



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO



KATHÚCIA DA SILVA BARBOSA

CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS
ATRAVÉS DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Uma visão através da Teoria da Liderança
Adaptativa

BELÉM - PA

2023

KATHÚCIA DA SILVA BARBOSA

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS
ATRAVÉS DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Uma visão através da Teoria da Liderança
Adaptativa**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará.

Linha de Pesquisa: Organizações Governamentais, Não Governamentais e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena

BELÉM - PA

2023

KATHÚCIA DA SILVA BARBOSA

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS
ATRAVÉS DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Uma visão através da Teoria da Liderança
Adaptativa**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organizações Governamentais, Não Governamentais e Desenvolvimento Regional.

Data de Defesa: 01/08/2023

Conceito: Aprovada

Banca examinadora:

Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena
Presidente / PPGAD-UFPA)

Prof. Dr. Isaac Matias
(Membro Interno – PPGAD-UFPA)

Profa. Dra. Diana Cruz Rodrigues
(Membro Interno – PPAD-UNAMA)

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpa.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **23**, ano: **2023**, tipo: **ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**, data de emissão: **16/08/2023** e o código de verificação: **6b54ca2c5f**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus acima de TUDO pela minha vida, por nunca me abandonar e sempre me abençoar.

À minha família, em especial, aos meus pais que são o que eu tenho de mais precioso nesse mundo.

Ao meu noivo Allan Almeida Dias que sempre esteve ao meu lado me incentivando e motivando.

Ao Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena pela honra de ser meu orientador, pelo respeito e profissionalismo, além da imensa paciência, incentivo e compreensão, minha profunda gratidão e respeito.

Ao Prof. Dr. Isaac Matias e a Profa. Dra. Diana Cruz Rodrigues pela honra de aceitarem o convite para estarem na minha banca.

Ao Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos que sempre me incentivou e apoiou desde a graduação.

À Universidade Federal do Pará, ao corpo docente e administrativo do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD) pelo suporte, aprendizado e oportunidade de compor a primeira turma de Mestrado em Administração e aos colegas de turma, em especial à Camila Veloso e Rose Amaral.

A conclusão do Mestrado em Administração é a realização de um desafio pessoal em meio a um período conturbado de minha vida e saúde ao qual considero uma vitória chegar ao final. Meu sincero obrigada!

RESUMO

Há uma constante necessidade das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) de se adaptarem às mudanças de contextos e de se reinventarem, principalmente para conseguir novos mecanismos de captação de recursos a fim de garantir a continuidade de suas atividades em prol do bem social. Nesse sentido, Negócios Sociais representam uma perspectiva híbrida de impacto social e autossuficiência financeira. Assim, procedeu-se a revisão sistemática da literatura a fim de entender as contribuições dos artigos publicados nos últimos 10 anos sobre Negócios Sociais no contexto brasileiro, além da elaboração de ensaio teórico com as dimensões da liderança adaptativa relacionando-as à captação de recursos para uma OSFL através de negócios sociais. A revisão permitiu delinear lacunas no tange à ampliação de publicações sobre o tema para outras regiões do Brasil, em especial a região Amazônica, devido sua relevância global, além do enfoque nos aspectos ambientais dos negócios sociais. Quando comparado às dimensões da liderança adaptativa, obteve-se um modelo no qual se percebe que a ação de um líder adaptativo em uma OSFL pode ser um meio para mudança de aspectos tradicionais da organização à evolução da captação de recursos através de negócios sociais.

Palavras-chave: captação de recursos; organização sem fins lucrativos; negócios sociais; ONG, teoria da liderança adaptativa.

ABSTRACT

There is a constant need for Non-Profit Organizations (NPOs) to adapt to changing contexts and reinvent themselves, mainly to find new mechanisms for raising funds in order to guarantee the continuity of their activities in favor of the social good. In this sense, Social Business represents a hybrid perspective of social impact and financial self-sufficiency. Thus, a systematic literature review was carried out in order to understand the contributions of articles published in the last 10 years on Social Business in the Brazilian context, in addition to the elaboration of a theoretical essay outlining the dimensions of adaptive leadership and relating them to fundraising for a OSFL through social businesses. The review made it possible to outline gaps regarding the expansion of publications on the subject to other regions of Brazil, especially the Amazon region due to its global relevance, in addition to the focus on the environmental aspects of social businesses. When comparing the dimensions of adaptive leadership, a model was obtained in which it is clear that the action of an adaptive leader in an NGO can be a means of changing traditional aspects of the organization to the evolution of fundraising through social businesses.

Keywords: fund-raising; nonprofit organization; social business; NGO, adaptive leadership theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 – Resumo tradicional de captação de recursos em uma OSFL.....	30
Fluxograma 2 – Modelo de captação de recursos através de negócios sociais.....	38

FIGURAS

Figura 1 – Esquema das fases da revisão sistemática de literatura.....	17
Figura 2 – Dimensões da liderança adaptativa.....	35

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Seleção de artigos	18
Gráfico 2 – Distribuição de artigos	18
Gráfico 3 – Artigos por periódico.....	19
Gráfico 4 – Artigos por ano.....	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Termos relacionados aos negócios sociais	15
Quadro 2 – Critérios de inclusão.....	16
Quadro 3 – Critérios de exclusão	17
Quadro 4 – Tipos de trabalho.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS/ SIGLAS

LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros.....	31
ONG	Organização Não Governamental.....	31
OSC	Organizações da Sociedade Civil.....	11
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos.....	10
RSL	Revisão Sistemática de Literatura.....	16

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO II - ARTIGO I - ANÁLISE DA DIVERSIDADE DE ABORDAGENS DE NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: Uma revisão baseada nos periódicos brasileiros.....	11
2.1 Introdução.....	11
2.2 Revisão da Literatura.....	12
2.2.1 Inovando o terceiro setor com o empreendedorismo social.....	12
2.2.2 Explorando o Negócio Social: uma abordagem híbrida para impacto social.....	13
2.2.3 Compreendendo a diferença entre os modelos de Negócios Sociais: uma Análise Comparativa.....	14
2.3 Procedimentos Metodológicos.....	16
2.4 Discussão e análise dos dados.....	17
2.5 Considerações finais	20
CAPÍTULO III - ARTIGO II - CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS ATRAVÉS DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Uma visão através da teoria da liderança adaptativa.....	23
3.1 Introdução.....	23
3.2 Fundamentação Teórica.....	24
3.3 Implicações da liderança adaptativa na captação de recursos para OFSL através de Negócios Sociais	34
3.4 Resultados e conclusões.....	37
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	41

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Apesar do grande avanço científico e tecnológico que a sociedade tem logrado em diversos setores, as diferenças e/ou problemas sociais e ambientais, por exemplo, persistem como obstáculos que afetam direta e indiretamente a todos e retardam o avanço social.

O Estado como figura governamental atua administrando os interesses individuais e coletivos da sociedade, regulando a arrecadação de impostos e redirecionando para atender a população através do estabelecimento de prioridades.

Quando se trata de empresas e corporações privadas que compõem o segundo setor, é necessário entender que elas estão sob interesses do livre mercado e, ainda que executem ações sociais ou desempenhem programas direcionados para a responsabilidade socioambiental, a correção dessas disparidades não é sua principal finalidade.

Embora sem vínculo governamental, as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Organizações Não Governamentais, dentre outras nomenclaturas, passam a compor o Terceiro Setor visando sanar e/ou atenuar problemas sociais não atendidos pelos demais setores. Contudo, sua natureza filantrópica, embora muito importante para o benefício social, depara-se com a inconstância ou dependência financeira de doações, editais, ações voluntárias e afins, o que afeta diretamente a sua própria sobrevivência e, por consequência, suas ações.

O empreendedorismo social empregado na Organizações Sem Fins Lucrativos permite uma mudança de mentalidade que visualiza o problema social como uma oportunidade e transforma o fazer social também em uma forma de arrecadação de recursos, baseado em um processo adaptativo inerente à transformação do ambiente tradicional da OSFL para uma empresa de caráter social. Nesse sentido, os Negócios Sociais, considerados um híbrido do segundo e terceiro setor, possibilitaria a continuação das ações filantrópicas, bem como a independência financeira de suas atividades.

Considerando os pontos levantados, verificou-se a necessidade de conhecer a diversidade de abordagens de Negócios Sociais no contexto brasileiro. Assim, procedeu-se uma revisão sistemática em periódicos que abordam o tema no Brasil, conforme exposto no Artigo I que consta no Capítulo II, de quanto à necessidade transformadora e adaptativa das OSFLs para inserção de Negócios Sociais em seu ambiente complexo se assemelha às dimensões da Teoria de Liderança Adaptativa elaborada por Heifetz. Assim, o capítulo III apresenta um modelo aplicado à captação de recursos de OSFL através de negócios sociais à luz da Teoria da Liderança Adaptativa. Em seguida, o capítulo IV aborda as considerações finais dos capítulos anteriores e é seguido pelas referências.

CAPÍTULO II - ARTIGO I - ANÁLISE DA DIVERSIDADE DE ABORDAGENS DE NEGÓCIOS SOCIAIS NO BRASIL: Uma revisão baseada nos periódicos brasileiros

2.1 Introdução

Negócios Sociais desempenham um papel fundamental na inclusão social e na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos de países em desenvolvimento. Eles podem fornecer acesso a bens e serviços a preços acessíveis e proporcionar oportunidades de emprego e renda para pessoas de baixo poder aquisitivo. Empresas sociais têm sido um elo entre a produção de produtos artesanais, por exemplo, e o mercado consumidor.

Assim, os negócios sociais podem incentivar o empreendedorismo e o desenvolvimento local, criando empregos e melhorando o nível de serviços oferecidos. Os negócios sociais também podem contribuir para a redução da pobreza e o aumento da consciência social das comunidades, atuando em áreas como educação, meio ambiente, saúde e infraestrutura.

Negócios sociais podem ser considerados um híbrido que combina a viabilidade econômica do segundo setor e o impacto social e/ou ambiental do terceiro setor (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020; OMAROV, 2020). É perceptível que, embora apresentem características consideradas antagônicas (WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019), os negócios sociais surgem como uma alternativa para os perfis de empreendedores sociais que focam em mudar uma determinada realidade através de uma visão inovadora e com valor social, mas se diferenciando das ações praticadas por organizações da sociedade civil (OSC).

É importante ressaltar que os desafios sociais enfrentados pelos países desenvolvidos são diferentes daqueles encontrados nos países em desenvolvimento cujos problemas como a fome e a pobreza são questões significativas para a população (SCHMITT; ALBERTON, 2022).

Verificando-se assim a importância dos negócios sociais para países em desenvolvimento como o Brasil e sua íntima relação com o empreendedorismo social gerado pelas organizações da sociedade civil para busca de solução/amenização de problemas sociais, aqui vistos como oportunidades; esta revisão sistemática da literatura foi norteadada pela questão: quais as contribuições das publicações em periódicos nacionais ao evidenciar os negócios sociais no Brasil?

Dessa forma, o presente artigo visa analisar quais são os principais fatores que influenciam na criação de negócios sociais, bem como discutir as principais características que os distinguem de outros modelos de negócios e as abordagens relacionadas a negócios sociais existentes nas produções científicas (últimos 10 anos) a fim de estabelecer as contribuições para o tema no país e, a partir disso, proporcionar perspectivas para estudo futuros.

O presente artigo está distribuído em seis tópicos: introdução, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, discussão e análise dos dados, considerações finais e referências.

