

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

PREOCUPAÇÕES COM A SUSTENTABILIDADE IMBRICADAS NA MISSÃO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS DO BRASIL E PORTUGAL

CONCERNS ABOUT THE SUSTAINABILITY IMBRICATED IN SOCIAL MISSION OF ORGANIZATIONS: THE PERCEPTION OF SOCIAL ENTREPRENEURS FROM BRAZIL AND PORTUGAL

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Vívian Flores Costa, Taís de Andrade e Lisiane Pellini Faller

RESUMO

Este estudo visa investigar a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal no que tange a preocupações com a sustentabilidade ao revelarem a missão social das organizações em que atuam. Para tanto, utilizou-se como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos, considerando empreendimentos sociais do Brasil e de Portugal. Na coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 11 empreendedores sociais, seis do Brasil e cinco de Portugal, consolidadas por meio de um roteiro com questões de perfil e sobre sustentabilidade, caracterizada pelas suas dimensões social, ambiental e econômica (ELKINGTON, 2001; 2012), além de consultas aos *sites*, relatórios e documentos. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente através do procedimento de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa sugerem uma predominância de preocupações com a dimensão social da sustentabilidade em todos os empreendimentos analisados, apesar de diferentes aspectos serem considerados. Quanto à dimensão econômica, constataram-se opiniões convergentes entre os empreendedores entrevistados no Brasil e em Portugal, uma vez que a grande maioria revelou a carência de recursos financeiros e falta de apoio governamental. Sobre a dimensão ambiental observou-se poucas evidências nas falas dos entrevistados.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Missão Social; Sustentabilidade; Brasil; Portugal.

ABSTRACT

This study aims to investigate the perception of social entrepreneurs from Brazil and Portugal in relation to concerns about sustainability by revealing the social mission of the organizations they serve. Therefore, it was used as a methodological strategy the *multiple case study*, considering social projects in Brazil and Portugal. Data collection, semi-structured interviews with 11 social entrepreneurs were held, six of Brazil and five of Portugal, consolidated through a script with profile questions and about sustainability, characterized by social, environmental and economic dimensions (ELKINGTON, 2001; 2012), as well as consultations in sites, reports and documents. The data were analyzed qualitatively through content analysis procedure. The survey results suggest a predominance of concerns about the social dimension of sustainability in all analyzed enterprises, although different aspects to consider. As for the economic dimension, found themselves converging views between entrepreneurs interviewed in Brazil and Portugal, since the vast majority revealed a lack of financial resources and lack of government support. On the environmental dimension there was little evidence in the statements of the respondents.

Keywords: Social Entrepreneurship; Social Mission; Sustainability; Brazil; Portugal.

1. Introdução

No mundo contemporâneo, falar em sustentabilidade requer um repensar da noção de sucesso empresarial e desempenho organizacional, esclarecendo o significado da mesma para o empreendimento e para a sociedade (KRAMAR; HARIADI, 2010). Inseridas nesse cenário de busca pela sustentabilidade, as empresas são cada vez mais chamadas a desempenhar um papel positivo na resolução de problemas sociais na medida em que são pressionadas por diversas questões globais latentes (KOLK; VAN TULDER, 2010).

Diante de tal imperativo, Melo Neto e Froes (2002) refletem sobre um tipo particular de organizações, os empreendimentos sociais, salientando que para esses pode-se considerar impossível pensar em empreendedorismo social sem considerar o conceito de sustentabilidade.

Assim, em sintonia com essas tendências que perpassam o mundo inteiro, compreender como os empreendedores sociais manifestam e incorporam preocupações com a sustentabilidade ao descreverem e vivenciarem a missão social das organizações na qual atuam, parece ser um importante instrumento de transformação dos padrões predominantes do sistema organizacional e das formas de comportamento das pessoas e das organizações.

Bernardino (2013) postula que o empreendedorismo social pode ser considerado um campo intrinsecamente híbrido que se desenvolve na interseção dos convencionais domínios de atividade, haja vista a presença de duas orientações de fundo (econômica e social). Esta condição introduz importantes desafios na edificação de uma estratégia e na concepção do *modus operandi* da organização social (BERNARDINO, 2013).

Em face desta perspectiva, as preocupações com a sustentabilidade devem fazer parte das estratégias dessas organizações. Weerawardena e Mort (2006) destacam a necessidade de construir organizações que são viáveis em longo prazo, capazes de cumprir a sua missão com os *stakeholders* e, sob esta óptica, a sustentabilidade deve ser considerada um imperativo fundamental para o empreendedorismo social.

Diante dessas considerações iniciais, emerge a questão central do presente estudo que consiste em investigar *de que modo os empreendedores sociais do Brasil e Portugal manifestaram preocupações com a sustentabilidade ao revelarem a missão social das organizações que participam?*

Tendo por base a relevância de estudos que abordem e ampliem o conhecimento sobre esta temática, este estudo tem como objetivo central investigar a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal no que tange a preocupações com a sustentabilidade ao revelarem a missão social das organizações em que atuam.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além das notas introdutórias. A seção dois apresenta a base teórica que alicerçou o presente estudo. A seção três apresenta o percurso metodológico utilizado para operacionalização da pesquisa. A seção quatro aborda os resultados do estudo e, por fim, as considerações finais.

2. Base Teórica

Na visão de Parente e Barbosa (2011) o crescimento do empreendedorismo social pode ser enquadrado como um dos pilares do desenvolvimento sustentável e este novo setor corresponde a uma tentativa da sociedade civil para encontrar soluções face aos novos problemas de pobreza e exclusão social.

Para Dees (2001) o empreendedorismo social pode ser concebido como uma abordagem inovadora na solução de problemas sociais, capaz de criar mudança e valor social. Nesta mesma linha de entendimento, acrescenta-se a abordagem de Mort e Hume (2009), ao mencionarem que o empreendedorismo social é uma nova abordagem para o desenvolvimento e para a mudança social por meio da inovação, proatividade e gestão do risco e, nesta perspectiva, a missão social e a sustentabilidade contribuem na agregação de valor social.

Na concepção de Estivill (2014) o empreendedorismo social é um conceito teórico ambíguo e polivalente na medida em que não possui contornos bem delimitados conceitualmente. Oliveira (2004) em sua pesquisa constatou a pouca bibliografia sobre o assunto não somente no Brasil como no exterior, o que demonstra ser um tema relativamente novo e em desenvolvimento.

