



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## **SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **EMPREENDEDORISMO NO TERCEIRO SETOR**

## **ENTREPRENEURSHIP IN THE THIRD SECTOR**

### **ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO**

Cledinei Clóvis de Melo Cavalheiro, Unisinos, Brasil, clovis.cavalheiro@gmail.com

Suzete Antonieta Lizote, Univali, Brasil, lizote@univali.br

#### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre inovação social e criação de valor das organizações com a orientação empreendedora dos gestores de uma organização do terceiro setor. Teve abordagem quantitativa e objetivo descritivo, utilizando-se o método de pesquisa *survey*, sendo os dados coletados com questionários de autopreenchimento. O instrumento foi direcionado aos gestores Federação Internacional Fé e Alegria do Brasil, via correio eletrônico com auxílio da ferramenta do *Google Docs*. A população esteve composta por 200 gestores resultando em uma amostra de 198 respondentes. Para análise dos dados foram realizadas as análises fatoriais exploratória e confirmatória. Das três hipóteses de pesquisa conjecturadas, todas foram suportadas. Foram confirmadas as relações positivas entre inovação social e criação de valor; entre inovação social e orientação empreendedora e entre criação de valor e orientação empreendedora. Conclui-se que, as ações, os projetos e os programas implementados da Federação Fé e Alegria no Brasil são desenvolvidos com vistas a tornarem-se ferramenta para a promoção social. Além disso, por ser uma organização que se propõe a atuar na geração da inovação social, criação de valor e orientação empreendedora, a Federação Internacional Fé e Alegria passa a ser referência em seu ramo de atuação, por incentivar, em suas ações, que seu foco está na promoção da autonomia e capacidade de superação das desigualdades sociais.

**Palavras-chave:** Inovação Social; Criação de Valor Social; Orientação Empreendedora

#### **Abstract**

This study aimed to evaluate the relationship between social innovation and value creation of organizations with the entrepreneurial orientation of managers of a third sector organization. It had a quantitative approach and a descriptive objective, using the survey research method, with data collected with self-completion questionnaires. The instrument was directed to the managers Fé e Alegria International Federation of Brazil, via e-mail with the help of the Google Docs tool. The population consisted of 200 managers resulting in a sample of 198 respondents. For data analysis, exploratory and confirmatory factor analysis were performed. Of the three conjectured research hypotheses, all were supported. The positive relationships between social innovation and value creation were confirmed; between social innovation and entrepreneurial orientation and between value creation and entrepreneurial orientation. It is concluded that the actions, projects and programs implemented by Fé e Alegria Federation in Brazil are developed with a view to becoming a tool for social promotion. Furthermore, as an organization that proposes to act in the generation of social innovation, value creation and entrepreneurial orientation, the Fé e Alegria International Federation becomes a reference in its field of activity, by encouraging, in its actions, that its focus is on promoting autonomy and the ability to overcome social inequalities.

**Keywords:** Social Innovation; Creation of Social Value; Entrepreneurial Orientation

## **1 INTRODUÇÃO**

No campo das ciências sociais aplicadas e, particularmente, na administração, o empreendedorismo social tem sido compreendido como um fator que influencia no desenvolvimento econômico e social das periferias dos grandes centros financeiros, uma vez

que é capaz de criar oportunidades de trabalho, fornecer soluções inclusivas e buscar melhorar o padrão de vida, reduzindo a pobreza e utilizando recursos de forma eficaz para a criação de valor social e econômico (Kelley, Singer & Herrington, 2016).

O empreendedorismo social e a inovação social estão intimamente relacionados, pois, enquanto a inovação é a ação e o resultado, o empreendedorismo pode ser compreendido como a ferramenta utilizada para execução das ações, uma vez que são os empreendedores os responsáveis por fomentar o processo de criação de soluções inovadoras, que geram, em última análise, a inovação social no cenário empresarial. Em razão do exposto, a inovação social pode ser expressa por meio de comportamentos, negócios, organizações, tecnologia e serviços (Moreira, Moraes, Hervas-Oliver & Laurentino 2019) incorporados por todos os envolvidos, direta ou indiretamente, nas ações realizadas pelas organizações.

Convém destacar que a discussão acerca da criação de valor, de modo particular no contexto das organizações sociais, as quais não desenvolvem suas atividades tendo como foco e objetivo principal o lucro, precisam levar em consideração a necessidade de proporcionar o reinvestimento dos resultados obtidos pela instituição em outras atividades relacionadas ao próprio empreendimento; desse modo, promoverão a sua sustentabilidade por meio do reinvestimento dos ganhos obtidos na geração de sua atividade social (Leal, Freitas & Fontenele, 2015).

Quando se relacionam a criação de valor e a inovação social, McMullen e Shepherd (2006) já destacavam que a finalidade das organizações sem fins lucrativos era gerar ações emancipatórias das populações por elas atendidas, com foco no empreendedorismo. De acordo com essa nova concepção, pensar empreendedorismo requer assumir, de forma institucional, e não somente isolada, por parte de alguns gestores, uma ação empreendedora para criação de processos e agilização das adaptações necessárias à gestão e à atuação das empresas.

Os atributos da orientação empreendedora (OE) podem ser empregados, nas organizações do terceiro setor na busca de oportunidades para inovação social e para criação de valor. Covin e Waves (2019) sugerem que, uma vez definidos conceitualmente os construtos da inovação social, criação de valor e orientação empreendedora, parta-se para o desenvolvimento de pesquisas que sejam capazes de avançar na proposição de novos modelos teórico-empíricos de mensuração envolvendo, de modo particular, a OE. No caso deste estudo, será possível afunilar ainda mais essa proposição, observando a possibilidade de sua aplicação em organizações do terceiro setor, de modo mais particular, nas unidades instaladas em território brasileiro da Federação Internacional Fé e Alegria (FIFyA).

Na Federação Internacional Fé e Alegria, de modo particular no cenário brasileiro, objeto deste estudo, várias ferramentas foram sendo incluídas ao modelo de gestão da instituição, com o intuito de gerar novos comportamentos e criar uma cultura de compreensão do papel da FIFyA na criação de valor social e no impacto de suas ações na vida das pessoas. no entanto, somente a partir da inclusão do planejamento estratégico como um dos novos suportes para gerenciamento da instituição é que será possível ter um mapeamento da efetividade dos serviços prestados por ela. Além disso, o uso do PE poderá apontar para necessidade da revisão de processos ou de adequação das ações às reais necessidades das populações atendidas.

