. (2015) o empreendedor social age com tenacidade, confiança, responsabilidade e lealdade para com a sua missão social. Assim podemos afirmar que o empreendedor social é um indivíduo com competência empresarial e social bem desenvolvidas, uma boa imaginação e uma visão ampla orientada para objetivos de ordem social, ainda de acordo com os mesmos autores.

A figura 2 é demonstrativa dos limites dos empreendedores sociais, que operam dentro de duas

opções estratégicas de negócios (Abu-Saifan, 2012).

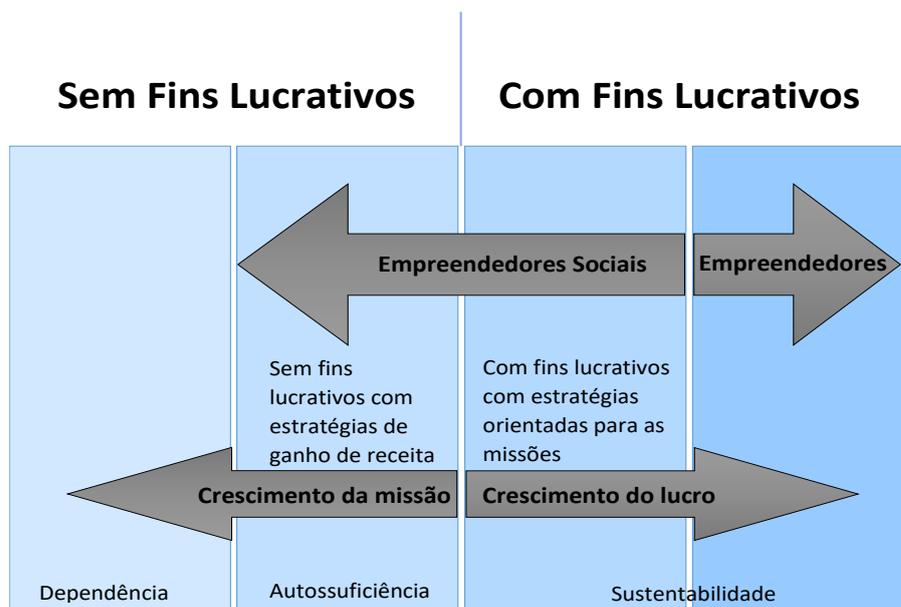


Figura 2. O espectro do empreendedorismo ilustrando as fronteiras do empreendedorismo social

Fonte: Adaptado de Abu-Saifan (2012)

O empreendedor social, sem fins lucrativos, é um indivíduo que trabalha na área social e empresarial, para gerar receitas de modo a melhorar, ainda mais a entrega de valor social (Abu-Saifan, 2012). Ainda segundo o mesmo artigo, o empreendedor social, com fins lucrativos, opera numa organização social e comercial, é financeiramente independente, e os fundadores podem beneficiar de ganhos monetários pessoais. Em suma, o empreendedor social tem como missão a criação de ações sociais distinguindo possibilidades novas e inovadoras de gerar valor social (Bikse et al., 2015).

2.3.6. Motivação do indivíduo

A motivação é definida como uma força dinâmica que coloca em movimento ou ação para concretizar determinada necessidade ou desejo que, normalmente, produz mudança de comportamento que se torna um objetivo orientado (Raja, 2015). A motivação das pessoas influencia a tomada de decisão empreendedora, uma vez que toda a ação humana é resultado de fatores motivacionais e cognitivos, incluindo a habilidade e a inteligência (Locke, 2000; Shane et al., 2003);.

Necessidade de realização: Johnson (1990), Hansemark (1998), Shane et al. (2003) e Carsrud e Brännback (2011) afirmam que a necessidade de realização é uma variável com alguma

subjetividade, mas está inevitavelmente associada ao empreendedorismo. Assim, a necessidade de realização é útil na explicação do empreendedorismo (Shane et al., 2003). A motivação para a conquista pode ser um fator determinante para a atividade empreendedora, além de que tem grande influência na previsão dos resultados (Collins, Hanges & Locke, 2004).

Aceitação dos riscos: A assunção dos riscos é outra motivação de interesse para o empreendedorismo, uma vez que o processo empreendedor envolve agir diante da incerteza (Shane et al., 2003). Para Jr e Roth (2001), a propensão para o risco é mais elevada nos empreendedores do que nos gestores, dado que o objetivo do empreendedor é a obtenção de lucro e o crescimento, logo a predisposição para o risco tem que ser maior.

O empreendedorismo é descrito como uma dimensão estratégica representada pela aceitação de riscos de uma empresa (Covin & Slevin, 1991). Portanto, as empresas que assumem posições empreendedoras, assumem riscos, do mesmo modo que são inovadoras e proativas (Covin & Slevin, 1991). Por outro lado Brockhaus (1980) sugere que a propensão ao risco pode não ser um fator diferencial nos empreendedores. Os estudos realizados sobre assunção dos riscos pelos empreendedores revelam-se, de alguma forma, fragilizados, talvez porque optaram por um empreendedorismo estático (Shane et al., 2003). Os autores anteriores, quando mencionam o empreendedorismo estático referem-se a definições de empreendedorismo inadequadas e inconsistentes e, conseqüentemente a análise de dados incompletas, porque não consideraram os efeitos diretos ou indiretos de diversos fatores como motivação, meio ambiente e oportunidades no empreendedorismo.

Tolerância às ambiguidades: A inconsistência nos dados, devido a erros metodológicos na pesquisa, insinua que a tolerância à ambiguidade pode não ser uma característica motivacional que afeta qualquer processo empreendedor (Scott Shane et al., 2003).

Lócus de controlo de reforço: Esta é uma das variáveis mais estudadas pela psicologia e pelas ciências sociais (Rotter, 1990). O designado lócus de controlo de reforço está relacionado com a expectativa de fracasso ou de sucesso num processo de decisão (Rotter, 1990). Aquelas pessoas que pensam ter controlo sobre o resultado de determinado julgamento, que as suas características pessoais influenciam o fim da ação, possuem um lócus interno de controlo (Rotter, 1990). Aqueles que acreditam que são as forças externas, como o destino, a sorte e o acaso, que estão a circunscrever o resultado de determinada decisão, têm representado o lócus externo de controlo (Rotter, 1990). Segundo Hansemark (1998) as variáveis lócus de controlo de reforço e a necessidade de realização são instrumentos que podem estimular características psicológicas fundamentais para o empreendedorismo.

Autoeficácia: A autoeficácia pode ser vista como a autoconfiança na realização de determinada tarefa (Shane et al., 2003). Segundo o mesmo estudo, efetivamente, a autoeficácia é um elemento

fundamental, no desempenho do sujeito, pois ajuda a explicar os diferentes resultados em indivíduos com as mesmas capacidades. De acordo com os autores, um indivíduo com alta autoeficácia quando recebe feedback negativo, aceita e usa esse feedback para melhorar o seu desempenho. Os atributos da autoeficácia podem ser essenciais para o processo empreendedor, porque o empreendedorismo caracteriza-se por situações ambíguas, de persistência e planejamento (Shane et al., 2003).

Estabelecimento de metas: O estabelecimento de metas pode ser sintetizado como a eficácia no cumprimento dos objetivos (Locke et al., 2006). Neste sentido, e segundo os mesmos autores, existem três mediadores, na definição das metas, designadamente: o feedback das dificuldades da pessoa em acompanhar o progresso; o compromisso com a meta, onde a autoeficácia desenvolve o papel de aperfeiçoar e lembrar a importância da mesma; e as restrições situacionais.

Controlo para a oportunidade: A natureza da oportunidade influencia a tomada de decisão e a oportunidade assume um impacto diferente nos mais diversos empreendedores (Locke et al., 2006).

Empreendedorismo como processo: O efeito da motivação deve ser considerado em etapas específicas do processo empreendedor (Locke et al., 2006).

Motivos errados: A propensão a assumir risco e a tolerância à ambiguidade foram consideradas características motivacionais para o empreendedorismo, mas as evidências até agora são ambíguas. Shane et al. (2003) e Locke et al. (2006) sugerem aos pesquisadores desenvolverem estudos explicando a variedade das influências motivacionais.

2.3.7. Motivações do Empreendedor Social

Segundo Zahra et al. (2009), o empreendedorismo social requisita, na sua definição, a valorização das motivações dos indivíduos que assumem os riscos associados a um novo empreendimento. Por outras, palavras, os indivíduos com valores, capacidades e habilidades, procuram oportunidades para responder a necessidades sociais e gerar riqueza social (Zahra et al., 2009). Para Yitshaki e Kropp (2011; 2016), as motivações estão divididas em fatores de atração e fatores de pressão designados por fatores *push* e *pull*. Isto significa que indivíduos com vontade de solucionar injustiças, há muitos anos, são movidos por fatores de atração (Yitshaki & Kropp, 2011). Aqueles que se tornam empreendedores por atração tornam-se socialmente conscientes através situações que ocorreram na sua vida (Yitshaki & Kropp, 2016) Por o outro lado, indivíduos que experimentam insatisfação e ausência de significado na sua área profissional, são motivados por fatores de pressão (Yitshaki & Kropp, 2011). Os empreendedores por pressão, procuram significado para a sua vida. Por conseguinte, as causas sociais demoram mais tempo para serem identificadas, pois o indivíduo ganha consciência através de outros gatilhos, como a insatisfação no trabalho, como

referido anteriormente (Yitshaki & Kropp, 2016).

Outra motivação pode ser o altruísmo. A motivação altruísta define-se como a intenção de ajudar o outro, sem olhar aos esforços que são necessários fazer (Schwartz, 1977). Tudo começa, quando o indivíduo é exposto à carência do outro, este processo ocorre em três fases: excitação da emoção e ativação das expectativas sociais ou das auto-expectativas (Schwartz, 1977). Segundo o autor, estes processos podem acontecer em simultâneo. Ao reconhecer o sofrimento do outro, cria-se um processo de empatia, explicado, normalmente, pelo sentimento de semelhança (Schwartz, 1977). A excitação emocional, uma resposta fisiológica, serve de mediadora do processo, e tem um papel fundamental no impacto que a necessidade do outro tem em quem o ajuda (Schwartz, 1977). Com a exposição à necessidade do outro, normalmente, ocorre a ativação das expectativas sociais, designadas, também, por normas (Schwartz, 1977). Assim o indivíduo é visto como aquele que toma decisões em consonância com o bem-estar do outro (Schwartz, 1977). De seguida, ocorre a ativação das auto-expectativas, de acordo com os valores impressos no indivíduo (Schwartz, 1977). O autor afirma que as auto-expectativas são obrigações morais consonantes com os valores do indivíduo, que, depois o levam a agir. Em suma a ativação da norma designa um comportamento altruísta que é, muitas vezes o sentimento de obrigação moral de agir de acordo com a necessidade do outro (Schwartz, 1977).

2.3.8. Contexto de decisão

O meio ambiente é considerado um fator importante nos contextos organizacionais e de empreendedorismo (Edelman & Yli-teno, 2010). Desta forma, o contexto de decisão é, realmente fundamental para compreendermos o empreendedor, uma vez que, entender o meio ambiente, significa entender o empreendedor e o seu modo de atuação (Casson, 2005). Aliás, Sine e David (2003) salientam que as mudanças ambientais proporcionam aos empreendedores novas oportunidades ou reformulação das organizações. Contudo, o papel do meio ambiente, objetivamente, permaneceu ambíguo. Edelman e Yli-teno (2010) comprovaram que o dinamismo ambiental influencia a forma como os empreendedores percebem as oportunidades.

Na realidade, as mudanças ambientais constantes criam na organização a necessidade de alterar a sua forma de atuar, de modo a desenvolver vantagem competitiva relativamente a outras organizações e, conseqüentemente alcançar um desempenho melhor (Ireland & Webb, 2007). Em suma, e segundo o artigo anterior, as mudanças ambientais dinâmicas e contínuas são a regra do dia-a-dia do empreendedor.

2.3.9. Heurísticas e vieses na tomada de decisão

Os estudos sobre a tomada de decisão dos empreendedores demonstram a utilização permanente de heurísticas simplificadas que resultam em vieses cognitivos (Burmeister & Schade, 2007). Designamos de vieses cognitivos os atalhos utilizados para tomar decisões (Simon et al., 2000). Em outras palavras, para tomar decisões o empreendedor utiliza as heurísticas que se define como atalhos que permitem a eliminação de aspetos de modo a reduzir o esforço na tomada de decisão (Maxwell et al., 2011). Busenitz e Barney (1997) presumem que muitas decisões não seriam tomadas, se não fossem utilizadas as heurísticas, principalmente no empreendedorismo social, quando o empreendedor recolhesse todas as informações sobre o empreendimento, a janela da oportunidade desapareceria. Este processo decorre em fases desde que o indivíduo é iniciante a especialista (Bingham & Eisenhardt, 2011).

9 CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Caracterização da Metodologia

As opções metodológicas do estudo são orientadas pela a intenção de entender o processo de tomada de decisão do empreendedor social. O estudo usa como referência o conhecimento existente sobre os processos de tomada de decisão dos empreendedores comerciais, de modo a verificar se os empreendedores sociais se distinguem. Neste sentido, utiliza-se uma abordagem qualitativa, porque oferece uma análise aprofundada do tema da investigação (Dworkin, 2012). A pesquisa qualitativa envolve a recolha, a organização e interpretação dos dados recolhidos através de conversas e/ou observações (Malterud, 2001). Começou-se por construir, primeiramente, uma revisão da literatura já existente, tendo em conta os objetivos e a pergunta de partida e de acordo com a sistematização do conhecimento. Assim no trabalho de análise dos dados recolhidos, estiveram sempre presentes premissas referidas em trabalhos anteriores de modo a auxiliar na compreensão dos resultados obtidos. Apesar de se tratar de um trabalho de natureza qualitativa, houve a preocupação constante de manter a maior objetividade e imparcialidade possíveis na investigação (Ormston et al., 2013). Segundo os mesmos autores, o investigador deve assumir uma neutralidade empática que se define como uma posição mais neutra possível, tendo sempre em consciência que a pesquisa que não consegue ser isenta de valor, mas tentando-se evitar fazer julgamentos. Concluindo, o objetivo do estudo qualitativo é produzir evidências relevantes e significativas para qualquer área social, neste caso, o objetivo é contribuir para a compreensão da tomada de decisão do empreendedor social.

3.2. Abordagem de Pesquisa

A metodologia fornece uma justificação dos métodos utilizados na investigação e os métodos são a ação de pesquisa para obter resultados (Carter & Little, 2007). Esta investigação implementa uma metodologia qualitativa, recorrendo à entrevista como método de recolha de dados, com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão do ES. A metodologia qualitativa, segundo Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014)

“além de permitir desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos, referentes a grupos particulares, propicia a criação de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação” (p.14).

Relativamente ao método da entrevista, esta permite recolher informações detalhadas sobre experiências e pontos de vista acerca de determinado assunto. A entrevista é uma prática dinâmica, flexível e útil para captar a realidade dos entrevistados e para descrever os processos nos quais estiveram, ou estão, envolvidos (Duarte, 2005). Para o mesmo

autor, a entrevista pode ser designada como uma conversa realizada a partir de uma fundamentação teórica que caracteriza as questões realizadas ao entrevistado.

Deste modo, Duarte (2004) afirma que

são importantes quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados (p.215).

Para se realizar uma boa entrevista são necessárias as seguintes premissas: a) objetivos bem definidos; b) conhecer muito bem a problemática da investigação, através de leituras de artigos científicos e uma revisão da literatura; c) compreensão profunda do guião da entrevista; d) segurança e autoconfiança; e) alguma informalidade, sem nunca perder de vista os objetivos da investigação (Duarte, 2004). Relativamente ao tipo de entrevista, foi escolhida uma entrevista em profundidade, que pode ser não estruturada ou semiestruturada (Duarte, 2005). De acordo com o mesmo autor a entrevista não estruturada tem definido o tema, mas não há um guião pré-definido, enquanto a semiestruturada parte de um guião base Assim, optou-se pela entrevista semiestruturada, uma vez que se revela mais adequada para investigadores sem experiência, dado que possui um guião previamente estruturado (Rowley, 2012). Este guião encontra-se no Apêndice 2.

A entrevista semiestruturada possui um potencial notável, dada a sua flexibilidade única, isto porque é suficientemente estruturada para abordar devidamente a questão da investigação e, ao mesmo tempo, permite a liberdade ao entrevistado de acrescentar dados que oferecem significado ao estudo (Galleta, 2013). Normalmente, é a mais utilizada no processo de investigação, podendo assumir diversas formas, com um número e uma ordem variável de perguntas para se acomodar ao entrevistado (Duarte, 2005; Rowley, 2012;). Assim as entrevistas semiestruturadas devem ter de seis a doze perguntas bem estruturadas e com uma ordem pré-definida, embora as perguntas possam subdividir-se em duas a quatro questões para que a recolha de informação seja mais completa (Rowley, 2012). Em suma, as entrevistas devem ser utilizadas quando os objetivos de pesquisa se debruçam sobre a compreensão de experiências, atitudes, valores e processos

3.3. População e amostra

A amostragem é uma etapa fundamental do processo de investigação qualitativa (Onwuegbuzie & Leech, 2007). A primeira preocupação deve incidir sobre o universo da amostra, ou seja, as pessoas, a partir, das quais, a investigação se vai desenvolver (Robinson, 2014). A técnica de amostragem utilizada na investigação enquadra-se na amostra intencional, porque os participantes foram escolhidos com base na expectativa de fornecer informações valiosas para o

estudo (Etikan et al., 2017). Neste sentido, decidiu-se recorrer ao Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social em Portugal (MIES), um projeto resultante de uma parceria entre o IES – Social Business School e o IPAV – Instituto Padre António Vieira, com o propósito de identificar e mapear todas iniciativas de elevado potencial de inovação e empreendedorismo social no Norte, Alentejo e Centro do País (<http://map.mies.pt/>). Este mapeamento seguiu uma metodologia de proximidade com as comunidades locais dos diversos concelhos portugueses. O MIES tem como principal objetivo promover a transformação social geográfica.