Por outro lado, pesquisas teóricas mais recentes como o estudo de Ávila *et al.* (2014) ao analisar as características de 1.167 publicações sobre *social entrepreneurship* (Empreendedorismo social) and *entrepreneurship* (empreendedorismo) na base de dados *Web of Science*, no período de 2002 a 2011 constatou um crescimento constante anual sobre a produção científica em relação a estes temas ao longo da última década, em especial nas seguintes áreas temáticas: *Business economics* (Economia Empresarial), *Environmental sciences ecology* (Ecologia Ciências Ambiental), *Engineering* (Engenharia), *Education educational research* (Pesquisa Educacional), *Geography* (Geografia). O estudo desenvolvido por esses autores evidenciou como tópicos quentes as combinações de empreendedorismo social e empreendedorismo com os seguintes temas empreendedorismo sócio ambiental, social, inovação sustentável e governança ambiental (ÁVILA *et al.*, 2014).

Explanado este cenário, sublinha-se a relevância do presente estudo ao ampliar e aprofundar a discussão sobre empreendedorismo social e sustentabilidade. A abordagem de Weerawardena, McDonald e Mort (2010) ao tratar de organizações sem fins lucrativos faz referência a construção de organizações sustentáveis como uma necessidade crítica, considerando que elas operam em um contexto cada vez mais turbulento. Para esses mesmos autores a revisão da literatura sobre este tema sugere a ausência de uma discussão mais aprofundada sobre sustentabilidade organizacional e como esta afeta as características estratégicas dessas organizações. Na visão de Weerawardena, McDonald e Mort (2010) há carência de uma perspectiva ampla de orientações estratégicas para estas organizações e de como elas se esforçam para se manter financeiramente viável e entregar seus serviços, de modo eficaz, para satisfazer a condução de uma necessidade social.

Weerawardena, McDonald e Mort (2010) acrescentam a esta discussão o entendimento de que os empreendedores sociais são movidos por objetivos sociais. No entanto, mencionam o desacordo existente sobre a localização dos objetivos sociais do empreendedor. Diante desse cenário, esses mesmos autores apresentam as contribuições de alguns pesquisadores para ampliar esta concepção, a exemplo de Dees (1998) que defendem fortemente que para os empreendedores sociais a missão social é explícita e central e, ainda acrescentam que para os proponentes desta visão, tais como Peredo e McLean, (2006, p. 59) “qualquer riqueza gerada é apenas um meio para o fim social” (WEERAWARDENA, MCDONALD e MORT, 2010). Estes pontos de vistas localizam o empreendedorismo social no setor não lucrativo.

Dees (2001, p. 5) postula que:

“para um empreendedor social, a missão social é fundamental. É uma missão de progresso social que não pode ser reduzida à criação de benefícios privados (retorno financeiro ou vantagens de consumo) para os indivíduos. Ter lucro, criar riqueza ou corresponder aos desejos dos clientes pode fazer parte do modelo, mas como meios para um fim social, não como o fim em si mesmo”.

Por outro lado, Weerawardena, McDonald e Mort (2010) também abordam a concepção de Boschee e McClurg (2003) de que os empreendedores sociais devem ter independência econômica para continuar suas operações. Estas discussões têm implicações importantes para a questão da sustentabilidade.

Ao se tratar da temática sustentabilidade, cabe enfatizar a diversidade de entendimentos e de dimensões que possibilitam avaliar o desempenho das organizações quanto a este

construto, bem como ampliar a sua compreensão. Pode-se citar, especialmente, a discussão existente entre os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Munck e Souza (2009) observam a falta de consenso entre o significado do termo desenvolvimento sustentável e também sobre o que o diferencia da sustentabilidade. Estes mesmos autores acentuam que a similaridade entre estes dois conceitos não se confirma pela disparidade existente entre suas fundamentações conceituais. Na visão de Munck e Souza (2009, p. 193) “a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo.”

Nesta linha de pensamento, acrescentam-se as contribuições de Osorio, Lobato e Castillo (2005) ao postularem que é possível observar generalidade e ambiguidade na relação entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Para esses autores, a discussão e análise sobre a origem etimológica e semântica dos conceitos em questão pode parecer excessivo, mas deve ser considerada como uma abordagem necessária para entender que existem palavras e frases que não podem ser homogêneas em todas as culturas, uma vez que cada uma delas possui um sistema de valores diferente, o que é, simultaneamente, baseado na percepção diferente da realidade. A falta de interesse em conhecer a maneira de ver e compreender o mundo em profundidade é destacada por Osorio, Lobato e Castillo (2005) como um sinal do processo mundial cultural de homogeneização em que participamos inconscientemente.

Adicionalmente, convém destacar a abordagem apresentada por Barbieri e Silva (2011), ao mencionarem que a expressão “desenvolvimento sustentável” vem sendo substituída pela palavra “sustentabilidade”, sobretudo nas empresas e nos cursos de administração. Também cabe evidenciar a pertinência em ampliar a discussão e o entendimento sobre esses conceitos, no entanto, no presente estudo não se tem a pretensão de aprofundar esses debates, uma vez que partilha-se do entendimento de que ambos são importantes para a compreensão desta temática.

Nesta perspectiva, acrescenta-se a contribuição de Maia e Pires (2011) ao mencionarem que a sustentabilidade é um conceito considerado subjetivo e passível de interpretação, no entanto se propõe a atender a três dimensões essenciais: econômica, social e ambiental, também conhecidas como *Triple Bottom Line*, nos termos de Elkington (2004; 2012).

Para reforçar este entendimento, Maia e Pires (2011) acrescentam que no Relatório Brundtland são destacadas a proteção ambiental, o crescimento econômico e a equidade social como componentes essenciais para o desenvolvimento sustentável. Esses três componentes representam as dimensões da sustentabilidade para muitos autores (MAIA, PIRES, 2011). As dimensões social, econômica, ecológica, geográfica, territorial, cultural, política e internacional são apresentadas por Sachs (2002) como auxílio a compreensão da sustentabilidade.

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) destacam que o desenvolvimento sustentável tem sido concebido por meio de uma variedade de termos e, nessa direção, esses mesmos autores apresentam as contribuições de Lee (1993) que o define como a expressão da visão; Clark (1989) como mudança de valor; Rolston (1994) como desenvolvimento moral; Gore (1992) como reorganização social; Viederman (1994) como processo transformacional, em direção a um futuro desejado ou mundo melhor (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995). Esses mesmos autores coadunam com o entendimento de que a ideia central mais influente foi definida pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como: "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades "(COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 46). Em seu sentido mais amplo, para Gladwin, Kennelly e Krause (1995), essa abstração normativa tem

sido amplamente aceita e endossada por milhares de organizações governamentais, empresas e outros tipos de organizações.

Além disso, destacam-se alguns conceitos sobre desenvolvimento sustentável que são apresentados no texto desenvolvido por Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p. 877) dando-se ênfase, no presente estudo, ao entendimento de Barbier (1987) ao postular que o desenvolvimento sustentável consiste em maximizar objetivos do sistema biológico, do sistema econômico e de sistemas sociais simultaneamente.