2.2 Revisão da literatura

2.2.1 Inovando o Terceiro Setor com o Empreendedorismo Social

O terceiro setor é considerado aquele que atua no espaço entre o que se denomina primeiro e segundo setores (ANESE; COSTA; COELHO, 2018). Contudo, cabe esclarecer de que se trata cada um. O primeiro setor refere-se à esfera pública, já o segundo à iniciativa privada. É possível verificar, no entanto, que há necessidades sociais não atendidas pela esfera pública e que não são objetivos da iniciativa privada, daí o foco do terceiro setor. Cumpre ressaltar que o terceiro setor apresenta várias designações usadas indistintamente (ALANO, 2019; BRITO; TAVARES; SOARES, 2018), dentre elas, o de Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL).

As OSFLs, embora com importante atuação em prol da sociedade e meio ambiente, têm como grande desafio sua sustentabilidade tanto para a efetividade das suas ações de impacto quanto para sua própria sobrevivência como entidade, haja vista a dependência de recursos externos (DALL'AGNOL *et al.*, 2017).

Nunes, Watanabe e Costa (2020) salientam que, embora as OSFLs se pautem na transparência como forma de legitimação de suas ações, elas enfrentam ainda muitos percalços para captação de recursos como, por exemplo, o nível de burocracia de diversos órgãos financiadores (CONCEIÇÃO; SILVA, 2019) e/ou o aumento de instituições sem fins lucrativos que resultou no acirramento da competitividade entre elas por recursos, sejam de origem privada ou pública (SILVA *et al.*, 2018).

Considerando as constantes demandas (sociais, ambientais, etc.) que carecem de intervenção em prol da correção de desajustes, observou-se a necessidade de propor novas

ações e/ou arranjos organizacionais capazes de melhorar/amenizar tais demandas. Nesse sentido, temos o conceito de empreendedorismo social que visa explorar oportunidades (atividades, processos) através de práticas inovadoras a fim de obter riqueza social e/ou valor social (ALBUQUERQUE *et al.*, 2021; CARVALHO; VERISSIMO, 2018).

Em suma, o empreendedorismo social tem papel estratégico na inovação do terceiro setor, pois é um importante meio de suprimento de recursos e, conseqüentemente, de sua sustentabilidade. Ao mesmo tempo, é um elemento importante na solução de demandas sociais e ambientais, considerando seu caráter inovador. Portanto, a inovação do terceiro setor com o empreendedorismo social se mostra como uma importante ferramenta para a obtenção de resultados efetivos na melhoria de condições sociais.

2.2.2 Explorando o Negócio Social: uma abordagem híbrida para impacto social

O empreendedor social, em oposição a uma OSFL, por exemplo, não visa doações nem pretende ser agente filantropo, mas percebe um problema social como oportunidade de desenvolver um negócio com impacto positivo sobre a sociedade ou meio ambiente (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020). Em consonância com essa alternativa emergente temos os denominados Negócios Sociais.

Muhammad Yunus, vencedor do Nobel da Paz em 2016, é apontado como responsável pela formulação da imagem de negócios sociais, sendo o “*Grameen Foundation*”, nascido como *Grameen Bank*, um exemplo de empreendedorismo social ao realizar microcréditos para pessoas em vulnerabilidade em Bangladesh, surgindo, assim, um modelo híbrido que busca impactos sociais positivos ao combinar competências do setor privado e do terceiro setor (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020; OMAROV, 2020; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; RIBEIRO; PINTO, 2018; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

O negócio social não tem por finalidade o lucro, contudo, se torna um meio para que a organização efetive seus objetivos. Assim, verifica-se que é necessário certo equilíbrio entre os componentes sociais e comerciais da organização (OMAROV, 2020). Em contrapartida às empresas consideradas tradicionais que visam receita (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016), ou mais especificamente, o lucro, os negócios sociais tendem a realizar o trabalho na zona fronteira entre benefícios sociais e lucratividade (OMAROV, 2020) e vislumbram como uma oportunidade a solução de problemas sociais (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020).

Walchhütter e Iizuka (2019) acrescentam que demandas ambientais também estão atreladas aos negócios sociais por sua influência na qualidade de vida e sustentabilidade, bem como nas abordagens que envolvem redução de passivos ambientais através do reaproveitamento de materiais em programas de inclusão social.

Portanto, os Negócios Sociais são uma abordagem híbrida para o impacto social, que se propõe a unir, ao mesmo tempo, a lucratividade e o bem-estar social, colocando em xeque o modelo de negócio tradicional e o modelo de filantropia. Com essa abordagem, as organizações têm a possibilidade de contribuir tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, ao mesmo tempo, em que lucram, no entanto, com uma mentalidade que não suporta excessos.

2.2.3 Compreendendo a Diferença entre os Modelos de Negócios Sociais: Uma Análise Comparativa

Ribeiro e Pinto (2018) expõem a diferença entre os modelos de negócio social a serem adotados, explicando que o de Muhammad Yunus não inclui distribuição de lucros, entretanto, no modelo teórico norte-americano, negócio social é visto como empresa no qual não é vedada a distribuição de lucros, sendo que as OSFLs, no contexto americano, assumiram a atividades de empresa social como alternativa para financiarem suas prestações de serviços sociais (KERLIN, 2006) com o uso de atividades empresariais separadas ou apenas relacionadas com sua missão central (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; KERLIN, 2006).

Petrini, Scherer e Back (2016) sintetizam o conceito ao adotar a definição de negócio de impacto social, no qual a organização busca sanar demandas de cunho social, sendo facultativa a distribuição de lucros. Ainda não há consenso sobre a definição de negócios sociais nem sobre sua interpretação na literatura, pois constitui um modelo novo que combina objetivos considerados antagônicos (SILVA; IIZUKA, 2018). No quadro 1, a seguir, consta os termos relacionados aos negócios sociais.

Quadro 1- Termos relacionados aos negócios sociais

Termo	Definição	Principais Autores
Empresa Social	É um negócio que visa, primariamente, a objetivos sociais, e cujos excedentes são principalmente reinvestidos no próprio negócio ou em benefícios para a comunidade.	Gutiérrez; Reficco e Trujillo, (2006); Borzaga; Depedri e Galera (2012)
Negócios Sociais	Qualquer tipo de empreendimento social que visa atender um problema social. Tem como principal objetivo o impacto social e, em seu modelo de negócio, todo lucro deve ser reinvestido.	Yunus; Moingeon e Lehmann, (2012).; Borzaga; Depedri e Galera, (2012);
Negócios Inclusivos	Um Negócio Social pode ser considerado um negócio inclusivo quando está focado em gerar emprego e renda para as pessoas pobres que vivem em áreas de risco social e ambiental.	Teodósio e Comini (2012); Godói-De-Sousa e Fischer, (2012) Borzaga; Golja e Požega (2012)
Negócios com Impacto Social	Modelo de organização híbrida que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor	Barki (2015)
Negócios da Base da Pirâmide	Modelo que ajuda a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida, fornecendo subsídios, principalmente, para pessoas em vulnerabilidade social.	Barki (2010); Prahalad, (2005)
Empresa B Corp	Empresas com certificação do Sistema B são empresas com fins lucrativos certificadas pelo Laboratório B (organização internacional).	Honeyman (2014)

Fonte: Silva e Ilzuka (2018).

Vale ressaltar que segundo Gonçalves, Sugahara e Ferreira (2020) observaram em sua pesquisa, os Negócios Sociais possuem tendência para comercialização de bens e serviços, contudo, carecem de tratamento jurídico mais específico no Brasil (RIBEIRO; PINTO, 2018).

Observa-se que, ainda que existam diferentes formas de interpretar e definir o que são Negócios Sociais, sendo necessário que o Brasil implemente um arcabouço jurídico mais adequado para atuar nesse modelo de empresa. Todas as definições anteriores, como aquelas relacionadas no quadro 1, mostram que existem diferentes formas de abordar o tema, sendo

que o mais importante é que os Negócios Sociais sejam capazes de atender às demandas sociais e gerar impactos positivos para a sociedade.

2.3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva (GIL, 2002), realizada através do método de Revisão Sistemática de Literatura (RSL). A RSL consiste em uma avaliação criteriosa sobre um determinado tópico de pesquisa a fim de responder uma pergunta específica, com o uso de uma metodologia de revisão rigorosa e passível de auditoria (CASTRO, 2001; KITCHENHAM, 2004). São chamados de primários os estudos individuais que antecedem e contribuem para a revisão sistemática, enquanto esta última é classificada como estudo secundário (KITCHENHAM, 2004).

Para a pesquisa foi adotado as etapas pré-definidas (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003) apresentadas abaixo:

Etapa I - Identificação da necessidade de uma revisão, preparação da proposta de revisão e desenvolvimento do protocolo;

Etapa II - Identificação da pesquisa, seleção dos estudos, avaliação da qualidade dos estudos, extração dos dados e monitoramento do processo e síntese dos dados;

Etapa III - Relatório e recomendações e a busca de evidências na prática.

Foi utilizado a planilha eletrônica *excel* para compilar dados e produzir gráficos para esta revisão. Após definido o objetivo e o protocolo, estabeleceu-se a *string* de busca: ("negócios sociais" OR "empresa social" OR "*social business*" OR "*social enterprise*") a ser usado no título de artigos da plataforma CAPES, já os critérios de inclusão e exclusão constam nos quadros 2 e 3.

Quadro 2 - Critérios de inclusão

Critério	Descrição do critério de inclusão
I1	Artigos que usem os construtos no título
I2	Artigos publicados e disponíveis em português
I3	Artigos publicados nos últimos 10 anos (2012 a 2022)
I4	Artigos em periódicos revisado por pares
I5	Artigos com resumo
I6	Artigos disponíveis completos <i>online</i>
I7	Artigos com contexto no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Quadro 3 - Critérios de exclusão

Critério	Descrição do critério de exclusão
E1	Artigos que não usem os construtos no título
E2	Artigos publicados e não disponíveis em português
E3	Artigos publicados fora do período proposto
E4	Artigos em periódicos não revisado por pares
E5	Artigos sem resumo
E6	Artigos não disponíveis completos <i>online</i>
E7	Artigos fora do contexto do Brasil

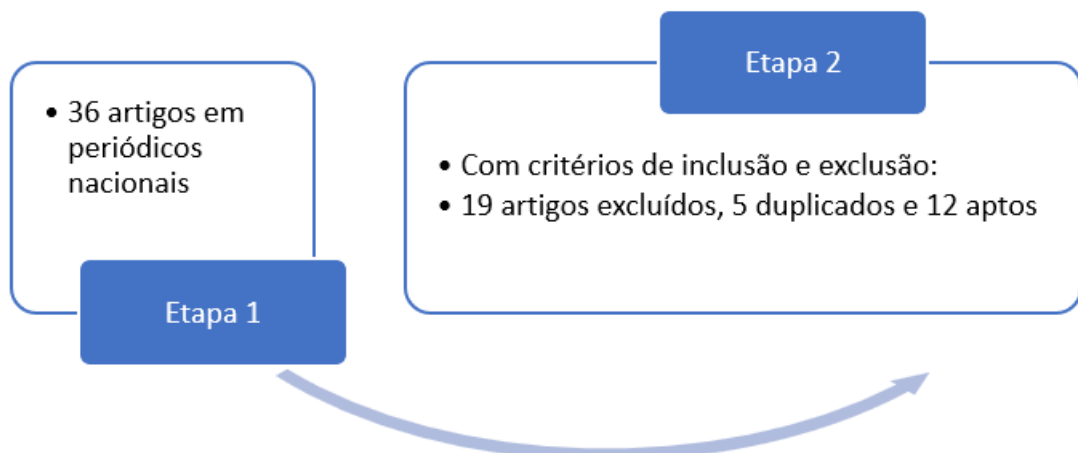
Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Após a definição do protocolo, a etapa seguinte foi a execução da pesquisa, que consistiu na seleção de artigos relevantes para a investigação. Estes foram avaliados de acordo com o critério estipulado, com os dados relevantes sendo extraídos de cada um deles para a construção do artigo.