A dimensão da amostra, foi determinada pela saturação dos dados. Segundo Rijnsoever (2017) a saturação teórica é conseguida quando a recolha de dados adicionais não se traduz em informação nova. No estudo de Guest et al. (2006) os autores concluíram que a saturação teórica pode ser alcançada com a realização de 12 entrevistas.

A recolha de dados foi feita à distância, tendo em consideração a situação pandémica vivida durante a realização deste estudo. Desta forma a zona de abrangência foi sendo alargada até se ter obtido, um número de entrevistas que permitiu a saturação teórica. Numa primeira fase do processo foi enviado um email pré-definido para as diversas instituições (Apêndice 1). Como as respostas não chegavam, foi necessário e fundamental realizar diversas chamadas telefónicas, muitas vezes para a mesma instituição, para obter uma resposta clara quanto à sua disponibilidade para realizar a entrevista. A persistência e a insistência com as diversas organizações de ES foram essenciais. Com a permissão dos entrevistados, foi possível gravar todas as entrevistas, facilitando-me o processo de recolha de dados e permitindo, também alcançar o maior de número de informações possível sobre o processo de tomada de decisão.

3.4. Caracterização da amostra

Foram realizadas 15 entrevistas desde do Norte ao Centro do País. Embora, a recolha de dados fosse realizada à distância, a intenção inicial, era realizar aa entrevistas presencialmente, pelo que se começou por identificar como alvos prioritários do estudo as instituições do Norte do país. Como não foi possível a recolha de dados face-a-face, estenderam-se os convites para a participação no estudo à zona centro do País (Tabela 2).

Tabela 2: Organizações de ES participantes

<u>Organizações de ES</u>	<u>Localização</u>	<u>Descrição</u>	<u>Zona</u>	<u>Distrito</u>
Instituto da Maria da Paz Varzim	Póvoa de Varzim	Instituição Particular de Solidariedade Social fundada em 1989 que tem como objetivo	Norte	Braga

<u>Organizações de ES</u>	<u>Localização</u>	<u>Descrição</u>	<u>Zona</u>	<u>Distrito</u>
		acolher e colaborar na promoção de crianças e jovens em risco.		
Associação de Solidariedade Social Santa Cristina de Malta	Vila do Conde	A sua atividade é direcionada para o envelhecimento, para os mais idosos com um Centro de Convívio	Norte	Porto
Bagos D'Ouro	Peso da Régua	Tem como missão promover a educação e a formação dos jovens do Douro, que vivem com dificuldades económicas, como forma de inclusão. Desenvolve atividade com cerca 150 crianças, num total de cerca de 300 pessoas onde se inclui as famílias das respetivas crianças	Norte	Vila Real
Associação Rosto Solidário	Santa Maria da Feira	Trabalha para o desenvolvimento, e promoção da equidade, direitos humanos e igualdade de oportunidades, através da realização de projetos centrados na educação e cultura das comunidades. Estimula a participação e a integração através do voluntariado, da solidariedade e do trabalho em rede e parcerias	Norte	Aveiro
Associação Portas Pra Vida	Lamego / Resende	É uma associação que presta serviços a pessoas com deficiência e incapacitados com as seguintes valências: centro de atividades ocupacionais, formação profissional, empresa de inserção, lar residencial e residências autónomas.	Norte	Viseu
Associação para Integração de Crianças Inadaptadas da Arouca	Arouca	Opera no âmbito das pessoas com deficiência e suas famílias. Com dois lares residenciais (46 utentes), centro de atividades ocupacionais (45 utentes) e intervenção	Norte	Viseu

<u>Organizações de ES</u>	<u>Localização</u>	<u>Descrição</u>	<u>Zona</u>	<u>Distrito</u>
		comunitária		
Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Serras de Montemuro, Arada e Gralheira	Arouca	Compatibiliza os diversos agentes locais para o desenvolvimento do território e da região. Trabalhar para a melhoria das condições de vida da população; valorização e diversificação da atividade económica local através do turismo e conservação do meio-ambiente.	Norte	Viseu
Associação Valoriza	Amares	Visa a melhoria da qualidade de vida das populações, através da dinamização de respostas ajustadas às necessidades do meio em que se insere com respostas complementares aos serviços sociais existentes. As respostas da Associação são o centro de atividades ocupacionais (30 utentes), Luz de presença que promove serviços gratuitos aos idosos para que estes se mantenham ativos e o contrato local de desenvolvimento social.	Norte	Braga
Casa da Juventude de Amarante	Amarante	É um centro cultural inovador que promove o desporto e hábitos de vida saudáveis. Desenvolve atividades na área das artes, teatro, cinema, direitos humanos, empreendedorismo e sustentabilidade	Norte	Porto
Fundação António Joaquim Gomes da Cunha	Cabeceiras de Basto	Trabalha, de forma prioritária com pessoas com deficiência. Possui um centro de atividades ocupacionais (40 utentes), acompanhamento social, e um lar residencial para 24 utentes.	Norte	Braga
Cooperativa de	Fafe	Visa a satisfação das necessidades	Norte	Braga

<u>Organizações de ES</u>	<u>Localização</u>	<u>Descrição</u>	<u>Zona</u>	<u>Distrito</u>
Solidariedade Social de Fafe		sociais e apoio a grupos desfavorecidos com vista a melhoria da qualidade de vida. Como respostas sociais possui creche, ATL, centro de dia e apoio ao domicílio.		
Associação para o Estudo e Defesa do Ambiente do Concelho de Alenquer	Alenquer	É uma organização que trabalha no âmbito ambiental local em Alenquer	Centro	Lisboa
Associação Rede Leonardo – Proteção Animal	Caldas da Rainha	É uma associação que trabalha na proteção animal, sem fins lucrativos, atuando no concelho das Caldas da Rainha.	Centro	Leiria
Instituto de Educação e Cidadania	Oliveira do Bairro	É uma Escola Moderna, que garante o ensino ao longo da vida numa região desfavorecida cultural e materialmente, com alto abandono escolar.	Centro	Aveiro
Fundação Edite Costa Matos – Mão Amiga	Sever do Vouga	Tem o seu foco de atuação nas áreas da infância e juventude, habitação solidária, e intervenção psicossocial.	Centro	Aveiro

Fonte: Elaboração própria

3.5. Análise dos dados

Depois de realizadas, as entrevistas foram transcritas e, posteriormente realizou-se a análise de conteúdo. A análise de conteúdo procura inferir o significado que está por detrás das palavras, ou seja, a partir de um conjunto de técnicas que permitem a explicitação e sistematização do conteúdo (Bardin, 2016). De acordo com o mesmo autor, a análise de conteúdo tem como objetivo efetuar deduções lógicas e justificadas retiradas dos textos iniciais. Num primeiro momento, realizam-se as leituras de todas as entrevistas e inicia-se o processo de identificar núcleos de texto que se revelem significativos (Fontanella et al., 2011). Neste sentido, foram realizadas as leituras das entrevistas, identificando, os trechos chave para compreender cada fase do processo de tomada de decisão do Empreendedor Social.

Numa segunda parte, cria-se categorias e subcategorias para todo o conjunto de dados (Vaismoradi et al., 2013), tendo sempre em consideração que os subtemas, são a reunião dos excertos identificados como relevantes (Ryan & Bernard, 2003). Prosseguiu-se então, com a

criação de subcategorias, uma vez que a heterogeneidade das informações não permitiu a definição, imediata, de categorias. Após reunir todas as subcategorias, construiu-se categorias mais universais para integrar os subtemas. Subsequentemente, foram formulados códigos para identificar as categorias que foram surgindo (Kohlbacher, 2006). Assim, foi realizada a codificação das categorias, numerando cada categoria. Os códigos são colocados numa tabela para verificar quando acontece a primeira verbalização de cada código (Fontanella et al., 2011). Foi criada uma tabela com todos os códigos, e todos entrevistados, para inferir que códigos foram utilizados por cada entrevistado. Depois foi criada uma tabela com o total de códigos por entrevista e os códigos novos para se identificar quando foi alcançada a saturação teórica. A saturação teórica é atingida quando os participantes não oferecerem mais nenhuma informação nova ou relevante (Dworkin, 2012). A figura 3 mostra que a saturação teórica foi alcançada na entrevista 9, 13 e 15.

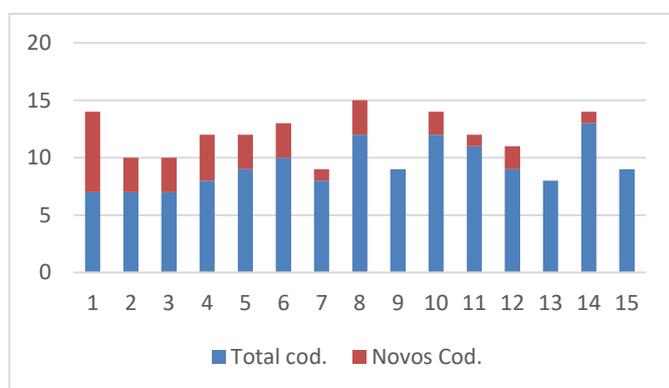


Figura 3: Representação da Saturação Teórica

10 CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo debruça-se sobre a apresentação e discussão dos resultados extraídos das entrevistas realizadas ao longo da investigação. A apresentação dos resultados encontra-se dividida, de acordo com o processo de tomada de decisão do empreendedor comercial, que contempla os seguintes passos: 1) Motivação para iniciar o projeto; 2) Identificação da Oportunidade; 3) Avaliação da Oportunidade; 4) Decisão de Entrada; 5) Decisão de Saída; 6) Características de um Empreendedor Social (Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015). Para garantir a confidencialidade dos dados e anonimato dos entrevistados, os excertos que se apresentam nesta investigação estão identificados com o número de código.

4.1 Motivação para iniciar o projeto

A motivação é a força dinâmica que leva determinado indivíduo agir. O empreendedor social age, de acordo com a necessidade ou desejo de criar mudanças. A figura 4 reflete a distribuição da amostra pelas categorias:

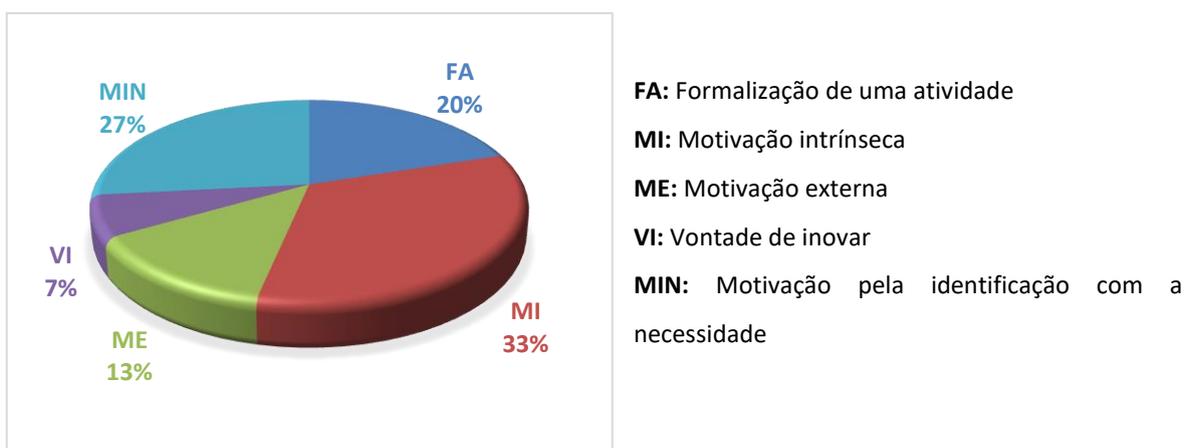


Figura 4: Motivação para iniciar o projeto

4.1.1. Formalização de uma atividade (FA)

Quando questionados sobre o que os levou a iniciar a atividade em que estão envolvidos, 20% dos entrevistados indicam que já desenvolviam a atividade, de uma forma informal, porque consideravam importante intervir na necessidade encontrada na sua comunidade. Portanto, a prática de empreendedorismo social empreendedor social já se verificava no seu percurso pessoal, apenas houve uma formalização da atividade já realizada, de forma a tirar partido desse estatuto formal. O ent.1 partilha que já tinha o “dom de andar pelas ruas a falar com os meninos... e dava-lhes o lanche”. Por sua vez, o ent. 15, após a sua reforma, criou uma conta bancária “de onde nós

podéssemos ir ajudando, sobretudo, a área da infância e juventude, nomeadamente os adolescentes". A este participante chegam muitos pedidos de ajuda, *"havia muita procura de famílias pobres e com dificuldades"* (ent. 15), por isso em 2008 decidiu enveredar por *"uma visão mais institucional"*, dando, assim, origem a uma fundação. Este último entrevistado sentiu a necessidade formalizar a atividade, não só pelos muitos pedidos de ajuda, mas também porque *"a partir daí começamos a nossa missão"* (ent. 15). Verificamos, neste último entrevistado, um sentido de missão, que foi desenvolvido ao longo da vida profissional, *"quem visse que necessitava de ajuda, nós ajudaríamos"*, mas que aumentou com a formalização da atividade familiar. O ent. 13 formalizou uma associação, à qual pertenceu durante uma experiência de voluntariado: *"nós basicamente eramos um grupo (com o nome). Formamos a associação em 2011, legalmente, que ficou com o mesmo nome"* (ent. 13). Assim, a motivação, nesta primeira categoria, representa a passagem do indivíduo que pratica uma determinada atividade na área social de forma informal para o indivíduo que se torna empreendedor social através da formalização dessa mesma atividade.

4.1.2. Motivação intrínseca (MI)

Representa a motivação de 33% da amostra para iniciar o projeto empreendedor. A motivação intrínseca define-se como o envolvimento numa determinada atividade por vontade própria, por esta ser interessante, ou de alguma forma, criadora de satisfação pessoal (Guimarães & Boruchovitch, 2004). Neste âmbito, podemos afirmar que a motivação para ser empreendedor social surge, em grande parte, pela vontade do próprio indivíduo. Nesta categoria predomina o sentido de missão, o chamamento para agarrar determinada causa. O ent. 4 afirma que a convivência, desde muito cedo, com a área da deficiência no contexto familiar, provocou-lhe um sentimento de fascínio, que mais tarde veio a revelar-se um espírito de missão. Nas suas palavras, *"agarrei-me nesta missão e é para mim uma missão dar apoio a este público específico"* (ent. 4). Relativamente ao ent. 10, este partilha que cresceu, profissional e pessoalmente, com a organização, subseqüentemente, criou um conhecimento profundo sobre a mesma e, além disso, houve uma identificação com área social que se foi reforçando ao longo dos anos, como refletem as suas palavras: *"Conhecia muito bem a forma de trabalhar da Fundação"* (ent. 10), portanto a sua motivação advém do conhecimento da organização e dos recursos humano. Por outro lado, o ent.12 assume ter uma identificação com a área social, porque ao longo da sua vida houve sempre o interesse, a convivência e a preocupação com esta área. Este participante revela que sempre se *"interessou por estas temáticas (e por isso) surgiu uma associação de âmbito local"* (ent. 12). Além do interesse pela respetiva área, verifica-se a urgência na resolução do problema social: *"porque é um assunto da ordem do dia e é um assunto que tem urgência em ser encarado"* (ent. 12). Os ent.

5 e 9 vivenciaram experiências de voluntariado que efetivaram mudanças drásticas no modo como encaravam a sua vida profissional. Após experimentar novas realidades, perceberam que o seu caminho profissional, passava, inevitavelmente, pela área social. Segundo o ent. 5 *“sinto-me um aprendiz (pois tenho trabalhado sempre em projetos de educação) e promotor de ligações, parcerias, cruzar conceitos e áreas”*. Por último o ent. 9 afirma que *“foi uma mudança muito grande na minha vida porque, tive esta experiência de voluntariado que me permitiu conhecer melhor quer o mundo, quer a mim próprio e perceber aquilo que realmente me apaixonava como trabalho”*. Neste sentido, observamos, neste segundo tema, a presença de fatores de atração, ou seja, as experiências vivenciadas pelos indivíduos resultam na vontade de iniciar o seu próprio projeto. Por outro lado, também é evidente o sentimento altruísta patente em todos os entrevistados. Schwartz (1977) afirma que a exposição à necessidade do outro, ativa as nossas auto-expectativas e os nossos valores e, conseqüentemente, há uma necessidade, um chamamento, para atuar nas problemáticas sociais.