Com base no contexto descrito se definiu como problema de pesquisa: Na Federação Internacional Fé e Alegria, no Brasil, qual é a relação entre inovação social e criação de valor e orientação empreendedora dos gestores de diferentes setores? Para tanto, se definiu com o objetivo avaliar a relação entre inovação social e criação de valor das organizações com a orientação empreendedora dos gestores de uma organização do terceiro setor.

A justificativa para o recorte de *corpus* realizado tem sua base no fato de que a FIFyA atua em diferentes contextos sociais, regiões geográficas, populações atendidas e com estruturas físicas diversas, buscando responder às transformações sociais em curso nas últimas décadas em nosso país. Compreender de que forma a inovação social, criação de valor e orientação empreendedora podem subsidiar as ações previstas no planejamento estratégico da Federação Internacional no Brasil poderá ser considerado como uma alternativa eficaz para ampliar o espectro de sua atuação e potencializar suas ações no que diz respeito ao fornecimento de respostas para as suas principais demandas, como já citado, mas, de modo particular, no que tange à superação de desigualdades e ao combate às grandes mazelas sociais que afetam, sobretudo, as populações mais pobres.

Finalizada a introdução, o artigo segue com discussão teórica e, na sequência, é apresentado o delineamento da metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Inovação social**

Os estudos teóricos que estão sendo desenvolvidos já há algum tempo, (Dees, Haas & Haas 1998) apontam para o empreendedorismo social como um campo que se relaciona fortemente com a inovação social e tem interesse focal nela, pois compartilha características e converge para um mesmo impacto gerado.

Em um cenário bem próximo do período histórico de grandes transformações econômicas e sociais que toda a humanidade tem vivenciado, de D’Amario (2020), destacam o papel dos inovadores sociais, que podem ser compreendidos como aqueles que buscam criar mudanças sociais fundamentais para fazer frente às causas das questões com as quais estão lidando.

Ainda sobre este tema, convém lembrar o trabalho de Dees (1998), já ressaltava que o fator mais importante para definir empreendedores sociais e inovadores sociais é a adoção de uma missão social para criar valor social sustentável, ou seja, um valor para a sociedade que identifica problemas, necessidades e soluções.

Moulaert, MaccAllum e Hiller (2013) trazem à tona o fato de que há, ainda, falta de clareza sobre o termo inovação social em razão não apenas do seu *status* analítico, mas também da sua utilização simplista como um chavão. Mais recentemente, Morais-da-Silva, Takahashi e Segato (2016) realizaram em um estudo sobre meta-síntese de Inovação Social, tentando dar início a uma reflexão que pode esclarecer um pouco melhor o contexto teórico e as contribuições que uma definição mais precisa pode trazer a este campo de estudos.

Assim, é possível verificar que atualmente já há um avanço com relação à compreensão do construto “Inovação Social”, se tomar como definição inicial aquela que está contida em uma das primeiras publicações sobre o tema, como de Kanter (1999), a qual aponta que a inovação social é uma forma de inovar que tem como objetivo não apenas alcançar novos mercados, mas também garantir retorno para a sociedade.

Para composição do referencial teórico que embasa este estudo, foram utilizados alguns postuladas de Choi e Majumdar (2015), sem, contudo, desconsiderar a evolução diacrônica da definição do termo nem os diferentes estudos feitos acerca de temas como inovação social, criação de valor, entre outros, em especial, por teóricos da Administração.

Choi e Majumdar (2015) identificam os três principais usos do conceito de inovação social: a criação de valor social, a indução de mudança de valores sociais e a proposição de um modelo para ser utilizado na análise das inovações sociais existentes. Para esta pesquisa, partiu-se da possibilidade de que as inovações sociais conduzam a uma mudança de valores

sociais, conforme defendido por Choi e Majumdar (2015), ideia que permeará toda a análise de dados que será realizada ao longo deste estudo.

## 2.2 Criação de valor social

As Organizações do Terceiro Setor, diante da carência do Estado ou de sua incapacidade para atender a todas as demandas que lhe são pertinentes, passam a assumir uma missão social explícita, mas isso não significa que, necessariamente, suas atividades sejam pautadas na criação de valor social. Porém, por diversas condições, entre elas, sua flexibilidade e sua adaptabilidade, por estarem em ambientes carentes de recursos e pela sua configuração de atuação, possuem mais facilidade em criar algo que mude sistemicamente a vida das pessoas. (Sinkovics Sinkovics & Yamin, 2018).

Para que a criação de valor social de fato aconteça, não se pode desconsiderar a necessidade de promover o engajamento de todos os *stakeholders*, os quais devem ser os incentivadores e promotores de “parcerias, alianças, consultorias, colaboração, interação ou apenas para firmar um contato, facilitando o processo de Criação de Valor Social” (Bezerra-de-Sousa, Morais-da-Silva, Takahashi & Segatto, 2019, p. 80). O desenvolvimento de redes de cooperação é sempre mais efetivo para alcançar o objetivo final (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010).

Outra forma de promover a criação de valor social seria fazer com que as Organizações Sociais fossem capazes de acessar e se envolver com diferentes grupos para fomentar a troca de recursos e a integração de processos (Altinay, Sigala & Waligo, 2016). Um fator a ser considerado também é a maneira como esses diferentes grupos podem se envolver em estratégias da empresa para “garantir um bom nível de desempenho financeiro e, conseqüentemente, gerar o valor social” (Bezerra-De-Sousa, *et al.*, 2019, p. 82).

Com base no que é apresentado por Bezerra-de-Sousa, *et al.* (2019), partiu-se para a proposição de padrões e usos do termo Criação Social, de modo a ser possível identificar cinco dimensões que respondem o problema de pesquisa, ao potencializar a Criação de Valor Social nas organizações sociais: 1) Envolvimento com *Stakeholders*; 2) Mobilização de recursos; 3) Cultura centrada na inovação; 4) Planejamento estratégico alinhado ao Valor Social e ao Valor Econômico; 5) Estratégias de *Marketing*.

Convém destacar que as dimensões elencadas servirão para formulação, neste estudo, de proposições que permitam aprofundar a criação social como um dos construtos capazes de auxiliar uma Organização do Terceiro Setor no sentido de as ações por ela desenvolvidas serem capazes de promover a inovação social e a orientação empreendedora.

## 2.3 Orientação empreendedora

Os empreendedores sociais são responsáveis por criar e sustentar os Valores Sociais como seus principais impulsionadores (Dees, Emerson & Economy, 2002), uma vez que consideram esses elementos em seus negócios para além de seus interesses individuais. Os empreendimentos passam, em razão disso, a estar focados nas oportunidades e nos problemas sociais, pois consideram como parte de sua atuação o compromisso em obter resultados para os seus empreendimentos que tenham como horizonte a busca pela eficiência em processos e iniciativas, parcerias e colaborações (Dees, Emerson & Economy, 2002).