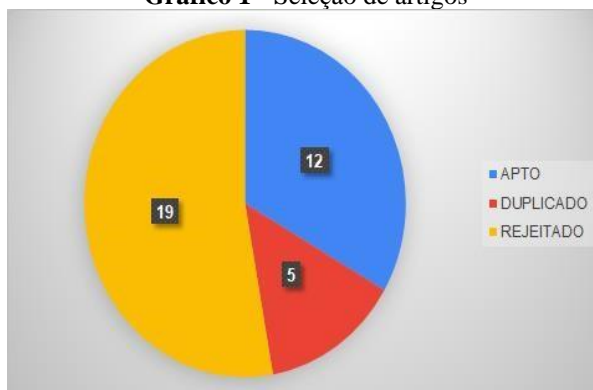
2.4 Discussão e análise de dados

Ao executar a busca avançada usando a *string* proposta para a pesquisa no portal de periódicos CAPES, já com os critérios I1, I2, I3 e I4 aplicados; foram encontrados 36 (trinta e seis) resultados. Ao refinar a pesquisa com os critérios restantes de inclusão (I5, I6 e I7) e exclusão (E2, E5, E6 e E7) definidos, obteve-se 19 (dezenove) artigos descartados, 5 (cinco) duplicados e 12 (doze) artigos aptos para extração de dados para este estudo conforme gráfico 1, o que equivale a 33,33% do total de artigos selecionados. Esse processo é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Esquema das fases da revisão sistemática de literatura

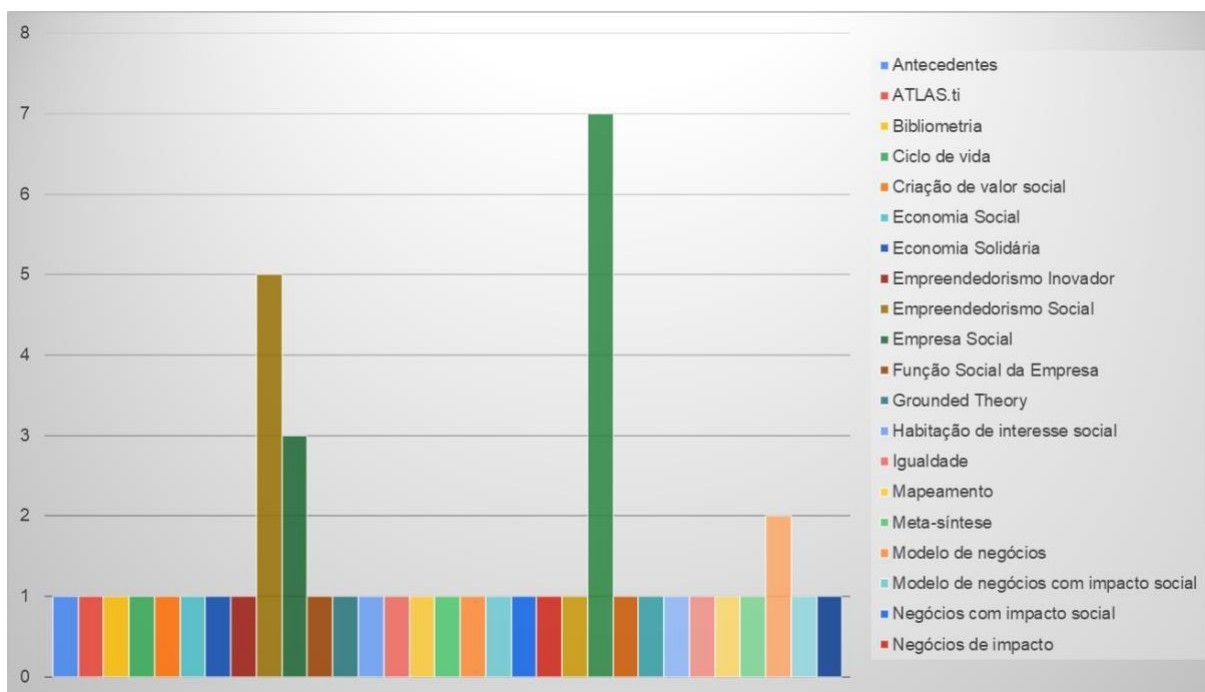


Fonte: elaborada pela autora (2023).

Gráfico 1 - Seleção de artigos

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Observou-se que o construto “Negócios Sociais” foi mencionado 7 (sete) vezes nas palavras-chave (somente em português) dos artigos analisados, enquanto “Empreendedorismo Social” foi citado 5 (cinco) vezes; “Empresa Social”, 3 (três) vezes e Terceiro Setor, 2 (duas) vezes, já os demais tiveram apenas 1 (uma) menção, conforme o gráfico 2.

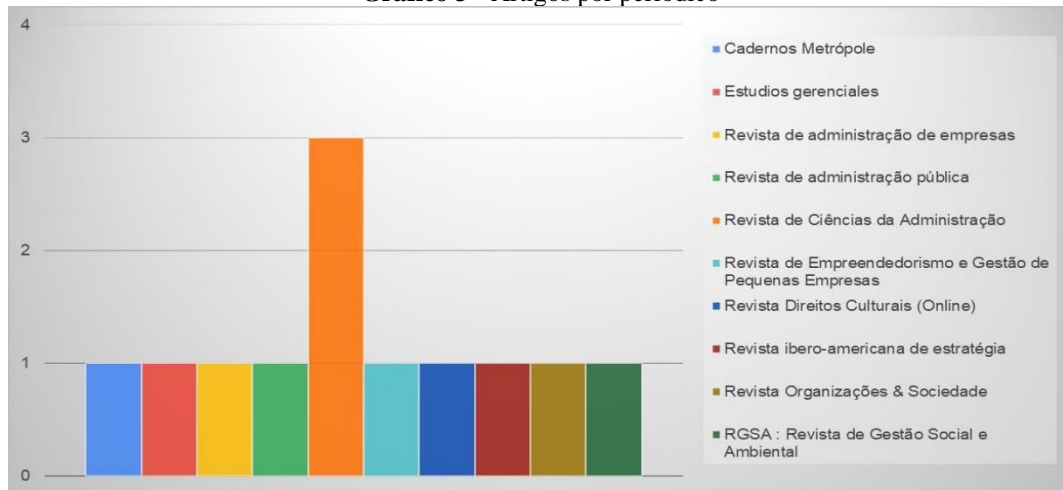
Gráfico 2 - Distribuição de artigos

Fonte: elaborada pela autora (2023).

A partir desta análise, podemos concluir que existe uma grande diversidade de termos relacionados ao tema Negócios Sociais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Embora os termos “Negócios Sociais” e “Empreendedorismo Social” sejam os mais usados, é

importante reconhecer a relevância dos demais construtos para o estudo do tema. Ademais, o uso destes termos na literatura reflete a crescente importância dos Negócios Sociais como um conceito de negócio alternativo, que permite a criação de soluções inovadoras para problemas sociais.

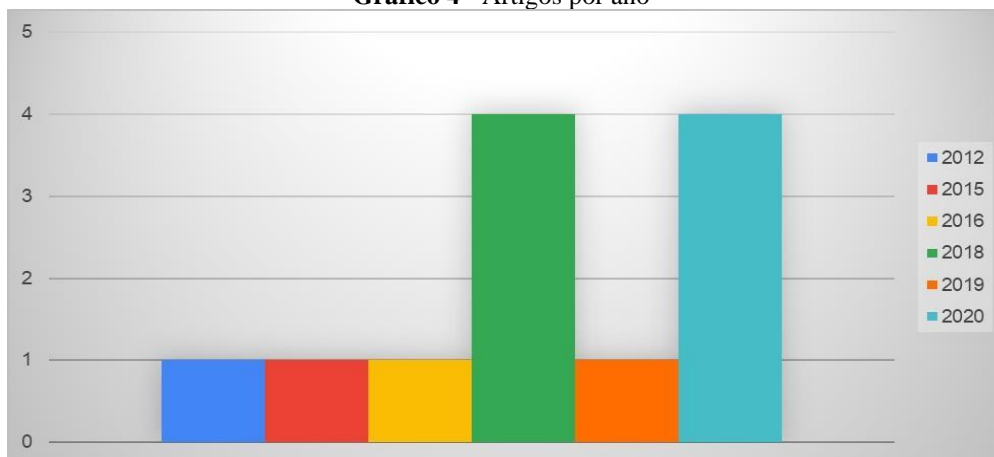
Gráfico 3 - Artigos por periódico



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Esse achado reforça a ideia de que não há consenso sobre a definição de negócios sociais na literatura (SILVA; IIZUKA, 2018). A Revista de Ciências da Administração foi o periódico científico que obteve mais publicações nos critérios escolhidos com 3 (três) artigos conforme Gráfico 3. Quanto ao ano de publicação, verifica-se que houve mais publicações nos anos de 2018 e 2020, cada um com 4 (quatro) artigos em consonância com o gráfico 4:

Gráfico 4 - Artigos por ano



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Quanto às abordagens presentes nos artigos selecionados, verificou-se que o conceito de Negócios Sociais não tem consenso quanto a sua definição e apresenta variações quanto ao seu entendimento, mas sempre convergindo para priorizar valor social e/ou ambiental com

equilíbrio do resultado financeiro (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020; WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019).

Alguns estudos evidenciam a relação entre empreendedorismo social e negócios sociais desde os antecedentes da orientação empreendedora que propulsiona a iniciativa dos fundadores até a forma de divisão ou não de lucros. O problema social é visto como inspiração para gerar uma oportunidade de negócios com propósito (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020).

Costa e Itelvino (2018) reforçam o papel dos empreendedores sociais para fomentar negócios sociais com produtos, serviços educacionais, ambientais e de saúde, principalmente. No entanto, é importante frisar a necessidade de políticas específicas de financiamento direcionado para este tipo de negócio, pois a maioria dos empreendedores desse setor ainda assumem o risco de investir através de capital próprio (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020).

Considerando que negócios sociais ainda são uma temática relativamente recente no contexto global e mais especificamente brasileiro, foi percebido a preocupação em mapear tais organizações, assim Silva e Ilzuka (2018) encontraram em sua pesquisa duzentos (200) negócios sociais e vinte e três (23) empresas aceleradoras, fornecendo uma base de dados preciosa para o desenvolvimento de outros estudos, haja vista a carência perceptível de literatura que proporcione evidenciar como negócios sociais equilibram sua viabilidade econômica com seu valor social (FRANÇA FILHO; RIGO; SOUZA, 2020).

Portanto, a partir desta análise, verifica-se que negócios sociais se constituem como um tema relevante para as ciências administrativas, pois é uma área de atuação que pode contribuir para o desenvolvimento social e econômico de uma região, especialmente as mais carentes. É necessário, no entanto, que sejam desenvolvidas políticas de financiamento e inclusão para suportar o sucesso destes negócios, bem como incentivar a inovação e o empreendedorismo social.