Tendo por base a relevância de estudos que abordam esta temática, para fins desta pesquisa, optou-se pela utilização do *‘Triple Bottom Line’* (TBL) uma vez que essa abordagem atende aos objetivos do presente estudo. Para Elkington (2001, p. 429): “o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. As empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, a financeira, mas sim na linha dos três pilares.”

Adicionalmente, sublinha-se que a sustentabilidade para Elkington (2012, p. 20) é definida como o “*princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras*”. Essas premissas, para Elkington (2012) se ancoram em três pilares fundamentais, sendo eles: o econômico, o social e o ambiental.

Na figura 1, sintetiza-se a perspectiva de alguns autores sobre as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.



Figura 1 – Dimensões e elementos da Sustentabilidade

Fonte: elaborado com base em Elkington (2001;2012); Sachs (2002).

É oportuno mencionar que Estivalet, Ferreira e Andrade (2014) abordaram a perspectiva do *‘Triple Bottom Line’* (TBL), proposta por Elkington (2001; 2012), ao realizar uma análise dos estágios de inovação de empreendimentos coletivos do Brasil sob a perspectiva da sustentabilidade. Entretanto, a compreensão conceitual desse fenômeno e de suas implicações para as organizações ainda representa um grande espaço para investigação.

No presente estudo, pretende-se ampliar esta discussão ao investigar a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal no que tange a preocupações com a sustentabilidade considerando as dimensões social, ambiental e econômica.

3. Percurso Metodológico

A estratégia metodológica utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos conforme a abordagem de Yin (2010). As unidades de análise foram empreendimentos sociais do Brasil e de Portugal. Classificaram-se esses empreendimentos como empreendedorismo social considerando-se as características apresentadas por Melo Neto e Froes (2002): (a) se baseiam no modelo de parcerias; tem como

principal objetivo retirar pessoas do risco social; o foco é na busca de soluções para os problemas sociais; a sua medida de desempenho é o impacto social.

Para fins desta pesquisa, foram utilizadas várias fontes de evidências (YIN, 2010) por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e os secundários, por meio de consultas aos *sites*, relatórios e documentos entregues aos pesquisadores no momento das entrevistas.

O público-alvo deste estudo constituiu-se de 11 integrantes, sendo seis empreendedores sociais do Brasil e cinco empreendedores sociais de Portugal. A fim de preservar as identidades dos entrevistados, foram usadas simbologias B1 a B6 para os empreendedores sociais do Brasil e P1 a P5 para os de Portugal. O Quadro 1 demonstra a área de atuação dos empreendimentos e as simbologias dos entrevistados.

Empreendimentos	Área	Entrevistados
BRASIL	Agricultura familiar	B1; B2; B3;B4; B5; B6
	Cultural	
PORTUGAL	Cultural	P1; P2;P3;P4;P5
	Saúde/Obesidade infantil	
	Escola de Negócios/Empreendedorismo	
	Empregabilidade/Empreendedorismo	

Quadro 1: Área de atuação dos Empreendimentos e respectivos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados constou de um roteiro de entrevista semi-estruturado, formado por questões sobre o perfil dos respondentes e sobre os elementos de análise abordados no presente estudo. As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração de aproximadamente 50 minutos cada uma.

No intuito de compreender *de que modo os empreendedores sociais do Brasil e de Portugal manifestaram preocupações com a sustentabilidade ao revelarem a missão social das organizações que participam* foi definida a abordagem sobre sustentabilidade, caracterizada pelas seguintes dimensões: social, ambiental e econômica (ELKINGTON, 2001; 2012). A Figura 2 apresenta o desenho de pesquisa.

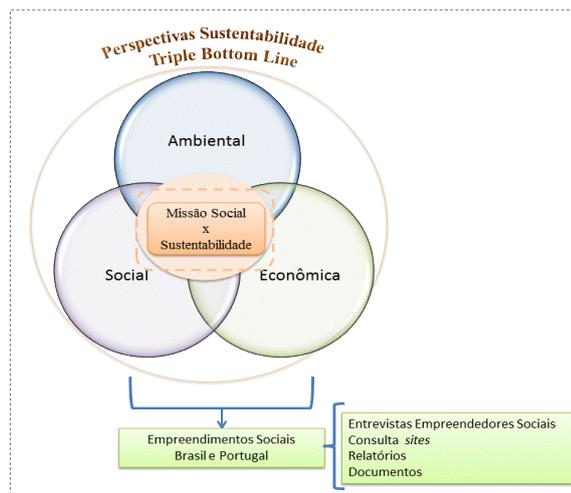


Figura 2 – Desenho de Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores com base em Elkington (2001; 2012).

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente por meio do procedimento de análise de conteúdo (BARDIN, 2014). Nesta etapa de análise atentou-se para as três fases fundamentais propostas por Bardin (2014): pré-análise, descrição analítica e interpretação

referencial. A Figura 3 apresenta, de forma detalhada, como estas fases foram desenvolvidas neste estudo, de modo a efetuar-se uma análise do conteúdo do material coletado na pesquisa.

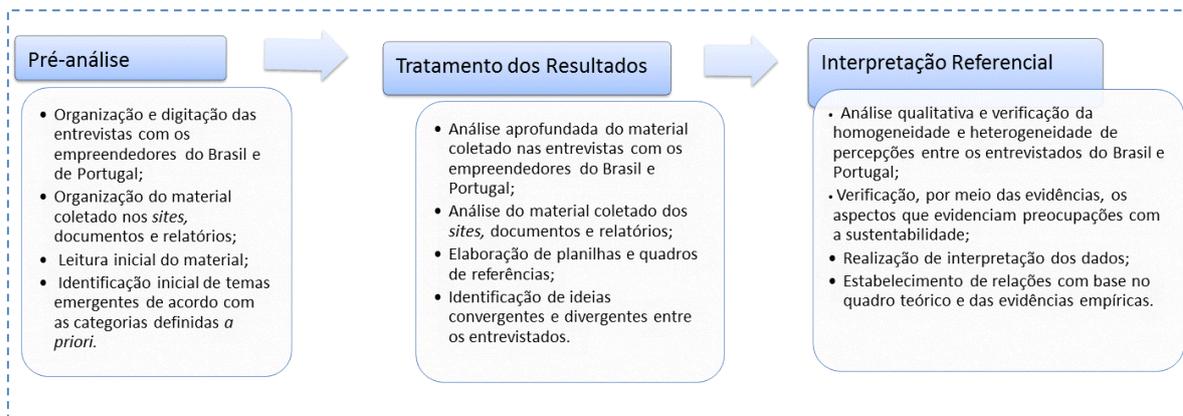


Figura 3– Fases de análise do material coletado na pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores com base em Minayo (1996); Bardin (2014)

Para fins de apresentação dos resultados, inicialmente descreve-se uma breve caracterização dos empreendimentos sociais e do perfil dos entrevistados. Posteriormente, optou-se por abordar a perspectiva dos empreendedores sociais do Brasil e de Portugal num mesmo capítulo de análise. Na seção que trata das considerações finais, foram apresentados os pontos convergentes e divergentes dos entrevistados considerando-se os dois países.