A mudança de paradigma na forma de entender os empreendimentos leva a um comportamento inovador dos seus responsáveis, que se voltam à busca contínua de ideias para resolver problemas sociais (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Nesse sentido, uma das principais conseqüências é o desenvolvimento da proatividade social, que se faz presente nas práticas de vanguarda adotadas pelos empreendedores, de modo particular, os que sonham em tornar o mundo um lugar melhor.

Segundo Kraus, Niemand, Shaw, Halberstadt e Syrjä (2017) o foco está na busca pela mensuração do que é por eles denominado orientação empreendedora voltada para o social. Para atingir esse objetivo, os autores desenvolveram uma escala que contempla as três dimensões consolidadas propostas por Miller (1983) e se inspira na escala de OE de Covin e Slevin (1991), adequando-as aos objetivos sociais da empresa: tomada de risco social, inovação social, proatividade social. Além dessas três dimensões da escala, os autores adicionam o fator Sociabilidade (que pode ser entendido como algo que associa crenças, inclinação e interesses que direcionam os indivíduos às ações relativas à transformação do mundo). Todos esses aspectos estão, em última análise, relacionados à missão do negócio em servir a um propósito social antes do lucro.

A compreensão da orientação empreendedora parte, ainda, de estudo realizado por Carmona, Martens e Freitas (2018), os quais propõem que, no que diz respeito aos Negócios Sociais, deve-se partir de três pilares que se inter-relacionam: o primeiro considera os antecedentes da OE (a missão social, a identificação de oportunidades, o acesso a capital/financiamento e os múltiplos *stakeholders*); o segundo pilar trabalha com as dimensões da OE (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade corporativa e redes); e o terceiro e último pilar se embasa nos resultados da OE (partindo da premissa de que esta é capaz de promover criação de valor social, soluções sustentáveis, satisfação dos múltiplos *stakeholders* e sustentabilidade financeira).

Ao se delinear o modelo de instrumento de coleta de dados utilizado para a realização deste estudo, partiu-se das proposições de Carmona, Martens e Freitas (2018) para que se pudesse ampliar o estudo anterior, e foram levantadas as percepções dos gestores da Fundação Fé e Alegria do Brasil sobre as Perspectivas da Inovação Social propostas por Choi e Majumdar (2015), ampliando seu espectro para a Federação Internacional Fé e Alegria. Desse modo, busca-se refletir, de modo especial, acerca das dimensões da OE, como forma de aferir se, nos empreendimentos sociais que essa OTS desenvolve, estão efetivamente contemplados os construtos trazidos por Carmona, Matens e Freitas (2018) no modelo de gestão adotado pela FIFyA e nas ações realizadas por ela.

Em um contexto de mudanças sociais e econômicas profundas, como o que tem sido vivenciado nos últimos anos e, em especial, em 2020, com aspectos que afetaram toda a economia global, o foco nesses dois aspectos é de vital importância no estudo sobre negócios sociais, uma vez que estes têm seu faturamento e, conseqüentemente, seu funcionamento abalado diretamente por esses construtos.

Com base na teoria descrita e com o intuito de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H<sub>1a</sub> – A inovação social se relaciona positivamente com a criação de valor social.

H<sub>1b</sub> – A inovação social se relaciona positivamente com a orientação empreendedora.

H<sub>2</sub> – A criação de valor social se relaciona positivamente com a orientação empreendedora.

### **3 METODOLOGIA**

O desenho do método adotado seguiu abordagem quantitativa, com alcance relacional, do tipo *survey* e de corte transversal. A população inicial foi composta por 200 gestores das áreas administrativa, pedagógica, educacional, operacional e de suporte, da Federação Internacional Fé e Alegria do Brasil, resultando em 184 respondentes, presentes em diferentes estados do Brasil, o que confere ao estudo um grau maior de abrangência e de visão da organização como um todo sobre as ações que têm sido realizadas no território brasileiro.

Primeiramente, foi enviada uma carta ao Diretor da Federação Internacional Fé e Alegria, Pe. Carlos Fritzen, SJ, encaminhada ao Escritório Internacional localizado em Bogotá, Colômbia, e ao Diretor-presidente da Fundação Fé e Alegria do Brasil, Pe. Antônio Tabosa Gomes, SJ, endereçada ao Escritório Nacional em São Paulo (SP). Após recebimento da autorização para prosseguimento da pesquisa é que foi possível dar prosseguimento à coleta de dados. Todas as fases da pesquisa foram realizadas de acordo com os ditames da ética, internacionalmente reconhecidos, com vistas a assegurar que os dados obtidos reflitam a realidade e sejam utilizados da forma correta. Em razão disso, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) acompanhou o questionário encaminhado aos sujeitos da pesquisa. A pesquisa foi aprovada em agosto de 2021 através do número 33544720.6.0000.0120 – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) e os dados foram coletados em setembro de 2021.

Neste estudo, empregaram-se questionários para coleta de dados com perguntas fechadas a serem preenchidas pelos próprios respondentes. A escala de mensuração foi do tipo Likert de 7 pontos, em que o 1 significou discordo totalmente, e o 7, concordo totalmente.

As variáveis sobre o construto inovação social foram elaboradas com base nos modelos de Choi e Majumdar (2015) e dividem-se em sete perspectivas: sociológica, pesquisa criativa, empreendedorismo, economia do bem-estar, visando a prática, psicologia comunitária e desenvolvimento territorial. O questionário aplicado esteve composto por 21 asseverações.

Em relação à criação de valor social, as asseverações foram formuladas com base em: Wilson e Post (2013); Henry (2015); Altinay, Sigala e Waligo (2016); Miroso, Mangan-Walker e Pearson (2016); Ramus e Vaccaro (2017); Srivetbodee, Igel e Kraisornsuthasinee (2017). O instrumento é composto de 25 asseverações, divididas em 5 dimensões: envolvimento com *stakeholders*, mobilização de recursos, cultura centrada na inovação, planejamento estratégico alinhado à missão social e ao valor econômico e *marketing* com foco no beneficiário/consumidor.

Com relação à mensuração da orientação empreendedora, este estudo teve base no modelo de Carmona, Martens e Freitas (2018). O instrumento é composto por 21 asseverações, divididas em seis dimensões: inovatividade, proatividade, assunção de risos, autonomia, agressividade competitiva e redes.

A análise dos dados, por sua vez, consistiu em duas etapas principais: primeiro, avaliar a confiabilidade e validade do instrumento proposto; e, posteriormente, demonstrar as relações entre os construtos e suas dimensões para atender ao objetivo do estudo.