2.5 Considerações finais

Este artigo é relevante para área de negócios sociais, principalmente por evidenciar as vertentes utilizadas no Brasil para este tema. Os achados dessa pesquisa permitiram, portanto, o entendimento das principais abordagens sobre negócios sociais em publicações no Brasil nos artigos científicos dos últimos dez anos.

Para responder à pergunta de pesquisa, que busca compreender as contribuições das publicações em periódicos nacionais ao evidenciar os negócios sociais no Brasil, ressalta-se que os estudos publicados em bases nacionais apresentam, de modo geral, a indefinição quanto a conceituação de negócios sociais, seus sinônimos (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016) bem como sobre a divisão ou não de lucros, embora em países em desenvolvimento, como o Brasil, aparente ser mais comum a distribuição de lucros (SILVA; IIZUKA, 2018).

No que tange a sua relação com o empreendedorismo social, verifica-se que este se comporta como um motivador para atitudes proativas em negócios com impacto social, transformando problemas em oportunidades através do senso de missão de seus idealizadores em agregar valor social a suas ações (BEZERRA-DE-SOUSA *et al.*, 2019; CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020; GOMES JÚNIOR *et al.*, 2020).

Assim, os estudos relativos ao Brasil têm sido úteis para esclarecer como o mercado brasileiro compreende e pratica os negócios sociais e como os relaciona com outras formas de economia popular.

Outra contribuição a se destacar é a necessidade de expandir as pesquisas do tema para as demais regiões do país, seja para estimular ações empreendedoras ou para fomentar a consolidação do campo de estudo no meio acadêmico, considerando uma lacuna de pesquisa o fato de 75,5% de negócios sociais se concentrarem no Sudeste (SILVA; IIZUKA, 2018). Logo, é desejável a disseminação de negócios sociais pelo país, principalmente, no que tange à região da Amazônia brasileira que sofre com danos ambientais, econômicos e sociais.

A Amazônia é rica em exemplos de negócios sociais, mas que até aqui carecem de estudos para a replicação de seus modelos. Também é importante ressaltar que o impacto social positivo de negócios sociais está intimamente ligado com ações de cunho ambiental (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015), contudo não foi observado nos artigos um enfoque neste ponto, o que configura outra perspectiva a ser aprofundada em estudos posteriores.

Portanto, a pesquisa permitiu levantar de forma abrangente o que se publicou no Brasil sobre o tema negócios sociais, e sua relação com o empreendedorismo social, apontando os principais conceitos, abordagens e temáticas relacionadas ao assunto. Com isso, espera-se que este estudo contribua para a ampliação do conhecimento sobre negócios sociais no Brasil, bem como que seja um estímulo para a criação de novos modelos de negócios capazes de gerar impacto social, econômico e ambiental positivo.

Os achados deste artigo evidenciam ainda que negócios sociais são um campo de estudo ainda em aprofundamento, especialmente ao se detalhar aspectos ligados à sustentabilidade e a sua aplicação na região amazônica do Brasil. Ampliar esse estudo para a

literatura internacional pode gerar contribuições mais amplas para a compreensão do fenômeno e estimular novas ações para os negócios sociais do Brasil, promovendo inovações no modelo brasileiro.

Apesar das contribuições apresentadas deste estudo, algumas limitações são remanescentes: esta pesquisa se baseou exclusivamente em artigos científicos publicados nos últimos 10 anos em periódicos nacionais, o que pode ter excluído outras fontes relevantes de informação, como relatórios de organizações sociais e dados não publicados.

Além disso, a falta de enfoque nos aspectos ambientais nos artigos analisados revela uma oportunidade para estudos futuros que explorem a relação entre negócios sociais e ações ambientais, considerando a importância da sustentabilidade nesse contexto. Portanto, pesquisas futuras devem abordar essas limitações, buscando uma compreensão mais aprofundada dos negócios sociais, incluindo a diversidade geográfica, a definição conceitual e as dimensões ambientais, além de ampliar o escopo para a literatura internacional, visando contribuições mais abrangentes e inovações no modelo brasileiro de negócios sociais.

CAPÍTULO III - ARTIGO II - CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS ATRAVÉS DE NEGÓCIOS SOCIAIS:

Uma visão através da teoria da liderança adaptativa

3.1 Introdução

As organizações sem fins lucrativos representam notáveis ações em prol do atendimento de necessidades sociais não atendidas pelo Estado ou por empresas capitalistas. No entanto, as OSFLs permanecem sendo desafiadas quanto à captação de recursos para manutenção de suas atividades. Além disso, a constante dependência de doações de terceiros constitui uma fragilidade para sua continuidade. A visão empreendedora do problema social como uma oportunidade permite a inserção de negócio social nesse contexto, sendo este um híbrido capaz de fornecer benefício social sem abdicar da independência financeira conforme apresentado no capítulo anterior.

Assim, nesse complexo ambiente, a liderança adaptativa se encaixa no processo de mudança necessária para adequar a transição da visão de dependência financeira para negócios sociais baseados no empreendedorismo social como meio de geração de recursos para sustentar as ações de uma organização sem fins lucrativos.

Este é o primeiro artigo que aplica os conceitos de liderança adaptativa na captação de recursos para uma OSFL através de negócios sociais. O presente trabalho propõe um modelo aplicado em que a liderança adaptativa no contexto de negócios sociais pode permitir à OSFL alcançar sua independência financeira. As dimensões - chave dessa perspectiva incluem: (1) subir na varanda, (2) identificar o desafio adaptativo, (3) regular o sofrimento, (4) manter a atenção disciplinada, (5) devolver o trabalho às pessoas e (6) proteger as vozes da liderança vindas de baixo.

A seguir, revisaremos brevemente a teoria de gestão adaptativa, conceitos de liderança adaptativa, terceiro setor, captação de recursos e negócios sociais. Será posteriormente sugerido maneiras de aplicar a liderança adaptativa na captação de recursos comparando com a relação OSFL- *Stakeholders* e a mudança de comportamento dos integrantes da OSFL.

3.2 Fundamentação teórica

Teoria de gestão adaptativa

A investigação dos termos “gestão adaptativa” ou “teoria adaptativa” apresenta diversas contextualizações em diferentes campos científicos. A seguir, será apresentado alguns usos encontrados na literatura para melhor conhecer essas vertentes.

A teoria adaptativa como estratégia e/ou metodologia em pesquisas sociais é utilizada como perspectiva para elaboração de uma nova teoria (LAYDER, 1993; LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016). Assim, verifica-se que uma teoria pode ser criada através da união do arcabouço teórico preexistente de um determinado assunto com os dados empíricos apresentados em pesquisa de campo através de uma abordagem equilibrada (HEWEGE; PERERA, 2013; LAYDER, 1998).

Quando se fala em gerenciamento de projetos, Rabetti e Rodrigues (2021) resgatam a discussão iniciada no final da década de 90 sobre a aplicação da abordagem adaptativa ao utilizar métodos híbridos como alternativa a um único método (seja preditivo ou ágil) nos projetos com a finalidade de adotar o melhor uso possível das diferentes práticas garantindo os melhores resultados. Embora haja o predomínio do modelo preditivo, os autores observaram no estudo que conduziram que as empresas mostram tendência à abertura da gestão de projetos.

Para Melo e Agostinho (2007) em outro contexto, a gestão adaptativa é uma abordagem gerencial que busca desenvolver maior grau de adaptabilidade aos sistemas organizacionais, o que proporciona a melhora da velocidade e da qualidade de resposta às pressões ambientais.

Segundo Tebet e Trimble (2019), a abordagem de Co-Gestão Adaptativa (CGA) emerge na vertente socioecológica e abrange relações dinâmicas e não lineares em sistemas complexos e pouco previsíveis. Os mesmos autores ratificam que os sistemas socioecológicos, em constante mudança, não podem seguir rigorosamente conjuntos de normas e padrões, sendo necessário processo contínuo de identificação de rearranjos para manejo de recursos naturais e incentivo do modo de vida ecologicamente sustentável.

Já a gestão adaptativa, na abordagem de gestão de recursos naturais, baseia-se na filosofia que sempre existirão incertezas e imprevisibilidades na relação de sistemas socioecológicos e, após reconhecidas, decisões gerenciais ainda serão tomadas, em outras palavras, a gestão adaptativa enfatiza o processo estruturado de aprendizagem que auxilia na redução da incerteza e contribui para construir o conhecimento resultando na melhoria da gestão a longo prazo com resiliência e flexibilidade (ALLEN *et al.*, 2011; MORETTO *et al.*, 2021).

Lynch *et al.* (2022) acrescentam que em um mundo em transformação não há apenas um caminho a ser seguido para um objetivo final, contudo reconhecem que riscos podem ser reduzidos. Em consonância a esse pensamento, o aprendizado é considerado parte central quando se fala de gestão adaptativa colaborativa (FERNÁNDEZ-GIMÉNEZ *et al.*, 2019).

Apesar das diferentes abordagens acima descritas, conclui-se que para cada contexto a gestão adaptativa surge como alternativa para problemas de ambientes complexos e que não podem ser totalmente resolvidos por um único caminho. A gestão adaptativa busca avaliar ambientes incertos, estimular o aprendizado contínuo e através dele reduzir imprevistos por meio da maior aderência a mudanças. Considerando as características gerais descritas, percebe-se então fatores compatíveis com a teoria desenvolvida por Heifetz (1994), esta, contudo, voltada para a liderança adaptativa em ambientes de negócios.

Liderança Adaptativa

Ao observar sistemas vivos, é perceptível a constante busca por equilíbrio que, mesmo em situações de estresse, ocorre um conjunto de respostas do sistema com o intuito de restaurá-lo, nesse sentido, quando comparado ao mundo corporativo, o líder deve influenciar os colaboradores a enfrentar os problemas e solucioná-los, estimulando sua capacidade de aprendizagem e adaptação (HEIFETZ, 1994).

O papel do líder adaptativo se difere da visão tradicional que protege e fornece a visão do problema, soluções e orientações prontas aos seus colaboradores, em vez disso, o líder adaptativo trabalha em conjunto com a equipe engajado no processo de aprendizagem e experimentação de soluções, sendo a liderança uma prática e não uma posição/cargo (WONG; CHAN, 2018). Em suma, liderança adaptativa é a prática de mobilizar pessoas para enfrentar desafios difíceis e prosperar (HEIFETZ; LINSKY; GRASHOW, 2009).

Segundo Heifetz, Linsky e Grashow (2009) existem pré-condições para o perfil de líder adaptativo que são descritas abaixo:

- Livrar-se da ilusão de sistema falido: a ideia de empresa quebrada é um mito, pois a empresa até ali se alinhou para alcançar aqueles resultados vigentes. Não é necessário abandonar o que foi construído, contudo se deve analisar o que preservar e o que descartar/mudar.

- Distinguir problemas técnicos de desafios adaptativos: identificar problemas considerados rotineiros e já conhecidos daqueles que demandam inovação e aprendizado;

- Diferenciar liderança de autoridade: a autoridade é um recurso para a liderança;

- Aprender a viver no desequilíbrio: é um desafio adaptativo analisar o que é essencial ou não para a empresa a fim de encontrar soluções para problemas enquanto ajuda colaboradores a lidar com esses períodos conturbados;

- Observar, interpretar, intervir: observar ao redor identificando eventos e padrões, interpretar o que está sendo observado para só depois projetar intervenções para enfrentar o desafio identificado;

- Engajamento acima e abaixo do pescoço: a liderança adaptativa engloba os colaboradores/equipe e para isto requer seu engajamento por inteiro com vontade e habilidade. Vontade se relaciona ao lado emocional do indivíduo como seu foco e imersão no trabalho, além do senso de pertencimento, já a habilidade está ligada a capacidade de aprendizagem de novas competências, tornando-se proficiente em novas técnicas de diagnóstico e ação.