4. Resultados

4.1 Breve Caracterização dos Empreendimentos Sociais e Perfil dos Entrevistados

No Brasil, o empreendimento pertencente ao segmento de agricultura familiar possui aproximadamente dez anos de atuação na área, tendo como foco a produção de produtos derivados da banana e refeições populares para crianças carentes. Já o empreendimento cultural, também possui aproximadamente dez anos de atuação, sendo caracterizado como um grupo de percussão, incluindo uma orquestra e uma oficina para a construção dos instrumentos utilizados pelo grupo.

Para caracterização dos empreendimentos sociais de Portugal, utilizou-se como fonte de coleta dos dados a consulta aos *sites* e os documentos entregues no momento da entrevista. No entanto, optou-se por não citar as fontes para garantir o anonimato e confidencialidade dos respondentes.

O empreendimento pertencente ao segmento cultural em Portugal foi criado no ano de 2007 e, conforme consta no *site* do empreendimento social, objeto do presente estudo, visa dar apoio social a crianças e jovens oriundos de bairros onde impera a marginalidade e um tecido familiar muito frágil, e tem como objetivo através da prática intensiva de orquestra integrar as crianças ou jovens na sociedade, aumentando-lhes a auto estima e o respeito pelo outro.

O projeto de empreendedorismo social de Portugal pertencente à categoria saúde, mais especificamente na área de obesidade infantil, foi criado no ano de 2007. A ideia surgiu, conforme consta no *site* do projeto, da necessidade em multiplicar as iniciativas de prevenção da obesidade infanto-juvenil e a promoção de hábitos alimentares e estilos de vida saudáveis.

O empreendimento pertencente à escola de negócios/empreendedorismo foi criado no ano de 2014 e tem como foco a inovação e o empreendedorismo. Oferece um portfólio de formação, investigação e consultoria para apoio aos empreendedores e organizações sociais, setor público, empresas, fundações e universidades na criação de negócios sustentáveis. Tem como missão inspirar e capacitar para um mundo melhor através do empreendedorismo social.

Por fim, o empreendimento pertencente a área de intervenção empregabilidade e/ou empreendedorismo foi criado em 2008 e pretende promover atitudes empreendedoras como forma de conscientizar jovens para a importância da organização de ideias e desenvolvimento de projetos nas diferentes áreas do empreendedorismo, através da criação e gestão de uma organização em sala de aula. Este projeto, conforme descrito no *site*, é fomentador de aptidões como a responsabilidade, a comunicação, a gestão de conflitos e a organização.

O Quadro 2 ilustra o perfil dos empreendedores sociais entrevistados no Brasil e em Portugal.

Empr.	Entrev.	Idade	Sexo	Estado civil	Escolaridade	Tempo no empreendimento
BRASIL	B1	55 anos	Feminino	Solteira	Ensino Fundamental	10 anos
	B2	40 anos	Feminino	Casada	Ensino Médio	5 meses
	B3	51 anos	Feminino	Casada	Pós-graduação	10 anos
	B4	47 anos	Masculino	Casado	Ensino Médio	8 anos
	B5	42 anos	Masculino	Solteiro	Ensino Superior	8 anos
	B6	24 anos	Masculino	Solteiro	Ensino Médio	8 anos
PORTUGAL	P1	60 anos	Masculino	Solteiro	Ensino Superior	8 anos
	P2	50 anos	Feminino	Casada	Pós-Graduação	8 anos
	P3	51 anos	Feminino	Divorc.	Pós-Graduação	8 anos
	P4	30 anos	Feminino	Solteira	Pós-Graduação	1 ano
	P5	38 anos	Masculino	Solteiro	Ensino Superior	7 anos

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos empreendedores sociais entrevistados no Brasil, pode-se constatar que 50% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino e 50% ao sexo masculino. A faixa etária varia de 24 a 55 anos, sendo que grande parte possui mais de 40 anos de idade. Quanto ao estado civil, três empreendedores são casados e três são solteiros. Em relação à escolaridade, apenas dois entrevistados possuem ensino superior, sendo que destes um possui pós-graduação. Quanto ao tempo no empreendimento, a maioria atua no empreendimento desde o início das atividades, sendo que apenas uma entrevistada está há apenas cinco meses.

No que tange aos empreendedores sociais entrevistados em Portugal, observa-se que três pertencem ao sexo feminino e dois ao sexo masculino. A média de idade dos entrevistados é de 45 anos, sendo que três deles possuem mais de 50 anos. Quanto ao estado civil, a maioria é solteiro, sendo que um dos entrevistados é casado e um divorciado. Em relação à escolaridade, destaca-se que os cinco entrevistados possuem curso superior, sendo que três deles possuem pós-graduação. No que tange ao tempo de participação no empreendimento todos os entrevistados atuam desde a sua criação.

4.2. Preocupações com a Sustentabilidade ao Revelarem a Missão Social: Percepções de Empreendedores Sociais do Brasil e de Portugal

A missão social para os empreendedores sociais é fundamental (DEES, 2001). Os empreendedores sociais procuram que o investimento tenha um retorno social de longo prazo e querem criar melhorias duradouras, de modo que a criação de valor seja pautada no impacto social e não no lucro nem na satisfação dos clientes (DEES, 2001). Estes, para esse autor, são meios para um fim social e não o fim em si mesmo.

Ao serem questionados sobre a missão social do empreendimento e o que o mesmo representa em suas vidas, os entrevistados, participantes do empreendimento do Brasil classificado como agricultura familiar, evidenciaram aspectos que transcendem a dimensão econômica da sustentabilidade, tais como: melhorar as condições de vida das pessoas, proporcionar apoio e bem-estar, promover a inclusão social, dando ênfase a necessidade em

auxiliar na busca de maior dignidade para as pessoas. Alguns destes aspectos podem ser observados nas falas a seguir:

[...]Pra mim, acho que o projeto representa praticamente tudo, né. Pessoal todo aqui (...) a minha filha quer que eu trabalhe, que eu ganhe um salário. Têm que ter dinheiro (...) Eu digo: Ah, porque tem que largar o projeto. Já me ofereceram dinheiro, para sair daqui. Ganharia bem. Mas eu não consigo. [...] [Fala do Entrevistado B1].