Foram utilizadas como provas descritivas média ( $m$ ), desvio padrão ( $dp$ ), mediana ( $md$ ), intervalo de confiança a 95% com os limites inferior ( $IC_{inf}$ ) e superior ( $IC_{sup}$ ), valor mínimo ( $min.$ ) e máximo ( $máx.$ ), frequência absoluta ( $n$ ) e relativa (%) e assimetria ( $a$ ) e curtose ( $k$ ) para avaliar as distribuições. Como ponto de corte para determinar a quase-normalidade das distribuições, foram utilizados os intervalos de referência de  $[-2, +2]$  no teste de assimetria e de  $[-7, +7]$  no teste de curtose (Finney & Distefano, 2013).

A análise de confiabilidade foi realizada por meio do teste Alfa de Cronbach ( $\alpha$ , Cronbach, 1951). Essa medida permite avaliar a consistência interna dos instrumentos e é considerada mais valiosa para medir a confiabilidade de escalas com construto teórico único (Taber, 2018). Por esse motivo, foram calculados os indicadores tanto dos construtos quanto das dimensões. Para tanto, foi utilizado o procedimento de Mun, Mun e Kim (2015) com vista a reduzir a redundância do instrumento, observando o impacto da retirada de um item sobre os demais. Após o cálculo, o indicador resultante foi categorizado conforme as recomendações de Landis e Koch (1977). Os valores  $< 0.01$  foram considerados pobres, de 0.01 a 0.20 como de pouca

confiabilidade, de 0.41 a 0.60 como razoável, de 0.61 a 0.80 como substancial e entre 0.81 e 1.00 foram considerados como de confiabilidade quase perfeita.

Para avaliar a validade do instrumento, duas estratégias de análise foram aplicadas. A primeira consistiu em realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Brown, 2015) para verificar a existência das dimensões propostas em cada um dos construtos. Para tanto, a qualidade do ajuste do modelo encontrado foi verificada pelo índice da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) (Steiger, 1990) com o intervalo de confiança a 90% da raiz quadrada média residual padronizada (SRMR) (Pavlov, Maydeu-Olivares & Shi, 2020), do índice de ajuste comparativo (CFI) (Bentler, 1990), do índice de Tucker-Lewis (TLI) (Tucker & Lewis, 1973) e do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), com seus graus de liberdade e nível de significância ( $p$ ). Para encontrar o modelo ajustado, foi calculada a covariância fatorial ( $\phi$ ) das dimensões, as cargas fatoriais ( $\lambda$ ) e a covariância residual ( $\delta$ ) dos itens. Como protocolo *post hoc* do ajuste do modelo, foi utilizada a matriz de correlações dos residuais observados, buscando manter os valores menores que 0.30 inicialmente, eliminando os que apresentassem maior quantidade de índices mais altos.

A segunda estratégia consistiu em aplicar uma análise fatorial exploratória (AFE) para identificar dimensões além daquelas propostas na fundamentação teórica. Como a escala adotada para o instrumento foi a ordinal, utilizou-se o método de extração por mínimos residuais com a rotação *promax*. O número de fatores foi calculado com base na análise paralela (Çokluk & Koçak, 2016). Os pressupostos foram checados pelo teste de esfericidade de Bartlett e pela medida de adequação da amostra, usando o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Foram calculados a carga dos fatores, o percentual acumulativo da variância explicada e a correlação entre os fatores. Além disso, a qualidade de ajuste do modelo também foi observada pelos índices RMSEA, TLI e  $\chi^2$ .

Com as dimensões propostas, identificadas pelas análises fatoriais, foi realizada uma comparação dos níveis operacionalizados pelas médias dos construtos com as categorias de resposta das variáveis sociodemográficas para explorar o perfil dos participantes. A normalidade da distribuição foi verificada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. A homogeneidade das variâncias, pelo teste de Levene. E as comparações nas variáveis com duas categorias foram realizadas pelo teste  $t$  de Student para amostras independentes, e seu equivalente não-paramétrico, o teste  $U$  de Mann-Whitney. Nas variáveis com mais de duas categorias, foi utilizada a Anova de um fator com o *post hoc* de Tukey quando houve homogeneidade das variâncias e o *post hoc* de Games-Howell na presença de heterocedasticidade, e ainda, quando necessário, o equivalente não paramétrico Kruskal-Wallis com o *post hoc* Dwass-Steel-Critchlow-Fligner (DSCF).

A linguagem R (R Core Team, 2021) foi utilizada na realização das análises estatísticas com suporte do *software* Jamovi (The Jamovi Project, 2021) e dos pacotes *psych* (Revelle, 2019), *lavaan* (Rosseel *et al.*, 2018) e *semPlot* (Epskamp, 2017). Em todos os casos, o nível de significância adotado foi de 0.05.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os 184 respondentes, 156 declararam ser do sexo feminino (85%) e 28 do sexo masculino (15%). Quanto à idade, a média encontrada no grupo foi de 39,12 anos ( $dp = 8.82$ ). Em relação à etnia/raça declarada, 66 (36%) declararam branca, 80 (43%) parda e 38 (21%) preta. Sobre a escolaridade, 3 (2%) relataram possuir ensino médio, 44 (24%) ensino superior incompleto e 60 (33%) completo, 14 (8%) especialização/MBA incompleto e 51 (28%) completo, e ainda, 9 (5%) mestrado ou doutorado incompleto e 3 (2%) completo.

A Federação Internacional Fé e Alegria no Brasil é uma organização da sociedade civil de caráter filantrópico com atuação em quatorze estados (ES, SP, MG, SC, RS, MT, TO, BA, RN, CE, PE, AM, RR e PB) nos quais desenvolve programas e projetos nas áreas de educação e assistência social relacionados a uma ou mais das seis áreas de atuação estabelecidas: a) Educação; b) Assistência Social; c) Desenvolvimento Comunitário; d) Formação dos educadores; e) Comunicação; f) Ação pública.

O trabalho desenvolvido de Norte a Sul do Brasil tem feito com que a Federação Internacional Fé e Alegria no Brasil seja vista como uma referência no atendimento a crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, vítimas de negligência, abandono ou violência, afastadas do convívio familiar através de medida de proteção especial determinada pela justiça e que estejam demandando acolhimento institucional ou familiar (Relatório Anual, 2020).

Verifica-se que a motivação para escolha do *corpus* atende a diferentes critérios, dando, no entanto, uma visão ampliada do perfil dos respondentes e da forma de atuação das unidades por eles representadas.

