

## **EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E HIBRIDISMO: IGUAIS, SIMILARES OU DIFERENTES?**

### **ENTREPRENEURSHIP IN NONPROFIT ORGANIZATIONS, SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND HYBRIDITY: EQUAL, SIMILAR OR DIFFERENT?**

#### **Rozélia Laurett**

Email: rozelialaurett@gmail.com

Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

#### **Emerson Wagner Mainardes**

Email: emerson@fucape.br

Fucape Business School, Vitória/ES, Brasil

#### **Arminda Maria Finisterra do Paço**

Email: apaco@ubi.pt

Universidade da Beira Interior e NECE, - Covilhã, Portugal

#### **Idalina Maia Sidoncha**

Email: ipms@ubi.pt

Universidade da Beira Interior e LABCOM.IFP - Covilhã, Portugal

Manuscript first received/Recebido em: 21/03/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 27/12/2018

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo geral analisar e aferir se existe igualdade, algumas semelhanças ou diferenças a nível dos conceitos, entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo. Para tal, foi efetuada uma revisão da literatura existente sobre as temáticas. De seguida foi realizada uma análise à literatura consultada para aferir em relação à igualdade, algumas semelhanças e/ou diferenças entre estas temáticas. Verificou-se que existe uma interdisciplinaridade entre as três temáticas, não foi identificada uma igualdade absoluta, mas foram identificadas sete semelhanças, e apresentadas onze diferenças entre as três temáticas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos; Empreendedorismo social; Hibridismo.

## ABSTRACT

This article aims to analyze and assess if there is equality, any similarities or differences in terms of concepts, among entrepreneurship in nonprofit organizations, social entrepreneurship and hybridity. For that, a review of the literature was carried out. Then an analysis of the literature was performed in order to assess if the equality, some similarities and/or differences between these themes. can be established. It was observed that there is an interdisciplinarity among the three themes, an absolute equality was not identified, but seven similarities were identified, and eleven differences among the three themes were presented.

**Keywords:** Entrepreneurship in nonprofit organizations; social entrepreneurship; Hybridity.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, o empreendedorismo social e hibridismo: Iguais, semelhantes ou diferentes? Percebeu-se que, tanto na prática como na teoria, são difíceis de serem percebidos os limites que igualam, assemelham ou diferenciam estas três temáticas.

Ao analisar os estudos sobre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, pode verificar-se que estes estudos tratam de circunstância, do contexto das organizações sem fins lucrativos. E como tal, é pesquisado especificamente nas organizações sem fins lucrativos. Nesta temática, diversos estudos foram identificados (Bilodeau e Slivinski, 1996, 1998; Glaeser e Shleifer, 2001; Chappelle, 2010; Ruvio et al., 2010; Lee, 2015), dentre eles, estudos que tratavam do empreendedorismo social e do hibridismo (Helm e Andersson, 2010; Weerawardena e Mort, 2012; Hustinx e De Waele, 2015; Parente, 2016; Scheiber, 2016).

O empreendedorismo social é tratado comumente na literatura como as organizações que tem como foco essencial uma missão social (Mort et al., 2002; Peredo e McLean, 2006), os empreendimentos comerciais com uma missão social (Dees, 1998) ou ainda as empresas que praticam responsabilidade social corporativa (Carroll, 1999; Dahlsrud, 2008). Porém diversos autores reforçam que existem inúmeras definições e conceitos, mas que o empreendedorismo social ainda busca por uma definição concisa e por demarcações (Martin e Osberg, 2007; Mair e Marti, 2006; Peredo e McLean, 2006; Dacin et al., 2010). O empreendedorismo social não deve ser associado especificamente a organizações sem fins lucrativos, pois as empresas sociais podem até mesmo gerar lucro (Peredo e McLean, 2006; Ebrahim et al., 2014; Rey-Marti, 2016). O empreendedorismo social também foi associado ao hibridismo (Dees, 1998).

Os investigadores que se decidam à questão do hibridismo ainda buscam uma melhor definição, e reforçam que ainda há muitas imprecisões na literatura (Smith, 2010; Skelcher e Smith, 2015; Hustinx e Waele, 2015). Segundo Smith (2014), a pesquisa sobre organizações híbridas tende a ser complexa sobre três perspectivas: (i) todas as organizações tendem a apresentar um certo traço de hibridismo; (ii) dificuldade de impor limites com outros setores de pesquisa; e (iii) as investigações serem centradas nas organizações sem fins lucrativos.

Ainda que o principal interesse do hibridismo possa ser circunscrito às organizações sem fins lucrativos, o hibridismo também pode ser percebido em organizações com fins lucrativos e empresas públicas (Austin et al, 2006; Short et al., 2009). O hibridismo também é associado por diversos pesquisadores ao empreendedorismo social (Alter, 2007; Doherty et al., 2014; Hustinx e DeWaele, 2015). É certo que outros autores definiram o hibridismo como processo de fusão, aquisição, privatização e parcerias públicas e privadas (Smith, 2010, 2014; Kickert, 2001; Skelcher, 2005) ou até mesmo como alterações em modelos de gestão e ou governança de empresas privadas (Wood, 2010). Ora, isso dá nota da dificuldade dos investigadores em identificarem uma definição para o hibridismo no contexto da gestão.

Todavia, é possível verificar que estes temas possuem algumas semelhanças e diferenças, e que as definições, fronteiras e interdisciplinaridades são difíceis de serem percebidas, até mesmo pela própria abrangência e pela falta de uma definição clara e coesa dos três tópicos. No entanto, não foi identificada na literatura existente, uma pesquisa que visasse apresentar e esclarecer se há uma igualdade, algumas semelhanças e diferenças entre os conceitos. Assim, esta pesquisa busca responder

a seguinte questão: O empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo podem ser considerados iguais, apresentarem algumas semelhanças ou são diferentes?

Para responder a esta questão, este artigo terá como objetivo geral realizar uma análise sobre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e o hibridismo. Para alcançar tal objetivo será necessário: (1) analisar a literatura sobre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo; (2) realizar uma reflexão crítica acerca das possíveis igualdades, semelhanças e diferenças entre estas três temáticas.

Assim, nesta investigação, a igualdade foi tratada como uma identidade absoluta e invariável entre os três temas. A semelhança ou similaridade será tratada como algum item comum ou parecido entre eles, ou seja, a percepção de existência de uma ligação ou uma afinidade entre os tópicos. E por fim, a diferença será tratada como alguma característica ou qualidade que distingue os temas entre si.