4.1.3. Motivação externa (ME)

Esta categoria reflete 13% das motivações expressas pelos entrevistados. A origem da associação surge, fundamentalmente, pela motivação de outra pessoa. Como um dos participantes partilha: *“Um dia telefona-me e diz-me ‘oh vamos ajudar as crianças está bem?’ e depois diz-me: “então vamos fundar uma associação”* (ent. 3). Apesar de fundar a associação por iniciativa de terceiros, este participante demonstra um orgulho no trabalho desenvolvido, o que significa que o próprio acredita e valoriza o empreendimento criado. Outra motivação externa, prende-se com a possibilidade de aceder aos fundos comunitários quando estes chegaram a Portugal. O ent. 7 afirma que a motivação *“foi, exatamente, gerir os fundos comunitários”*. Embora a motivação tenha sido, inicialmente, aceder a fundos comunitários, posteriormente houve a vontade de diversificar a área de intervenção de forma a poder-se *“implementar os projetos de promoção do território rural”* (ent. 7). Verifica-se, assim, que apesar de a motivação ser externa, o empreendedor sentiu necessidade de implementar outros projetos de promoção do território, porque o território pedia essa mesma intervenção.

4.1.4. Vontade de inovar (MVI)

A vontade de inovar representa a principal motivação de 7% dos entrevistados. Um dos entrevistados partilha que no trabalho anterior não tinha liberdade para ser criativo e inovador e, portanto, despediu-se, para promover um projeto nos seus próprios termos: *“comecei a não me identificar com a forma de atuação daquela direção, não tinha que ver comigo, não havia liberdade para sermos mais criativos, para sermos mais inovadores... Senti que não era o meu caminho,*

despedi-me...” (ent. 8). A criatividade e a inovação foram uma das motivações, no entanto, *“é um bocado essa a nossa missão, trabalharmos com foco na pessoa”* (ent. 8). Uma particularidade desta organização é, precisamente, o suporte que fornece às outras instituições, para percebemos melhor, eis o seguinte excerto: *“... é uma associação que cria respostas complementares às outras”* (ent. 8). Apesar de a motivação, ser inovar nas respostas sociais, o mais importante é a valorização da pessoa e do território.

4.1.5. Motivação pela identificação com a necessidade (MIN)

Representa a principal motivação de 27% dos entrevistados. A exposição constante à necessidade, provocou nos entrevistados, a vontade de agir perante as lacunas identificadas. Podemos constatar, mais uma vez, a Ativação da Norma (Schwartz, 1977). O ent.2 afirma que a motivação foi *“constatar no dia-a-dia, na minha comunidade esta necessidade”*. Assim como para o ent.6 também foi a constatação da falta de respostas e a existência de muitas pessoas com deficiência na área de residência que incitou a criação de respostas. *“Constatarmos que havia no concelho, muitos, mas muitos... muitas pessoas com deficiência, muitos miúdos, das mais variadíssimas idades”* (ent.6). A repetição da palavra “muitas”, permite-nos compreender a extensão da necessidade que vivia naquela comunidade. Nesse sentido, era imperativo agir para colmatar aquela necessidade tão extensa e urgente. Com o ent. 14 a urgência da necessidade já não era tão sentida, porque o empreendedor passou muito tempo fora da sua área de residência, mas ainda assim a consciência da sua existência na sua freguesia foi suficiente para levar à criação da organização. Este participante tinha conhecimento de *“problemas sociais aqui da nossa da região, no âmbito da educação, da saúde e da ciência (...). Aquela freguesia era a mais desfavorecida, com a população mais envelhecida, com a população culturalmente, menos favorecida também, porque não tem acesso a uma série de componentes sociais e culturais que outras regiões têm”* (ent. 14). Portanto, as grandes motivações deste entrevistado foram a *“identificação de um problema e os professores aqui das nossas escolas também não estarem propriamente treinados para aplicar o ensino”* (ent. 14) e a sua *“preocupação ao longo da sua carreira de chamar a si alguns professores do ensino secundário para haver uma certa renovação dos programas, renovação do tipo de ensino”* (ent. 14). Para o ent. 11, houve um olhar amplo sobre a sociedade e houve, de imediato, a percepção de uma lacuna, que estava sem resposta, *“porque eu comecei, essencialmente, com a etnia cigana”* (ent. 11).

4.2 Reconhecimento da oportunidade

O reconhecimento da oportunidade representa a etapa inicial do processo. De seguida e, de forma muito complementar, surge a avaliação da oportunidade, que se define como etapa cíclica que

ocorre em diversos momentos do processo da tomada de decisão do empreendedor (Cooper & Woo, 1988; Ardichvili et al., 2003;). O reconhecimento e avaliação de oportunidades são, por isso, processos complementares. Por outras palavras, no reconhecimento de oportunidades e, na maioria das vezes, já se realiza a etapa da avaliação para se verificar se é ou não uma boa oportunidade. Numa primeira fase, analisam-se os resultados relativamente ao reconhecimento de oportunidades (Figura 5).

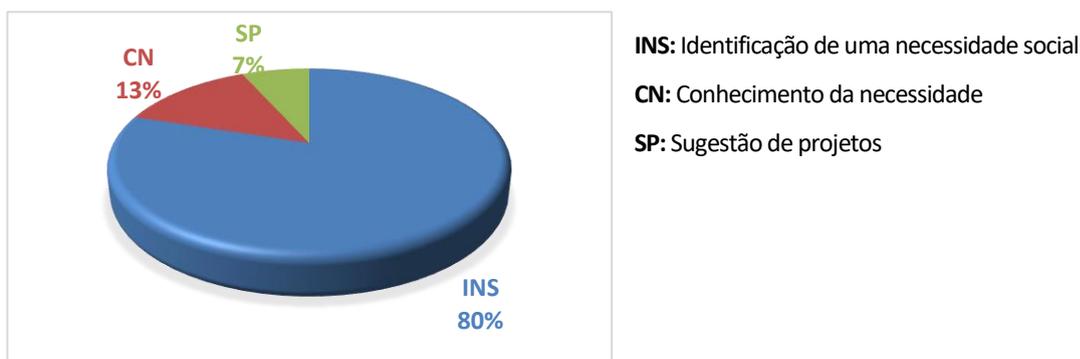


Figura 5: Identificação da oportunidade

4.2.1 Identificação de uma necessidade social (INS)

Este código reflete 80% das opiniões da amostra relativamente à forma como se reconheceu a oportunidade para iniciar o projeto de empreendedorismo social. Os empreendedores sociais associam, efetivamente, as necessidades a oportunidades para criar valor social. Para os empreendedores sociais, o mais importante é contribuir, de alguma forma, para a diminuição das necessidades identificadas. O Ent. 1 reconheceu a oportunidade intuitivamente, porque, tal como foi referido relativamente à motivação para agir, havia um dom com as crianças. A identificação de oportunidades, para ent. 2 ocorreu “*sobretudo com a visita a idosos doentes na conferência vicentina*”. Por outras palavras, o entrevistado identificou a oportunidade através de visitas domiciliárias aos idosos. Além disso o entrevistado refere que também é necessário haver uma certa “*sensibilidade para determinadas causas*”. O Ent. 3 assume que identificou a oportunidade quando viu o crescimento contínuo da organização de um concelho para outros concelhos. Na repetição da palavra “*crescer*” como menciona o entrevistado “*associação a crescer, crescer, crescer*”, verifica-se que houve um crescimento significativo da organização que permitiu ao entrevistado ter certeza que, efetivamente, o outro elemento realizou uma boa identificação de oportunidades. Para o Ent. 4, o reconhecimento da oportunidade teve início com uma necessidade no contexto familiar, “*é um tio meu, que também tem uma filha com deficiência, e que tinha alguma dificuldade em integrar a sua filha. Decidiu, então por mãos à obra e ... iniciar esse processo de construção da instituição. Ele e muitos outros pais que tinham filhos com deficiência e, que sentiam a necessidade de dar uma resposta aos seus filhos*” (ent. 4).

Por sua vez o ent.5 juntou a experiência do voluntariado com a experiência local e internacional da organização que resultou na identificação de um projeto interessante, para colmatar as necessidades, na área da cidadania e da educação não formal. O Ent. 7 afirma que, desde início, o objetivo *“foi a promoção do território através de contratos de desenvolvimento local, de turismo e de empreendedorismo porque é uma área rural”*. O reconhecimento de oportunidades está, por assim dizer, muito limitado ao financiamento, portanto a elegibilidade das despesas é crucial para se avançar perante novas oportunidades. Relativamente ao Ent. 8 o reconhecimento da oportunidade é uma questão *“de ver a realidade social com olhos de ver”* e perceber o que o meio nos pede. Este participante sugere é necessário haver um questionamento sobre: *“o que é que nós podemos fazer para tornar isso agradável?”*. A questão que o entrevistado coloca visa refletir sobre as respostas que o meio pede, mas com soluções criativas e inovadoras, caso contrário *“daqui a pouco, vamos estar todos confinados em lares, em centros de dia, em creches, em instituições que são um bocado fechados em termos de funcionamento, de regras e é tudo muito fechado”* (ent. 8). O Ent. 9 afirma que *“um empreendedor social tem como característica, antecipar as oportunidades”*. Por outras palavras, *“é, porventura também um dos critérios para ser empreendedor é ter essa capacidade de ver antes do tempo”* (ent. 8). O reconhecimento de oportunidades foi sempre baseado na experiência e nas boas práticas de outros países como afirma: *“Ver boas práticas, ver outros países já a fazer isso ajuda muito a perceber que não estamos mesmo sozinhos, mas que há outros que como nós acreditam que pode ser diferente e existem condições para fazer as coisas de forma diferente”* (ent. 8). Este entrevistado refere que o empreendedor social, não deve ser só fruto do conhecimento, mas também da experiência, como se pode verificar através deste excerto: *“Isto é muito importante, eu sou o produto da experiência, não do conhecimento porque eu trabalho agora em áreas que nunca estudei. Isso também é importante para explicar e para servir de inspiração e de motivação para muitos outros”* (ent. 8). O Ent. 11 propõe que o reconhecimento de oportunidades seja realizado através de um diagnóstico de necessidades com *“trabalho e sobretudo com bases fidedignas, com fontes fidedignas, ou seja, com levantamentos, com pés e com cabeça...”*. O Ent. 12 afirma que *“sempre soube das necessidades que se registavam”* e assume que sempre teve *“consciência da necessidade de intervenção”*. No que respeita ao ent.13, a identificação de oportunidades realizou-se a partir do momento que veio *“morar para Portugal, comecei a aperceber-me lentamente”*. A identificação da oportunidade com maior certeza, aconteceu no *“momento em que começamos a ser voluntários”* (ent. 13). O Ent 14, identificou, desde muito cedo, a necessidade existente, no entanto, como passava muito tempo fora da sua área de residência, o empreendedor *“fez-se rodear por um conjunto de pessoas que, de facto, me disseram que sim, tem razão, o problema é este, está identificado”*.

Um ponto comum aos entrevistados é o facto do projeto em que estão envolvidos ir ao encontro das suas características pessoais, e é exemplo claro disso mesmo, a afirmação do Ent. 8 quando diz *“tem que haver um cruzamento, a forma de estar na vida, é que nos faz trabalhar de uma forma ou de outra, acredite. Eu*

acredito piamente nisso. Shepherd (2010) refere que o reconhecimento da oportunidade está de acordo com o alinhamento estrutural de cada empreendedor social, o que podemos comprovar com esta investigação. Os empreendedores sociais referem alguns pontos importantes para o reconhecimento de oportunidades: a oportunidade pode ser encarada como uma missão como afirma o ent.3 *“...a minha forma de ser, a minha forma de comunicar, a minha forma de estar tem tudo a ver com estes projetos porque, de facto, a minha missão e de cada ser humano é ajudar o outro”*. Aliás, este participante afirma que a missão de cada ser humano é a ajudar o outro, implicando a sociedade por inteiro, o que significa que este empreendedor aplica o espírito de missão aos indivíduos todos.

Por outro lado, para se reconhecer uma oportunidade para intervir na área social é necessário o conhecimento profundo sobre o contexto, como afirma o Ent. 8 *“o que eu conheço muito bem é o território, as necessidades do mercado, os fluxos de pobreza, os fluxos de desemprego”*. Já o Ent. 11 afirma ser preciso acreditar na oportunidade e nas capacidades cognitivas para a identificar. Para o Ent.13 a identificação de oportunidade significa identificar a possibilidade de realizar ainda mais trabalho: *“Estando num espaço que se fosse da associação dava-nos outra oportunidade de fazer mais trabalho...”* porque um espaço maior permitia responder à necessidade de forma mais ampla e mais eficaz.

Segundo o Ent. 14, *“a nossa instituição pode ser o protótipo da instituição que se pode desenvolver noutra sítio, com as devidas adaptações como é obvio, porque as populações, as necessidades específicas de cada população são diferentes de região para região...”*. Para Baron (2006), os protótipos são utilizados no reconhecimento da oportunidade, no entanto, o entrevistado anterior assume que a sua organização deve servir de protótipo para outras organizações.

4.2.2 Conhecimento das necessidades (CN)

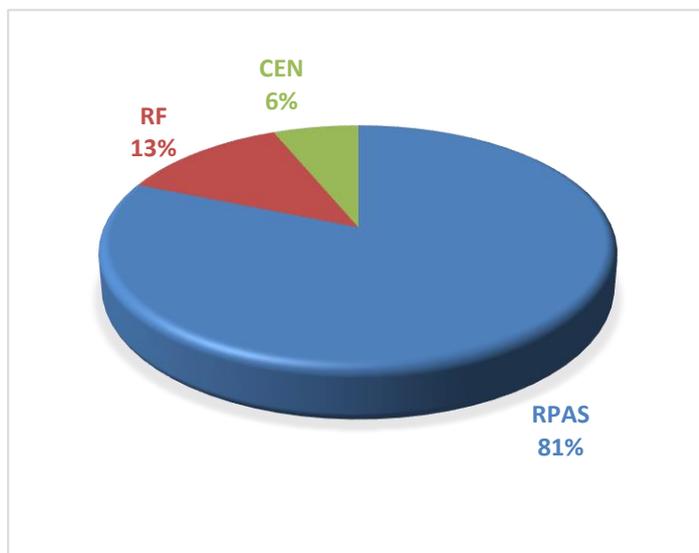
Esta categoria é referida por 13% dos entrevistados relativamente ao reconhecimento e avaliação de oportunidades. O Ent. 10 assume que o conhecimento profundo da instituição permitiu conhecer *“quais os pontos fracos, não gosto muito de dizer os pontos fracos..., mais os pontos menos favoráveis e os pontos mais favoráveis e o potencial ainda que aquela casa tinha. E que eu sentia que o meu contributo ali poderia ser uma mais valia e por isso decidi aceitar aquele convite”*. O ent.15, também reconheceu a oportunidade através do conhecimento empírico que desenvolveu ao longo da sua vida profissional como mostra a seguinte citação: *“aqui foi por conhecimento, eu já tinha um bocadinho de bichinho porque sou da área social, de tal maneira comprovado que comecei a trabalhar nessa área”*. Em suma, o Ent 10 possuía todas as informações necessárias para identificar uma oportunidade na organização. O Ent. 15 desenvolveu um conhecimento profundo sobre as lacunas do seu concelho através da sua área profissional, que se revelou fundamental, para identificar a oportunidade.

4.2.3 Sugestão de projetos (SP)

Este código representa 7% da categoria de reconhecimento e avaliação de oportunidades. O Ent. 6 realizou um diagnóstico de necessidades que, realmente, provou que a necessidade existia, no entanto, o reconhecimento de oportunidades também se realizou por terceiros, que posteriormente lhe fizeram sugestões de projetos. No entanto, o entrevistado afirma que *“os três projetos, se calhar, não valiam o dinheiro que se gastou”* (ent. 6). Contudo, no reverso da medalha, fundamenta a importância do diagnóstico de necessidades realizado inicialmente. Nas palavras do entrevistado: *“Ao ficarmos a conhecer a problemática da deficiência nos concelhos, também nos levou a arrancar para outros voos”* (ent. 6), e termina dizendo, *“não foi negativo, se calhar, foi muito dinheiro. Se fossemos nós a gerir o dinheiro...”* (ent. 6). Então, perante estas informações, o reconhecimento de oportunidades e os projetos apropriados à oportunidade, devem ser feitos pelo próprio empreendedor ou por terceiros que, realmente, conheçam as necessidades de determinada região e comunidade.