[...]Mais, em conjunto, cada um fazendo a sua parte a gente faz a diferença. Então esse é o trabalho. E eu ... fiz esse projeto... pensando em quê? Em inclusão social. Tirá essa catadora... ela não precisa mais catá. Tê um salário digno... pra que tá todo dia dentro de um lixera, né? Podemos muda essa história aí... Então... esse é o meu... entrei pra plantá uma sementinha e eu quero que ela cresça [...] [Fala do Entrevistado B3].

Face a estas perspectivas, acrescenta-se o entendimento de Amador (2013) ao mencionar que o desafio da sustentabilidade envolve, desta forma, não só as questões financeiras bem como as questões do capital humano. Essa autora postula que uma ação focada na missão social contribui para o desenvolvimento de uma estratégia coerente e essencial para o desenvolvimento das organizações.

Em relação à dimensão econômica, vale ressaltar que os entrevistados manifestaram que enfrentam dificuldades quanto à busca de recursos financeiros e de políticas governamentais para apoiar empreendimentos de natureza social.

Convém acrescentar que os entrevistados brasileiros, participantes desse mesmo empreendimento, revelaram preocupações voltadas à dimensão ambiental da sustentabilidade, como pode-se constatar pelos seguintes depoimentos:

[...]Fazê uma comida bem feitinha pra eles (...) não tem nada assim, ó (...) que deixe mais... pra mim mesmo, assim, que é bem difícil tu cozinhá pra criança. Olha que é um desafio. Comerem toda a comida... a gente adoto um sistema, agora, que desde o início era assim – o sistema de tu servi. Ai, não sobra [...] [Fala do Entrevistado B2].

[...]Na produção. Mas tem mais pessoas, que aí vai ter que tê uma parte comercial e pro meio-ambiente. Eu me preocupo até com o meio ambiente. Então, vai ter uma pessoa pra cuidar... se tiver resíduos – todos da sua parte. [...] [Fala do Entrevistado B3].

[...] só ganha sobremesa se como – geralmente não sobra nada. Pessoal da Universidade do RU, tinha que vir aqui pra vê: resto zero aqui. Não sobra resto de comida... prato limpinho... podem vir qualquer dia [...] [Fala do Entrevistado B3].

Ao se abordar a temática da sustentabilidade, esses aspectos tornam-se relevantes, na medida em que a educação ambiental, para Jacobi (2003, p. 193) “assume cada vez mais uma função transformadora, na qual a co-responsabilização dos indivíduos torna-se um objetivo essencial para promover um novo tipo de desenvolvimento – o desenvolvimento sustentável”.

Considerando o empreendimento brasileiro pertencente ao segmento cultural, os entrevistados se concentraram em aspectos que envolvem cultura, inclusão, cidadania e arte. Observou-se, pelos trechos das entrevistas, que a necessidade de envolvimento social, a melhoria da qualidade de vida das pessoas e os valores do ser humano são motivos de preocupação constante dos empreendedores entrevistados:

[...]Então, daí sim foi surgindo uma abertura natural e a gente passô a conversá, né, com a gurizada. Dialogar abertamente a respeito dessas questões aí. E é como tem sido até hoje, né. Isso foi, com o tempo, abrindo um espaço pra gente trocar

ideia a respeito de droga, alcoolismo, né, algumas coisas assim. Então, funcionou, né. E aí esse grupo ele é aberto à comunidade. [...] [Fala do Entrevistado B4].

[...]Porque ter um grupo de apoio... as pessoas muitas vezes pensam que grupo de apoio serve só pra dependente químico. Mas, no fundo, hoje, na sociedade que a gente vive, ela tá tão vazia de valores, assim... e dentro de grupo de apoio a gente trabalha muito essa questão dos valores, né. [...] [Fala do Entrevistado B4].

[...]A gente acaba assumindo um compromisso, né, de mantê... de fazê funcioná as coisas,né - de mantê funcionando que esses que são os participantes continuem tendo essa qualidade de vida, né, que eles tão tendo. Porque se não resta dúvida que tu tá envolvido com música, com arte, né, tu tá construindo relacionamentos saudáveis dentro daquilo que a gente vive, dentro da instituição. É algo totalmente diferente daquilo que a rua, em si, oferece, né. [Fala do Entrevistado B5].

Tais evidências revelam a ênfase atribuída a dimensão social da sustentabilidade e, sob este aspecto, acrescenta-se a abordagem de Mendes (2009) ao mencionar que esta dimensão pode ser entendida como a consolidação de um processo de desenvolvimento orientado por outra visão, a da boa sociedade. Para este mesmo autor, o objetivo é construir uma civilização do “ser”, em que exista maior equidade na distribuição de renda, de modo a melhorar as condições da população.

No que tange a dimensão econômica, os entrevistados brasileiros pertencentes ao empreendimento coletivo de natureza cultural, relataram que tem obtido recursos e apoio financeiro para operacionalizar as atividades vinculadas ao projeto. Além disso, deram ênfase ao processo de institucionalização do projeto de modo a garantir a consolidação e sustentabilidade do mesmo, que tem se revelado por meio da diversificação das atividades desenvolvidas, da efetivação de convênios e do apoio recebido da Instituição de Ensino Superior brasileira, especialmente, por meio da participação na incubadora social. Os relatos apresentados ilustram este entendimento:

[...]em 2010 o MEC lançou um projeto chamado Conexões dos Saberes... o programa que era pra projetos que fizessem essa inter-relação entre os saberes populares e os saberes da Universidade... E aí eu peguei e descrevi uma ideia de projeto e depois acabô sendo um projeto de conexões... a gente executô o projeto, fizemos o projeto, tivemos uma boa redação e as coisas foram se aproximando e nós firmamos um convênio com a Universidade. Aí nós já éramos uma instituição, tal, aí aprovaram no conselho um convênio de parceria que é pra elaboração e execução de projeto e tal. E aí então (...) um outro braço que possibilitô algumas ações que a gente tinha em parceria com a Universidade. E aí até o ponto de que surge então o edital da Incubadora de projetos sociais. [Fala do Entrevistado B5].

[...]Trazê um projeto que nós já tínhamos em andamento, né, era o primeiro ano, nós tínhamos elementos já com toda a matéria prima comprada, tudo financiado já... daonde ia vir isso, né, daonde ia vir e então a gente conseguiu (...) a gente Incubou o projeto pra dá um “up” pra dá continuidade, né. Como a gente entrô aqui no segundo ano de projeto – a Incubadora Social são dois anos, com a possibilidade de um terceiro -, então, justamente é desse suporte, assim, dessa “tranquilidade” principalmente pelo espaço físico e o apoio da ufsm, porque querendo ou não são dois anos que a gente pode trabalhá mais tranquilo consolidando essa ideia nossa aqui que é dá continuidade à oficina, né – à fábrica de instrumentos [Fala do Entrevistado B6].