O aspecto inovador deste trabalho consiste quer no próprio levantamento teórico realizado, quer na constatação que na literatura não foram identificados estudos que buscassem relacionar estas três temáticas. Como contribuição para a prática, este estudo procurará auxiliar os gestores a verificar em qual contexto a sua organização pode estar, e que o empreendedorismo social e o hibridismo nem sempre estão associadas especificamente ao contexto das organizações sem fins lucrativos.

Neste sentido e para atender ao objetivo desta pesquisa, a segunda parte deste trabalho apresenta uma revisão da literatura sobre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo. Na segunda parte, faremos também uma discussão acerca dos três conceitos, atendendo à possível igualdade, semelhança e diferenças que é possível existir entre as três temáticas. Finalmente, apresentar-se-ão as conclusões, as contribuições práticas e teóricas, bem como as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao nível de referencial teórico, analisou-se individualmente cada uma destas temáticas: o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, o empreendedorismo social e o hibridismo.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Nos últimos anos, as organizações sem fins lucrativos foram incentivadas a tornarem-se mais profissionalizadas (Yusuf e Sloan, 2015), a utilizarem ferramentas de gestão que até então eram sobretudo usadas pelas organizações com fins lucrativos, com a finalidade de se tornarem sempre mais inovadoras e empreendedoras (Smith, 2014) e a possuírem estratégias de empreendedorismo com vista a gerar receitas e reinvesti-las nas suas organizações (Doherty et al., 2014).

O empreendedorismo, e seguindo a linha de Schumpeter (1934), está relacionado com a criação de empresas e a inovação. Drucker (1985) também associou o empreendedorismo ao processo de criação e gestão da inovação. Já para Gartner (1988) o empreendedorismo pode ser definido como a criação de negócios. E, Reynolds et al. (2005) reforçou que o empreendedorismo é a criação de algo novo. Desta forma, pode verificar-se que o empreendedorismo está muito ligado à criação de algo novo, à abertura de um negócio e à inovação.

As investigações acerca das organizações sem fins lucrativos reforçam que estas organizações estão inseridas num contexto de mudanças, e tal acontece decorrente do aumento da concorrência por doações e do número de organizações sem fins lucrativos, e da redução de doações (Smith, 2010, 2014). Neste palco de mudanças há uma exigência destas

organizações se adaptarem e inovarem quanto à sua forma de atuação no mercado, e isso é algo que emerge como sendo necessário.

No levantamento destas questões, percebeu-se que diversas pesquisas e pesquisadores estão orientados pelo intento de compreender as mudanças ocorridas neste setor, dentre elas, sobre a ótica de atuação e gestão destas organizações no mercado, e a utilização de ferramentas e estratégias que eram até então mais especificamente ligadas ao contexto das organizações com fins lucrativos, onde destacamos o empreendedorismo. A utilização destas estratégias empreendedoras tende a ser uma resposta a essas pressões por mudanças neste setor (Tan e Yoo, 2015).

No que respeita às organizações sem fins lucrativos, e seguindo a argumentação de Akingbola (2013), estas são aquelas organizações que não visam o lucro ou a distribuição de lucros. Frumkin e Kim (2001) também reforçaram esta ideia acerca da não distribuição de lucros entre gestores ou outros indivíduos, mas que toda a receita gerada deveria ser reinvestida na organização. Ainda neste contexto, Dees (1998) e Mort et al. (2002) ressaltaram que estas organizações têm sua missão direcionada para o social. Isso tende a ser o que evidentemente diferencia estas organizações quando comparadas ao setor com fins lucrativos.

Ainda no propósito das organizações sem fins lucrativos, importa dizer que estas além desta nomenclatura, podem também ser denominadas como organizações do terceiro setor, filantrópicas, fundações, voluntariado, não governamentais, sendo que tal varia consoante o país; além disso, estas organizações podem desenvolver trabalhos ligados ao contexto religioso, filantrópico, serviços humanos, educação, saúde, proteção animal e ambiental entre outros (Salamon e Anheier, 1997). O termo mais comumente identificado na literatura é o de 'organização sem fins lucrativos', assim, e no âmbito desta pesquisa, vamos utilizar este termo para referenciar as organizações pertencentes ao Terceiro setor.

Uma vez esclarecido e estabilizado o conceito de empreendedorismo e de organizações sem fins lucrativos, importa verificar de que forma pode o empreendedorismo ser pesquisado nestas organizações. Desta forma, ao unir o empreendedorismo e organizações sem fins lucrativos, percebemos que diversos temas podem estar relacionados com esta área de estudo, e verificou-se que é um tema recente na literatura.

As primeiras investigações identificadas sobre esta temática datam da década de 90 (Rossheim et al., 1995; Bilodeau e Slivinski, 1996, 1998). É evidente que a associação não pode ser desvinculada das próprias mudanças ocorridas no setor, como sejam, por exemplo, o aumento da concorrência e a redução de doações por parte do governo e de doadores privados (Smith, 2010, 2014).

Foram identificados diversos temas relacionados com o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos. Estes, não se focalizaram somente na criação de uma organização sem fins lucrativos, mas percebeu-se, pelo levantamento realizado na literatura, que esta temática pode ser abordada a partir de 3 perspectivas diferentes: (1) perspectiva de iniciar e fundar uma organização sem fins lucrativos; (2) perspectiva do empreendedor da organização sem fins lucrativos; (3) perspectiva da gestão das organizações sem fins lucrativos.

No que se refere à primeira perspectiva, pode verificar-se através dos trabalhos de Bilodeau e Slivinski (1996, 1998), Glaser e Shleifer (2001) e Chapelle (2010) que o que se preconiza é apresentar os motivos que levam os indivíduos a iniciarem ou fundarem organizações sem fins lucrativos.

No que se refere à segunda perspectiva, esta procura aferir acerca da atuação dos empreendedores, administradores ou lideranças das organizações sem fins lucrativos. Veja-se, por exemplo, Rossheim, Kim e Ruchelman (1995) cujo objetivo foi analisar o papel dos gestores e administradores das organizações sem fins lucrativos, que após avaliarem gestores

de 123 organizações de artes, definiram quatro estilos de perfis de gestores (empreendedor, administrador, artista e cuidadoso). Também, Scheiber (2016) tentou compreender sobre as competências, os conhecimentos, bem como, as motivações que estão relacionadas com os empreendedores de organizações sem fins lucrativos para assumirem o papel de gestores e de lideranças nas mesmas.