O resultado de validação da AFC é apresentado na Figura 1, que ilustra as dimensões resultantes no modelo validado. Os indicadores mostraram valores de RMSEA = 0.08 (IC90%: 0.06-0.09), SRMR = 0.05, CFI = 0.92, TLI = 0.91,  $\chi^2 = 305.43$  (df = 149,  $p < 0.001$ ). Os valores encontrados no *post hoc* foram  $< 0.13$  para os itens restantes na matriz de correlações dos residuais observados.

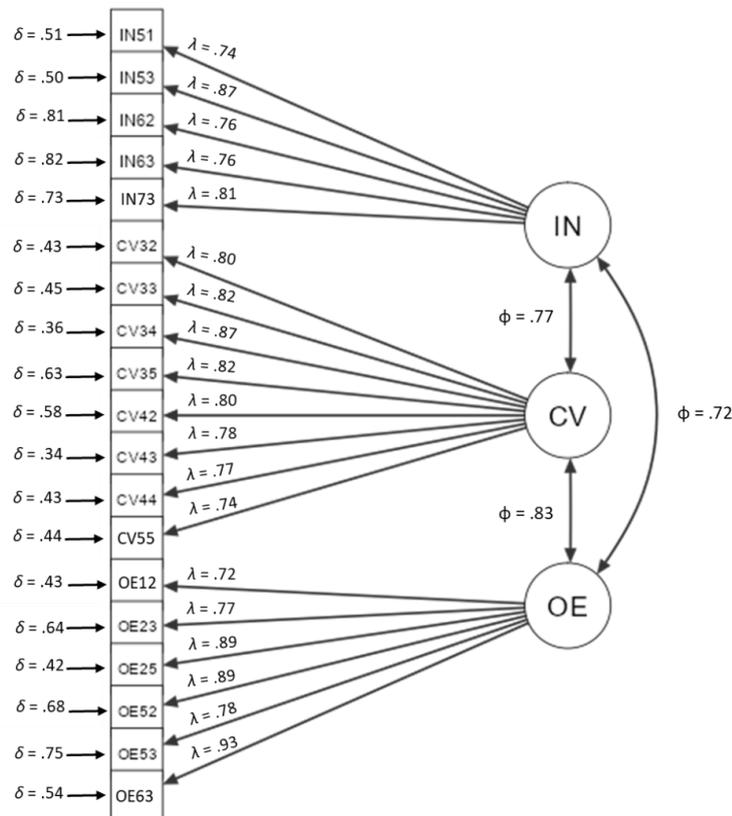


Figura 1: Diagrama de caminhos para as covariações entre construtos

**Notas:**  $p < 0.001$  em todos os coeficientes: carga ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ). IN: inovação social. CV: criação de valor. OE: orientação empreendedora.

Seguindo a lógica anterior, levantou-se a questão de que poderia haver outro construto além dos propostos. Por isso, foi realizada uma AFE com todos os itens dos construtos para tanto. Um

modelo válido foi encontrado para o conjunto, o qual satisfaz os pressupostos de adequação das medidas ( $KMO_{\text{geral}} = 0.90$ ,  $KMO_{\text{itens}} \geq 0.83$ ) e de esfericidade ( $\chi^2 = 2303.20$ ,  $df = 210$ ,  $p < 0.001$ ).

Este estudo comprova que há uma relação entre a inovação social, criação de valor e orientação empreendedora na concepção de colaboradores de diferentes setores da Federação. Assim, foi possível constatar, também, que isso já se incorporou ao modelo de gestão da FIFyA, gerando, de certo modo, uma nova cultura organizacional, visto que os três construtos estão presentes na organização. Segundo o que afirmam Mongelli e Rullani (2017, p. 448), “a inovação de Modelo de Negócio é um processo multidimensional”, fator indutor da visão de que não se pode observar, descrever e analisar esse fenômeno apenas particularizando-o, uma vez que é necessária uma abordagem mais holística. Entretanto, o estudo empreendido ao longo deste estudo foi capaz de evidenciar que, de alguma forma, os três construtos se entrelaçam e se complementam.

Em termos de aprofundamento conceitual, visando à compreensão mais precisa do que representa cada um dos construtos analisados, lançamos mão das teorias referentes à inovação social, embasadas em autores como Choi e Majumdar (2015), Van der Have e Rubalcaba (2016), Wigboldus (2016), Comini (2016) e D’Amário e Comini (2020). De forma complementar, no que diz respeito à criação de valor social, os estudos de Altinay, Sigala e Waligo (2016), Ramus e Vaccaro (2017), Srivetbodee, Igel e Kraisornsuthasinee (2017) foram de fundamental importância. Por último, para embasar a discussão acerca da Orientação Empreendedora, este estudo lança suas bases no que já foi pesquisado por Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), Bolton e Lane (2012), DeGennaro, Wright e Panza (2016) e Carmona, Martens e Freitas (2018).

A Tabela 1 mostra os itens restantes da análise e os resultados da medida de adequação, cargas dos fatores da escala e o indicador de singularidade de cada item.

Itens	KMO	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	S
OE12	0.90	0.86				0.39
OE13	0.89	0.81				0.34
CV44	0.94	0.73				0.31
CV42	0.92	0.72				0.37
CV41	0.91	0.71				0.45
CV51	0.92	0.70				0.50
CV43	0.95	0.69				0.35
CV53	0.93	0.69				0.41
IN32	0.90		0.74			0.48
IN22	0.84		0.72			0.49
IN43	0.91		0.71			0.46
IN63	0.89		0.69			0.49
IN51	0.92		0.67			0.49
IN42	0.88		0.67			0.55
OE33	0.86			0.87		0.20
OE32	0.83			0.84		0.32
OE31	0.86			0.72		0.46
OE23	0.94			0.59		0.43
CV25	0.85				0.91	0.19
CV23	0.86				0.77	0.39
CV24	0.88				0.70	0.43

Tabela 1 - Análise fatorial exploratória com o conjunto de itens

**Notas:** O método de extração por mínimos residuais foi usado em combinação com a rotação *promax*. KMO: Critério de Kaiser-Meyer-Olkin. s: singularidade. IN: inovação social. CV: criação de valor. OE: orientação empreendedora.

Os quatro fatores carregados no modelo representam 59,53% da variância acumulada e se correlacionam positivamente ( $r_{1-2} = 0.61$ ,  $r_{1-3} = 0.44$ ,  $r_{1-4} = 0.55$ ,  $r_{2-3} = 0.27$ ,  $r_{2-4} = 0.39$ ,  $r_{3-4} = 0.32$ ). Os resultados encontrados para o ajuste do modelo foram RMSEA = 0.07 (IC90%: 0.06-0.09), TLI = 0.90 e  $\chi^2 = 264.51$  (df = 132,  $p < 0.001$ ).