A dimensão ambiental não foi explicitada, com clareza, pelos entrevistados do segmento cultural. Observaram-se poucas evidências nos depoimentos que ilustrassem essa preocupação talvez pela especificidade deste tipo de empreendimento. Diante disso, podem-se depreender duas situações: *ou os empreendedores sociais, vinculados a este empreendimento, estão dando prioridade aos aspectos sociais e econômicos da sustentabilidade ou a*

preocupação com questões ambientais já se encontram internalizadas nas ações destes empreendedores, haja vista o estágio em que esse empreendimento se encontra.

Em relação aos empreendedores sociais de Portugal que atuam no empreendimento de natureza cultural pode-se constatar a ênfase atribuída à dimensão social da sustentabilidade. Os entrevistados evidenciaram que o projeto é de cunho essencialmente social, uma vez que a música é utilizada para atingir objetivos sociais. Sob esta ótica, os empreendedores ainda realçaram aspectos voltados à autoestima, ao combate ao abandono escolar, ao aumento do rendimento acadêmico, ao direito à cidadania e ao bem estar proporcionados pela música. Estes aspectos podem ser evidenciados nas seguintes falas:

[...] nós usamos a música para atingir objetivos sociais, porque a música obriga as crianças a estarem ocupadas, estar ocupadas em conjunto e trabalhar para um objetivo final que são os meios que nós passamos para trabalhar a autoestima, vamos evitar que os meninos se metam no mundo do crime e da droga... vamos também combater o abandono escolar e aumentar o rendimento isso é o nosso objetivo que é um objetivo social [...] [Fala do Entrevistado P1].

[...] eu acho que a música traz a esses “miúdos” um direito de cidadania... não sendo o objetivo de formarmos músicos, mas por em contato com uma comunidade musical ... e tem se provado ser muito significativo para vida desses “miúdos” a prática musical porque melhoram a atitude na escola [...] [Fala do Entrevistado P2].

Ao analisar a dimensão econômica da sustentabilidade os empreendedores desse empreendimento social em Portugal manifestaram certa instabilidade no que tange a obtenção de financiamentos que garantam a continuidade do projeto, bem como da co-participação das pessoas para o desenvolvimento do projeto e da criação de relações de confiança entre os envolvidos que garantam o apoio financeiro de modo contínuo. Destacam-se as falas dos entrevistados que evidenciam tais aspectos:

[...] nós temos tido sempre um problema a respeito de financiamento, porque é muito instável, temos tido os movimentos das câmaras... e sempre todos os anos não sabemos como vai ser no ano seguinte... não sabemos se vamos ter a co-participação das pessoas ou não, portanto a parte financeira é uma parte complicada [...] [Fala do Entrevistado P2].

[...] em princípio temos que aceitar o apoio durante x anos, alguns apoiam dois ou três anos e não apoiam mais. É como uma empresa privada apoiam durante três anos e depois vai para outro projeto. Logo, nos temos um problema de estar sempre com a necessidade de encontrar outras fontes de investimentos [...] [Fala do Entrevistado P1].

Essas preocupações merecem destaque, à medida que Melo e Martins (2008) postulam que a dimensão econômica da sustentabilidade é possibilitada por meio de um fluxo regular de investimentos públicos e privados e pela alocação e gestão eficientes dos recursos existentes.

Ao abordar a temática da sustentabilidade, convém relatar a percepção de um dos entrevistados, ao mencionar que: “ “[...]há um problema alinhado aos estudos de empreendedorismo social que é a sustentabilidade. Esse projeto de empreendedorismo social não devia estar sujeito a critério de sustentabilidade, porque ele não é sustentável, por si só o projeto não é sustentável[...]” (Fala do entrevistado P1). Pode-se inferir que esta perspectiva apresentada pelo entrevistado reside num paradoxo, ou seja, como conciliar as dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) em empreendimentos sociais frente às dificuldades financeiras e de obtenção de recursos inerentes a estas organizações?

No que tange a dimensão ambiental, pode-se inferir que os empreendedores entrevistados, vinculados ao empreendimento de natureza cultural de Portugal, consideram que esta dimensão se encontra subjacente nas ações e atividades que desenvolvem junto a comunidade.

Os depoimentos dos empreendedores sociais entrevistados em Portugal, pertencentes aos projetos relacionados às áreas da saúde/obesidade infantil, escola de negócios e de empregabilidade/empreendedorismo, revelaram opiniões convergentes no que tange a dimensão social da sustentabilidade. Os resultados sugerem que os pesquisados reconhecem a necessidade de construção de um mundo melhor por meio do empreendedorismo social. Foram enfatizados aspectos voltados ao compartilhamento do conhecimento, ao processo de aprendizagem, a formação de redes e parcerias, ao relacionamentos com *stakeholders*, ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais e a capacitação e educação das pessoas. Estes aspectos são ilustrados nas seguinte falas:

[...]a missão social do projeto tem sido desafiante e tem sido também muito apaixonante... temos muito a aprender, aproveitar todas as oportunidades...aprender, aprender, aprender, depois o contato com os outros tudo faz sentido numa lógica de parcerias, no cruzamento com outras associações, outras entidades, outros stakeholders, é preciosa... [...] [Fala do Entrevistado P3].

[...]tem uma missão muito clara que é respirar e capacitar para um mundo melhor através do empreendedorismo social. O que nós fazemos então é através do conhecimento, da rede de formação, do acompanhamento, fazer com que essas competências sejam desenvolvidas não só por nós, mas também por nossa rede... [...] [Fala do Entrevistado P4].

Cabe acrescentar que a empreendedora social pertencente ao projeto da área da saúde/obesidade infantil deu ênfase, também, a dimensão ambiental da sustentabilidade ao relatar preocupações com a educação alimentar abrangendo questões que envolvem a saúde pública e o meio ambiente. O depoimento a seguir, mostra claramente esse aspecto: “*[...]existe uma lacuna no sistema educativo português que é não existir acompanhamento prático da educação alimentar, há informação teórica, mas na prática as pessoas não aprendem a saber fazer as escolhas no supermercado a saber preparar uma refeição... queria por as crianças com a mão na massa [...]” [Fala do Entrevistado P3].*

No que tange a dimensão econômica, os depoimentos dos entrevistados convergiram em aspectos relacionados a dificuldades para desenvolver e consolidar projetos dessa natureza, como pode-se constatar nas falas a seguir:

[...]Na fase do desenho do modelo de negócios e na fase de crescimento há dois principais desafios um deles aprende sempre com a sustentabilidade da iniciativa e que tanto se fala em sustentabilidade ao nível de geração de receitas próprias... quando a iniciativa tem um modelo que o permite fazer, mas também se não tem esse modelo de iniciativa que lhe permite funcionar com geração de receitas próprias como é que eu capto outros investidores ou financiadores para o projeto... [...] [Fala do Entrevistado P4].