4.3 Avaliação de oportunidades

Os resultados deste estudo sugerem que a avaliação da oportunidade pode ser feita de três formas distintas. Segundo análise das entrevistas, o código que se destaca, pela sua maior predominância é, efetivamente, a relevância do projeto para a área social (RPAS). Na figura 6 pode-se observar a distribuição dos códigos nesta categoria:



RPAS: Relevância dos projetos para a área social;
RF: Restrições financeiras;
CEN: Conhecimento empírico da necessidade

Figura 6: Avaliação da oportunidade

4.3.1 Relevância dos projetos para área social (RPAS)

Este código representa 81% dentro da categoria Avaliação da Oportunidade. A avaliação do ent. 2 foi realizada através de um diagnóstico de necessidades, do tratamento dos dados e obteve-se a identificação

do problema e, conseqüentemente, a extrema relevância do projeto para a comunidade como está evidenciado na próxima citação: *“chegamos à conclusão que era relevante avançarmos com o projeto, com a concretização do projeto”* (ent. 2). Importa salientar que no reconhecimento de oportunidades, havia sido feito com um diagnóstico de necessidades, de uma forma informal. Nesta etapa houve a preocupação de fazê-lo de uma forma mais concreta, para determinar a importância de uma solução para o problema identificado. O Ent.3 avaliou o projeto, de acordo com a taxa de sucesso das iniciativas desenvolvidas, que por sua vez, se relevou elevada. No entanto, o entrevistado afirma *“felizmente que a nossa taxa de insucesso é uma taxa muito reduzida, mas também temos casos em que crianças que quando não cumprem, não vale apena nós estarmos a investir naquilo que não há positividade, não há um feedback...”* (ent. 3). De alguma forma esta taxa de insucesso, não é completamente verdadeira, porque os jovens que não respondem de todo ao projeto delineado para eles, são retirados, ou seja, deixam de ser acompanhados ao nível escolar, depois de várias tentativas e reformulações de objetivos. Nestes casos o entrevistado relata que *“quando não atinge uma segunda vez ou uma terceira vez então se calhar o melhor é deixar e nós apostarmos noutras crianças. Que de facto há muita criança que precisa da nossa ajuda”* (ent. 3). A avaliação é feita em função do desempenho de cada jovem. Portanto, é feita uma constante avaliação tanto para adaptar o projeto ao jovem, como também, avaliar quando devem desistir de um determinado jovem, porque não cumpre, de todo, com os objetivos definidos e adaptados às suas capacidades.

Na etapa da avaliação da oportunidade, o Ent. 4 fala de um exemplo específico relativo à sustentabilidade financeira: *“tivemos critérios para a implementação. Nós fizemos um estudo, portanto nós encomendamos, não somos especialistas, mas pedimos um estudo com as nossas faturas de energia, com a nossa área, com a exposição solar, portanto, foi feito um estudo daquilo que seria viável para a instituição”* (ent. 4). Para além de ser importante a qualidade de vida dos utentes, há também uma preocupação com a sustentabilidade da organização ao nível energético. Neste sentido, a organização, teve consciência do meio-ambiente em que estava inserida e da capacidade do mesmo de lhe proporcionar outras vias de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, cuidar e aproveitar o que lhes era oferecido. O entrevistado refere, da mesma forma, a importância do presidente na organização que na área da eficiência e da inovação foi alguém muito empreendedor: *“transmite-nos a todos esse espírito inovador e empreendedor, de maneira que lhe posso dizer, que é desde o início que há essa ideia de sustentabilidade e de empreendedorismo”* (ent. 4). Podemos verificar, neste pequeno excerto a importância do empreendedorismo e da inovação numa instituição e que, de algum modo, ser inovador facilita o processo de avaliação, uma vez que a inovação se revela um critério essencial para se ser bem-sucedido nas mais diversas áreas do empreendedorismo social.

O Ent. 5 procedeu à avaliação através de um *“workshop com vários pares, outras instituições, e todas elas acharam o projeto relevante para a interculturalidade e para educação para a cidadania. De facto., no fim*

do workshop pessoas de diferentes origens académicas, de trabalho e modos de vida validaram a ideia e sentimos que fazia sentido” (ent. 5). Mais uma vez, encontramos o cruzamento de ideias e instituições. Este cruzamento de várias instituições e pessoas parece, efetivamente, importante para o reconhecimento da oportunidade bem como para a sua avaliação. O ent. 5 baseou-se, essencialmente em três critérios: “...a inovação, a resposta a um problema e a garantia da sua sustentabilidade no futuro”. De acordo com o ent.6, o processo de avaliação faz-se diariamente como assume no excerto: “temos que ir vendo, gerindo e procurando, segundo a nossa opinião, não sou eu sozinho, é uma direção, são assistentes sociais, psicólogos, terapeutas da fala, disto e daquilo, vamos conversando, todos os dias, não em reuniões formais, mas nos corredores sobre tudo. Tem que ser assim para que as coisas funcionem” (ent. 6). Apesar, de um começo difícil da organização, este participante assume que houve sempre uma boa “oportunidade de prestar serviços, sim”. O ent. 8 assume, numa primeira fase, a complementaridade entre a necessidade e a oportunidade. Depois o processo de avaliação realiza-se através de uma “análise SWOT, assim muito breve, muito mental, ora bem existe esta necessidade, existe alguém que me pode ajudar nisso, que eu tenho que fazer é tentar juntar as partes e criar aqui um circuito que funcione e é isso que é feito sempre”. O Ent. 8 acrescenta que não encara a necessidade como uma oportunidade, mas como um pedido do meio. Ou seja, “o meio pediu que nós inventássemos, com uma varinha mágica, inventássemos uma fórmula para resolver determinadas respostas (...). Quando me fala de oportunidade, a oportunidade que encontro é poder conseguir desenvolver o que o meio precisa” (ent. 8). Nesta perspetiva, não são os empreendedores que identificam a oportunidade, o meio é que pede uma solução, para um determinado problema, logo o meio é que identifica a oportunidade. Segundo o entrevistado não existe boas oportunidades, existem problemas que precisam de ser resolvidos. O empreendedor social, apenas tem que procurar a fórmula da solução para o problema.

O Ent. 9 acreditou sempre que os projetos que viu serem desenvolvidos noutros países, há 20 anos atrás, fossem o futuro de Portugal. O entrevistado assume ter um perfil empreendedor diferente dos empreendedores sociais ditos “normais”, porque assume-se como “muito emotivo e muito de coração na maioria das decisões que tomei” (ent. 9). Na avaliação da oportunidade “há riscos e o facto de ter fechado várias lojas também é prova de que muitas vezes só o coração não chega. Mas eu tive sempre esta intuição e esta emoção de fazer aquilo que realmente me apaixona” (ent. 9). Segundo a literatura, o entrevistado anterior utilizou as heurísticas no seu processo de decisão (Busenitz & Barney, 1997), dando saliência à emoção e ao coração, nomeadamente na avaliação de oportunidades porque “se, porventura, tivesse comportamentos racionais não iria tomar as mesmas decisões portanto eu desvalorizo um pouco essa parte, mas não estou a dizer que se deva fazer isso, é perigoso” (ent. 9).

No que diz respeito ao modo de avaliação da oportunidade do ent.10, foi o conhecimento empírico da fundação, tal como na motivação e no reconhecimento de oportunidades. As três etapas iniciais do processo de tomada de decisão, do entrevistado anterior foi, realmente, o conhecimento profundo da

fundação. Os critérios utilizados, pelo entrevistado, para avaliar a oportunidade, *“foram os utentes, achei que eu poderia, o meu contributo naquela casa, poderia melhorar algumas coisas, que eu estando ali todos os dias via que havia ali coisas que eu pudesse fazer pelos utentes. Também pelos funcionários, porque eu conhecia-os a todos e eu sabia, como já disse, as coisas boas e menos boas, que podiam ser feitas ali, as alterações que poderiam ser efetuadas, para que aquela casa funcionasse ainda melhor”* (ent. 10). Para o Ent. 11, o processo de avaliação realiza-se através de *“um diagnóstico de necessidades, sempre, sempre, até porque, caso contrário, não era sustentável em relação aos projetos a que me fui candidatando. Eu tinha que fazer uma candidatura e nessa candidatura eu tinha que ter metodologia, os objetivos, como iria fazer a avaliação, o resultado, tudo e isto acaba por ser inato, acaba por ser automático”* (ent. 11). Além do diagnóstico de necessidades, o entrevistado também utilizava outros critérios de avaliação tais como a adesão do grupo, os resultados e as necessidades do grupo. Em contrapartida, o critério utilizado pelo Ent. 12 foi a intuição perante os problemas que identificou e que deram origem ao reconhecimento da oportunidade, como mostra o excerto: *“os critérios aqui eram os problemas que se manifestavam em diversos domínios, foi esse o critério. Entendemos que se justificava ter uma associação nesta área, tendo em conta os problemas que existiam, no fundo foi ter procurado uma resposta para esses problemas”*. Para o Ent. 13, o critério utilizado na avaliação foi o mesmo do reconhecimento da oportunidade, ou seja, *“a necessidade. Eu até lhe digo que além da necessidade nós não pensámos em critérios nenhuns”*. Também para o Ent.14 a avaliação feita inicialmente teve na base a perceção de quanto a população estava necessitada de atividades nas áreas da educação e da ciência. A necessidade era muito elevada, uma vez que a população se deslocava para longe para realizar as atividades. *“Portanto, desde logo, se percebeu que seria uma boa oportunidade”* (ent. 14).

Ao longo do percurso do empreendimento social são realizadas avaliações cíclicas (Cooper & Woo, 1988; Ardichvili et al., 2003). O Ent. 14 afirma que, a avaliação serve para o instituto ir adaptando os projetos às necessidades da população e refere: *“... é, obvio que essa avaliação nos leva, muitas vezes, a ajustar as nossas atividades, de alguma forma, para ir dando resposta aos desafios que nos são colocados, mas sempre dentro da filosofia da instituição”*. Outro critério usado para avaliar o projeto é a assiduidade das pessoas: *“se as pessoas frequentam as nossas atividades e se voltam no próximo trimestre, no próximo ano é sinal que estão a gostar. E, por isso, aí é mais uma perceção mais pessoal, mais no terreno que nós vamos tendo com as pessoas, através de conversas”* (ent. 14). Neste sentido verificamos que se realiza diversa vezes e de várias formas a avaliação, também ela adaptada à população-alvo.

4.3.2 Restrições Financeiras (RF)

As restrições financeiras representam 13% desta categoria. O Ent. 1 revela que a avaliação realizada há trinta anos atrás, indicou que não existiam respostas quer a nível social, para crianças carenciadas, quer a

nível económico. O que significa que existia uma elevada percentagem de famílias carenciadas na quais “... os pais que não tinham meios para pagar para meter os filhos num infantário, num colégio...” (ent. 1). Por outro lado, torna-se, particularmente evidente as assimetrias sociais naquela época. Atualmente este projeto continua a fazer sentido, como afirma o Ent.1 “*sabe o que é, os pais não têm possibilidades de por os filhos nesses infantários porque é muito dinheiro. Depois são famílias muito carenciadas, muito desfavorecidas de tudo... pais alcoólicos, drogas...*”. Para o Ent. 7 a preocupação incide sobre o desenvolvimento do território, tal como no reconhecimento da oportunidade, mas, nesta fase do processo, surge a preocupação reforçada sobre a elegibilidade das despesas, caso contrário não é possível desenvolver o projeto: “*então sem o financiamento nós não conseguimos implementar... vamos em função das oportunidades do financiamento e do que é o melhor para o nosso território*”. Relativamente à avaliação, a associação é certificada pelo Sistema de Gestão da Qualidade, que demonstra:

compromisso em cumprir os mais altos padrões de qualidade e de satisfação dos clientes e apoia a melhoria contínua do SGQ. A ISSO 9001 baseia-se nos seguintes princípios: • Focalização no cliente • Liderança • Envolvimento das pessoas • Abordagem por processos • Abordagem da gestão como um sistema • Melhoria contínua • Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos • Relações mutuamente benéficas com fornecedores (Portugal, 2013)

A certificação, por si só, já obriga a instituição deste entrevistado a realizar, recorrentemente avaliações, além disso, para as despesas serem elegíveis é necessário existir uma avaliação constante, nas diversas áreas como a área financeira e o cumprimento dos objetivos. Outro ponto importante, que o entrevistado refere é o impacto, isto é, avaliar o impacto que as atividades produzem na comunidade. O Ent. 7 constata que “*nós temos que avaliar, nós temos que recolher a impressão das pessoas sobre a sessão temos de reavaliando e de que forma é que podemos melhorar cada uma das nossas ações*”. Posto isto, a avaliação tem um papel fundamental, na melhoria constante dos diversos projetos.

4.3.3 Conhecimento empírico da necessidade (CEN)

Reflete 6% da categoria de avaliação da oportunidade. A avaliação da oportunidade, feita pelo Ent. 15 foi “*essencialmente, o projeto empírico, conhecimento do sítio*”. Embora, uma socióloga, um ano antes, tivesse realizado um estudo que demonstrou também “*as necessidades do concelho*”, o entrevistado salienta que a principal ferramenta para a realização da avaliação da oportunidade foi, efetivamente, “*o meu conhecimento de profissional e de pessoa que viveu sempre naquele meio*”. Como já foi referido anteriormente, o Ent. 15 trabalhou, na sua vida profissional, na área social, em diversos contextos de trabalho, o que lhe permitiu ter uma ampla noção das necessidades daquele meio e daquela comunidade. Por outras palavras, o processo de avaliação foi mais fácil porque o entrevistado, ao longo da sua carreira profissional, foi recolhendo as ferramentas necessárias para efetuar uma avaliação válida para avançar com o empreendimento social.

4.4 Decisões de entrada

Trata-se de compreender quando e como ocorre a decisão de entrada (Lévesque & Shepherd, 2004). Depois da análise das entrevistas, subdividiu-se a decisão de entrada em quatro categorias, como podemos observar na Figura 7.

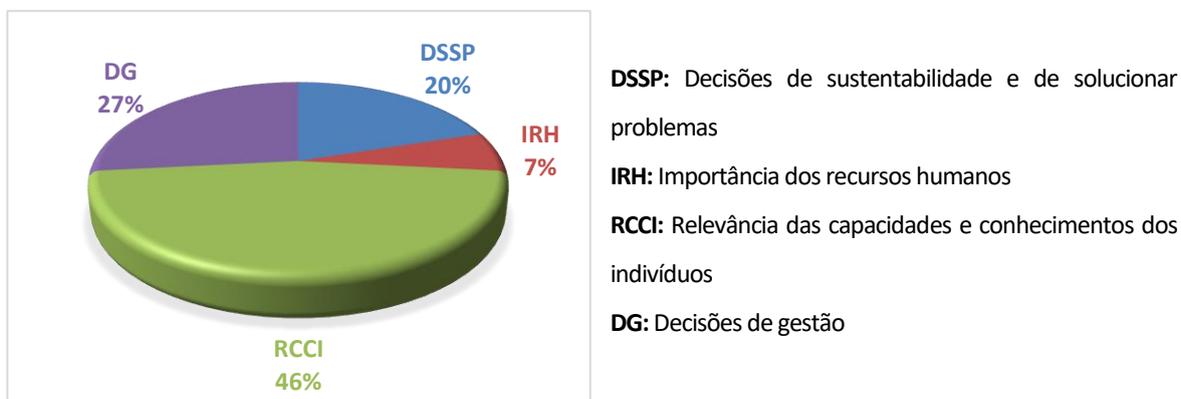


Figura 7: Decisão de Entrada

4.4.1 Decisões de sustentabilidade e de solucionar problemas (DSSP)

Este código reflete 20% das decisões de entrada dos entrevistados, referindo-se à procura pela sustentabilidade e, ao mesmo tempo, à resposta aos problemas sociais identificados. O ent.8 afirma que a idealização de um projeto, já pressupõe a sustentabilidade, isto é, “*como é que ele vai viver, quando não se consegue tem que se arranjar forma de se ir buscar...*”. Deste modo, a falta de sustentabilidade implica a impraticabilidade do projeto. O entrevistado descreve qual o processo que realiza antes de entrar para determinado projeto: “*Medimos todos os riscos, no fundo há riscos calculados e há riscos cujo cálculo é alto demais e que nós não vamos por aí. E depois adaptamos sempre, ouvimos os técnicos e ouvimos os parceiros. Nós, quase que fazemos os passos de onde nos poderá levar, traçamos o nosso caminho, e não é à toa, nós percebemos que daqui a um ano devemos estar neste sítio, daqui a dois naquele, nós fazemos sempre previsões a curto e medio prazo*” (ent. 8). O ent. 14 realizou reuniões com pessoas influentes da comunidade para perceber se devia avançar com a organização. No entanto, a dúvida estava presente no facto de ser um projeto inovador, como afirma o entrevistado, “*se calhar, o não saber se faria a diferença na sociedade, e porque não há como saber à partida se o projeto seria sustentável ou não, é sempre um risco*” (ent. 14). Para este participante, a decisão de entrada tem subjacente esta avaliação da sustentabilidade: “*Obviamente, o projeto tinha de ser sustentável, mas não teria de ser rentável, obrigatoriamente* (ent. 14).

O ent.15, afirma que uma organização tem que ser, necessariamente, sustentável, porque “*tem que nos próprios estatutos a dizer já como ela fará a gestão do dia-a-dia e de futuro, senão não é aprovada pelo concelho de ministros*”. Contudo, para estes participantes, o mais importante é o efeito que produz na

comunidade local. No que diz respeito à ponderação, a entrevistada refere que há que ter em conta *“aquilo que estamos a investir, se o benefício que vai ser auferido é ótimo em relação aos beneficiários em questão. Portanto a ponderação é sempre feita...”* (ent. 15), caso contrário não se considerava um bom gestor. Na generalidade das instituições participantes, a decisão de arrancar com o projeto focou-se, essencialmente, em ajudar os mais carenciados, de uma forma inovadora. Desta forma, uma decisão de entrada deve estar baseada num estudo prévio que, como partilha o Ent. 15, permita saber, *“se havia alguma fundação que trabalhasse, essencialmente na inovação social”*. Em suma, este entrevistado tinha como objetivo, dar respostas complementares às existentes, ou seja, respostas criativas e inovadoras.