No que diz respeito à terceira perspectiva, isto é a partir da gestão das organizações sem fins lucrativos, muitos destes estudos encontram-se associados a inovação, orientação empresarial, diferenciação, tomada de riscos, eficácia e proatividade (Helm e Andersson, 2010; Weerawarden e Mort, 2012; Felicio et al., 2013; Andersson e Self, 2015). O empreendedorismo social também foi estudado neste contexto, passando pela criação de modelo de negócio (Stecker, 2014) e os motivos que levam à criação de uma empresa social (Tan e Yoo, 2015). O hibridismo foi investigado como um modelo de gestão adotado pelas organizações sem fins lucrativos (Dees, 1998). Verificou-se desde logo, que o empreendedorismo social e o hibridismo foram relacionados ao empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, aspecto importante e que justifica uma abordagem mais detalhada no tópico 3 desta investigação.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Nas últimas décadas, o empreendedorismo social tornou-se uma temática relevante. Vários livros foram publicados (Salamon e Anheier 1997; Elkington e Hartigan, 2008; Steyaert e Hjorth, 2008) diversos cursos sobre empreendedorismo social estão surgindo nas instituições de ensino (Roberts e Woods, 2005) e o interesse por parte dos pesquisadores também aumentou visivelmente (Rey-Martí et al., 2006). Além disso, o conceito de empreendedorismo social tornou-se popular e difundido na área de negócios (Peredo e McLean, 2006). Isso pode ser reflexo de uma necessidade de mudança no próprio cenário econômico mundial, onde está sendo dada uma atenção para que as organizações tenham um propósito social incorporado (Doherty et al., (2014).

O empreendedorismo social pode ser considerado um conceito recente da literatura, porém, Dees (1998) enfatiza que os empreendedores sociais sempre existiram, apenas não tinham esta denominação. Desta feita, segundo Dacin et al. (2010), os pesquisadores estão desenvolvendo diversos estudos envolvendo debates com foco na identificação de uma definição mais clara e conceitual para o empreendedorismo social.

Como tal, o empreendedorismo social está em busca de uma definição, pois ainda tende a ser um termo vago e ilimitado (Martin e Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012). Não há ainda uma abordagem coerente que represente o ambiente competitivo no qual as organizações sociais estão inseridas, segundo Weerawardena e Mort (2006). O conceito de empreendedorismo social ainda está mal definido e as suas fronteiras com outras áreas ainda permanecem pouco claras, apesar do grande número de definições já propostas (Mair e Marti, 2006), pelo que há uma grande dificuldade em chegar a um consenso e definição entre os próprios pesquisadores (Roberts e Woods, 2005). O conceito de empreendedorismo social pode pois ter significados muito diferentes consoante o investigador (Dees, 1998).

Deste modo, vários são os autores que reforçaram a questão da complexidade do termo empreendedorismo social e da dificuldade de encontrar uma definição única e capaz de transmitir toda a riqueza e diversidade que o termo contempla. Por exemplo, Zarah et al. (2009) fizeram uma revisão da literatura e identificaram 20 definições de empreendedorismo social. Já Dacin et al. (2010) em sua revisão identificaram 37 definições na literatura.

Dentro das definições gerais identificadas, Dees (1998) e Mort et al. (2002), reforçam que o empreendedorismo social tem como foco uma missão social. Já para Austin et al. (2006) e Mair e Marti (2006), o empreendedorismo social é visualizado como a criação de

valor social e que tem a atividade de inovação envolvida. Para Peredo e McLean (2006) as empresas sociais são empreendimentos incentivados por objetivos sociais com o desejo de beneficiar a sociedade. Robinson (2006) considera o empreendedorismo social como a identificação e solução para problemas sociais.

Ainda sobre esta perspectiva, para Dees (1998) o empreendedorismo social tem lugar quando um indivíduo cria uma organização sem fins lucrativos ou uma empresa com fins lucrativos que contemple atividades de responsabilidade social. Carroll (1999) e Dahlsrud (2008) também associaram o empreendedorismo social à atividade de responsabilidade social corporativa. Roberts e Woods (2005) reforçam que o empreendedorismo social tem características semelhantes ao empreendedorismo convencional, porém o seu objetivo é social, isto é, ajudar ao invés de gerar lucro.

Diante das inúmeras definições aqui apresentadas, facilmente se percebe que conforme o já exposto por Peredo e McLean (2006) é difícil delimitar fronteiras sobre o que é efetivamente o empreendedorismo social. Todavia, e segundo estes autores, o compromisso com o fator social, tende a diferenciar o empreendedorismo social do empreendedorismo tradicional. A diferenciação faz-se mediante o foco: o empreendedorismo social tem uma missão social, porém as empresas sociais também podem buscar o lucro (Di Zhang e Swanson, 2013; Rey-Martí, 2016).

As empresas sociais não tendem a ser exclusivamente associadas às organizações sem fins lucrativos. Para Ebrahim et al. (2014), as empresas sociais não podem ser consideradas instituições de caridade, nem empresas com fins lucrativos, pois elas resultam da combinação destas duas valências (apesar de o objetivo principal ser sempre a missão social e sua fonte de receita a comercial, até porque não dependem de doações e subsídios para sustentar suas operações).

Outra distinção encontrada nesta investigação foi aquela efetuada por Dees (1998) que procurou na sua pesquisa identificar o que distingue empresários sociais dos demais empresários, e até mesmo das empresas que praticam atividades de responsabilidade social. Para este autor, o que tende a distinguir os empreendedores sociais é a adoção de um critério de “missão” para criar e sustentar valor social, o foco do empreendedorismo social não é a satisfação do cliente, nem a geração do lucro, é, outrossim, conseguir manter a missão social.

Desta feita, mesmo sendo mais comum e usual associar o empreendedorismo social a organizações sem fins lucrativos, para Austin et al. (2006), Certo e Miller (2008) e Short et al. (2009), o empreendedorismo social pode também estar relacionado com as organizações com fins lucrativos e/ou organizações governamentais. Doherty et al. (2014) também associaram as empresas sociais a uma organização híbrida, por combinar em seu modelo de negócio, o social e o lucro.

Esta é, de resto, a perspectiva de Dees (1998) que refere que o empreendedorismo social além de englobar empreendimentos sem fins lucrativos inovadores, pode também englobar empreendimentos comerciais com uma missão social (por exemplo, banco de desenvolvimento comunitário com fins lucrativos). Ainda para este autor, as organizações híbridas que fazem a combinação das organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos também são em muitos casos associadas ao empreendedorismo social.