[...]Temos a preocupação desde o início de sermos sustentáveis financeiramente não dependermos de dinheiro de subsídios, criarmos formas e cada iniciativa criar a sua... há muitas maneiras de sermos sustentáveis... a preocupação foi conseguir gerar receitas em atividades alinhadas com a missão e que o mercado acolhe, que o mercado precisa...e com essas receitas financiar aquilo que é o nosso “core business” mas que não é tão fácil em termos financeiros... [...] [Fala do Entrevistado P4].

Destaca-se, na fala dos entrevistados em Portugal, a preocupação com o desenvolvimento de iniciativas alinhadas com a missão que possibilitem a geração de receitas próprias de modo a garantir a sustentabilidade econômica do empreendimento. Além destes aspectos, também foi relatado a questão do tempo para obtenção de resultados efetivos, bem como a dificuldade enfrentada na retenção de pessoas para atuar em projetos dessa natureza em longo prazo.

5. Considerações Finais

A realização do presente estudo, um recorte de um estudo mais amplo, deu-se com o intuito de investigar a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal no que tange a preocupações com a sustentabilidade ao revelarem a missão social das organizações em que atuam.

Os resultados da pesquisa sugerem uma predominância de preocupações com a dimensão social da sustentabilidade em todos os empreendimentos analisados. Tais preocupações parecem seguir na direção da criação de valor social que pode ser concebida como um resultado do empreendedorismo social que extrapola a esfera econômica, sendo tratada como fenômeno comportamental, onde valores não-econômicos são ofuscados pela dimensão social do fenômeno (WEERAWARDENA; MORT, 2006; KORSGAARD; ANDERSON, 2011; DEES, 1998).

A preocupação com a dimensão social, segundo a óptica dos entrevistados no Brasil, concentrou-se em aspectos que envolvem a melhoria das condições de vida das pessoas, a busca do bem-estar, da dignidade para as pessoas, além de preocupações com a inclusão social e cidadania.

Os empreendedores entrevistados em Portugal focaram em questões relacionadas à melhoria da autoestima, ao combate ao abandono escolar, ao aumento do rendimento acadêmico, ao direito à cidadania e ao bem estar, além da construção de um mundo melhor. Os empreendedores entrevistados em Portugal também deram ênfase aos aspectos voltados a formação de redes e parcerias, aos relacionamentos com *stakeholders* e a capacitação e educação das pessoas.

Ao abordar a dimensão social da sustentabilidade, acrescenta-se a contribuição de Lage e Barbieri (2001) ao mencionarem que a sustentabilidade na dimensão social inclui o atendimento às necessidades essenciais de uma sociedade, a garantia dos direitos fundamentais do ser humano e a redução das desigualdades sociais. Para esses autores, devem-se criar mecanismos para geração de trabalho e renda e inserção social, de forma a prover condições e dignidade para superar as precárias condições em que vive uma expressiva parcela da sociedade brasileira.

Em relação à dimensão econômica da sustentabilidade pode-se constatar que há opiniões convergentes entre os empreendedores entrevistados no Brasil e em Portugal, uma vez que a grande maioria revelou a carência de recursos financeiros e falta de apoio governamental que garantam o crescimento e consolidação dos empreendimentos sociais. Houve relatos de que, os apoios quando existem, não ocorrem de forma sistemática e contínua gerando insegurança quanto a continuidade dos projetos. Estes aspectos merecem atenção, sendo necessário a realização de esforços conjuntos de todos os *stakeholders* envolvidos e não somente dos empreendedores que atuam nos empreendimentos de natureza social. Defourny e Nyssens (2012) sinalizam que a viabilidade financeira das empresas sociais depende dos esforços dos seus membros como garantia dos recursos adequados para apoiar a missão social da organização, sendo geralmente vistas como organizações que apresentam um significativo nível de risco econômico.

Convém destacar a preocupação manifestada por alguns empreendedores entrevistados em Portugal no que tange a não dependência de dinheiro de subsídios, de modo a criar

iniciativas alinhadas com a missão do empreendimento que possibilitem a geração de receitas capazes de garantir a sua continuidade e consolidação. Esse é um grande desafio a ser superado e difícil de ultrapassar por empreendimentos desta natureza, que consiste em ter autonomia de modo a não depender dos financiamentos do Estado e ter a capacidade de concorrer em um mercado cada vez mais globalizado (ESTIVALETE, FERREIRA e ANDRADE, 2014).

Ao discorrer sobre a dimensão econômica, os empreendedores de Portugal também apontaram a questão do tempo para obtenção de resultados como um elemento dificultador. Além disso, um dos aspectos que emergiu refere-se à dificuldade enfrentada na retenção de pessoas para atuar em projetos dessa natureza, uma vez que elas podem migrar e atuar em projetos que oferecem melhores perspectivas financeiras comprometendo, assim, a sua continuidade.

No que tange a dimensão ambiental observou-se poucas evidências nas falas dos entrevistados, tanto brasileiros quanto portugueses, que ilustrassem essa preocupação. Este é um aspecto que merece apreciação na medida em que o empreendedorismo social pode ser considerado um instrumento relevante no que se refere à educação ambiental.

Não se pode desconsiderar, também, que a falta de ênfase dada a esta dimensão, por parte dos entrevistados, pode estar relacionada às especificidades dos empreendimentos que priorizam aspectos sociais, bem como ao fato de que estas ações de cunho ambiental já se encontram internalizadas nas atitudes das pessoas que integram esses empreendimentos.

Com o intuito de permitir uma melhor visualização dos principais resultados encontrados, elaborou-se a Figura 4 a seguir.