4.4.2 Importância dos recursos humanos (IRH)

De uma forma geral, a preocupação também incide na sustentabilidade da organização, no entanto, numa outra perspetiva, como o seguinte excerto demonstra: *“A sustentabilidade de uma associação, no fundo, é poder sobreviver, é ter quadros humanos, pessoas que se interessam por ele...”* (ent.12). Verificamos, nesta categoria, a importância dos recursos humanos nas organizações, sobretudo quando estas sobrevivem de voluntários, como os próprios fundadores também eles são voluntários. *“Mas a verdade é que o projeto tem conseguido sobreviver...”* O código **IRH** representa 7% desta categoria.

4.4.3 Relevância das capacidades e dos conhecimentos dos indivíduos (RCCI)

Este código representa 46% desta categoria, sendo o que tem maior expressão dentro dela. Este resultado sugere que a maioria dos entrevistados se preocupa mais com as respostas sociais, às quais se propuseram responder e com o seu público alvo do que com a sustentabilidade da organização. O Ent. 4 considera que a prioridade da organização é a qualidade de vida dos seus utentes por isso considera que o dinheiro gasto é *“como um investimento porque ele vai trazer e traz, até muito rapidamente, retorno aos nossos utentes. É esse o nosso propósito e é isso que nos move, é o bem-estar dos nossos utentes e, portanto, fazemos aqui alguns investimentos nesta área”*. Por outras palavras, todo e qualquer dinheiro gasto na melhoria, efetiva, da associação, torna-se irrelevante, quando contribui para o bem-estar dos utentes. No entanto, o entrevistado, tem consciência que a associação deve ser sustentável, mas existem momentos de insustentabilidade, como refere no excerto seguinte: *“nós procuramos sempre que seja sustentável, mas temos consciência que nem sempre é sustentável, mas, na medida em que, contribui em larga escala para o bem-estar dos nossos utentes, portanto, isso para nós é satisfatório.. Procuramos sempre a sustentabilidade sim, mas nem sempre a conseguimos.”*

O Ent. 5 assume que *“a sustentabilidade do projeto não assentava na sua perpetuação, mas no desenvolver de materiais e formar formadores para que no futuro fossem autónomos. Passado esse projeto tínhamos a herança deixada do projeto: pessoas formadas, manuais e outros materiais, etc”*. No futuro, outras

peças podem usar o mesmo material e desenvolverem atividades dentro da mesma área. Relativamente à sustentabilidade, o ent.5, demonstrou, através do seu relato, a importância de ser persistente porque, caso contrário, o projeto nunca teria sido posto em prática, na sua totalidade. Por outras palavras, com a desaprovação do segundo financiamento, surgiu a possibilidade para *“afinarmos a ideia e depois tivemos o grande financiamento que nos permitiu fazer o que queríamos”* (ent. 5). O entrevistado realizou entrevistas *“a diversos pares para perceber se havia algum projeto parecido e o que achavam da ideia”*. Há uma preocupação notória por parte do Ent. 5 em realizar um projeto criativo e inovador, que respondesse aos objetivos definidos no projeto.

Para o Ent. 6, é impreterível a sustentabilidade da organização *“Só se consegue, quando se tem no fim do mês dinheiro para pagar aos funcionários, dinheiro para pagar todos os encargos, nomeadamente, aos fornecedores”*. Mas, o entrevistado, também, tem consciência de que a resposta social, que fundou há 20 anos atrás, teve e continua a ter uma importância indiscutível na área da deficiência. Apesar dos projetos sugeridos não terem corrido como o esperado, o entrevistado afirma que foram *“ficando com aquilo que correu melhor e que é essencial para as pessoas a quem prestamos serviço”* (ent. 6). Verifica-se uma preocupação na escolha dos melhores projetos para o seu público-alvo e um orgulho em ter fundado uma resposta que, na época, foi essencial para atender às necessidades do concelho. Há 20 anos atrás foi um projeto pioneiro na área da deficiência no seu concelho e mantém-se sustentável e a responder aos objetivos. Neste caso, evidencia-se a experiência e a resiliência como fatores determinantes na decisão de entrada. Contrariamente aos entrevistados anteriores, o Ent. 9 não realizou qualquer tipo de ponderação *“porque foi muito intuição, cheguei a aqui sem saber, um elemento de risco muito elevado, no início, porque eram dois projetos que não existiam”*. O entrevistado assume o risco de utilizar as emoções, mas também já referiu, anteriormente, que se não fosse dessa forma, nunca chegava a tomar as decisões necessárias para se tornar um empreendedor bem-sucedido. Também, afirma, de uma forma positiva, que o risco foi ultrapassado porque *“eu tive capacidade de comunicação e persuasão porque estava a falar com brilho nos olhos porque estava a falar de valores que acredito. Foi sempre sustentável durante o tempo de existir foram sempre sustentáveis e isso para mim é determinante sempre sem quaisquer tipos de apoio especial”* (ent. 9).

Um ponto fundamental são os contactos. *“Sem contactos é impossível nós fazermos as coisas e eu tinha isso. Tinha uma relação humana muito boa com várias pessoas que percebem que estão a falar com alguém que tem carisma, que de facto acredita no que faz, isso é uma vantagem muito grande, ter criado uma rede de contactos, em termos de futuro que fui utilizando ao longo dos anos, foi fundamental para que os projetos pudessem continuar”* (ent.9).

Para o Ent.10, a maior preocupação debruça-se sobre a qualidade de resposta que fornece aos utentes, *“à população e à comunidade em si, nomeadamente, à comunidade portadora de deficiência...”*. A sustentabilidade para o empreendedor anterior é um fator secundário, *“independentemente de ser*

sustentável ou não, porque senão teríamos de arranjar formas de nos sustentarmos, teria de ser uma estrutura sustentável, quer dizer teríamos de encontrar uma forma de tentar aquele serviço que nós pretendíamos prestar aos nossos utentes e à comunidade”. A entrevistada refere também a preocupação em alargar as respostas sociais para responder às necessidades que surgem todos os dias. Contudo não possuem recursos para o fazer, mas estão a lutar para o conseguir. O foco da entrevistada, na decisão de entrada, é continuar a melhorar a resposta social, mas, principalmente, atender aos pedidos de ajuda que estão em lista de espera e que já se contam muitos. Por isso, todo este esforço e dedicação em arranjar recursos financeiros para o alargamento da fundação. Assim como para o ent. 11, o mais importante é o trabalho que prestam à comunidade, portanto, neste caso, o objetivo prende-se em alterar comportamentos. Também, na decisão de entrada, a entrevistada realiza um diagnóstico de necessidades como se verifica: *“claro, tem que se fazer um estudo diagnóstico, tem que se fazer um levantamento de necessidades diagnosticas, em todas, em todos os aspetos”*. Saliente-se que em todas as etapas do processo de tomada de decisão abordadas até agora, o Ent. 11 realizou sempre um diagnóstico de necessidades. Relativamente à sustentabilidade, a Ent.11 refere que apostou na formação dos colaboradores da casa para exercerem as mais diversas funções. O último entrevistado desta categoria afirma que pesou na decisão de entrada *“foi a necessidade”* (ent.13).

4.4.4 Decisões de gestão (DG)

Nesta secção a sustentabilidade ou o financiamento das organizações, são de alguma forma, variáveis que se destacam relativamente às outras. Representam 27% das referências feitas nesta categoria. O Ent.1 refere que se encontra totalmente dependente de todo o tipo de ajudas que possam ser dadas, portanto a sustentabilidade do instituto é conseguida, através da solidariedade e de eventos de angariação de fundos como se lê no seguinte excerto: *“Donativos das pessoas que conhecem a instituição, de alguns sócios que temos, da angariação de sócios, espetáculos que fazemos alguns e pronto temos assim essas ajudas de todos. O banco alimentar também nos dá, temos essas ajudas mais não é... Recolhas de outras instituições que fazem para nós”*. Mas ainda assim, o mais importante é ajudar as crianças que precisam do instituto para não ficarem na rua. O Ent. 2 realizou um empréstimo para construir as respostas sociais necessárias à população local, ficando *“com a amortização da dívida, não é, ao banco”*. No entanto, a gestão diária é feita, de forma muito apertada e rigorosa para manter o centro de convívio em funcionamento. Apesar das dificuldades, a prioridade continua a ser as necessidades locais.

O cenário do Ent. 3 muda, substancialmente, uma vez que em *“todos os projetos, onde nós nos devemos meter, e eu falo por mim, acima de tudo têm que ser projetos sustentáveis”*. De acordo com este participante, a sustentabilidade anda sempre de mão dada com a área social *“para que, de facto, nós possamos, a longo prazo trabalhar e fazer o melhor pelos outros”*. Portanto, a organização encontra-se sustentável, desde início, porque houve a preocupação de encontrar formas de sustentar o projeto. Antes

da decisão de entrada foram ponderadas as atividades e as capacidades financeiras para se desenvolverem os projetos. Essa ponderação recai sobre todas as atividades que são realizadas, isto é, esses mesmos projetos só se fazem *“mediante a orçamentação, e tendo a capacidade financeira para o fazer. Porque nunca nós vamos fazer uma ação, ou nunca nós vamos fazer atividades se não tivermos essa capacidade e sustentabilidade na associação. Senão não fazemos”* (ent. 3). Desde que fundou a associação, iniciou, desde logo, a procura de parceiros que são fundamentais na decisão de arrancar com o projeto, porque *“já há um conjunto de empresas na segurança de que iam estar connosco e mediante esse conjunto de empresas, que à partida já estavam connosco, nós avançamos”*. Esta forma de agir na decisão de entrada, parece muito centrada na sustentabilidade, no entanto a preocupação é a qualidade dos serviços prestados às crianças no âmbito do seu campo de ação, ou seja, *“para que de facto nós possamos, a longo prazo a trabalhar e a fazer o melhor pelos outros”* (ent. 3).

Relativamente ao Ent. 7, o projeto é desenvolvido em função do financiamento e da rentabilização dos fundos que já existem, neste sentido, a organização encontra-se, particularmente, limitada, como mostra o excerto seguinte: *“Nós, por exemplo, temos um projeto, imaginemos, temos um projeto em desenvolvimento, está a terminar o financiamento, mas ele estava a correr muito bem e ainda temos e conseguimos definir novos objetivos mais ambiciosos, novas ações para desenvolver. Nós vamos procurar financiamento para a continuação desse projeto”*. O entrevistado explica como ocorre o processo de arrancar com um determinado projeto, o que pesa sempre mais *“é em que medida é que ele contribui para o desenvolvimento da região e o financiamento que temos disponível para acarretar com todos os custos”*. Neste caso em específico, a rentabilização é muito importante, uma vez, que são totalmente dependentes dos fundos comunitários: *“tudo é importante, é rentabilizar ao máximo a oportunidade que se criou, que foi a existência de um fundo, que pode ser usado para atingirmos os nossos objetivos”*.

O entrevistado explica, a razão pela qual tem que realizar, constantemente, estudos prévios: *“tem que definir uma estratégia de atuação, então nós temos a nossa missão, os nossos valores, os nossos objetivos e temos a estratégia de desenvolvimento local que estiver em vigor”* (ent. 7). As estratégias são definidas em reuniões com pessoas influentes da comunidade local e na passagem de um quadro comunitário para outro. *“A candidatura a determinado projeto precisa de ser fundamentada e explicada por isso já temos que ter identificado essa necessidade e o percurso que temos que percorrer para a colmatar. Inclui um diagnóstico, uma análise SWOT, todas essas partes de definição de uma estratégia de ação. Trabalhamos principalmente com entidades que representam os setores económicos e as populações no geral, quase individualmente as aldeias, mas trabalhamos principalmente com os agentes que representam toda a comunidade”* (ent. 7). Esta organização precisa constantemente, de provar o valor dos seus projetos e quão importantes são para o desenvolvimento do território. Em suma a decisão de entrada está sempre condicionada pela aprovação dos fundos comunitários.

4.5 Decisões de exploração

Nesta fase do processo da tomada de decisão do empreendedor social, as decisões incidem bastante mais na gestão da organização, em vários níveis. Nesta fase, as questões financeiras, o futuro das organizações, capacidades de resposta e o efeito dos projetos na comunidade são, de facto, os pontos centrais, embora exista uma pequena percentagem que explora a organização focada no presente. Na Figura 8 apresentam-se as percentagens das subcategorias encontradas na análise das entrevistas.

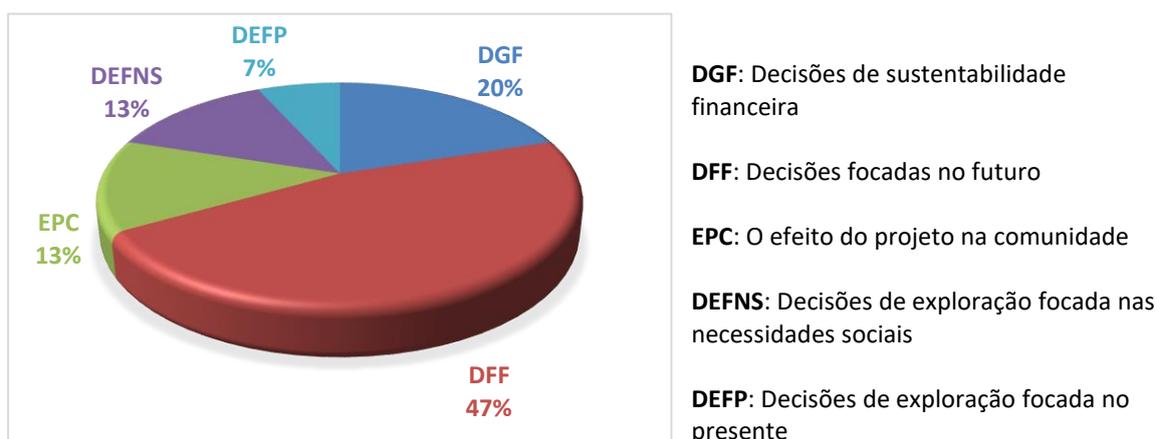


Figura 8: Decisões de exploração

4.5.1 Decisões de sustentabilidade financeira (DGF)

Reflete 20% das decisões de exploração referidas pela amostra. Esta primeira secção reflete as dificuldades financeiras e a previsão de despesas num futuro próximo. Num primeiro momento, verifica-se a vontade do Ent.1 em mudar de instalações, dado que *“o espaço é muito pequeno e a Câmara já nos cedeu um espaço, uma escola que está fechada e prometeram-nos que íamos mudar para lá e mantemos aquela casa para outras atividades”*, porém a instabilidade económica dificulta muito essa mudança. A entrevistada refere mais uma vez, *“mas para tudo isto temos que ter a ajuda da Câmara senão não conseguimos”* (ent. 1). Para além, da sustentabilidade da organização não existir, existem dificuldades *“em pagar os salários às funcionárias porque o que a segurança social nos manda não chega”* (ent. 1). Desta forma, no caso específico da instituição desta participante, há decisões que é necessário tomar para resolver *“um problema em mãos de um aumento de salários das funcionárias que não vinha a ser feito desde 2012, mais ou menos...”* (ent. 1). Para esta entrevistada, esta é uma decisão, efetivamente, muito difícil, herdado de outras direções, *“porque o valor já é muito grande, contudo, estamos a tentar resolver, elas têm os advogados delas, temos o nosso e estamos a negociar porque senão...”* (ent. 1). De forma a tentar

minimizar o problema financeiro da instituição, há decisões que devem ser tomadas ao nível da diversificação das fontes de receita, com exemplifica a seguinte citação: *“Nós temos um centro de recolha também, recolhemos tudo que nos dão, roupas, moveis, louças, (...) depois dali a gente vai fazendo algum... damos a quem precisa, aqueles que podem dar-nos alguma coisa, dão aquilo que quiserem e vamos vivendo assim”* (ent. 1). Embora se verifiquem problemas financeiros relevantes, é possível perceber, ao longo das etapas do processo da tomada de decisão, que permanece uma grande força de vontade para continuar a ajudar os mais carenciados, para resolver os problemas sociais que são a razão de existir da organização.

Os resultados mostram que há uma consciência plena das necessidades da população local, mas as burocracias institucionais e os problemas financeiros tomam muito tempo e reclamam a atenção dos empreendedores que gostariam de poder dedicar mais energia ao processo de criação de novas respostas, para além daquelas que já existem. Como refere o ent.2: *“Para a direção poder tomar uma decisão, eu tenho que pensar nos argumentos que eu utilizo e que uso na reunião da direção. Tudo tem que estar muito bem fundamentado em números. Eu argumento e a direção sente essa necessidade, e depois vamos com as nossas tomadas de decisões para a assembleia geral”*. O entrevistado considera uma vantagem o facto de a assembleia geral ter na sua constituição um médico, porque também ele, possui sensibilidade para a área social. O seu testemunho revela a importância de existirem pessoas sensíveis nos órgãos superiores de cada organização, com o mesmo foco na área social, para que exista empatia pelas decisões do empreendedor social, caso contrário o processo de exploração tornar-se-á ainda mais difícil. Portanto, embora o empreendedor social tem que ter em conta o planeamento das despesas ano a ano, de modo a antecipar possíveis despesas que surgirão no ano seguinte, mas em última análise, *“... o que me preocupa é o todo, é a instituição no seu todo, no todo mesmo, pronto”* (ent. 6).