- Conectar-se ao propósito: esclarecer os valores que orientam a vida e o trabalho para identificar propósitos com os quais se comprometer são atos de coragem e, por consequência, tais propósitos específicos têm que valer os riscos envolvidos na liderança de mudanças adaptativas em uma organização.

A partir de um exemplo médico, Heifetz (1994) aponta três tipos situacionais usados para diferenciar o trabalho adaptativo do técnico conforme o quadro 4. O tipo I é aquele no qual a autoridade envolvida já está familiarizada com o problema e a solução é conhecida, logo é um trabalho técnico. No tipo II, é possível definir o problema, mas a solução não é clara, é necessário aprendizagem sobre a situação e requer certos ajustes/mudanças, assim é um trabalho técnico e adaptativo. Já no tipo III, o problema não está definido nem há soluções técnicas compatíveis, logo exige que o líder induza aprendizagem e mudanças intensas com maior participação dos *stakeholders* em sua aplicação para alcançar uma solução.

Quadro 4 – Tipos de trabalho

Situação	Definição do problema	Solução e Implementação	Principal locus de responsabilidade pelo trabalho	Tipo de trabalho
Tipo I	Claro	Claro	Autoridade	Técnico
Tipo II	Claro	Requer aprendizagem	Autoridade e <i>stakeholder</i>	Técnico e adaptativo
Tipo III	Requer aprendizagem	Requer aprendizagem	<i>stakeholder</i> > Autoridade	adaptativo

Fonte: Adaptado de Heifetz (1994)

A capacidade de diferenciar os desafios técnicos e os adaptativos bem como a habilidade de alinhar tais abordagens é inerente a liderança adaptativa (HEIFETZ; LINSKY; GRASHOW, 2009), assim líderes adaptativos com sua expertise auxiliam seus colaboradores a identificar desafios, classificá-los e encontrar soluções (ANDERSON *et al.*, 2015).

Soluções técnicas tendem a gerar mudanças incrementais, as soluções adaptativas, por sua vez, geralmente resultam em mudanças transformacionais relacionadas com transformação de hábitos, crenças ou mentalidades anteriormente estabelecidas (WONG; CHAN, 2018).

Liderança adaptativa aplicada a outros campos

Apesar de ter sido desenvolvida no contexto de negócios, observa-se a adoção e implementação da liderança adaptativa em outros campos de conhecimento. A complexidade e contínuas mudanças no meio acadêmico fomentaram a busca e a prática de um novo tipo de liderança (DAJANI, 2022). Assim, no campo da educação, a liderança adaptativa foi aplicada no contexto de bibliotecas acadêmicas para projetar estratégias de inovação e criatividade que atendam seus propósitos em um ambiente de mudança e inserção de novos serviços (WONG; CHAN, 2018). Lovett, Hebert e McAlister (2023) apresentaram o estudo de caso da liderança adaptativa na preparação de educadores em instituições de ensino, já Bagwell (2020) aponta a prática da liderança adaptativa pelos líderes escolares no período da pandemia de COVID-19 como apoio no enfrentamento de ambientes educacionais incertos.

Na medicina, Thygeson, Morrissey e Ulstad (2010) já apontavam a liderança adaptativa como promessa de melhora na relação médico-paciente. Anderson *et al.* (2015), percebendo a complexidade no tratamento de pacientes com doenças crônicas, buscaram na liderança adaptativa mecanismos de interseção no sistema de cuidado no qual, além dos desafios técnicos (agendamentos, receitas, medicamentos etc.), sejam também considerados os desafios adaptativos como, por exemplo, a convivência do paciente com a doença crônica e as compensações diárias que são necessárias para lidar com essa condição. Posteriormente, um estudo descritivo apontou melhora na confiança e resultados de mulheres portadoras de HIV após os profissionais da medicina implementarem comportamentos de liderança adaptativa (RANDOLPH *et al.*, 2022).

De acordo com pesquisa realizada por Mantha *et al.* (2016) com estagiários paramédicos que enfrentam ambientes clínicos complexos e caóticos em países em desenvolvimento, foi observado um aumento significativo na autopercepção de autoconfiança, comunicação e habilidades de liderança dos paramédicos em treinamento, após passarem por um programa de

estudos em liderança adaptativa. Os autores ainda explicam que a análise de situações complexas requer identificação de recursos disponíveis, formulação de estratégias em tempo real e coordenação das várias partes interessadas, habilidades essas relacionadas com a liderança adaptativa.

A liderança adaptativa é compatível com períodos de crises e contextos extremos como, por exemplo, a crise no sistema de saúde causada pela pandemia de COVID-19 que desencadeou uma série de mudanças complexas no atendimento das necessidades de pacientes e com impactos diretos nos comportamentos e ações de profissionais da saúde (LAUR *et al.*, 2021; SANTRA; ALAT, 2022).

Considerando os exemplos acima descritos, verifica-se a aplicabilidade da teoria da liderança adaptativa em diferentes contextos. Isto posto, este artigo propõe sua utilização pela primeira vez descrita no campo de Organizações Não Governamentais ou Terceiro Setor no que tange à captação de recursos através de negócios sociais.

Terceiro Setor e OSFL

As principais entidades corporativas que atuam dentro do sistema capitalista possuem distinções extremas quanto às suas finalidades (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Assim é interessante mencionar a atuação na esfera pública do primeiro setor e na iniciativa privada do segundo, isto posto, o terceiro setor vem suprir necessidades sociais não atendidas pelo Estado e que não são foco empresarial (ANESE; COSTA; COELHO, 2018).

Quando se considera que o Estado é ineficiente para suprir sozinho todas as demandas provenientes da sociedade (GENÚ; MEDEIROS; GÓMEZ, 2019) por diversas razões e muitas vezes alheias à competência do próprio Estado, a busca pela solução de problemas de cunho social resulta em ações autônomas em prol da coletividade (LAFFIN; RAUPP, 2016). Observa-se, então, a relevância do terceiro setor ao preencher as lacunas “deixadas tanto pelo governo quanto pelo mercado, ou seja, pelo primeiro e segundo setores” (DALL’AGNOL *et al.*, 2017, p. 189).

O terceiro setor, então, possui origem privada e sem fins lucrativos (COSTA *et al.*, 2018) agindo gradativamente para contribuir com a sociedade em vários aspectos, sejam eles, na saúde, cultura, lazer, assistência, entre outros.

As ações oriundas do terceiro setor também estimulam a solidariedade (BRITO; TAVARES; SOARES, 2018) ao sensibilizar o indivíduo quanto a uma causa ou direito, além de interferir na vida da comunidade e instigar, por exemplo, a luta por políticas públicas

pertinentes ou angariando a ajuda de voluntários em atividades que priorizam sua missão social, diferindo-se das empresas de mercado que focam no acúmulo de riquezas para seus acionistas (NASCIMENTO; RABELO; VIOTTO, 2020).

Amorim *et al.* (2018) ressalta que há uma espécie de relação oscilante entre o Estado e o terceiro setor no que tange às aproximações quando compartilham interesses em comum, no qual agem em parceria, ou de distanciamento quanto estão em lados opostos.

É importante perceber que o terceiro setor pode surgir sob diversas designações usadas, algumas vezes, indistintamente (ALANO, 2019; BRITO; TAVARES; SOARES, 2018), dentre elas podemos citar: organização não governamental (ONG), organização sem fins lucrativos (OSFL), fundação privada, organização da sociedade civil, instituição filantrópica (ALANO, 2019; ANESE; COSTA; COELHO, 2018; SILVA *et al.*, 2018), etc. Para efeito desta pesquisa o termo Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) será usado para se referir às denominadas organizações do terceiro setor.

Importância da captação de recursos para sustentabilidade financeira de uma OSFL

Quando se constata que as organizações sem fins lucrativos apresentam valiosa atuação em benefício da sociedade e do meio ambiente, percebe-se, também, o quanto sua sustentabilidade constitui um grande desafio tanto para a continuidade das suas ações de impacto social quanto para sua própria sobrevivência como entidade do terceiro setor.

Strang (2018), após comparação com a literatura disponível, vislumbrou nove fatores gerais que estimulam as OSFL a melhores práticas para o seu sucesso, são elas: (1) liderança e estrutura; (2) planejamento estratégico; (3) procedimentos documentados e treinamento; (4) gestão de recursos humanos e tecnológicos; (5) gestão financeira; (6) práticas de responsabilização; (7) políticas de ética e comunicação profissional, (8) angariação de fundos e iniciativas de *marketing* e (9) avaliação de sucesso de desempenho.

Vicente *et al.* (2016) constata ainda que OSFL também devem se atentar em conhecer seu público-alvo a fim de elaborar programas, práticas e atividades que se adequem a necessidade dos mesmos e alcance sucesso em suas ações, sendo esta prática ligada ao conceito de orientação para o mercado. Já Dominowska (2016) afirma que as OSFL devem garantir transparência, através da constante construção e zelo por uma imagem ilibada e digna de confiança, além de uma boa governança.

Percebe-se que há muitos fatores de interesse para avaliar o sucesso de uma OSFL e sua consequente sustentabilidade, no entanto, é um fato que muitos estão relacionados ou são

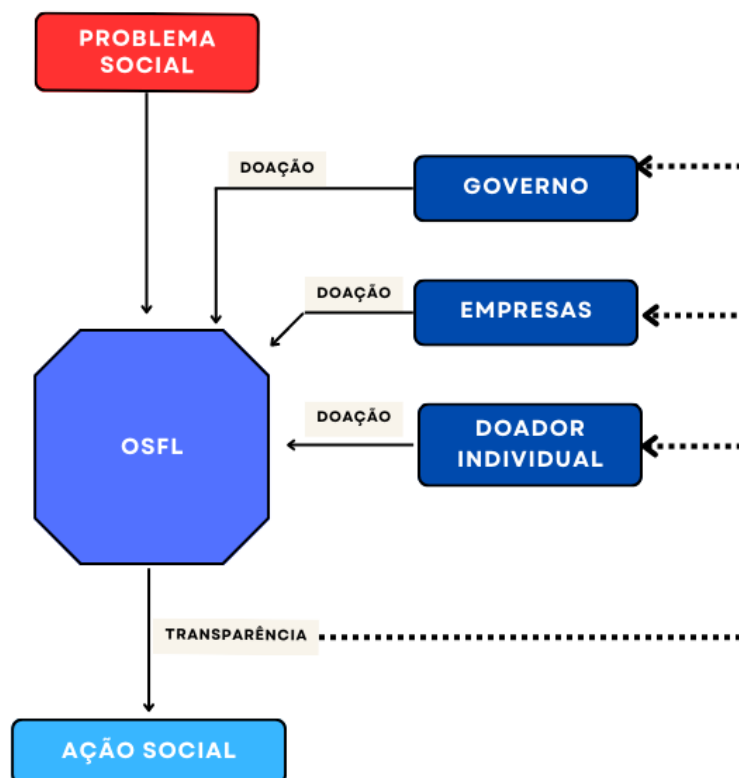
requisitos para uma gestão financeira eficiente e que impacte positivamente na captação de recursos, sendo este aplicado, posteriormente, na causa social.