### **2.3 HIBRIDISMO**

O termo hibridismo tem sua origem na biologia, referindo-se à combinação de diferentes espécies (Brandsen, 2005). O hibridismo vem do termo híbrido, que reforça a junção de coisas diferentes (Dicionário da Língua Portuguesa, 2003). Na literatura científica de gestão (gestão pública e das organizações sem fins lucrativos), o termo organização híbrida, começou a ser adotado por volta da década de 2000 (Wood, 2010).

Brandsen et al. (2005) e Smith (2014) afirmaram que todas as organizações tendem a ser híbridas, até mesmo para se adaptarem continuamente ao ambiente no qual estão inseridas. Para Wood (2010) este grau de hibridismo identificado em todas as organizações pode estar associado ao facto de estas se encontrarem em constante processo de alteração, reestruturação e expansão, mesmo que os impactos gerados por estes processos em sua gestão possam ser pequenos.

Assim, vários autores (Smith, 2010, 2014; Skelcher e Smith, 2015; Hustinx e Waele, 2015) reforçaram que o hibridismo é uma terminologia amplamente utilizada, mas com uma diversidade de significados e interpretações, o que pode muitas vezes dificultar o seu entendimento e as suas fronteiras em relação a outras áreas pesquisadas.

Veja-se, por exemplo, para Smith (2014), para quem o termo hibridismo no contexto da gestão, refere-se as organizações que adotam duas ou mais características de diferentes setores, como por exemplo, do setor privado, governamental e/ou social. Quem também corrobora com este ponto de vista é Wood (2010) para o qual, o hibridismo pode ser visto como a combinação de organizações comerciais, organizações públicas e organizações sem fins lucrativos.

Smith (2010) especifica que uma destas combinações, pode ocorrer quando organizações sem fins lucrativos abrem filiais ou criam atividades subsidiárias, com o intuito de manter a sua atividade principal. Além das filiais ou das atividades subsidiárias, o hibridismo também pode ser associado à mudança na estrutura organizacional, como ocorre, por exemplo, no processo de fusão de duas organizações (Smith, 2010, 2014), ou na aquisição de novas empresas (Wood, 2010). O hibridismo pode também estar associado a inovação, sendo a inovação encarada como o resultado de uma organização híbrida (Smith, 2014).

Outra conotação de hibridismo está associada às parcerias, por meio da criação de redes e colaboração entre organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, como por exemplo, quando uma organização sem fins lucrativos recebe fundos do setor público (Smith 2010, 2014). De entre os autores que também associaram hibridismo à parceria entre os três setores, destacamos também Kickert (2001) e Skelcher (2005).

Diversos estudos associaram ou igualaram o hibridismo ao empreendedorismo social. Por exemplo, Hustinx e De Waele (2015) consideraram um supermercado social na Bélgica, como uma organização híbrida, pois uniu a missão social a uma estrutura de negócio. Battilana e Lee (2014) também propuseram que empresas sociais que combinam negócio e caridade representam uma tipologia ideal de organização híbrida. Outros autores associaram o hibridismo ao empreendedorismo social, uma vez que combinam no seu modelo de negócio o aspecto social e o lucro (Dees, 1998; Brandsen et al., 2005; Evers, 2005; Hudnut et al., 2006; Bornstein, 2007; Elkington e Hartigan, 2008; Smith, 2010; Doherty et al. 2014; Ebrahim et al., 2014; Skelcher e Smith, 2015).

No contexto das organizações sem fins lucrativos, estas devido as mudanças ocorridas no mercado, podem ser incentivadas a efetuar alterações na sua forma de gestão, e a utilização de uma estrutura híbrida pode ser uma resposta inovadora para o mercado no qual estas organizações estão inseridas. Por exemplo, a redução de apoio governamental e privado, exigiu das organizações sem fins lucrativos, a revisão da sua forma de gestão, e a introdução de novos métodos de angariação de receitas, que tendem a implicar em estruturas organizacionais novas e mais complexas (Smith, 2010). Ainda neste contexto das organizações sem fins lucrativos, Skelcher e Smith (2015) propuseram cinco tipos de hibridização organizacional (segmentada, segregada, agregada, misturada e bloqueada).

Outra abordagem do hibridismo está relacionada com os modelos de gestão e governança utilizados pelas organizações. Frenkel e Shenhav (2006) e Skelcher e Smith (2015) vem dizer, que a hibridização é quando diferentes modelos de gestão são combinados e utilizados pelas empresas. Posição está também corroborada por Wood (2010) que afirmou

que o hibridismo também pode ser identificado quando as organizações adotam: (i) modelos de gestão híbridos e (ii) modelos de governança híbridos.

Segundo Wood (2010), os modelos de gestão híbridos, consistem nas combinações de dois ou mais modelos de gestão. Como exemplos apresentados por este autor, mencionou os modelos de gestão da produção norte-americanos e europeus foram implementados em Israel; quando se deu a implementação de práticas de gestão da produção suecas e japonesas em uma empresa brasileira; e quando ocorreu a disseminação a nível mundial das práticas de produção japonesa. No que respeita, aos modelos de governança corporativa híbridas, o autor ressaltou exemplos como a difusão de modelos e práticas de governança combinados por diversos países que podem resultar num código de melhores práticas e que podem ser utilizados por organizações de outros países, bem como, as alterações e as evoluções de processos de governança corporativa no próprio país ou nas organizações.

Outros autores, Ebrahim et al. (2014) distinguiram as organizações híbridas em dois gêneros: as híbridas integradas e as híbridas diferenciadas. As organizações híbridas integradas seriam aquelas que buscam objetivos sociais, onde o beneficiário e o cliente são a mesma pessoa. Têm a atividade social e comercial juntas. Por exemplo, bancos sociais que fazem empréstimos aos clientes, e por meio destes empréstimos/microfinanciamentos conseguem manter sua missão social e sustentar as suas operações. Outro exemplo de organização integrada pode ser por exemplo uma organização que oferece óculos de sol de alta qualidade para países de mercados emergentes e com preços mais acessíveis (Ebrahim et al, 2014).

No que respeita às organizações híbridas diferenciadas, o cliente e o beneficiário são pessoas distintas. São, portanto, as organizações que têm as atividades sociais e comerciais separadas, ou seja, o retorno obtido por meio da venda dos produtos ou serviço são usados para manter as atividades sociais. Neste caso, o autor menciona o exemplo de uma escola móvel que leva a educação a crianças que moram na rua. As operações desta escola móvel são mantidas a partir dos programas de treinamento fornecidos por esta organização híbrida diferenciada para as grandes empresas multinacionais (Ebrahim et al, 2014).