4.4.2 Decisões focadas no futuro (DFF)

Representa a proporção maior de decisões de exploração referidas pelos participantes, ou seja 47%. Enquanto, desenvolvem os projetos presentes, alguns empreendedores referem que estão continuamente a pensar, a médio e a longo prazo para antecipar novas necessidades e, conseqüentemente, novas oportunidades. No atual contexto, uma das preocupações prementes está relacionada com as conseqüências que a pandemia de COVID 19 vai ter na generalidade do país. Como refere o Ent. 3, *“sinto cada vez mais que há necessidade de ajudar o outro porque, particularmente neste tempo de pandemia, vão aparecer muitas, muitas mais necessidades e uma delas vai ser fome patente e o desemprego”*. Por outro lado, a sustentabilidade financeira, já anteriormente referida, é também uma preocupação de futuro. O mesmo entrevistado refere a

possibilidade de as empresas que auxiliam financeiramente a instituição, serem afetadas pela crise económica e *“é como nós funcionamos, a nível financeiro, com a ajuda de outras empresas. A economia vai bater o recorde a nível de redução, portanto, a economia vai passar tempos muito difíceis, automaticamente, se as empresas vão passar dificuldades, logicamente, se calhar, as suas contribuições ou a sua responsabilidade social particularmente, com Associação também vão ser mais dificultadas”* (ent. 3). No entanto, a escolha mais difícil em relação ao futuro está relacionada com as escolhas sobre quem se pode ou não apoiar. Nas palavras do Ent. 3, *“a decisão mais difícil, que espero bem que não venha acontecer, é porventura nós não podemos ajudar esta família, não podemos ajudar esta criança, não podemos ajudar este jovem porque hoje já não temos capacidades financeiras e humanas para dar essa resposta.”*

Portanto, verifica-se que as decisões em relação ao futuro estão muito focadas na eficácia da atividade e resposta social. Por exemplo, o Ent.4 refere que o envelhecimento dos utentes com deficiência é uma grande preocupação, *“até porque a segurança social tem diretrizes em que os utentes, quando chegarem aos 65 anos, devem ser encaminhados para lares de terceira idade. Isso não nos agrada nada, acho que vai ser um retrocesso”*. Além disso, a instituição deste participante recebe diversos pedidos de ajuda no âmbito da saúde mental, no entanto *“nós aqui não temos qualquer estrutura de apoio à doença mental e gostávamos de ter e colaborar, também, na implementação de uma unidade dessas. As pessoas procuram e não têm resposta. De maneira que isso é uma preocupação minha enquanto pessoa e minha enquanto dirigente da instituição”* (ent. 4). Portanto, quando há um foco no futuro no processo decisão, verifica-se que este se pauta pela missão da organização: *“a decisão tem que ser sempre em função da melhoria dessa qualidade de vida”* (ent. 4). O entrevistado descreve a forma como toma determinada decisão: *“a primeira coisa que eu faço para uma tomada de decisão assertiva é ouvir a pessoa, perceber se ela se sente bem, se quer continuar, se tem essa intenção de continuar. A segunda coisa que eu faço é ouvir a pessoa responsável por essa pessoa, no sentido de perceber se ela é assertiva no local de trabalho, se é produtiva, se tem vontade de evoluir. Portanto faço aqui uma sondagem, digamos assim, do desempenho da pessoa e depois apresento e ao restante grupo de trabalho, ouço a opinião dos restantes membros e depois com base na opinião de todos e nos elementos que recolhi, é que tomo a minha decisão”* (ent. 4).

No caso do Ent. 7, a sua organização está a desenvolver projetos no presente, mas sempre a planear o futuro, *“... planear o que vamos fazer de candidaturas a seguir ou até em simultâneo com estes projetos, para não termos uma quebra entre projetos que se estão a desenvolver e os projetos que, entretanto, poderão ser aprovados para continuarmos a dar seguimento aos anteriores”*. O facto de a associação ser certificada pelo sistema da gestão da qualidade, obriga que permaneça continuamente a refletir nos projetos que vai desenvolver futuramente. Relativamente ao

processo de tomada de decisão, este faz-se nesta instituição em conformidade com a legislação e a experiência. O fator preponderante nas decisões do Ent. 7 é a inovação e o impacto positivo futuro que pode produzir na comunidade. No entanto, tomar decisões para o futuro envolve incerteza e risco *“há sempre o receio de o projeto não ter as condições necessárias para ser aprovado para financiamento. Temos que ter em vista que não a podemos fazer se não for ilegível”* (ent. 7). De modo a decidir com foco no futuro, é necessário estar atento ao que se passa ao redor, de forma a antecipar necessidades e tendências, e *“estar na linha da frente daquilo que achamos que é o futuro”* (ent. 9).

No entanto, uma gestão focada no futuro não invalida a necessidade da tomada de decisões no dia-a-dia com vista a manter o controlo da execução dos projetos. No caso em que os projetos são financiados a nível europeu, é necessário ter *“um grande controlo financeiro”* (ent. 9), por isso é fundamental realizar reuniões regulares para ir moldando o projeto, tendo em vista o futuro da organização. Além disso, há que ter um grande foco nas pessoas, como refere o Ent 9: *“envolvo a comunidade local, faço questionários e tento perceber quais são as principais necessidades e ausculto o mercado e depois sento me com o meu grupo e definimos aquilo que poderá ser as linhas orientadoras das estratégias para o futuro”*.

Aquando do processo de tomada de decisão sobre que projetos abraçar no futuro, o Ent 9 refere que é muito importante ter como referência os valores que o empreendedor e a sua instituição defendem. Nesse sentido, os projetos são escolhidos, tendo em conta *“o tema do projeto e a qualidade dos parceiros. O tema é escolhido em função dos valores, se tiverem que ver com aquilo que nós queremos trabalhar e se tiver parceiros de qualidade, nós estamos disponíveis para trabalhar”*.

Embora a preocupação com sustentabilidade financeira das instituições esteja no centro de muitas das decisões de exploração, tal como discutido anteriormente, as decisões que perspetivam o futuro são mais focadas naquilo que pode ser feito para ajudar o público-alvo das instituições. Para isso, é sublinhada a vontade de que haja uma continuidade do projeto, sendo evidenciado o receio de que não haja interesse de outras pessoas para o fazer, como refere o Ent 13: *“Eu espero que haja mais gente a juntar-se, a terem mais interesse pelo nosso projeto, para nós podermos sair e virem pessoas novas, porque nós não somos eternos. Chega-se a um ponto que uma pessoa já está cansada, podermos ser nós as voluntárias e vir quando nos apetece, e ter outras pessoas responsáveis. Mas estou a ver que é uma coisa difícil”*.

Também para o ent. 14, a gestão do futuro da organização deve ser feita mediante as necessidades da comunidade, os objetivos a que se propõe responder e os recursos disponíveis. Nas suas palavras *“o triângulo é constituído por, por um lado, pelas instituições financiadoras, as entidades que nos apoiam. Noutra ponta do triângulo está o público-alvo e o instituto está aqui no meio deste*

triângulo". Para escolher a a melhor decisão para o futuro da organização *"elaboramos uma lista com as possíveis soluções e chegamos à melhor solução. Falamos com os parceiros de forma aperceber se é viável implementar o projeto ou não. E depois temos de ter em linha de conta se a resposta é satisfatória também, para depois relatar as instituições financiadoras"* (ent. 14). Como se constata, as decisões são tomadas com base, essencialmente, nas necessidades da população, mas tendo sempre em conta os demais agentes necessários ao funcionamento da organização. Desta forma, uma decisão implica: *"ver que problema é que queremos responder, criar um plano de ação, quais são os recursos, quais são os parceiros e então criar um projeto par nos candidatar. A viabilidade do projeto, se for para a frente vamos implementar o projeto, seguir o projeto, avaliar o projeto"* (ent. 14).

Também para o Ent. 15, as decisões de exploração passam por saber como é que a organização vai continuar a responder às necessidades da comunidade, referindo também a importância dos parceiros, como mostra no excerto: *"...procurar, conseguir parceiros e tentar chegar a esses parceiros, para que fazer face mais facilmente, a custos mais elevados que possam surgir"*. Relativamente ao processo de decisão, este participante refere que realiza reuniões com os órgãos constituintes da organização *"com quem vou discutindo quais as melhores decisões, as melhores opções a tomar"* (ent. 15). Depois há também o envolvimento da equipa técnica *"com quem discuto quais são os melhores caminhos e que também me ajudam a tomar as melhores decisões"* (ent. 15). Um fator importante para este entrevistado é a avaliação de impacto para *"mandamos para os parceiros e o feedback que os parceiros nos dão, ajudam-nos a tomar decisões, portanto se devemos ir mais por este caminho, ou por aquele, ou se efetivamente estamos no caminho certo, há sempre melhorias a fazer ou outros rumos a tomar"* (ent. 15).

4.5.4 O efeito do projeto na comunidade (EPC)

Esta preocupação representa 13% das referências no que diz respeito às decisões de exploração e tem implícita a preocupação com o impacto social na comunidade das decisões tomadas. Para o Ent. 5, a componente financeira do projeto foi a mais fácil, uma vez que a sua primeira formação, foi em Economia. Desta forma, o entrevistado possuía as ferramentas necessárias para gerir os recursos financeiros. Assim a decisões de exploração consideradas mais relevantes são aquelas que ampliam o efeito da ação da organização que, neste caso, incide no empoderamento dos jovens através de formação e criação de ferramentas que lhes permitissem serem, eles próprios, formadores. Como refere: *"às vezes a formação que dávamos a esses jovens não era suficiente, isto é, nós tínhamos que ir ajudar esses jovens a dar formação"* (ent. 5). Desta forma, a ampliação do efeito na comunidade passou pela *"perpetuação do material didático utilizado no projeto para*

criar impacto, não deixar que o projeto fosse esquecido” (ent. 5). Ao contrário das decisões de gestão financeira, por exemplo, a decisão sobre esta promoção do impacto é feita de forma mais intuitiva, após “ponderar prós e contras numa abordagem pragmática, racionalizada e objetiva. Mas no fim a decisão assenta num “click” que chamo de “feeling” e uma intuição” (ent. 5). O entrevistado resume a tomada de decisão em três pontos: “clique, alguma racionalização e fundamentação desse clique e depois encontrar alguém que nos perceba e que tenha alguma empatia pela decisão que nós temos que tomar” (ent. 5).

As decisões que se baseiam no critério do impacto para a comunidade são importantes também porque há vantagens em ter um reconhecimento positivo da organização junto da comunidade e dos parceiros, para se gerar um sentimento de confiança e lealdade perante a associação. *“Hoje em dia, a imagem de uma organização, é metade do caminho para o sucesso” (ent. 8)... Portanto, há que antecipar o impacto das decisões tomadas no dia-a-dia, sendo que um “projeto só faz sentido se responder a uma necessidade do território, se ele não responder não há impacto, se ele responder conseguiu...” (ent. 8). Ou seja, o propósito destas decisões não é apenas gerar uma imagem positiva da organização sem substância, mas sim ter eficácia social. Como refere o Ent. 8, “se nós estamos aqui a fazer coisinhas pequeninas para aparecer nas fotografias mas que não desenvolvem o território, então não tivemos impacto e gastamos dinheiro que não é nosso. É assim que nós temos que pensar em tudo o que fazemos”. Também neste tipo de decisões a importância da discussão e troca de ideias entre os elementos da organização são referidas como sendo muito importantes, sendo posteriormente a decisão limitada a um grupo mais restrito: “todas, todas, todas as opiniões são partilhadas, a participação é feita por toda a gente, a decisão não. A decisão é de um grupo restrito, não tem que ser mau, necessariamente, isto é construtivo...” (ent. 8). Esta partilha de ideias de opiniões é ainda mais rica quando envolve parceiros internacionais porque “se cruza diferentes mundos” (ent. 5), contribuindo para mudanças positivas e significativas noutros países que, por sua vez, também, necessitam de reforçar as mesmas áreas. Outra perspetiva, paralela, é o cruzamento mercados como refere o Ent. 8, “nós cruzamos muito o privado com o público, a iniciativa particular com a iniciativa pública e criamos aqui umas sinergias interessantes que são, no fundo, o segredo e a fórmula para que as coisas funcionem”.*

4.5.5 Decisões de exploração focada nas necessidades sociais (DEFNS)

Também na fase de exploração se regista um foco em decisões que atuem ao nível das necessidades sociais, representando 13% das referências feitas nesta categoria. A Ent 10, por exemplo, refere que uma parte das suas decisões de exploração se baseiam na procura de oportunidades e candidaturas, de modo a melhorar e ampliar a resposta ao seu público alvo. Para tal, ela incentivou *“as coordenadoras e a diretora técnica a formar uma comissão, digamos assim,*

de apoio com algumas técnicas que tínhamos lá, para estarem atentas a projetos de fundos comunitários”. Na perspectiva desta empreendedora, organização foi criada para ajudar a pessoa com deficiência e, portanto, há que procurar formas de o fazer, porque a missão da fundação é exatamente essa. O ent.12 menciona a dificuldade angariar recursos humanos para associação. O entrevistado coloca a possibilidade de o projeto terminar com os fundadores, caso não se renovem os quadros humanos da organização: *“mas a coisa não tem que ser eterna, umas coisas morrem, outras coisas nascem e a malta nova, eventualmente, criará outros projetos mais do seu interesse, eventualmente nesta área”*. Além disso para tomar qualquer decisão, é necessário haver um conhecimento profundo sobre as problemáticas, porque a associação enfrenta pessoas influentes e com poder na região e, por isso, é importante ter argumentos bem fundamentados, para que possam intervir adequadamente.

4.5.6 Decisão de exploração focada no presente (DEFP)

Esta categoria, representa apenas 7% das referências dos entrevistados relativamente às decisões de exploração, porque a maioria dos entrevistados não pensa apenas no presente: *“Viver um dia de cada vez”* (Ent. 11). Todos os outros entrevistados veem sempre novos projetos. Para o Ent 11, *“o que eu penso, se calhar daqui a um ano está perfeitamente desatualizado. Ajudar a ser pessoa, é sempre esse o objetivo, quando chega alguém, torná-las pessoas melhores. No sentido de sermos justos uns para os outros, é mesmo este o meu princípio. Eu pondero, ponho na balança, o que é viável e o que não é viável pronto, é muito fácil tomar decisões”* (ent.11). Para este entrevistado é fácil tomar decisões porque refere que se tornou um processo automático. De certa forma, todos os entrevistados planeiam o futuro, exceto este entrevistado que está mais focado no presente da organização.

4.6 Decisões de saída

O processo de tomada de decisão do empreendedor social tem em consideração a decisão de saída, uma vez que é necessário considerar todas as possibilidades. Portanto, é uma decisão fundamental, que precisa também aprofundar as razões que levam um empreendedor social a desistir ou a encerrar o seu próprio negócio. Segundo esta investigação, existem seis razões para a descontinuidade do projeto (Figura 9).

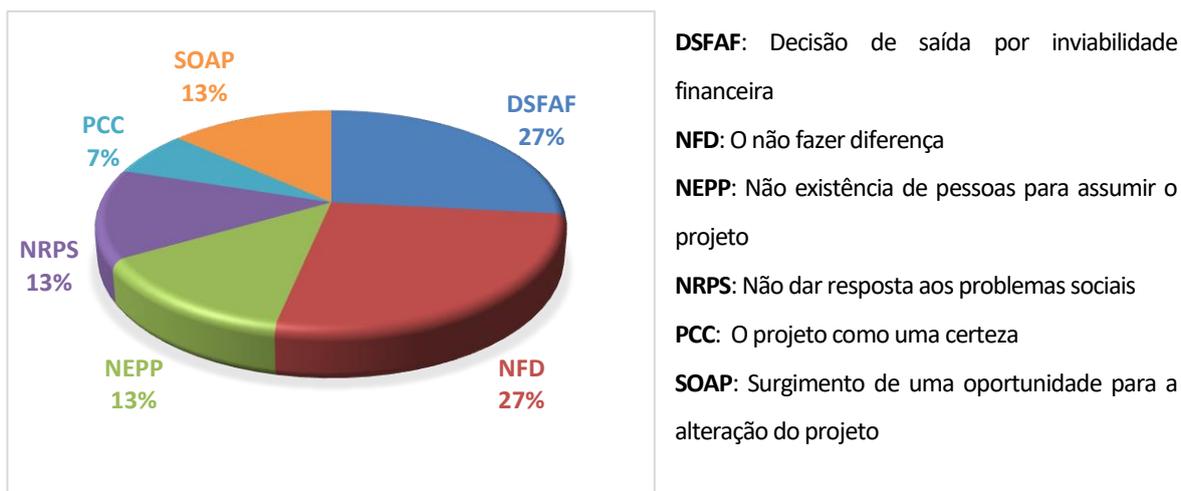


Figura 9: Decisão de saída

4.6.1. Decisão de saída por inviabilidade financeira (DSFAF)

Representa 27% das referências feitas pelos entrevistados na categoria de decisão de saída. A falta de financiamento é o maior motivo de descontinuidade de um projeto, uma vez que os empreendedores sociais são muito dependentes de financiamentos, apoios e parcerias, provocando uma vulnerabilidade significativa nos empreendimentos sociais. Contudo, mais uma vez se reforça a ideia de que, mesmo sob condições financeiras adversas, é visível o sentido de missão e de quase obrigação de colmatar as necessidades sociais identificadas. Por isso é que foi difícil todos aos entrevistados identificarem critérios para fechar a organização, mas a viabilidade financeira é, realmente, o critério mais referido. O Ent. 1 afirma que ao pagar as indenizações às funcionárias, a situação vai ficar “num estado muito, muito mau porque não há dinheiro para isso”, enquanto o Ent. 3 refere que “temos a questão financeira, vemos se, de facto, era viável”. Para os Ent. 6 e 10 a decisão de saída ocorreria se o estado não cumprisse com os acordos que assinou com as respetivas organizações. O Ent. 6 coloca essa hipótese se “um qualquer governo ou estado deixar de todos os meses, cumprir os acordos que assinou e com que se comprometeu. Ou irmos para uma crise sem solução” O Ent. 10, por sua vez, considera que a única possibilidade de encerrar o projeto coloca-se na “... não existência de segurança social, aí com certeza não existiriam verbas para dar resposta”. O Ent.7 refere que o único critério de saída era “mesmo a falta de financiamento” O Ent.15 assume que a organização está bem financeiramente, no entanto, a existência de “uma situação económica grave do país que abrangesse todas as famílias, a acontecer, a empresa iria por água abaixo”.