Captação de recursos em OSFL

- Abordagens tradicionais de captação de recursos

As doações de terceiros são fundamentais para a sobrevivência de Organizações Sem Fins Lucrativos (GENÚ; MEDEIROS; GÓMEZ, 2019). Conceição e Silva (2019) resgatam que as doações (pessoa física e/ou jurídica) podem ocorrer diretamente, por intermédio da participação em ações, eventos ou projetos, doando voluntariamente determinado serviço para a OSFL ou por editais, podem também ser de cunho esporádico ou regular. De acordo com Carvalho *et al.* (2021), esses recursos podem ainda ser de origem nacional ou internacional para aplicação em variadas áreas de interesse social. O fluxograma 01 demonstra o resumo tradicional de captação de recursos em uma OSFL.

Fluxograma 1 - Resumo tradicional de captação de recursos em uma OSFL



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Um pré-requisito que atribui legitimidade para as OSFL é a transparência (NUNES; WATANABE; COSTA, 2020), pois cria uma forma de compartilhar objetivos e valores da organização (SILVA *et al.*, 2018) com o possível doador/instituição financiadora. Logo, é constante a preocupação das OSFL em periodicamente demonstrar aos *stakeholders* suas atividades, impactos de suas ações e/ou no que foi investido o capital arrecadado (COSTA *et al.*, 2018).

Aragão e Carvalho (2021), em sua pesquisa realizada com 6 (seis) ONGs em Angola, apontaram doadores individuais (internacionais ou nacionais) como principais fontes de recursos, os autores ressaltaram que este fator é preocupante haja vista a possibilidade de gerar um certo grau de instabilidade (ou dependência) financeira.

Silva *et al.* (2018) ressaltam que, como efeito do aumento de instituições sem fins lucrativos, ocorreu o acirramento da competitividade entre elas por recursos, sejam de origem privada ou pública. Pompeu e Rohm (2018), em pesquisa com ONGs LGBT, obtiveram como perspectiva de uma delas, que empresas privadas ou possuem sua própria fundação ou lançam editais que atendem ao que desejam financiar ou associar sua imagem.

Os mesmos autores discutem sobre o movimento de responsabilidade social corporativa no qual as empresas buscam apoiar as OSFLs tanto para melhorar o relacionamento com a comunidade interna e externa quanto para fins mercadológicos, contudo isso influencia em qual tipo de ONG irão destinar suas doações.

Outra questão a ser considerada está na capacidade das OSFLs em criar diferentes estratégias de divulgação de suas prestações de contas, o que influencia no nível de mobilização de recursos (DALL'AGNOL *et al.*, 2017). Silva *et al.* (2018) destacam a competência de elaborar campanhas criativas como diferencial para arrecadações de forma permanente de recursos para as organizações.

Rashid *et al.* (2021), ao conduzirem um estudo na Malásia sobre engajamento de seguidores em postagem do *facebook* de uma ONG de saúde no período da COVID -19 e o número de doações, obtiveram correlação significativa entre elas, o que pode reforçar a perspectiva sobre a abordagem de estratégias diferenciadas para o impulsionamento de doações.

Desafios enfrentados pelas OSFL para a captação de recursos

A gestão financeira de uma organização é uma tarefa que está presente em sua dinâmica desde a sua concepção. Assim, quando se trata de uma organização sem fins lucrativos torna-se um desafio a sua sustentabilidade, haja vista a dependência de recursos externos

(DALL'AGNOL *et al.*, 2017). É possível vislumbrar que os principais problemas para concretizar projetos e ações atreladas a uma OSFL constam na gestão financeira (CONCEIÇÃO; SILVA, 2019).

A crescente demanda social por atividades provenientes do terceiro setor estimula, por sua vez, o surgimento de mais OSFLs, todavia sobreviver ativo nesse contexto apresenta enclaves como, por exemplo, o aumento da “concorrência” por doações. Campos, Boeing-da-Silveira e Marcon (2007) apontam que essa concorrência desenvolve ações que outrora eram tidas como exclusivas do segundo setor, a saber: segmentação de possíveis investidores, comunicação das atividades da OSFL à comunidade em geral e estratégias de *marketing* de relacionamento com seus doadores, com o intuito de estabelecer alianças duradouras e garantir financiamentos a longo prazo.

Dall’Agnol *et al.* (2017) evidenciam a desconfiança gerada por prestações de contas realizadas equivocadamente ou com pouco clareza como mais uma barreira para a captação de recursos. Desse modo, a continuidade das ações de uma OSFL está diretamente ligada à sua transparência.

Embora as OSFLs tenham como base a transparência como forma de legitimação de suas ações, Nunes, Watanabe e Costa (2020) enfatizam que elas ainda enfrentam muitos obstáculos para a captação de recursos. O nível de burocracia de diversos órgãos financiadores é indicado por Conceição e Silva (2019) como sendo um desses pontos críticos. Segundo Genú, Medeiros e Gómez (2019), a inadequação de crédito, o excesso de tributos, as dificuldades intrínsecas etc., são outros obstáculos a serem enfrentados por organizações sem fins lucrativos

Empreendedorismo Social

Empreendedores sociais, na perspectiva de Dees (2001) almejam criar melhorias sociais duradouras, assim buscam meios ou inovações mais eficazes para servir às suas missões sociais.

Peredo e McLean (2006), apontam, em sua revisão crítica, que o conceito de empreendedorismo social, exercido individualmente ou em grupo, visa reconhecer e aproveitar oportunidades e com isso inovar criando proeminentemente valor social mesmo que para isso tenha que aceitar riscos. Segundo os mesmos autores, a criação de valor social é o critério mais importante, pois distingue, conceitualmente, o empreendedorismo social de outras formas.

Observa-se que há na literatura muitas pesquisas sobre empreendedorismo social nas quais buscam entender a motivação para empreender socialmente, haja vista a associação

equivocada de empreendimentos sociais com atividades que não geram lucro (CARMONA *et al.*, 2018).

O empreendedor social percebe o problema social como uma oportunidade capaz de gerar um negócio com impacto positivo tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, assim, é perceptível a distinção de uma OSFL, pois o empreendedor social não é filantropo nem visa angariar ou sobreviver de doações (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020). Em concordância essa concepção alternativa emerge os chamados Negócios Sociais.

Negócios Sociais

Negócios sociais são considerados uma maneira inovadora de avançar, em outras palavras, seria um novo tipo de negócio cujo único objetivo é fazer a diferença no mundo (YUNUS, 2017).

A origem da imagem de Negócios Sociais é atribuída ao ganhador do Nobel da Paz de 2016, Muhammad Yunus, pela sua ação empreendedora em proporcionar microcréditos para pessoas em condição de vulnerabilidade em Bangladesh através do seu “*Grameen Foundation*”, originalmente chamado de *Grameen Bank*. A soma das competências do setor privado e do terceiro setor culminam em um modelo híbrido que visa proporcionar impactos positivos para a sociedade (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020; OMAROV, 2020; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016; RIBEIRO; PINTO, 2018).

A criação de valor social é considerada a missão dominante de negócios sociais, conforme ratifica (LALL, 2019), assim é possível entender que o lucro não é o objeto desse tipo de negócio, contudo, se trata de um meio para que a organização alcance suas metas.

Os negócios sociais agem em uma zona fronteira entre os benefícios sociais e a lucratividade (OMAROV, 2020), no qual os problemas são vistos como oportunidades para atuar (CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2020), em contraposição as denominadas empresas tradicionais que almejam mais especificamente receita/lucro (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Walchhütter e Iizuka (2019) destacam que as demandas ambientais também estão atreladas aos negócios sociais, sendo um de seus pilares, haja vista a consequente influência em questões como qualidade de vida e sustentabilidade através, por exemplo, da reutilização de materiais e da redução de passivos ambientais em ações de inclusão social.

De acordo com Ribeiro e Pinto (2018), há diferenças entre os modelos de negócios sociais que são atualmente adotados. Os autores ressaltam que não ocorre distribuição de lucros

na concepção de Muhammad Yunus, bem como explicam que, no contexto americano, após corte de investimentos por parte do governo, as OSFLs iniciaram atividades de empresa social na qual não é vedada a distribuição de lucros.

Negócios sociais constituem um novo modelo híbrido que une objetivos até então classificados como antagônicos, o que fomenta o debate quanto a sua definição, características e influências, não apresentando ainda consenso na literatura (PIRES; SANTOS; MOSTAGI, 2019; WALCHHÜTTER; IIZUKA, 2019).

O conceito de negócios de impacto social que busca sanar demandas de cunho social, mas deixa como facultativa a distribuição de lucros demonstra a tentativa de Petrini, Scherer e Back (2016) de sintetizar a discussão sobre lucro em negócios sociais.

Em suma, negócios sociais são autossustentáveis e independentes de doações ou investimentos de terceiros, o que constitui uma considerável diferença das OSFLs. Vale ressaltar que tais empresas tendem a atuar na área de bens e serviços (GONÇALVES; SUGAHARA; FERREIRA, 2020).

3.3 Implicações da Liderança Adaptativa na Captação de Recursos para OSFL Através de Negócios Sociais

O processo de adaptação é complexo e, embora haja a conservação de certa herança organizacional, também é preciso ter a consciência que ocorrerão perdas relacionadas a práticas, valores, identidades, etc, bem como resistência às mudanças, sejam ao nível individual ou sistêmico (WONG; CHAN, 2018). A resistência à ideia de lucro já consta na própria denominação de Organizações Sem Fins lucrativos, bem como a concepção de que a obtenção de lucro não combina com suas ações, contudo, na origem de negócios sociais, o lucro é apenas um meio para alcançar os objetivos voltados para o bem-estar social.

Dessa forma, torna-se imprescindível a transformação desses valores antiquados das OSFLs no contexto da captação de recursos. Assim, a liderança adaptativa propõe mudanças complexas no que tange à visão empreendedora necessária para implementar negócios sociais capazes de gerar lucro com a finalidade de reverter os recursos obtidos na prática de ações sociais.

Heifetz e Laurie (2001) elaboraram as dimensões da liderança adaptativa conforme ilustrado na figura 02 e que serão abaixo abordadas e relacionadas com a implementação de Negócios Sociais por organizações sem fins lucrativos.