Outro argumento que justamente sustenta que é possível diferenciar as organizações híbridas, das organizações especificamente com fins lucrativos e as organizações filantrópicas, é sustentado por Alter (2007). Este autor mostrou como as organizações híbridas podem diferenciar-se a partir da motivação, do método, dos objetivos e do destino dos rendimentos, das organizações puramente filantrópicas e comerciais. Estas diferenças são apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 – Diferenças entre organizações puramente filantrópicas e comerciais, e híbridas.

	<b>Organizações puramente Filantrópicas</b>	<b>Organizações Híbridas</b>	<b>Puramente comerciais</b>
<b>Motivação da organização</b>	Apelo ao bem estar social.	Motivos mistos.	Apelo a interesse pessoais.
<b>Métodos da organização</b>	Orientado para missão social.	Orientado para a missão social e mercado.	Orientado para o mercado.
<b>Objetivos da organização</b>	Criação de valor social.	Criação de valor social e econômico.	Criação de valor econômico.

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

<b>Destino do rendimento/lucro da organização</b>	Destinado para atender as atividades da missão da organização sem fins lucrativos (conforme exigido pela legislação ou organização política).	Reinvestido nas atividades para cumprir a missão e/ou cobrir despesas operacionais, e/ou para o crescimento e desenvolvimento do negócio (com fins redistribuir uma parte ).	Distribuído para acionistas e proprietários.
---	---	--	--

Fonte: Alter (2007, p.11)

Por fim, diversos autores reforçam que as organizações híbridas tendem a ter conflitos e desafios por resolver. Um destes conflitos, pode ser, segundo Pache e Santos (2013) e Raynard (2016), retratado quando as organizações sem fins lucrativos que tem como objetivo a missão social, almejam alcançar este objetivo a partir da inserção de atividades comerciais. Esta tese é corroborada por Doherty et al. (2014) que afirmam que a existência de um conflito visível ocorre quando as organizações buscam a missão social e a geração de renda. Smith (2014) reforça esta ideia, ao dizer que as organizações híbridas, ao atuarem em dois setores (social e negócio) podem também ter conflitos entre as lideranças das organizações sem fins lucrativos. Desta feita, uma preparação dos gestores de organizações híbridas tende a ser de suma importância, pois cabe a estes gestores gerenciarem estes conflitos (Smith, 2010; Hustinx et al., 2015)

Quanto aos desafios das organizações híbridas, Ebrahim et al. (2014) mencionam que as empresas que optam por estruturas híbridas, como por exemplo, as empresas sociais, têm dois desafios que precisam ser superados: o primeiro diz respeito ao facto de dependerem das receitas comerciais para manterem suas atividades, e o segundo é que, o foco pode se tornar a atividade comercial, e o objetivo principal, que é justamente a missão social, pode não ser mais a prioridade.

Outro desafio das organizações híbridas, segundo Smith (2014) é o de analisar o modo de gerenciar este tipo de estrutura e como devem ser efetuadas as prestações de contas das organizações híbridas (Westwood e Kirkbride, 1998; Wood, 2010), e as possíveis diferenças de opiniões entre as partes interessadas (Smith, 2010) que também podem constituir desafios a serem superados quanto à utilização de estruturas híbridas.

### **3 EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, EMPREENDEDORISMO SOCIAL E HIBRIDISMO: IGUAIS, COM SEMELHANÇAS OU DIFERENTES?**

Este tópico respondeu ao segundo objetivo específico desta pesquisa, analisar se há igualdade, semelhanças e diferenças entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo.

Como neste artigo, a igualdade foi tratada como uma identidade absoluta e invariável, pode-se constatar que esta igualdade absoluta não foi verificada. Mas constatou-se que existem diversas semelhanças (tópico 3.1) e diferenças (tópico 3.2) entre as três temáticas. E, por fim, uma sistematização (tópico 3.3) das semelhanças e diferenças entre as três temáticas foi apresentada.

#### **3.1 SEMELHANÇAS ENTRE AS TEMÁTICAS**

Conforme pode verificar-se na tabela 2, constatou-se que existem sete semelhanças entre estas temáticas: cinco delas referem-se às semelhanças existentes entre as três, e duas

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

semelhanças foram relativas ao empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e o hibridismo.

As três temáticas se assemelham, a partir da indefinição dos conceitos e das fronteiras; são assuntos recentes abordados na literatura; quanto à sua abrangência; ao contexto econômico e social no qual atualmente todas as organizações estão inseridas; e a associação com a inovação. Foram também identificadas semelhanças específicas entre o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e o hibridismo, isso quanto à questão da utilização de modelos de gestão e governança; e quanto aos gestores e lideranças destas organizações.

Tabela 2 – Semelhanças entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo.

Semelhanças	N. Total	N	Característica	Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos	Empreendedorismo social	Hibridismo
Semelhanças entre as três temáticas	1	1	<b>Indefinição do conceito e das fronteiras.</b>	Não foi identificado um conceito para empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos. Desta feita, nesta investigação o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos não foi visualizado como um conceito em si, mas como uma temática que aborda como o empreendedorismo ocorre no setor sem fins lucrativos. Englobam estudos, por exemplo, relativos a inovação, criação de organizações sem fins lucrativos, ao hibridismo e ao empreendedorismo social (Bilodeau e Slivinski, 1996, 1998; Glaser e Shleifer, 2001; Chapelle, 2010; Huarng e Hui-Kuang, 2011; Hustinx e De Waele, 2015).	É um conceito, porém que ainda não está bem definido e claro na literatura, ainda busca por uma definição (Martin e Osberg, 2007; Dacin et al., 2010; Abu-Saifan, 2012), pode ter significados diferentes para as pessoas (Dees, 1998) e não tem as fronteiras bem definidas (Mair e Marti, 2006), apesar do grande número de definições já propostas, por exemplo, 20 definições (Zarah et al., 2009) e 37 definições (Dacin et al. (2010).	Pode-se dizer que é um conceito, que na área da gestão, ainda não possui seus limites e fronteiras bem definidos, reforçaram que o hibridismo é uma terminologia amplamente utilizada, e com uma diversidade de significados e interpretações, o que pode muitas vezes dificultar o seu entendimento e as suas fronteiras em relação a outras áreas pesquisadas (Smith, 2010, 2014; Skelcher e Smith, 2015; Hustinx e Waele, 2015).
	2	2	<b>Temática recente na literatura.</b>	É uma temática recente da literatura, primeiras pesquisas realizadas foram realizadas por volta da década de 90 (Rossheim et al., 1995; Bilodeau e Slivinski, 1996, 1998).	O empreendedorismo social pode até ser considerado um conceito recente da literatura, porém, segundo Dees (1998) os empreendedores sociais sempre existiram, apenas não tinham esta denominação.	Na literatura científica de gestão (gestão pública e das organizações sem fins lucrativos), o termo organização híbrida, começou a ser adotado por volta da década de 2000 (Wood,