Os resultados obtidos na AFC entre os construtos permitem aceitar as hipóteses estabelecidas, demonstrando a covariação entre os construtos em um modelo final ajustado, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 2.

<b>Caminho</b>	<b><math>\Phi</math></b>	<b>IC95%</b>	<b>Z</b>	<b>p-valor</b>	<b>Hipótese</b>
Inovação social ↔ Criação de valor	0.77	0.69-0.85	18.52	< 0.001	Aceita
Inovação social ↔ Orientação empreendedora	0.72	0.62-0.81	14.60	< 0.001	Aceita
Criação de valor ↔ Orientação empreendedora	0.83	0.76-0.89	25.36	< 0.001	Aceita

Tabela 2 - Modelo final

**Notas:**  $\phi$  : covariância fatorial. IC95%: intervalo de confiança à 95%. z : pontuação z. p-valor: nível de significância.

Com base no modelo final, verifica-se que todas as hipóteses foram confirmadas, havendo correlação entre inovação social, criação de valor e orientação empreendedora, presentes nas ações realizadas pela Federação Internacional Fé e Alegria no Brasil. Merece destaque o fato de que a inovação social pode ser considerada um conceito abrangente, que incorpora diversas atividades na criação do valor social e a orientação empreendedora, além de motivar os gestores a maximizar a busca por recursos, o que torna os gestores também uma espécie de empreendedores sociais.

Como consequência da constatação de interligação entre os construtos, é possível demonstrar que, no contexto de uma organização social, determinados tipos de posturas dos gestores e demais funcionários podem melhorar os processos de desenvolvimento estrutural da OTSs, apontando para novas relações socioeconômicas, que renovam valores e culturas.

Segundo Bezerra-De-Sousa e Teixeira (2019), a inovação social promove impacto a longo prazo; por essa razão, os empreendedores sociais usam a inovação para criar valor social e mudança social. Além disso, a orientação empreendedora também é um elemento essencial para as instituições, porque o gestor é o ator principal para a implementação das inovações sociais numa organização na formação de uma cultura focada no valor social e na transformação de uma sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, de modo particular considerando a análise contrastiva entre os construtos e as variáveis, foi possível identificar o modelo de gestão adotado pela Federação Fé e Alegria no Brasil e verificar de que forma ela promove atividades que geram a Inovação Social e se, de fato, as sete perspectivas de Choi e Majumdar (2015) permeiam as ações previstas no Planejamento Estratégico da instituição.

Acredita-se que o objetivo geral deste estudo foi plenamente atendido, pois, a partir da pesquisa realizada através da criação do instrumento de coleta de dados, proposto aos envolvidos na gestão administrativa e educacional da FIFyA no mês de setembro de 2021, foi possível captar sua visão e suas intuições acerca de criação de valor, inovação social e orientação empreendedora. Cabe ressaltar que, para alguns dos entrevistados, esses construtos já estavam bem presentes, embora sem a denominação devida, enquanto para outros, ouvir falar sobre criação de valor social, inovação social e orientação empreendedora foi novidade. Isso ressalta a necessidade de que a instituição promova a apropriação do significado desses construtos aos

seus colaboradores, de modo particular, quando forem pensados documentos institucionais que tenham abrangência em todas as suas unidades.

Pode-se constatar a aderência às duas novas dimensões da inovação social propostas: perspectiva do bem-estar (BEM) e perspectiva da psicologia comunitária (PSI), que se sobressaíram em relação às demais. Nas dimensões da criação de valor, permaneceram quatro dimensões, quais sejam: (envolvimento com *stakeholders* (ENV), cultura centrada na inovação (CUL), planejamento estratégico alinhado à missão social e ao valor econômico (PLA) e *marketing* com foco no beneficiário/consumidor (MKT), que estiveram bastante presentes ao analisarmos os resultados obtidos; no que tange à orientação empreendedora, três dimensões (inovatividade (INO), proatividade (PRO) e autonomia (AUT) se sobressaíram sobre as demais. Todas essas dimensões estão presentes, direta ou indiretamente, nas suas atividades fins, descritas no Relatório de Anual da Federação (2020).

Esta pesquisa também forneceu um mapeamento completo acerca dos colaboradores atualmente em atividade na Federação. Alguns dados levantados mostraram-se extremamente interessantes e devem ser considerados, em nosso entendimento, quando traçadas metas ou ações que tenham como foco os colaboradores. A partir dos dados, foi possível, por exemplo, constatar predominância de gestores do sexo feminino (85%), que na sua maioria possui graduação completa, atua em diferentes funções em seus centros sociais e educacionais e possui vínculo empregatício com a organização que já perdura entre 5 a 6 anos e representam todas as regiões do Brasil. Isso permitiu uma maior amplitude do espectro de estudo desta pesquisa e acentuou que, por se tratar de atividades que objetivam educação, fortalecimento de vínculos, promoção humana e atividades de assistência social, o papel feminino é fundamental.

Evidenciou-se que as ações, os projetos e os programas implementados da Federação Fé e Alegria no Brasil são desenvolvidos com vistas a tornarem-se ferramenta para a promoção social. Além disso, por ser uma organização que se propõe a atuar na geração da inovação social, criação de valor e orientação empreendedora, a Federação Internacional Fé e Alegria acaba por se converter em uma referência em seu ramo de atuação, por incentivar, em suas ações (o que fica claro pelo Planejamento Estratégico 2021-2023), que seu foco está na promoção da autonomia e capacidade de superação das desigualdades sociais.

Ao mensurar o grau de aplicabilidade da inovação social, relacionado com as atividades desenvolvidas pela Federação no Brasil, o questionário objetivou verificar de que forma os gestores compreendiam as sete perspectivas da inovação social, as cinco da criação de valor e as seis perspectivas da orientação empreendedora. Ao se analisarem os dados retornados pelo questionário, foi possível perceber que as ações realizadas nos centros sociais e educacionais e de acolhimento institucional, concretizadas através de ações, programas e projetos implementados nesses lugares, buscavam apropriar-se dos pressupostos dos diferentes construtos para realização de suas ações desenvolvidas.

Por fim, foi analisado se as ações realizadas pela FyA propiciam a criação de valor social. Mais uma vez, foi considerado o panorama nacional, que emergiu das respostas dos gestores locais e regionais, considerando-se, ainda, o perfil de cada região, suas necessidades prementes, as atividades chanceladas ou apoiadas pela Instituição nesses locais, sua atuação junto aos Conselhos de Políticas Públicas e o perfil das pessoas que já passaram pelas unidades da Federação do Brasil. Assim, resta evidenciado que as ações desenvolvidas pela Federação em todo o território nacional têm, em sua gênese, a incorporação da criação de valor como um de seus elementos fundamentais. Nesse sentido, convém evidenciar que o estudo permitiu verificar que a Federação Fé e Alegria do Brasil tem sim colaborado para criação de valor social nas comunidades nas quais está inserida, e sua atuação se destaca com vistas a promover o caráter emancipatório das pessoas por ela atendidas.