Figura 02 - Dimensões da liderança adaptativa



Fonte: Adaptado de Heifetz e Laurie (2001).

a) Subir na varanda

Considerando a metáfora do salão de dança, quando está na pista, o líder observa apenas os pares que estão ao seu lado dançando, contudo, ao se afastar e subir na varanda, ele será capaz de analisar o fluxo de pessoas abaixo, as preferências de músicas agitadas ou lentas por grupos de pessoas, quem é propenso a dançar ou quem apenas está passeando pelo salão (HEIFETZ; LINSKY; GRASHOW, 2009). Em síntese, o líder deve ter uma visão ampla do sistema, assinalar padrões e reações. No que tange às OSFLs, o líder adaptativo precisa “olhar de cima” a organização se despidendo dos padrões conhecidos de captação de recursos baseado em doações. Subir na varanda, proporcionará a visão do problema social com valor social, permitindo ao líder identificar e propor negócio ou negócios sociais capazes de gerar renda para a organização. Ele também conseguirá descobrir os colaboradores mais habilidosos para atuar nesse negócio ou aqueles que apresentarão mais dificuldades para aceitar a mudança de ambiente. Para exemplificar, suponha uma OSFL de apoio à inclusão digital de idosos de uma dada comunidade. Ao subir da varanda, o líder tem a alternativa de observar que é mais difícil esses idosos frequentarem a ONG no turno da noite seja por hábitos de dormir cedo ou pela dificuldade de locomoção nesse período do dia, assim a organização conseguirá oferecer à comunidade em geral serviços de acesso à internet, impressão, cursos de informática a preços acessíveis, por conseguinte, a OSFL, através do negócio implantado, será capaz de continuar a oferecer o serviço ao seu público alvo (idosos) e, ao mesmo tempo, gerar recurso suficiente

para manter os computadores funcionando, o espaço físico e até mesmo ajuda de custo dos profissionais envolvidos.

b) Identificar o desafio adaptativo

Conforme já abordado, trata-se da capacidade de diagnosticar e classificar os desafios (problemas) da organização como técnicos (cuja solução é conhecida e depende da *expertise* do profissional) ou adaptativos (problema não conhecido que exigirá aprendizagem para encontrar uma solução). Em uma OSFL a própria mudança para uma mentalidade empreendedora é adaptativa, pois altera o cenário até então conhecido da captação de recursos; requer aprendizagem para identificar seus pontos fortes no negócio, bem como os pontos a serem trabalhados para melhorar o desempenho, dentre outros que provavelmente aparecerão ao longo do tempo.

c) Regulamentar o sofrimento

Em comparação com uma panela de pressão, o líder adaptativo necessita controlar a pressão combinando o aumento do fogo, mas, ao mesmo tempo, deixando escapar um pouco de vapor. Nesse exemplo, percebemos que se a pressão exceder a capacidade da panela, ela pode explodir, contudo, o alimento não cozinhará sem calor (HEIFETZ; LAURIE, 2001). Da mesma maneira, o trabalho adaptativo tende a gerar angústia nos colaboradores, por consequência, ele não produzirá se estiver totalmente sobrecarregado, no entanto, também devem sentir a necessidade da mudança e desenvolver inteligência emocional para lidar com as incertezas. Em sintonia, colaboradores e voluntários de uma OSFL são passíveis de medo quanto a mudança de rotina de suas ações dentro da organização. Aprender a lidar com um novo negócio, desenvolver habilidades empreendedoras, equilibrar a ação social com as atividades provenientes do negócio social, são exemplos de desafios adaptativos de pronto desconhecidos da OSFL e capazes de gerar angústia, porém necessários para a nova forma de captação de recursos.

d) Manter a atenção disciplinada

Retomando a analogia de subir na sacada, o líder é capaz de observar comportamentos contrários à dança no salão. Quando relacionado com o modelo de liderança adaptativa, o líder identifica comportamentos que evitam o trabalho, seja ignorando problemas ou transferindo a

culpa para os demais. O líder adaptativo desenvolve a habilidade de manter a equipe concentrada nas tarefas e metas mais importantes, mesmo que haja distrações ou demandas concorrentes. Dessarte, na construção de um negócio social por uma OSFL é de suma importância manter o foco dos colaboradores no trabalho, contudo é humano as tentativas de evitar o trabalho quando existe uma perspectiva de perda. A mudança na dinâmica da organização permite criar uma sensação de ameaça ou perda do padrão até então conhecido de puramente assistencialista.

e) Devolver o trabalho às pessoas

É papel do líder adaptativo resistir ao impulso de fornecer aos colaboradores soluções imediatas para restabelecer o equilíbrio abalado por algum problema na organização (HEIFETZ; LINSKY; GRASHOW, 2009). Cada colaborador tem uma visão de mundo, conhecimentos e necessidades (HEIFETZ; LAURIE, 2001), desta forma, cabe ao líder tirá-los da zona de conforto para desenvolver a capacidade de adaptação da equipe e incentivá-los a expressar opiniões e alternativas, nem sempre óbvias, de soluções para os problemas.

As OSFLs são compostas, em sua maioria, por um fundador/idealizador que decide agir em prol de uma causa/problema e, ao se juntar com pessoas com o mesmo desejo de ajudar, constroem organizações de cunho social. Contudo, a dependência deste líder ou fundador ao longo do tempo tende a limitar a existência da organização a própria existência do líder. Nesse contexto, estimular os colaboradores a conhecer e atuar ativamente na entidade e, por consequência, no negócio social permite integrá-los mais efetivamente na organização. A possibilidade de apresentar perspectivas diferenciadas e, até mesmo, de errar, aproxima os componentes da organização, distribui a responsabilidade e os prepara para agir frente à próxima adversidade. Não obstante, a manutenção de um negócio social não está isenta de períodos conturbados com baixa em suas atividades e/ou com demandas adaptativas inerentes ao contexto social e econômico.

f) Proteger as vozes da liderança vindas de baixo (dissidentes)

Dar voz aos colaboradores que estão mais próximos ao problema é essencial para uma organização disposta a aprender e a mudar. A liberdade criada por um ambiente de confiança e escuta proporciona informações e perspectivas importantes. Contudo, sempre surgem vozes questionadoras, inclusive pessimistas e céticas quanto ao andamento e/ou destino do negócio

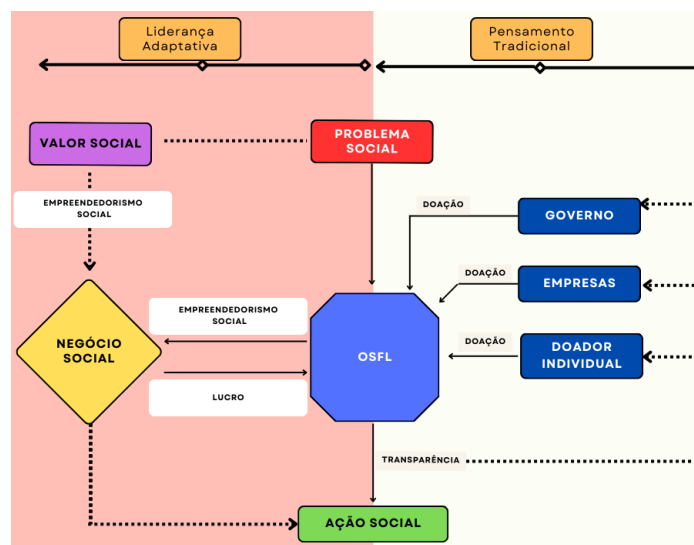
(HEIFETZ; LINSKY; GRASHOW, 2009). Essas pessoas geram desequilíbrio (HEIFETZ; LAURIE, 2001), mas contrariando o impulso de reprimi-los, o líder adaptativo deve avaliar esse valioso sinal de alerta. Apesar do incômodo, tais vozes têm o dom de apontar o dedo para perguntas-chave e às vezes desconcertantes até então não debatidas para determinada situação. A certeza do ambiente aberto à expressão desses indivíduos viabiliza a redução da resistência à mudança proposta (DAJANI, 2022).

Haverá colaboradores habituados a um determinado afazer ou atividade dentro da OSFL que demonstrarão ceticismo na prática de novas atividades para obter recursos. Colocar em andamento um negócio social não tem uma fórmula pronta e isenta de falhas, no entanto, é uma alternativa e/ou evolução entre o fazer social e a independência financeira. Muito embora tais colaboradores possam destoar do todo, sua visão pessimista tende a procurar e apontar as falhas encobertas pela vontade de dar certo dos demais membros e da própria gestão. Empreender socialmente ainda é visto com receio, mas o alerta emitido por vozes dissidentes compõe informações a serem consideradas e exploradas como forma de prevenção.

3.4 Resultados e Conclusões

A mudança de mentalidade dos componentes da OSFL é fundamental para “deixar” práticas arraigadas de dependência financeira tanto do governo (editais) como de doador particular (indivíduos ou empresas parceiras) para incorporar uma visão empreendedora, que busca desenvolver um negócio viável através da transformação do problema social em uma oportunidade, resultando, posteriormente, na obtenção de lucro para retroalimentar o fazer social da própria OSFL conforme modelo proposto no fluxograma 02.

Fluxograma 02 - Modelo de captação de recursos através de negócios sociais



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Pontuar as dimensões da liderança adaptativa relacionando-as à captação de recursos para OSFL através de negócios sociais apresenta uma série de benefícios tanto para a organização em si como para os *stakeholders*, considerando a possibilidade de continuar a realizar o trabalho social sem depender de terceiros para sua sobrevivência.

A liderança adaptativa fornece novas perspectivas às OSFL, o que permite ao líder ampliar a visão sobre o próprio sistema organizacional (subir na varanda), identificando pontos fortes e fracos, classificando problemas conhecidos e suas respectivas soluções e se atentando para problemas adaptativos que irão demandar da equipe processos de aprendizagem para se alcançar respostas satisfatórias.

Esse conjunto de ações transformadoras, embora possa causar angústia nos colaboradores mais receosos, deve ser estimulado pelo líder adaptativo (fundador) com o intuito de engajar os colaboradores a também vencerem seus medos e a adquirirem responsabilidade com a organização para propor suas próprias sugestões ao sistema.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança adaptativa inicia no ambiente de negócios, porém suas premissas e dimensões são utilizadas por outras áreas, como saúde e educação, para lidar com ambientes passíveis de transformações e que exigem respostas para problemas adaptativos, ou seja, problemas não rotineiros para os quais a equipe precisa construir conhecimento para chegar a uma resposta que, à priori, não estaria disponível facilmente.

Considerando a área de Organizações Não Governamentais, observa-se que a ação de organizações sem fins lucrativos, com reconhecida importância no campo social, ainda tem profunda relação de dependência financeira, seja de um fundador ou padrinho financiador, do governo ou de empresas privadas como forma de captação de recursos para a realização de suas atividades.

Esse ambiente tradicional de captação de recursos das OSFLs vem passando por mudanças de estrutura e mentalidade conforme a inserção do empreendedorismo social na elaboração de Negócios Sociais capazes de gerar tanto o benefício social quanto à independência financeira tanto no contexto internacional como nacional.

Conforme demonstrado no capítulo II, artigos sobre negócios sociais em publicações no Brasil refletem múltiplas vertentes quanto a definição do conceito e repercute a discussão sobre a distribuição ou não de lucros, além de ressaltar carências relevantes para prospectar estudos futuros e avanço da temática no país e mundo, como, por exemplo, a concentração de artigos publicados no Sudeste brasileiro e falta de aprofundamento no viés ambiental de Negócios Sociais.

No que tange ao capítulo III, a discussão das dimensões da liderança adaptativa quanto à captação de recursos para OSFL através de Negócios Sociais permite identificar o ambiente tradicional dessas organizações como passível de mudança tanto de ações como de mentalidade, observando seus pontos fortes e conhecimentos já estabelecidos e construindo um novo modelo de captação de recursos através da aplicação da Liderança Adaptativa.

A angústia resultante desse processo de mudança, o medo decorrente do incentivo mais efetivo por parte do líder de um papel atuante de todos os colaboradores e até mesmo as vozes dissidentes que relutam contra essa transformação são problemas comuns do processo e que são bem descritas pela Teoria de Liderança Adaptativa. Contudo, a mudança de paradigma é fundamental para libertar as OSFLs de sua dependência financeira, além de ampliar ações sociais.