						2010).
	3	3	<b>Abrangência da temática.</b>	Engloba o empreendedorismo social (Anderson e Self, 2015; Parente, 2016) e hibridismo (Hustinx e De Waele, 2015).	O empreendedorismo social é associado ao hibridismo, por unir a missão social e de negócio (Doherty et al., 2014). É também investigado no contexto da temática empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos.	O hibridismo foi associado ao empreendedorismo social. (Dees, 1998; Brandsen et al., 2005; Evers, 2005; Hudnut et al., 2006; Bornstein, 2007; Elkington e Hartigan, 2008; Smith, 2010; Battilana e Lee, 2014; Doherty et al. 2014; Ebrahim et al., 2014; Skelcher e Smith, 2015). E também investigado no contexto da temática empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos.
	4	4	<b>Contexto.</b>	A necessidade de mudanças e adaptações no próprio setor das organizações sem fins lucrativos (Smith, 2010, 2014; Tan e Yoo, 2015), como, tornarem-se mais profissionalizadas (Yusuf e Sloan, 2015) utilização da inovação e empreendedorismo (Smith, 2014).	Mudanças no próprio cenário econômico mundial, onde está sendo dada uma atenção para que as organizações tenham um propósito social incorporado (Doherty et al., (2014).	A necessidade de constante alteração de processos, reestruturações e expansões tendem a fazer com todas as organizações possuam ou adotem um certo grau de hibridismo (Wood, 2010).
	5	5	<b>Associação com a Inovação.</b>	O empreendedorismo social é associado a inovação, a orientação empresarial, diferenciação, tomada de riscos, eficácia e proatividade (Helm e Andersson, 2010; Weerawarden e Mort, 2012; Felicio et al., 2013; Andersson e Self, 2015).	O empreendedorismo social é visualizado como a criação de valor social e que tem a atividade de inovação envolvida (Austin et al., 2006; Mair e Marti, 2006).	O hibridismo foi também associado a inovação, sendo a inovação encarada como o resultado de uma organização híbrida (Smith, 2014).
<b>entre as Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos.</b>	6	1	<b>Modelo de gestão e governança.</b>	Hibridismo como um modelo de gestão das organizações sem fins lucrativos (Dees, 1998).		O hibridismo está relacionado com os modelos de gestão e governança utilizados pelas

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

					organizações dos três setores, com e sem fins lucrativos e o público (Frenkel e Shenhav, 2006; Skelcher e Smith, 2015).
	7	2	<b>Gestores e lideranças.</b>	Foram identificadas investigações que reforçam sobre a relevância do papel, competências, habilidades dos empreendedores, administradores ou lideranças das organizações sem fins lucrativos (Rossheim, Kim e Ruchelman, 1995; Scheiber, 2016).	Foi mencionado a importância do papel dos gestores no gerenciamento de conflitos e da superação dos desafios da organizações híbridas (Smith, 2010; Hustinx et al., 2015).

### 3.2 DIFERENÇAS ENTRE AS TEMÁTICAS

Pode verificar-se na tabela 2, que foram identificadas onze diferenças entre as temáticas. A primeira diferença se refere ao setor pesquisado, neste caso, pode constatar-se que o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos se limita a este setor, quando trata-se do empreendedorismo social este não foca especificamente em organizações sem fins lucrativos e o hibridismo tende a ser encontrado em todos os setores.

Pode também perceber-se a existência de diferenças entre o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e o empreendedorismo social, isso quanto à criação ou fundação de uma organização e quanto à questão da lucratividade. Constatou-se também que o empreendedorismo social foi associado à questão da responsabilidade e a sua missão ter foco no social, isso diferencia esta temática das outras duas.

Finalmente, pode ainda observar-se na tabela 3, que hibridismo também se diferencia das demais duas temáticas a partir da lógica de que reestruturações e expansões são características de organizações híbridas. O hibridismo também pode ser verificado em processos de fusão, aquisição e as parcerias, e por meio dos modelos de gestão e governança que as organizações adotam. O hibridismo também se diferencia ao se preocupar com os possíveis conflitos e desafios advindos, quando uma organização segue uma estrutura híbrida.

Tabela 3 – Diferenças entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo.

Diferenças	N. Total	N	Característica	Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos	Empreendedorismo social	Hibridismo
------------	----------	---	----------------	--	-------------------------	------------

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

Diferenças entre as três temáticas	1	1	<b>Setor de pesquisa</b>	O setor de pesquisa do empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos se limita as organizações sem fins lucrativos.	O empreendedorismo social não tende a ser exclusivamente associado as organizações sem fins lucrativos, mesmo sendo o mais usual. Pois, segundo Ibrahim et al. (2014) as empresas sociais não podem ser consideradas instituições de caridade e nem empresas com fins lucrativos, são a combinação das duas. Ou englobar empreendimentos comerciais com uma missão social (Dees, 1998).	O setor de pesquisa do hibridismo também não se limita as organizações sem fins lucrativos. O hibridismo pode ser visto como a combinação de organizações comerciais, organizações públicas e organizações sem fins lucrativos (Wood, 2010; Smith, 2014). Todas as organizações tendem a ser híbridas, até mesmo para se adaptarem continuamente ao ambiente no qual estão inseridas (Brandesen et al, 2005; Smith, 2014; Wood, 2010)
Diferem o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos do empreendedorismo social	2	1	<b>Criar e fundar uma organização</b>	Perspectiva de iniciar e fundar uma organização sem fins lucrativos (Glaser e Shleifer, 2001; Chapelle, 2010; Bilodeau e Slivinski, 1996, 1998).	O empreendedorismo social é verificado quando um indivíduo cria uma organização sem fins lucrativos ou uma empresa com fins lucrativos e inserem atividades de responsabilidade social (Dees, 1998)	
	3	2	<b>Lucro</b>	Empresas sem fins lucrativas não tem com o foco, gerar o lucro ou distribuição de lucro (Akingbola, 2013), mas podem gerar receita, e esta deve ser reinvestido na própria organização (Frumkin e Kim, 2001).	As empresas sociais podem gerar lucro, mas sempre tem o foco na missão social (Di Zhang e Swanson, 2013; Rey-Marti, 2016).	
do empreendedorismo em organizações com fins	4	1	<b>Responsabilidade social</b>		Associaram o empreendedorismo social à atividade de responsabilidade social (Dees, 1998; Carroll,	