Após analisados os resultados, acredita-se que esta pesquisa contribuiu, de alguma maneira, para que se pudesse estabelecer um referencial teórico acerca do tema inovação social, criação de valor e orientação empreendedora no Terceiro Setor, que seja capaz de contribuir com a realização de estudos futuros sobre este tema; além disso, esta pesquisa propôs novas categorias que podem, daqui para frente, ser discutidas e validadas por estudos congêneres gestados dentro e fora da academia.

No que diz respeito à possibilidade de ampliação e/ou revisão do estudo ora desenvolvido, cabe evidenciar que, até poucos anos atrás, não se encontravam na literatura muitos estudos sobre o tema ou, no caso de sua existência, era possível atestar o grande lapso temporal entre um e outro, o que corrobora para que se comprove a necessidade de mais estudos de caráter contemporâneo sobre a relação entre criação de valor, inovação social e orientação empreendedora. Assim, a continuidade de estudos, em caráter acadêmico, sobre o assunto pode motivar uma melhor compreensão e o surgimento de uma nova forma de gestão das organizações, de modo particular, aquelas que atuam no Terceiro Setor.

Para pesquisas futuras, se sugere analisar a forma como as dimensões presentes nos construtos, adicionadas às atividades da Federação Internacional em diferentes continentes, poderiam gerar ativos intangíveis e de que forma se daria a sua incorporação à forma de gestão adotada, a partir da aplicação dos estudos sobre inovação social, criação de valor e orientação empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., Boardman, M. C., & Mcneely, C. L. (2013). The social value of productive entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40(3), 785-796. Doi: [10.1007/s11187-011-9396-6](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9396-6)
- Alonso-Martínez, D., Jimenes-Parrra, B., Godóz-Diez, J. L., & Cabeza-Garcia, L. (2019). Taking advantage of students' passion for apps in sustainability and CSR teaching. *Sustainability*, 11(3), 779-794. Doi: [10.3390/su11030779](https://doi.org/10.3390/su11030779)
- Altinay, L., Sigala, M. & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417. Doi: [10.1016/j.tourman.2015.12.011](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.011)
- Ariza-Montes, J. M., Arjona-Fuentes, H., & Han, R. (2017). Law employee responsibility and basic human values in the hospitality sector *Int. Journal of Hospitalar Management*, 62, 78-87. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.12.001>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(10), 1-22. Doi: [10.1590/S0080-21072012000300003](https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300003)
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. Doi: [10.1037/0033-2909.107.2.238](https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238)
- Bernardino, S., Santos, J. F., Soares, M. (2017). Contributo do empreendedorismo social para o desenvolvimento de Cabo Verde: um estudo exploratório. *International Journal of Innovation*, 1(5),132-155, Doi: [10.5585/iji.v5i1.124](https://doi.org/10.5585/iji.v5i1.124)
- Bezerra-De-Sousa, I. G., Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. & Segatto, A. P. O valor social gerado por empresas sociais: reflexões a partir de uma meta-síntese. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(2),. 75-92, 2019. Doi: [10.24857/rgsa.v13i2.1973](https://doi.org/10.24857/rgsa.v13i2.1973)
- Bezerra-De-Sousa, I. G.; Teixeira, R. M. (2019). Relações conceituais entre empreendedorismo social e inovação social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 81-99, Doi: [10.12712/rpca.v13i4.28974](https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.28974)
- Bolton, D. L.; Lane, M. D. Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(3), 219-233, 2012. Doi: [10.1108/00400911211210314](https://doi.org/10.1108/00400911211210314)

- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward: a conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 42-51. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>.
- Carmona, V., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. (2018). Um modelo conceitual para a caracterização da orientação empreendedora em contexto social. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 17(4), 55-70, 2018. Doi: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i4.2627>
- Choi, N., & Majumdar, S. Social Innovation: (2015). Towards a Conceptualisation. In: Majumdar, S., Guha, S., & Marakkath, N. (Eds.). *Technology and Innovation for Social Change*. New Delhi: Springer.
- Çokluk, Ö., & Koçak, D. (2016). Using Horn's parallel analysis method in exploratory factor analysis for determining the number of factors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 537-551. Doi: <https://doi.org/10.12738/estp.2016.2.0328>
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras*. (Tese de Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2016.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. Doi: [10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25. Doi: <https://doi.org/10.1177/104225879301700401>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18. Doi: [10.1177/1042258718773181](https://doi.org/10.1177/1042258718773181)
- D'Amario, E. Q., & Comini, G. M. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 104-12. Doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4037>
- Dawson, P. M., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1). Doi: [10.1504/IJTM.2010.033125](https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125)
- Dees, G. D., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. In: Mosher-Williams, R. (Ed.). *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*. Washington: The Aspen Institute, 2006.
- Dees, J. G. et al. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Stanford Business School Centre for Social Innovation*, 1998. Capturado de: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2002). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Dees, J.G., & M. Haas (1998). The meaning of "social entrepreneurship", kauffman center for entrepreneurial leadership and graduate school of business, *Stanford University*, p. 1-6.
- Degennaro, M. P., Wright, C. W., & Panza, N. R. (2016). Measuring entrepreneurial orientation in an assessment center: an individual level-of-analysis study. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(1). Doi: [10.1037/mgr0000035](https://doi.org/10.1037/mgr0000035)
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703. Doi: [10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x)
- Epskamp, S. (2017). *SemPlot: Path Diagrams and Visual Analysis of Various SEM Packages Output* [R package]. 2017. Capturado de <https://cran.r-project.org/package=semPlot>