4.6.2 O não fazer a diferença (NFD)

Neste código estão inseridas as referências de 27% dos participantes, que consideram que o seu trabalho tem que ser significativo socialmente, isto é, têm que ser capazes de dar respostas com impacto social, caso contrário, não vale apenas manterem-se em determinado projeto ou organização. Os participantes referem como razões para sair do projeto: *“sentir que o meu trabalho não tem valor, o que eu faço não tem valor, então eu não estou no sítio certo, portanto, sou o primeiro a dizer, chegou ao fim aqui o meu percurso”* (ent. 4); *“Eu perceber que a minha presença ali, já não vai mudar nada ... Sentir que não fazia grande diferença”* (ent. 8); *“que nós não estamos a fazer um bom trabalho...”* (ent. 10); *“...que não faço a diferença, é deixar de fazer aquilo que eu gosto, deixar de fazer falta, quando eu perceber que já não faço falta aqui tenho que ir embora* (ent. 11).

Estes participantes, precisam de sentir que o trabalho que desenvolvem cria valor social, que faz a diferença nas necessidades a que se propuseram responder. Em conclusão, para os entrevistados é importante a concretização do sentido de missão e, acima de tudo, é fundamental sentirem que fazem a diferença, numa sociedade com problemas tão emergentes quanto aquela que vivemos hoje.

4.6.3 A não existência de pessoas para assumir o projeto (NEPP)

Esta razão representa 13% das referências nesta categoria. Para o Ent. 12, *“um projeto que acaba com os fundadores, encaramos isso com perfeita naturalidade”*. Na perspetiva deste participante, os jovens irão criar projetos diferentes e talvez até dentro daquela área. Por sua vez, o Ent. 13 refere que *“a descontinuação deste projeto só acontecerá se eventualmente não houver novos membros a entrarem para órgãos sociais e os presentes abandonarem os cargos”*. O entrevistado gostava de assumir outro papel dentro da organização, isto é, não ter tanta responsabilidade, realizar outras tarefas, tal como os voluntários, pois os *“voluntários nas Associações e que ajudam no funcionamento destas”* (ent.13).

4.6.4 Não dar resposta para os problemas sociais (NRPS)

Representa outros 13% das referências dentro desta categoria. Os entrevistados que assumem a descontinuidade da organização quando os projetos deixarem de dar resposta às necessidades identificadas, embora encarem o não dar resposta aos problemas sociais de maneira diferente. O Ent. 11 afirma que enquanto os projetos forem funcionais e responderem às necessidades dos utentes, dos cuidadores, vão estar sempre presentes e a funcionar. *“Enquanto o plano de atividades for o correspondente às necessidades dos utentes”* (Ent. 11). Para o Ent. 14 existem três possibilidades para descontinuar o projeto: 1) *“Outra coisa que levaria ao término seria ou a falta de desafios sociais”*; 2) *“...a falta de procura da sociedade ou das escolas...”*; 3) *“... se não tivermos capacidade para dar resposta a estes desafios, imaginemos que não temos parceiros”*.

As duas primeiras possibilidades, o participante acha mais difícil acontecerem, uma vez que as escolas precisam constantemente de renovar e inovar os seus métodos de ensino e a sociedade não vai deixar de ter problemas. A descontinuidade pode acontecer, efetivamente, se a organização não tiver capacidade de resposta aos problemas, por desistência dos parceiros.

4.6.5 A continuidade do projeto como certeza (CPC)

Apenas uma parte muito reduzida das referências dentro desta categoria respeitam à opinião de que a saída não é uma possibilidade que se coloque. A Ent.2 assume que durante o seu mandato, irá consolidar a organização, portanto não há forma de esta ser descontinuada. *“Essa consolidação faz com que haja pessoas que não tenham receio de dar continuidade ao projeto.... Interessa-me o espírito delas perante o projeto e eu serei sempre um braço direito”*. A participante tem como certeza que se realizar um bom trabalho nos diversos níveis, financeiros, de gestão de recursos humanos, gestão diária e outros, não existe a possibilidade de encerrar o projeto.

4.6.6 Surgimento de uma oportunidade para alteração do projeto (SOAP)

Nesta categoria estão representados os empreendedores que alteraram ou possam vir a alterar o rumo da organização. Representam 13% das referências dentro da categoria de decisões de saída. O Ent.5 decidiu descontinuar determinado projeto porque *“a estratégia de continuar com o projeto era ir para outro sítio. Na verdade, nós queríamos, preferíamos ficar no mesmo sítio, a trabalhar outras coisas e, basicamente foi uma opção estratégica”*. Neste sentido, o projeto foi descontinuado, pela vontade da organização para *“olhar um bocadinho para a nossa razão de existir, para os nossos objetivos”* (ent. 5). Assim o objetivo *“era continuar a trabalhar, localmente, no concelho portanto trabalhar muito mais a sustentabilidade da interculturalidade e dos direitos humanos de uma forma mais geral”* (ent. 5). O Ent. 9 pretende renovar o projeto quando surgir uma oportunidade. Com as mudanças nas escolas, o empreendedor espera uma oportunidade de tornar o projeto mais educativo. Segundo o participante *“o projeto vai mudando de acordo com aquilo que é a nossa visão estratégica, portanto eu vou querer que no futuro o projeto seja muito mais ligado à parte educativa com muito mais trabalho dentro e fora das escolas mas nesta versão. Aqui existe uma oportunidade excelente de mudar a forma de educar as pessoas em Portugal, sobretudo os jovens”* (ent. 9).

11 Características de um empreendedor social

Ser empreendedor significa assumir o seu próprio negócio e os riscos inerente ao mesmo. No gráfico abaixo mostra as categorias mais referidas pelos empreendedores, identificando quantos empreendedores referem cada uma das características.

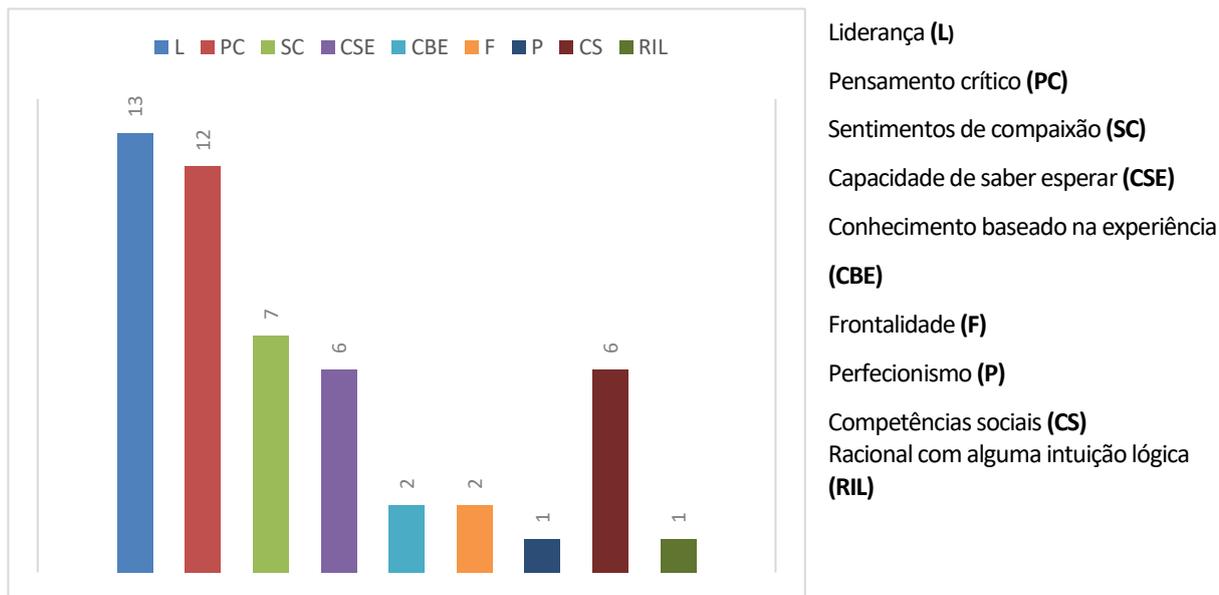


Figura 10: Características de um ES

Para Zahra et al.(2009), os empreendedores podem ser trabalhadores manuais, ou construcionistas ou engenheiros. Na investigação realizada existem empreendedores que são trabalhadores manuais sociais e construcionistas (Ent. 5, 9 e 14). As características como a tolerância (Ent. 13 e 11), a confiança (Ent.1 e 4) e o gosto pelo risco (Ent. 9 e 10) fazem parte das subcategorias mencionadas. De acordo com Sexton e Barman (1985), os empreendedores possuem as características anteriores e além dessas são referidas outras que já se aplicam menos ao empreendedor social, como autonomia, domínio, independência e resistência. Os participantes neste estudo são dependentes em termos financeiros, porquanto os empreendedores sociais são dependentes de apoios, de parceiros e financiamentos. Além disso, para os mesmos autores, os empreendedores têm dificuldade em delegar tarefas, o que foi verificado em alguns casos (Ent. 10 e 11). Palich e Bagby (1998) afirmam que os empreendedores não têm maior propensão ao risco e, realmente, apenas dois empreendedores falam em arriscar (Ent. 9 e 10). A empatia e a capacidade de motivar (Ent. 4 e 11), para Mair e Noboa (2006), são características de um empreendedor. Bikse et al. (2015) referem tenacidade, confiança (Ent. 1 e 4), responsabilidade (Ent. 3) e lealdade. Todos os entrevistados são empreendedores sociais sem fins lucrativos exceto o Ent. 9.

De acordo com esta investigação, as categorias que mais se destacaram são a Liderança (L) com 13 entrevistados e o Pensamento Crítico (PC) com 12 entrevistados. No código (L) as subcategorias que foram referidas mais vezes foram: inovador e exigente com três entrevistados cada. No pensamento crítico (PC), a subcategoria mais vezes referida foi o racional. Observando estes dois códigos, podemos afirmar que o empreendedor social é inovador, exigente e racional. O (SC), sentimentos de compaixão, foi referido por oito empreendedores sociais, em que as subcategorias mais nomeadas foram: a solidariedade, o altruísmo, a humanidade e a emotividade. Relativamente ao (CS), competências sociais, foi referido por sete entrevistados, sendo que a subcategoria que se evidencia é adaptação. A categoria capacidade saber esperar (CSE) tem como

subcategoria mais mencionada a ponderação. Nas penúltimas categorias: o conhecimento baseado na experiência (CBE), destaca-se o trabalho. De seguida vem a frontalidade (F) com dois entrevistados. As últimas categorias são perfeccionismo (P) e o racional com alguma intuição lógica (RIL) referidas por um entrevistado.

12 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

A investigação apresentada teve como propósito aprofundar teórica e empiricamente a problemática do processo de tomada de decisão do empreendedor social, tendo como referência a literatura existente que é focada, sobretudo, no processo de decisão do empreendedor comercial. Os resultados mostram que o processo de tomada de decisão do Empreendedor Social segue um modelo semelhante ao que descreve o processo de tomada de decisão do empreendedor comercial (Shepherd et al., 2015). O processo cumpre, realmente, as mesmas etapas, no entanto, existem diferenças efetivas no decorrer de cada etapa. Iniciamos este percurso de várias decisões, com a força que gera a ação nos indivíduos, designada motivação. As motivações, no empreendedorismo social são focadas, essencialmente, nas necessidades sociais que a sociedade apresenta. Neste sentido, a investigação identificou cinco motivações que conduzem os indivíduos ao empreendedorismo social. Numa primeira fase, surge a formalização da atividade que nos indica que a empresa social pode ser precedida da prática informal de uma atividade social, revelando a existência prévia de intervenção significativa nas necessidades. Esta formalização permite aos empreendedores sociais terem acesso a apoios e parceiros necessários para alargar a resposta a um maior número de pessoas carenciadas. O maior número de participantes neste estudo é, no entanto, o daqueles que relevam uma motivação intrínseca, que se caracteriza pelo interesse e realização pessoal do indivíduo. Desta forma, uma pessoa torna-se empreendedor social por vontade própria, tendo-se encontrado de forma implícita, a presença de um espírito de missão ou de um chamamento para determinada área social. Estão subjacentes a esta motivação, fatores de atração individual (Yitshaki & Kropp, 2011) e a ativação da norma (Schwartz, 1977), o que é coerente com a literatura sobre a motivação social do empreendedor social (Capítulo 2). Mesmo quando se verifica que houve uma motivação externa, mantém-se notório um compromisso com a missão da organização e um orgulho do trabalho realizado nas áreas de intervenção. A possibilidade de inovar na área social também é um fator motivacional, revelando que há vontade de criar respostas sociais criativas e complementares às existentes na sociedade. Adicionalmente, os dados revelam também uma motivação que surge pela identificação com a necessidade social para a qual se desenvolvem respostas, o que revela coerência, uma vez mais, com a teoria da ativação da norma de Schwartz (1977).

Na segunda etapa do processo, são tomadas decisões relacionadas com o reconhecimento da oportunidade para o nascimento do negócio social. Nesta fase assume uma elevada importância a identificação da necessidade social, o conhecimento sobre a mesma, assim como a sugestão de projetos. A identificação da oportunidade está, na maioria das vezes, imediatamente associada à necessidade, ou seja, é a necessidade social identificada que sugere a oportunidade. Há diversas formas de reconhecer a oportunidade: a exposição à necessidade, o crescimento da organização que responde a uma necessidade social, a falta de respostas sociais a determinada problemática e o diagnóstico de necessidades. No centro

do reconhecimento de oportunidades está, exatamente, a necessidade, portanto, os empreendedores sociais procuram, efetivamente, uma lacuna a que possam dar resposta, de modo, a diminuir as problemáticas sociais do meio. Depois surgem outras formas de identificação da oportunidade, nomeadamente, a consciência e conhecimento das necessidades da organização ou do território. Neste caso, existe já uma necessidade identificada e, portanto, o empreendedor social revela o referido sentido de missão que quase o obriga a intervir. Outra forma de fazê-lo é através de terceiros, mas é importante salientar que as pessoas que rodeiam o empreendedor social para o ajudar nessa identificação têm e devem conhecer bem a comunidade e o território porque, caso contrário, podem sugerir projetos que não respondem às necessidades que determinada comunidade evidencia. Refere-se, por último, a utilização de protótipos (Baron, 2006) para o reconhecimento de oportunidades, embora sempre adaptados ao meio no qual o empreendimento social está inserido. Há uma característica comum a todos os participantes neste estudo que é o facto de as necessidades identificadas comungarem com as características do empreendedor social, ou seja, estão de acordo com o alinhamento estrutural do indivíduo (Shepherd, 2010).

Relativamente ao processo de avaliação da oportunidade, assume-se como um complemento do reconhecimento de oportunidades, uma vez que ao se reconhecer a oportunidade já se realiza, em parte, a sua avaliação, de modo a verificar-se a relevância da mesma. Os procedimentos utilizados no reconhecimento de oportunidades são, muitas vezes, os mesmos que se utilizam na avaliação. A análise de dados refletiu três critérios de avaliação: relevância dos projetos para a área social, restrições financeiras e o conhecimento empírico da necessidade. Para concretizar a avaliação da oportunidade, os participantes neste estudo usam técnicas como o diagnóstico de necessidades, taxas de insucesso, análise SWOT, certificação sistema de gestão da qualidade e avaliação de impacto de determinado projeto na comunidade. Estes processos configuram as técnicas formais de avaliação que podem ser usados pelos empreendedores sociais, no entanto, os participantes também avaliam os projetos de uma forma mais informal. Para isso implementam-se ações e recursos como workshops com pares e instituições, cruzamento de ideias e instituições, desenvolvimento do conhecimento da organização, adesão do grupo, os resultados, assiduidade e as necessidades. Além disso verifica-se frequentemente o recurso a heurísticas no processo de avaliação, embora estas acarretem riscos que o empreendedor social tem que estar disposto a correr.