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

					1999; Dahlsrud, 2008).	
	5	2	<b>Missão social</b>		Reforçam que o empreendedorismo social tem como foco uma missão social (Dees, 1998; Mort et al., 2002; Zhang e Swanson, 2013; Rey-Martí, 2016)	
<b>Diferem o hibridismo do empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e do empreendedorismo social</b>	6	1	<b>Reestruturações e expansões</b>			As pequenas reestruturações e expansões realizadas pelas organizações já podem ser consideradas como sendo um certo grau de hibridismo (Wood, 2010)
	7	2	<b>Abertura de filiais ou atividades subsidiárias</b>			Hibridismo pode ocorrer quando organizações sem fins lucrativos abrem filiais ou criam atividades subsidiárias, no intuito de manter a sua atividade principal (Smith, 2010)
	8	3	<b>Fusão</b>			Hibridismo também pode ser associado à mudança na estrutura organizacional, como ocorre, por exemplo, no processo de fusão de duas organizações (Smith, 2010, 2014)
	9	4	<b>Aquisição</b>			Aquisição de novas empresas, isso também pode ser considerada hibridismo (Wood, 2010).
	10	5	<b>Parcerias</b>			Outro, conotação de hibridismo foi associado as parcerias, por meio da criação

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

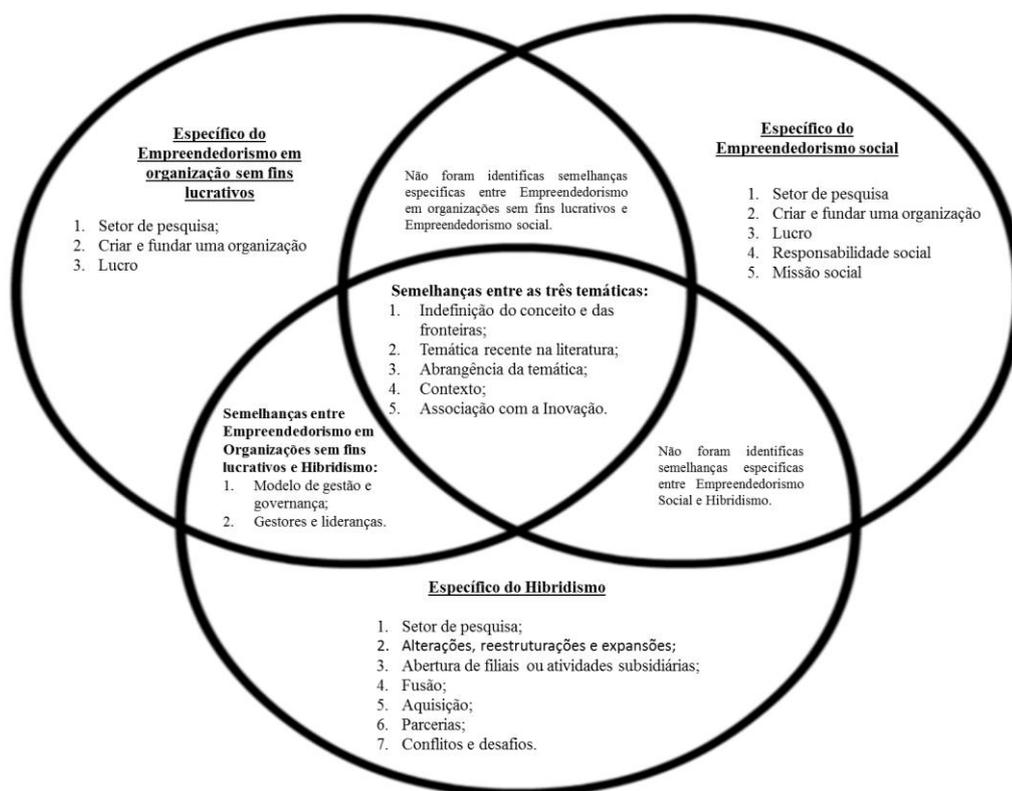
					de redes e colaboração entre organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, como por exemplo, quando uma organização sem fins lucrativos recebe fundos do setor público (Skelcher, 2005; Smith 2010, 2014; Kickert, 2001)
	11	6	<b>Conflitos e desafios</b>		Conflitos e desafios a serem superados pelas organizações híbridas (Westwood e Kirkbride, 1998; Smith, 2010,2014; Wood, 2010; Pache e Santos, 2013; Ebrahim et al., 2014; Doherty et al., 2014; Hustinx et al., 2015; Raynard, 2016).

### 3.3 SISTEMATIZAÇÃO DAS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE AS TRÊS TEMÁTICAS.

A figura 1 apresenta a sistematização das semelhanças e das diferenças entre as três temáticas. Através desta figura, pode perceber-se as semelhanças entre as três temáticas (indefinição do conceito e das fronteiras; temática recente na literatura; abrangência da temática; contexto). Em relação às similaridades entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e hibridismo foram identificadas as seguintes: quanto ao modelo de gestão e governança, gestores e lideranças. Não foram identificadas semelhanças específicas entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e empreendedorismo social, e entre empreendedorismo social e hibridismo.

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha



**Figura 1** – Sistematização das semelhanças e diferenças entre as três temáticas.

Pode-se constatar que o que diferencia as três temáticas entre si, é o setor de pesquisa. Já o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e o empreendedorismo social diferenciaram-se sobre a perspectiva da criação e fundação de uma organização e da questão da lucratividade. Em relação às particularidades do empreendedorismo social, estas foram relacionadas responsabilidade social e à missão social. Finalmente, o hibridismo se diferencia das demais duas temáticas, em relação: as reestruturações e expansões; abertura de filiais ou atividades subsidiárias; fusão; aquisição; parcerias; e os conflitos e desafios advindos da utilização de uma estrutura híbrida.

Desta feita, pode verificar-se a partir da figura 1, que existem mais diferenças (tabela 3) do que semelhanças (tabela 2) entre as temáticas.

#### 4 CONCLUSÕES

Conclui-se agora sobre a questão apresentada neste artigo: O empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo podem ser considerados iguais, apresentarem algumas semelhanças ou são diferentes? A partir da revisão da literatura sobre a questão abordada, pôde perceber-se que estas três temáticas não possuem uma igualdade absoluta, mas compartilham entre si, diversas semelhanças e diferenças.