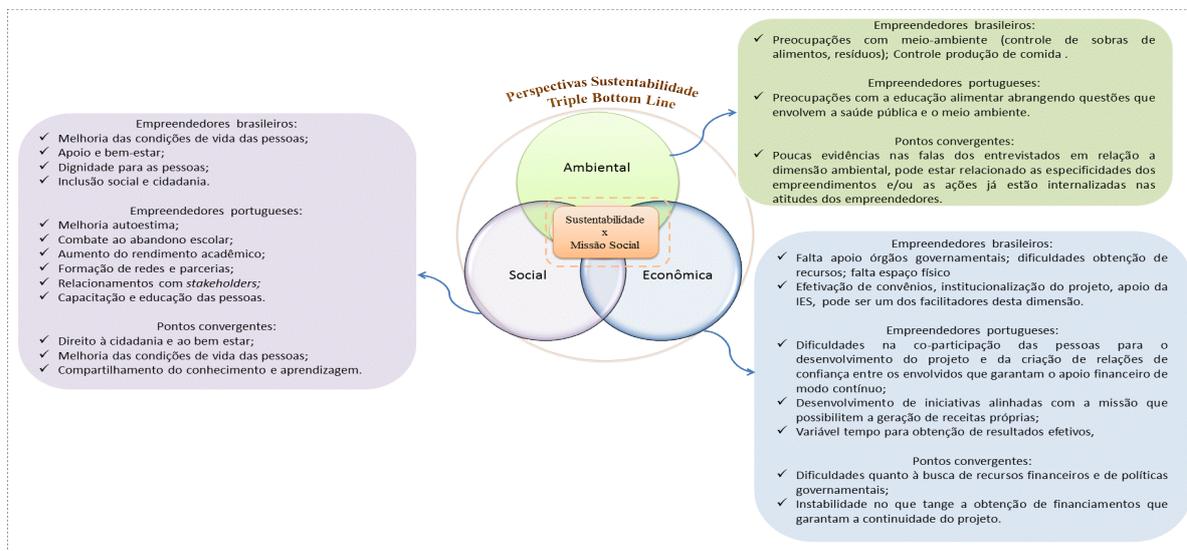


Figura 4 – Síntese dos principais resultados

Fonte: dados da pesquisa

Como limitações da pesquisa, evidencia-se a utilização da abordagem qualitativa que, mesmo sendo de extrema importância para compreensão dos resultados, apresenta limitações quanto a sua abrangência. Assim, estudos futuros podem ampliar e aprofundar o tema incluindo estudos quantitativos.

Por fim, este estudo empírico não teve a pretensão de adotar parâmetros e métricas de sustentabilidade, mas analisar os discursos dos participantes dos empreendimentos analisados no que tange a preocupações com a sustentabilidade ao revelarem a missão social das organizações em que atuam.

Com a realização desta pesquisa espera-se proporcionar novas reflexões que possam conduzir a novos direcionamentos e à realização de novas pesquisas através da utilização de outras fontes de evidências, tais como a percepção dos *stakeholders* que estabelecem relacionamentos com estes empreendimentos, bem como empreendimentos sociais de outros segmentos. A incorporação de outras dimensões da sustentabilidade também é relevante para ampliar a compreensão sobre esse tema.

6. Referências

- AMADOR, C. Sustentabilidade Financeira das Organizações da Economia Social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise. IV Colóquio Internacional de Doutorandos/as do CES, 6-7 Dezembro, FEUC, Coimbra, Portugal, 2013.
- ÁVILA, L. V.; BARROS, I. C. F.; MADRUGA, L. R. R. G.; SCHUCH JÚNIOR. Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, 6(2), abr-jun, 88-100, 2014.
- BARBIER, E. The concept of sustainable economic development. **Environmental Conservation**. v. 14, n. 2, p. 101-110, 1987.
- BARBIERI, J. C.; SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 51-82, maio-jun., 2011.
- BARDIN, L., **Análise de Conteúdo**. Edições 70. Lisboa. Portugal, 2014.
- BERNARDINO, S. J. Q.; Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais. **Tese de Doutoramento em Gestão**. Universidade Portucalense, 2013.
- BOSCHEE, J., McCLURG, J. **Towards a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions.**; accessed at <http://www.sel.org.uk/Downloads/BoscheeMcClurgEssay.pdf>, 2003.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 55–6, 1998.
- DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf ; 2001.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 75, p.7-34, 2012.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), **The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?** Asses sing the Sustainability of Business and CSR; London: Earthscan Publications, p. 1-16, 2004.
- ELKINGTON, J.. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2012.
- ESTIVALETE, V. F. B.; FERREIRA, J. M. C.; ANDRADE, T. de.; Estágio e Reconhecimento de Inovações Sociais sob a perspectiva da Sustentabilidade. **3º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social-CRIARS**, Lisboa, Portugal, 2014.
- ESTIVILL, J. La investigación sobre el emprededurismo social en Portugal. Prefácio. In: PARENTE, C. **Empreendedorismo social em Portugal**, Universidade do Porto. Faculdade de Letras, pp.VII-XVI, 2014.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. I.; KRAUSE, T.; Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

- JACOBI, P. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n. 118, p. 189-205, março, 2003.
- KOLK, A.; VAN TULDER, R.; International Business, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 119-125, 2010.
- KORSGAARD, S.; ANDERSON, A. R.; Enacting entrepreneurship as social value creation. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 2, p. 135-151, 2011.
- KRAMAR, R.; HARIADI, M. F. Human resource management, performance and organizational sustainability: a new paradigm. **Social Responsibility, Professional Ethics, and Management Proceedings of the 11th International Conference**, Ankara, Turkey, 2010.
- LAGE, A. C. BARBIERI, J. C. Avaliação de projetos para o desenvolvimento sustentável: uma análise do projeto de energia eólica do estado do Ceará, com base nas dimensões da sustentabilidade. In: **Anais ENANPAD**, Campinas, 16 a 19 de setembro, 2001.
- MAIA, A. G., PIRES, P. dos S., Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **RAM, Revista de Administração da Mackenzie**, v. 12, n. 3, Edição Especial, São Paulo, Mai/Jun, p. 177-206, 2011.
- MAPA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL – **MIES**, Edição: IES – Social Business School; IPAV – Instituto Padre Antonio Vieira.; Lisboa, Portugal, 2015.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C.; **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MELO, C. K.; MARTINS, J. R.; Dimensões da Sustentabilidade. **Revista Amazônia Legal de estudos sócio-jurídico-ambientais**. Cuiabá, Ano 2, n. 3, p. 1-143, jan.-jun., 2008.
- MENDES, J. M. G.; Dimensões da Sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v.7, n. 2, julho/dezembro, 2009.
- MORT, G. S.; HUME, M.; Sustainability, Social Entrepreneurship and Social Change. **Australasian Marketing Journal**, November 2009, v.17, n.4, p.189-191, 2009.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago, 2009.
- OLIVEIRA, E. M.; Empreendedorismo social no Brasil: Atual configuração, perspectivas e desafios – Notas introdutórias. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez., 2004.
- OSÓRIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. DEL. Debates on Sustainable Development: Towards a Holistic view of Reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, p. 501–518, 2005.
- PARENTE, C. C. R.; BARBOSA, A. C. Q. Empreendedorismo Social: do Contexto Político às Práticas de Implementação – Um Estudo de Experiências no Brasil e sua Aproximação à Realidade de Portugal. In: **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.
- PEREDO, A. M.; McLEAN, M.; Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, p. 56–65, 2006.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- WEERAWARDENA, J.; MCDONALD, R. E.; MORT, G. S. Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. **Journal of World Business**, v. 45, p. 346–356, 2010.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, v. 41, p. 21–35, 2006.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.