REFERÊNCIAS

- ALANO, E. DO R. C. Aplicabilidade de um Modelo de Planejamento Estratégico em uma Organização Sem Fins Lucrativos. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 11, n. 2, p. 101–116, 2019.
- ALBUQUERQUE, A. F. *et al.* Existem semelhanças entre as características do empreendedor social e do empreendedor privado? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 1, p. 41–55, 22 jun. 2021.
- ALLEN, C. R. *et al.* Adaptive Management for a Turbulent Future. **Journal of Environmental Management**, v. 92, n. 5, p. 1339–1345, mai. 2011.
- AMORIM, A. F. A. *et al.* A regra do Jogo: relação entre Estado e Terceiro Setor. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 236–264, 2018.
- ANDERSON, R. A. *et al.* Adaptive Leadership Framework for Chronic Illness: Framing a Research Agenda for Transforming Care Delivery. **Advances in Nursing Science**, v. 38, n. 2, p. 83–95, 1 dez. 2015.
- ANESE, V.; COSTA, C.; COELHO, E. A. Impacto social das ações de uma organização sem fins lucrativos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 61, 28 mar. 2018.
- ARAGÃO, R. F.; CARVALHO, D. E. DE. Gestão de projetos no terceiro setor angolano: uma análise para 6 ONGs. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 12, n. 3, p. 1–35, 6 dez. 2021.
- BAGWELL, J. Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. **Journal of School Administration Research and Development**, v. 5, n. 1, p. 30–34, 2020.
- BEZERRA-DE-SOUSA, I. G. *et al.* Social Value Generated by Social Enterprises: Reflections from A Metasynthesis. **Revista de Gestao Social e Ambiental**, v. 13, n. 2, p. 75–92, 2019.
- BRITO, M. F. DE; TAVARES, M. N. DA S.; SOARES, R. C. R. G. Importância do Terceiro Setor como alternativa de Gestão no aparato social. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 422–435, 2018.
- CAMPOS, L. DE M. DE S.; BOEING-DA-SILVEIRA, R.; MARCON, R. Elementos do Marketing na captação de recursos do terceiro setor/ Elements of marketing in fundraising of third sector. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 104–127, 2007.

CARMONA, V. C. *et al.* Social entrepreneurship: A bibliometric approach in the administration and business field. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, p. 399–410, 2018.

CARMONA, V. C.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. DE. Os Antecedentes da Orientação Empreendedora em Negócios Sociais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, v. 9, n. 2, p. 71–96, 3 mar. 2020.

CARVALHO, L. C.; VERISSIMO, P. C. Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso. **HOLOS**, v. 7, p. 59–76, 22 dez. 2018.

CARVALHO, S. B. DE A. *et al.* Captação de recursos para pesquisas e o terceiro setor: o que os docentes sabem? **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 45, n. 2, p. 1–7, 2021.

CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. **Compacta: temas de cardiologia**, 2001.

CONCEIÇÃO, A. F. DA; SILVA, A. P. H. A Captação de Recursos e Gestão de Projetos no Terceiro Setor: O Caso da TV Ovo. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 24–44, 2019.

COSTA, L. M. DA *et al.* Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Setor: Uma Proposta de Indicadores Baseada na Revisão Sistemática da Literatura sobre o Tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 109–135, 2018.

COSTA, P. R. DA; ITELVINO, L. DA S. Grounded Theory com Utilização do Software Atlas.Ti: Um Exemplo Empírico de Estudo sobre Estratégia de Ascensão do Empreendedorismo Inovador em Negócios Sociais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 03, p. 17–40, set. 2018.

DAJANI, M. A. Z. Adaptive Leadership, Organisational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises. **International Business Research**, v. 15, n. 12, p. 47–63, nov. 2022.

DALL'AGNOL, C. F. *et al.* Transparency and Accountability in Resource Mobilization in the Third Sector: a Multiple Case Study Conducted in Southern Brazil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187–203, 2017.

DEES, J. Gregory. The meaning of social entrepreneurship 1, 2. In: **Case studies in social entrepreneurship and sustainability**. Routledge, p. 22-30, 2018.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of Social Enterprise in Europe and the United States: Convergences and Divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32–53, 2010.

DOMINOWSKA, J. The role of third sector in economic crises. **Ekonomia i Prawo. Economics and Law**, v. 15, n. 2, p. 179–191, abr. 2016.

FERNÁNDEZ-GIMÉNEZ, M. E. *et al.* Complexity fosters learning in collaborative adaptive management. **Ecology and Society**, v. 24, n. 2, jul. 2019.

FRANÇA FILHO, G. C. DE; RIGO, A. S.; SOUZA, W. J. DE. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 556–584, set. 2020.

GENÚ, J. M.; MEDEIROS, C. B. DE; GÓMEZ, C. R. P. Dificuldades de inovar socialmente na esfera política no Brasil: um estudo em uma organização do terceiro setor. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, p. 66–92, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES JÚNIOR, A. D. A. *et al.* Criação de Valor Compartilhado e Negócios Sociais: explorando relações entre estratégias e dimensões. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 24–48, jan. 2020.

GONÇALVES, F. L. P.; SUGAHARA, C. R.; FERREIRA, D. H. L. Sustentabilidade financeira em negócios sociais. **Revista Grifos**, v. 29, n. 49, p. 109–125, 2020.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M.; GRASHOW, A. **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

HEIFETZ, R. E. **Leadership Without Easy Answers**. [s.l.] Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R.; LAURIE, D. L. The Work of Leadership. **Harvard Business Review**, v.79, n.11, 2001.

HEWEGE, C. R.; PERERA, L. C. R. In Search of Alternative Research Methods in Marketing: Insights from Layder's Adaptive Theory Methodology. **Contemporary Management Research**, v. 9, n. 3, p. 343–360, set. 2013.

KERLIN, J. A. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247–263, 2006.

KITCHENHAM, Barbara. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, 2004.

LAFFIN, N. H. F.; RAUPP, F. M. Gestão de custos e prestação de contas: um estudo em uma organização sem fins lucrativos/Cost management and accountability: a study on a nonprofit organization. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 10, n. 2, p. 5–25, 2016.

LALL, S. A. From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise–Social Finance Organization Relationships. **Voluntas**, v. 30, p. 562–577, jun. 2019.

LAUR, C. V. *et al.* Building Health Services in a Rapidly Changing Landscape: Lessons in Adaptive Leadership and Pivots in a COVID-19 Remote Monitoring Program. **Journal of Medical Internet Research**, v. 23, n. 1, jan. 2021.

LAYDER, Derek. **Sociological practice: Linking theory and social research**. Sociological Practice, 1998, 1-208.

LAYDER, DEREK. **New Strategies in Social Research : An Introduction and Guide**. [s.l.] Polity Press, 1993.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. DE; SALAZAR, V. S. Teoria adaptativa e ATLAS.ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 153–176, 2016.

LOVETT, M.; HEBERT, D.; MCALISTER, K. Adaptive Leadership in Educator Preparation: A Statewide Case Study. **Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies**, v. 4, n. 1, p. 153–159, mar. 2023.

LYNCH, A. J. *et al.* RAD Adaptive Management for Transforming Ecosystems. **BioScience**, v. 72, n. 1, p. 45–56, jan. 2022.

MANTHA, A. *et al.* Adaptive leadership curriculum for Indian paramedic trainees. **International Journal of Emergency Medicine**, v. 9, n. 9, p. 1–7, 1 dez. 2016.

MELO, M. A. C. DE; AGOSTINHO, M. C. E. “Gestão Adaptativa”: uma Proposta para o Gerenciamento de Redes de Inovação. **Revista de administração contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 93–111, 2007.

MORETTO, E. M. *et al.* Gestão Adaptativa na Etapa de Acompanhamento da Avaliação de Impacto Ambiental. **Estudos Avançados**, v. 35, n. 103, p. 201–218, 2021.

NASCIMENTO, R. S. DO; RABELO, M. M. S.; VIOTTO, R. O nível de disclosure em Organizações do Terceiro Setor (OTS) no Estado do Ceará. **Revista Ambiente Contábil**, v. 12, n. 1, p. 234–254, 2020.

- NUNES, C.; WATANABE, M.; COSTA, E. S. Captação de Recursos Tecnológicos para Organizações do Terceiro Setor. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 20–31, 2020.
- OMAROV, E. Social entrepreneurship and what does it mean for management of consumer behavior. **Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the digital economy**, v. 1, n. 2, p. 86–102, 2020.
- PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 56–65, 2006.
- PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Business model with a social impact. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, 2016.
- PIRES, L. D. L.; SANTOS, L. M. L. DOS; MOSTAGI, N. C. Negócios Sociais em Foco: o Caso da Yunus Social Business. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 102–119, 2019.
- POMPEU, S. L. E.; ROHM, R. H. D. Administração do terceiro setor: desafios enfrentados na gestão de ONGs LGBTs. **Revista de Ciências Humanas**, v. 52, p. 1–23, 2018.
- RABETTI, D.; RODRIGUES, I. Gestão adaptativa de projetos: um levantamento dos artefatos mais utilizados para gerenciar o escopo do projeto. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 12, n. 1, p. 95–122, 11 mar. 2021.
- RANDOLPH, S. D. *et al.* Adaptive leadership in clinical encounters with women living with HIV. **BMC Women's Health**, v. 22, n. 217, p. 2–8, 1 dez. 2022.
- RASHID, A. A. *et al.* The Correlation of Social Media Activity and Engagement of a Health NGO with the Outcome of Fundraising Efforts During the COVID-19 Pandemic. **Bangladesh Journal of Medical Science**, v. 20, n. 5, p. 148–154, 2021.
- RIBEIRO, M. C. P.; PINTO, N. S. DE C. Lucro do bem: o papel das instituições jurídicas na promoção de negócios sociais. **Revista Brasileira de Direito**, v. 14, n. 1, p. 212–230, 2018.
- ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85–105, 2014.
- SANTRA, S.; ALAT, P. Adaptive leadership of doctors during COVID-19. **Leadership in Health Services**, v. 35, n. 2, p. 246–266, 21 abr. 2022.

SCHMITT, T.; ALBERTON, A. DESEMPENHO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: É POSSÍVEL MENSURAR? REVISÃO E AGENDA DE PESQUISA. **RSGA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 16, n. 1, p. 1–19, 2022.

SILVA, C. S.; IIZUKA, E. S. Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 123–137, 22 dez. 2018.

SILVA, M. DE F. DA; MOURA, L. R. DE; JUNQUEIRA, L. A. P. As Interfaces entre Empreendedorismo Social, Negócios Sociais e Redes Sociais no Campo Social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121–130, 14 ago. 2015.

SILVA, T. D. S. *et al.* Empreendedorismo Social: um estudo sobre as estratégias de captação de recursos financeiros da APAE de Serra Talhada-PE. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor - REPATS**, v. 5, n. 1, p. 616–634, 10 out. 2018.

STRANG, K. D. Strategic analysis of CSF's for not-for-profit organizations. **Measuring Business Excellence**, v. 22, n. 1, p. 42–63, 2018.

TEBET, G.; TRIMBLE, M. Co-gestão adaptativa em áreas protegidas: reflexões a partir da estação ecológica de Guaraqueçaba, Paraná. **Geosul**, v. 34, n. 73, p. 217–237, 6 dez. 2019.

THYGESON, M.; MORRISSEY, L.; ULSTAD, V. Adaptive leadership and the practice of medicine: A complexity-based approach to reframing the doctor-patient relationship. **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, v. 16, n. 5, p. 1009–1015, out. 2010.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

VICENTE, C. R. B. *et al.* Orientação para o Mercado em Organização Sem Fins Lucrativos. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 18, n. 2, p. 144–160, 20 jul. 2016.

WALCHHÜTTER, S.; IIZUKA, E. S. Tensões Organizacionais Inerentes como Elemento Distintivo à Natureza dos Negócios Sociais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 129–143, 2019.

WONG, G. K. W.; CHAN, D. L. H. Adaptive leadership in academic libraries. **Library Management**, v. 39, n. 1–2, p. 106–115, 2018.

YUNUS, M. Credit for the Poor: Poverty as Distant History. **Harvard international review**, v. 29, p. 20–24, 2017.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, abr. 2010.