Quanto às semelhanças, foram identificadas sete semelhanças entre as temáticas, cinco delas, referem-se às semelhanças entre as três, já duas referem-se às semelhanças entre empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e hibridismo. Em relação às diferenças existentes entre as temáticas, foram identificadas onze características que as distinguem entre si. Desta forma, é possível concluir que estas três temáticas possuem diversas semelhanças, bem como comportam entre si também inúmeras diferenças, sendo que foram identificadas mais diferenças que semelhanças.

Em termos teóricos, pode-se dizer que este artigo tende a ser inovador para a literatura: trata de três temáticas, que na prática e teoria, tendem a ser consideradas confusas ou complexas. Na tentativa de aclarar o seu significado e os adotar, procurou-se aferir da possível igualdade, semelhanças e ou diferenças, passo este sustentado e fundamentado com uma revisão da literatura acerca deste tema.

Para a prática, este artigo pode ser um importante instrumento ao fornecer aos gestores de organizações, sistematizações acerca da igualdade, das semelhanças e das diferenças entre estes termos. Numa outra perspectiva, este ensaio também vem coadjuvar com os conflitos práticos identificados quanto ao que é o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo.

Em conclusão, sugere-se para pesquisa futura, compreender como as organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos e públicas podem gerenciar os possíveis conflitos com seus *stakeholders*, atendendo à questão de adoção de qualquer umas das três ações. Uma sugestão pode ser aquela que procura aferir por meio de uma pesquisa qualitativa as semelhanças e diferenças sintetizadas neste estudo. Outra indicação de investigação futura, poderá corresponder a alguma limitação deste estudo, isto é, saber se podem existir outras similaridades e diferenças não abordadas nesta pesquisa, ou se, pode efetivamente ser encontrada uma identidade absoluta entre as três temáticas. Ainda outra investigação pode realizar um levantamento sobre a igualdade, semelhança e diferenças entre: (1) organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e organizações híbridas; (2) empresas sociais e empresas comerciais; (3) empreendedorismo social e responsabilidade social.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à unidade de Investigação NECE (Research Center in Business Sciences), FCT (Fundação para Ciência e a Tecnologia) e ao BID/ICI/FCSH/Santander Universidade/2016.

## REFERÊNCIAS

Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2). 22-27

Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124. Disponível em: [http://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](http://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf). Acesso: 01/05/2017

Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The Social-Entrepreneurship Advantage: An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718-2732.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing-Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8, 397-441.

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Armanda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

Bilodeau, M., & Slivinski, A. (1996). Volunteering nonprofit entrepreneurial services. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(1), 117-127.

Bilodeau, M., & Slivinski, A. (1998). Rational nonprofit entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 7(4), 551-571.

Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.

Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 749-765.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.

Chapelle, K. (2010). Non-profit and for-profit entrepreneurship: a trade-off under liquidity constraint. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 55-80.

da Língua Portuguesa, D. (2003). Porto: Porto Editora. Referências.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University. Disponível em: <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>. Acesso em 11/04/2017.

Di Zhang, D., & Swanson, L. A. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 105-125.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Harvard Business Press.

Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 737-748.

Felício, J. A., Gonçalves, H. M., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.

Frenkel, M., & Shenhav, Y. (2006). From binarism back to hybridity: A postcolonial reading of management and organization studies. *Organization Studies*, 27(6), 855-876.

Frumkin, P., & Kim, M. T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?. *Public Administration Review*, 61(3), 266-275.

Gartner, W. (1988) Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12: 11-32.

Glaeser, E. L., & Shleifer, A. (2001). Not-for-profit entrepreneurs. *Journal of public economics*, 81(1), 99-115.

Helm, S. T., & Andersson, F. O. (2010). Beyond taxonomy. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 259-276.

Hudnut, P., Bauer, T., & Lorenz, N. (2006, January). Appropriate Organizational Design: A hybrid business model for technology transfer to the developing world. In *National Collegiate Inventors and Innovators Alliance. Proceedings of the... Annual Conference* (p. 81). National Collegiate Inventors & Innovators Alliance.

Hustinx, L., & De Waele, E. (2015). Managing Hybridity in a Changing Welfare Mix: Everyday Practices in an Entrepreneurial Nonprofit in Belgium. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1666-1689.

Kickert, W. J. (2001). Public management of hybrid organizations: Governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, 4(2), 135-150.

Lee, E. S. (2015). Social Enterprise, Policy Entrepreneurs, and the Third Sector: The Case of South Korea. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1084-1099.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.

Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: iguais, similares ou diferentes?

Rozélia Laurett, Emerson Wagner Mainardes, Arminda Maria Finisterra do Paço, Idalina Maia Sidoncha

Mort, G. Weerawardena, J., Carnegie, K., 2002. Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement. *American Marketing Association Conference proceedings*, 13, 5.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.

Parente, C. R. (2016). Social entrepreneurship in Portugal: intervention and management models in third sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(7/8), 531-546.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.

Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 310-335.

Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651-1655.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. *Small business economics*, 24(3), 205-231.

Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.

Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In *Social Entrepreneurship* (pp. 95-120). Palgrave Macmillan UK.

Rosshem, B. N., Kim, P. S., & Ruchelman, L. (1995). Managerial roles and entrepreneurship in nonprofit urban arts agencies in Virginia. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(2), 143-166

Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.

Scheiber, L. How (2016). Social Entrepreneurs in the Third Sector Learn from Life Experiences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-24, 1694–1717.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.

Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.

Skelcher, C. (2005). Public-private partnerships and hybridity. in E. Ferlie, L.E. Lynn, Jr and C. Pollitt (eds), *Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 347–370.

Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448.

Smith, S. R. (2010). Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society*, 29(3), 219-229.

Smith, S. R. (2014). Hybridity and nonprofit organizations: The research agenda. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1494-1508.

Stecker, M. J. (2014). Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349-358.

Steyaert, C., & Hjorth, D. (Eds.). (2008). *Entrepreneurship as social change: A third new movements in entrepreneurship book (Vol. 3)*. Edward Elgar Publishing.

Tan, W. L., & Yoo, S. J. (2015). Social Entrepreneurship Intentions of Nonprofit Organizations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 103-125.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101.

Westwood, R. I., & Kirkbride, P. S. (1998). International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity. *Journal of Organizational Change Management*, 11(6), 554-577.

Wood Jr, T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241-247.

Yusuf, J. E. W., & Sloan, M. F. (2015). Effectual processes in nonprofit start-ups and social entrepreneurship: An illustrated discussion of a novel decision-making approach. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 417-435.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.