Aqueles projetos que procuram ser inovadores utilizam a inovação para facilitar a avaliação e normalmente possuem maior taxa de sucesso relativamente aos outros. As avaliações são cíclicas (Cooper & Woo, 1988; Ardichvili et al., 2003;), sendo realizadas ao longo do todo o processo empreendedor para permitir a adaptação e o ajustamento do projeto às necessidades do público alvo.

No que diz respeito às decisões de entrada, os resultados mostram que é necessário tomar decisões relativamente à sustentabilidade e à capacidade para solucionar problemas, assumindo também

importância as decisões sobre os recursos humanos e a relevância das capacidades e dos conhecimentos dos indivíduos. Portanto, nesta fase, tomam-se decisões em relação à sustentabilidade da organização, medem-se os riscos do projeto, e tenta-se antecipar o efeito que produz na sociedade, nas respostas sociais e no melhoramento das mesmas, além de se fazerem considerações acerca do financiamento dos projetos. Para compreender qual o melhor momento de arrancar com o projeto, realizam-se estudos prévios, reuniões com pessoas influentes, ponderação de custo-benefício e ouve-se a opinião dos parceiros. É de sublinhar que os estudos prévios, nomeadamente através de entrevistas, ajudam a perceber o quanto o projeto é inovador e criativo. Apesar de terem emergido quatro categorias na decisão de entrada, o foco dos participantes foi sempre no sentido de proporcionar melhor qualidade de resposta ao seu público alvo. No que concerne às decisões de exploração encontraram-se em cinco categorias: decisões de sustentabilidade financeira, decisões focadas no futuro, o efeito do projeto na comunidade, decisões de exploração focadas nas necessidades sociais e decisões de exploração focadas no presente. Os resultados permitem concluir que as decisões de exploração estão, muitas vezes, associadas a dificuldades financeiras e problemas burocráticos que roubam muito tempo ao empreendedor social. Apesar da preocupação com a sustentabilidade da organização, o empreendedor social, possui consciência plena das necessidades sociais e de quão essencial é haver pessoas sensíveis à área social nos órgãos superiores da organização para que o foco seja sempre a necessidade. Por outro lado, as decisões de exploração focadas no futuro referem-se à antecipação de novas necessidades e, conseqüentemente, novas oportunidades. É importante salientar que apesar de estarem focados no futuro, os empreendedores sociais não são desligados da gestão do dia-a-dia da organização, embora o empreendedor social vá moldando o projeto segundo a previsão e avaliação das necessidades futuras. Na decisão de exploração de qualquer projeto deve ter-se em conta os valores que a organização defende para se manter coerente aos olhos dos parceiros, público-alvo, comunidade e até mesmo da sociedade. Como referido anteriormente, há uma preocupação com a sustentabilidade, mas é fundamental estar atualizado com as necessidades do público-alvo. Para os empreendedores sociais é, de alguma forma, um alívio saber que os projetos respondem às necessidades sociais e que o efeito que produzem na sociedade é significativo. A tomada de decisões de exploração é, muitas vezes, baseada na discussão de ideias, conhecimento profundo da problemática, e baseada no impacto e na imagem organizacional na comunidade.

A decisão de saída pode acontecer por várias razões. O estudo mostra que a inviabilidade financeira, o não fazer diferença, a não existência de pessoas para assumir o projeto, não dar resposta aos problemas sociais, e o surgimento de uma oportunidade para a alteração do projeto são aspetos importantes que influenciam estas decisões. A maioria dos participantes encerraria o projeto por não existir dinheiro para sustentar a organização. Além disso, os empreendedores sociais precisam sentir que fazem a diferença nos diferentes projetos, portanto também esta é uma razão de saída. A não existência de interessados para assumir o projeto, e o facto de o projeto não responder às necessidades ou não ter capacidade para o fazer também

são fatores importantes.

Finalmente, o estudo sugere que as características do empreendedor social diferem, substancialmente, das do empreendedor comercial, uma vez que o primeiro é, significativamente, mais dependente de terceiros. Tendo em conta as caracterizações da literatura, podemos concluir que os empreendedores sociais estudados nesta investigação são trabalhadores manuais sociais e construcionistas. Isto significa que a construção do empreendimento acontece, normalmente, na zona de residência do individuo, que procura constantemente necessidades sociais ou problemáticas que ainda não estão a ser respondidas pelas organizações sociais. As características evidenciadas nesta investigação sugerem que os empreendedores sociais são: inovadores, exigentes, racionais, altruístas, humanistas, adaptáveis, ponderados e trabalhadores.

13 Bibliografia

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22–27. <https://doi.org/10.22215/timreview523>
- Andersson, F. O., & Self, W. (2014). The social entrepreneurship advantage: An experimental study of social entrepreneurship and perceptions of nonprofit effectiveness. *Voluntas*, 26(6), 2718–2732. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9543-1>
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Barney, J. B., & Alvarez, S. A. (2008). Opportunities, organizations, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 235–256. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873412>
- Bikse, V., Rivza, B., & Riemere, I. (2015). The Social Entrepreneur as a promoter of social advancement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 469–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.405>
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Burmeister, K., & Schade, C. (2007). Are entrepreneurs’ decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 340–362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.04.002>

- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing, 12*(1), 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science, 20*(2), 294–312. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0328>
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management, 49*(1), 9–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>
- Carter, S. M., & Little, M. (2007). Justifying knowledge, justifying method, taking action: Epistemologies, methodologies, and methods in qualitative research. *Qualitative Health Research, 17*(10), 1316–1328. <https://doi.org/10.1177/1049732307306927>
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization, 58*(2), 327–348. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.05.007>
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K (2014). Análise de conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informacao e Sociedade, 24*(1), 13–18.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal, 25*(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- 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, Y. R., & Shepherd, D. A. (2016). *Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. 30*(3), 377–395. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.04.002>
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing, 27*(3), 385–399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>
- Collins, Christopher J. Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance, 17*(1), 95–117.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing, 3*(2), 97–108.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. 7–26.*

- 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>
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Pre-entry knowledge, learning, and the survival of new firms. *Organization Science*, 20(3), 516–537. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0387>
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.004>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 319–343. <https://doi.org/10.1142/s1084946706000453>
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Em Comunicação, Atlas 1*, 62–83.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, 24, 213–225.
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of Sexual Behavior*, 41(6), 1319–1320. <https://doi.org/10.1007/s10508-012-0016-6>
- Edelman, L., & Yli-Renko, H. (2010). The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 833–856. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00395.x>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449–467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2017). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(6), 533–552. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00063.x>
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95–111. <https://doi.org/10.1023/A:1011132102464>
- Galletta, A. (2013). Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design

- to Analysis and Publication. In *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond*. New York University Press.
- Ganco, M., & Agarwal, R. (2009). Performance differentials between diversifying entrants and entrepreneurial start-ups: A complexity approach. *Academy of Management Review*, *34*(2), 228–252. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.36982618>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, *18*(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guimarães, S. É. R., & Boruchovitch, E. (2004). O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *17*(2), 143–150. <https://doi.org/10.1590/s0102-79722004000200002>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, *49*(4), 693-706.
- Hansemark, O. C. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control of reinforcement *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. *4*(1), 28–50.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, *19*(3), 437–463. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00039-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00039-9)
- Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *14*(3), 39-54. <https://doi.org/10.1177/104225879001400306>
- Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, *86*(1), 145. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.145>
- Ireland, R., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, *50*(1), 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, *6*(1), 45–61. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90005-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90005-X)
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, *22*(6), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0596>
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation

- University of Texas at Austin. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.
- Lévesque, M., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' choice of entry strategy in emerging and developed markets. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 29–54.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00111-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00111-8)
- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408–429. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00023>
- Locke, E. A., Latham, G. P., Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). Current Directions in Psychological Science *New Directions in Goal-Setting Theory*. 15(5), 265-268.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582.
<https://doi.org/10.2307/20159602>
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>
- 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>
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J. Mair, J.A. Robinson, and K. Hockerts (Eds). *Social entrepreneurship* (pp. 121-135). Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230625655>
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 351, 483–488.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A., & Lévesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 212–225.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.002>
- Medvec, V. H., & Savitsky, K. (1997). When doing better means feeling worse: The effects of categorical cutoff points on counterfactual thinking and satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1284–1296. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.6.1284>
- Mitchell, W. (1990). Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value. *Strategic Management Journal*, 12(2), 85-100.

- Nandan, M., London, M., & Bent-Goodley, T. (2015). Social workers as social change agents: Social innovation, social entrapreneurship, and social entrepreneurship. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(1), 38–56.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236>
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). Sampling Designs in Qualitative Research : Making the Sampling Process More Public. *Qualitative Report*, 12(2), 238-254.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.
- Palich, L., & Bagby, R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(95), 425–438.
- Portugal, S. (2013). *ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade. 2*.
- Raja, V. A. J. (2015). Entrepreneurial behavior activity and entrepreneurs motivation achievements for different industries In India. *International Journal of Management*, 6(9), 1–5.
- van Rijnsoever, F. J. (2017). (I can't get no) saturation: a simulation and guidelines for sample sizes in qualitative research. *PLoS One*, 12(7), e0181689.
- Roberts, R., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45–51.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 1(11), 1–25.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489–493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.4.489>
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review*.
<https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95.
<https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Sanna, L. J. (2000). Mental simulation, affect, and personality: A conceptual framework. *Current Directions in Psychological Science*, 9(5), 168-173.
- Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *Industrial and corporate change*, 16(3), 455-488.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtm010>
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 286–305.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.007>

- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10(C), 221–279. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60358-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60358-5)
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 42–57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Sexton, D. L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129–140. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90012-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90012-6)
- Shane, Scott, & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Shepherd, D. A. (2011). Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making. *Journal of Management*, 37(2), 412–420. <https://doi.org/10.1177/0149206310369940>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113–134. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00003-2)
- Sine, W. D., & David, R. J. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research Policy*, 32(2), 185–207.
- Venkataram, S (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *advances in entrepreneurship. Firm Emergence and Growth*, 1, 119–138.
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2011). Becoming a social entrepreneur: Understanding motivations using life story analysis. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 319–331. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2011.042061>
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Motivations and Opportunity Recognition of Social Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546–565. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12157>
- 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>

Apêndices

Apêndice 1 – Pedido de Colaboração

Exmo. Senhor

Sou aluna do Mestrado em Economia Social, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho a desenvolver a minha Dissertação.

O tema do estudo incide sobre o processo de tomada de decisão de um Empreendedor Social. Em particular, pretende-se compreender todo o percurso desenvolvido no processo de tomada de decisão no contexto de um projeto social.

Tendo em conta a relevância do (colocar nome do projeto) na área social gostaria muito de poder contar a disponibilidade de (colocar nome do responsável pelo projeto) para partilhar comigo a sua experiência.

Desta forma, gostaria de solicitar alguns minutos do seu tempo para me conceder uma entrevista através dos meios virtuais, dado o momento que estamos a viver.

Tenho consciência de que com a pandemia, estamos a viver tempos muito difíceis, no entanto, o seu contributo seria uma enorme mais valia para a minha investigação. Desde já fica o agradecimento pela participação.

Apresento os meus melhores cumprimentos e aguardo uma resposta tão breve quanto possível de forma agendarmos a entrevista.

Apêndice 2

Entrevista semiestruturada

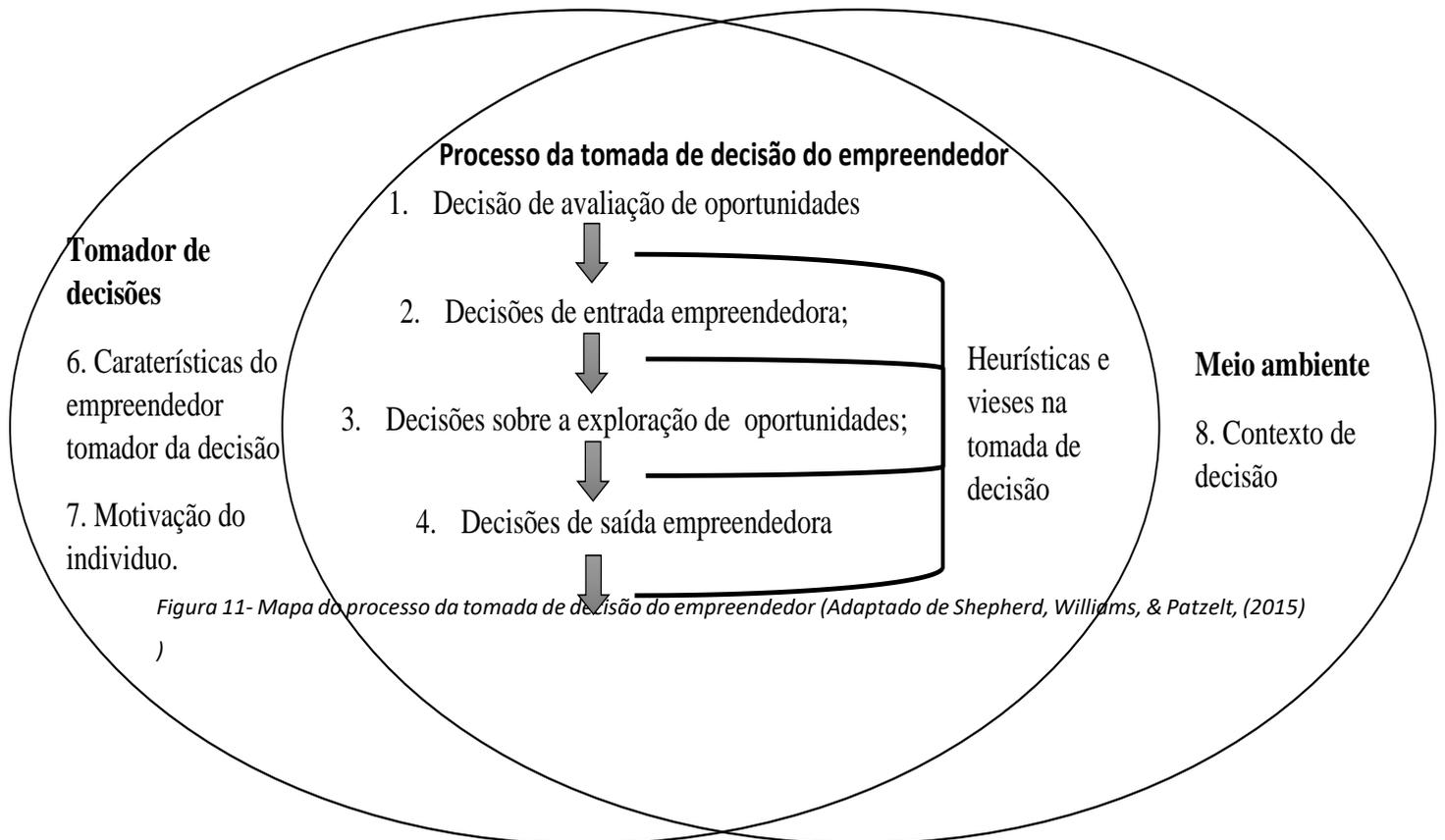


Figura 11- Mapa do processo da tomada de decisão do empreendedor (Adaptado de Shepherd, Williams, & Patzelt, (2015)

)

Temas	Perguntas	Aprofundamento
Motivação	Pode me contar um pouco da sua história pessoal e de vida? Como é que chega até este projeto	Explorar as motivações (pessoais, profissionais...)
Reconhecimento e Avaliação de oportunidades	Ao viajar até ao momento em que reconheceu que estava perante uma oportunidade para contribuir para a criação de valor social, pode me contar como chegou à conclusão que estava perante uma oportunidade? E como soube que era uma boa oportunidade?	Foi algo intuitivo ou foi um processo de procura mais sistemático? Já conhecia esta área? Identificou-se com o projeto, ou seja, teve alguma coisa a ver com as suas características pessoais? Que critérios usou para avaliar que seria um projeto relevante, no qual se deveria envolver?
Decisão de Entrada	Ao entrar neste projeto, assumiu-o, com certeza, como algo que terá que ser sustentável, ou seja, o efeito que tem na sociedade deve superar os custos envolvidos? Realizou alguma ponderação deste tipo (formalmente ou não) para sustentar a sua decisão de ir para a frente com este projeto ou de se juntar a ele?	O que pesou mais na decisão de arrancar com este projeto? E o que pesou menos, ou seja, foi menos importante? Fez algum estudo prévio (ex. concorrência, mercado, apoios...)
Decisão de Exploração	Gostaria muito se pudesse partilhar comigo o seu processo de gestão deste projeto, quer diariamente quer a pensar no futuro.	- Quais as suas principais preocupações? - Quais são as decisões mais importantes que tem que tomar? - Como toma essas decisões? - o que é que o influencia? Pode descrever-me uma situação exemplificativa e detalhar a forma como pensa, o que tem em conta e como toma as suas decisões?

Decisão de saída	Tentando agora pensar no futuro. Em que circunstâncias poderia acontecer a descontinuação deste projeto? (ou eventualmente a sua participação no mesmo)	Que critérios usará para tomar a decisão de encerrar ou alterar a atividade?
Características de um Empreendedor	Como se descreve como pessoa? Como se vê como gestor? Como se classificaria em relação ao estilo de tomada de decisão?	Com acha que os outros o vêem?
	FECHAR	