- Fé e Alegria. (2011). *Plano Estratégico Nacional de Fé e Alegria do Brasil: 2011-2015*. São Paulo: Fé e Alegria.
- Fé e Alegria. (2009). *Proposta Educativa de Fé e Alegria do Brasil: diretrizes nacionais*. São Paulo: Loyola.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
- Henry, C. (2015). Doing well by doing good: opportunity recognition and the social enterprise partnership. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(2), 137-160. Doi: [10.1080/19420676.2014.997780](https://doi.org/10.1080/19420676.2014.997780)
- Huq, J. (2019). Conditioning a professional exchange field for social innovation. *Business & Society*, 58(5), 1047-1082. Doi: <https://doi.org/10.1177/0007650318758321>
- Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. *Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Kierkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behavior: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 22(3), 290-328. Doi: [10.1108/IJEBR-02-2015-0042](https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2015-0042)
- Knife, K. A., Haughton, A., & Dixon, E. (2014). Measuring sustainability and effectiveness of social value creation by social sector actors/social enterprises, within developing countries. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(1), 1-22.
- Kollmann, T., Christofor, J., & Kuckertz, A. (2007). Explaining individual entrepreneurial orientation: conceptualization of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 325-340. Doi: [10.1504/IJESB.2007.013255](https://doi.org/10.1504/IJESB.2007.013255)
- Kollmann, T.; Stöckmann, C.; Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2016). When members of entrepreneurial teams differ linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business and Economics*, 48(4), 843-859. Doi: [0.1007/s11187-016-9818-6](https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6)
- Kraus, S., Niemand, T., Shaw, S., Halberstadt, J., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(1), 1-34. Doi: [10.1108/IJEBR-07-2016-0206](https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0206)
- Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(1), 123-138. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. Doi: <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Leal, A. L. C. A., Freitas, A. A. F., & Fontenele, R. E. S. (2015). Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo comercial. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(1), 51-65. Doi: <http://dx.doi.org/10.5773/rgsa.v9i1.1009>
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194. Doi: [10.5465/AMR.2007.23464011](https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011)
- Lira, A. N. G., Moreira, V. F., & Correia, S. N. (2021). Fatores limitadores e contributivos de negócios tecnológicos de impacto social inseridos no ecossistema de inovação da Paraíba. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 9(1), 17-44. Doi: [10.18226/23190639.v9n1.02](https://doi.org/10.18226/23190639.v9n1.02)

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. Doi: [10.5465/AMR.1996.9602161568](https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568)
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1) 132-152. Doi: [10.5465/AMR.2006.19379628](https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379628)
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. Doi: [10.1287/MNSC.29.7.770](https://doi.org/10.1287/MNSC.29.7.770)
- Mirosa, M., Mangan-Walker, E., & Pearson, D. (2016). The social value of rescuing food, nourishing communities. *British Food Journal*, 118(12), 3044-3058. Doi: [10.1108/BFJ-04-2016-0149](https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2016-0149)
- Mongelli, L., & Rullani, F. (2017). Inequality and marginalization: social innovation, social entrepreneurship, and business model innovation. *Industry and Innovation*, 24(5), 446-467. Doi: <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1295365>
- Morais-Da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134-163. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163>
- Moreira, V. F., Moraes, W. F. A. D., Hervas-Oliver, J. L., & Laurentino, S. B. B. (2019). Geographic concentration of companies and relationship resources at the horizontal level. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 706-721. Doi: [10.7819/rbgn.v21i4.4032](https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4032)
- Moulaert, F., Maccallum, D., & Hillier, J. (2013). Social innovation; intuition, precept, concept, theory, and practice. In: Moulaert, F. *et al.* (Eds.). *The international Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Mun, J., Mun, K., & Kim, S. W. (2015). Exploration of Korean students' scientific imagination using the scientific imagination inventory. *International Journal of Science Education*, 37(13), 2091-2112, 2015. Doi: [10.1080/09500693.2015.1067380](https://doi.org/10.1080/09500693.2015.1067380)
- Otwori, L. N., & Juma, D. (2017). Effect of organizational values on employee performance. A case of urban roads authority. *International Journal of Science and Research*, 6(6), 99-104, 2017. Doi: [10.21275/ART20173748](https://doi.org/10.21275/ART20173748) .
- Pacheco, A. S. V., Santos, M. J., (2018). Social innovation: what do we know and do not know about it. *International Journal of Innovation and Learning*, 24(3). Doi: [10.1504/IJIL.2018.10015246](https://doi.org/10.1504/IJIL.2018.10015246)
- Pavlov, G., Maydeu-Olivares, A., & Shi, D. (2020). Using the Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) to Assess Exact Fit in Structural Equation Models. *Educational and Psychological Measurement*, 81(1), 110-130. Doi: [10.1177/0013164420926231](https://doi.org/10.1177/0013164420926231)
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1). Doi: [10.1108/IJQSS-09-2016-0065](https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065)
- Ramus, T.; Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: how social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307-322. Doi: [10.1007/s10551-014-2353-y](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2353-y)
- Revelle, W. (2019). *Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. 2019 [R package]. Capturado de <https://cran.r-project.org/package=psych> .
- Robinson, P., & Huefner, J. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(4), 13-30. Doi: [10.1177/104225879101500405](https://doi.org/10.1177/104225879101500405)
- Robinson, S. (2014). Elements of entrepreneurial orientation and their relationship to entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 1-11.

- Rosseel, Y. *et al.* (2018) Lavaan: Latent Variable Analysis. [R package]. 2018. Capturado de : <https://cran.r-project.org/package=lavaan>
- Schwartz, K., Tutusaus, M., & Savelli, E. (2017). Water for the urban poor: balancing financial and social objectives through service differentiation in the Kenyan water sector. *Utilities Policy*, 48(1),22-31. Doi: [10.1016/j.jup.2017.08.001](https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.08.001)
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(2), 268-290. Doi: [10.1177/0022022101032003002](https://doi.org/10.1177/0022022101032003002)
- Sigala, M. Social media and the co-creation of tourism experiences. *In.*: Sotiriadis, M., & Gursou, D. (Eds.). *The handbook of managing and marketing tourism experiences*. Bingley: Emerald, 2016.
- Singh, A. (2016). *The process of social value creation: a multiple-case study on social entrepreneurship in India*. Springer.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2018). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid—implications for MNEs?. *International Business Review*, 23(4), 692-707. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.12.004>
- Srivetbodee, S., Igel, B., & Kraisornsuthasinee, S. (2017). Creating social value through social enterprise marketing: case studies from thailand’s food-focused social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 201-224. Doi: <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371630>
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180. Doi: [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4)
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(1) 1273-1296. Doi: [10.1007/s11165-016-9602-2](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2)
- The Jamovi Project. *Jamovi*. Version 1.8. (2021). [Computer Software]. Capturado de from <https://www.jamovi.org>
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1007/BF02291170>
- Van Der Have, R. P., Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: an emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and selfcentrality of values on choices and behavior. *Jornal of Personal and Social Psychology*, 82(3), 334-447. Doi: [10.1037/0022-3514.82.3.434](https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.434)
- Wigboldus, S. A. (2016). Ten types of social innovation: a brief discussion paper. *Wageningen CDI Working Paper*.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737. Doi: [10.1007/s11187-011-9401-0](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0)
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308–325. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zadek, S., & Thake, S. (1997). Send in the social entrepreneurs. *New Statesman*, 26(45), 31.