ipt Instituto Politécnico de Tomar

esgt.ipt Escola Superior de Gestão de Tomar
Instituto Politécnico de Tomar

INTRA-EMPREENDEDORISMO: CONTRIBUTO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ASSOCIAÇÕES HUMANITÁRIAS DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS (DISTRITO DE SANTARÉM)

Dissertação de Mestrado

Filipa Helena Mendes de Almeida

Tomar, 4 de setembro de 2019

esgt.ipt Escola Superior de Gestão de Tomar
Instituto Politécnico de Tomar

Filipa Helena Mendes de Almeida

INTRA-EMPREENDEDORISMO: CONTRIBUTO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ASSOCIAÇÕES HUMANITÁRIAS DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS (DISTRITO DE SANTARÉM)

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Doutor Jorge Manuel Marques Simões

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Tomar, 4 de setembro de 2019

Calma, sem stress, desliga o complicómetro…

…tu vais conseguir!

A ti *Strawberry* onde quer que estejas…

Nome: Filipa Helena Mendes de Almeida

Título da Dissertação de Mestrado: Intra-empreendedorismo: contributo para a sustentabilidade das Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários (Distrito de Santarém)

Orientador: Doutor Jorge Manuel Marques Simões

Ano de Conclusão: 2019

Designação do Mestrado: Gestão

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2019/09/04

Assinatura: _____

Resumo

O presente trabalho pressupôs uma investigação com o objetivo de analisar se no seio das Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários (AHBV) é fomentado o espírito intra-empreendedor, como ferramenta de trabalho, que permita tornar estas Instituições sustentáveis.

Este trabalho iniciou-se com a revisão de literatura que incidiu sobre o empreendedorismo, destacando o intra-empreendedorismo. Consideramos como fatores potenciadores de intra-empreendedorismo, nas organizações, os fatores internos organizacionais (autonomia no trabalho, clima de trabalho, contactos com o exterior, diversidade de trabalho, liderança, prémios / recompensas, recursos e tipo de trabalho) e os fatores individuais (idade, sexo, autoeficácia, experiência na área, necessidade de controlo, necessidade de realização, nível de escolaridade e personalidade pró-ativa).

Após a revisão de literatura, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas a oito dirigentes de AHBV, sendo que as mesmas, AHBV, são pessoas coletivas sem fins lucrativos cujo escopo principal é a proteção desinteressada de vidas e bens.

No mesmo seguimento, destacámos que a sustentabilidade destas organizações depende dos apoios estatais e está associada ao trabalho em equipa, à procura de oportunidades, à inovação e criação de valor, à modernização dos serviços e à satisfação do bem-estar da comunidade. Verificámos, ainda, que 92,55% dos Corpos de Bombeiros existentes em Portugal são detidos por AHBV, sendo que a sustentabilidade destas Instituições é fundamental se tivermos em consideração a sua missão.

Por conseguinte, após o trabalho de investigação realizado, verificou-se que nas AHBV analisadas ainda não estão enraizados os conceitos de intra-empreendedorismo e intra-empreendedor, sendo que estas organizações pareceram ser neutras no que concerne à criação de incentivos aos colaboradores para que estes se tornem agentes de inovação e mudança.

Finda a investigação desenvolvida, a grande conclusão a referir é que o tema de estudo se revelou de extrema importância atendendo à missão social que as AHBV desempenham e às constantes dificuldades com que se deparam.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Intra-empreendedorismo, Empreendedorismo social e Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários.

Abstract

The present work presupposed an investigation aiming to analyze if within the Humanitarian Associations of Voluntary Firefighters (AHBV) is fostered the entrepreneurial spirit, as a work tool, that allows to make these Institutions sustainable.

This work began with the literature review that focused on entrepreneurship, highlighting intrapreneurship. We consider as factors that foster intrapreneurship in organizations, internal organizational factors (autonomy at work, working climate, contacts with the outside, diversity of work, leadership, awards / rewards, resources and type of work) and individual factors (age, gender, self-efficacy, experience in the area, need for control, need for achievement, educational level and proactive personality).

After the literature review, semi-structured interviews were conducted with eight AHBV leaders, and they, AHBV, are non-profit legal persons whose main scope is the disinterested protection of lives and property.

In the same vein, we stressed that the sustainability of these organizations depends on state support and is associated with teamwork, seeking opportunities, innovation and value creation, modernization of services and satisfaction of the community. We also found that 92,55% of the existing Fire Departments in Portugal are owned by AHBV, and the sustainability of these Institutions is essential if we consider their mission.

Therefore, after the research carried out, it was found that in the AHBV analyzed the concepts of intrapreneurship and intrapreneurship are not yet rooted, and these organizations appeared to be neutral regarding the creation of incentives for employees to they become agents of innovation and change.

After the research, the great conclusion to be mentioned is that the theme of study has proved to be extremely important given the social mission that AHBV perform and the constant difficulties they face.

Keywords: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Social Entrepreneurship and Humanitarian Association of Voluntary Firefighters.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Desta forma, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua concretização.

As minhas palavras de apreço e gratidão vão para os meus orientadores Doutor Jorge Simões e Mestre Rúben Loureiro (Escola Superior de Gestão de Tomar - Instituto Politécnico de Tomar). Obrigada por todo o conhecimento transmitido, pelo constante entusiasmo e sobretudo por terem sempre acreditado no meu trabalho.

Não menos importante, cito vários profissionais e amigos que me auxiliaram neste estudo, contribuindo não só com apoio técnico de grande relevância, mas também incentivando de forma a torná-lo possível:

- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Golegã, Sr. Augusto Gonzaga;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Chamusca, Eng. José Monteiro;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Santarém, Sr. Diamantino Duarte;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários Torrejanos, Prof. Arnaldo Santos;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Abrantes, Eng. João Furtado;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caxarias, Eng. Filipe Graça;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Barquinha, Dr. António Ribeiro;
- Presidente da Direção da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Almeirim, Dr. Pedro Ribeiro;
- À Lurdes Estorninho que têm sido uma verdadeira amiga e mestre em ensinamentos ao longo destes anos e sem a qual esta dissertação não seria possível. Obrigada pela

total disponibilidade e incentivo naqueles momentos cruciais desta difícil "viagem", bem como pela leitura crítica e atenta das versões preliminares da dissertação.

- À Carmo Marques, minha companheira de "viagem" em todo este percurso académico.
- À Mónica Patrocínio e à Maria João que forma as pedras basilares durante este percurso.
- À Vera Martins, minha amiga de infância, distante fisicamente, mas presente sempre que necessário com a ajuda técnica na tradução de alguns textos.

Um especial agradecimento à Oriana Liseta, que me incentivou a frequentar este mestrado, que sugeriu esta área de investigação e que esteve ao meu lado em todas as etapas iniciais, sem ela tudo seria decerto diferente.

Por fim, elevo a público uma palavra de consideração a pessoas muito importantes em todo o meu percurso académico, pelo apoio incondicional: a minha Família.

Índice

Resumo I
Abstract II
Agradecimentos III
Índice V
Índice de figuras VII
Índice de tabelas VII
Lista de abreviaturas e siglas VIII
1 - Introdução 1
1.1 - Importância e justificação do tema 1
1.2 - Objetivos da investigação 3
1.3 - Estrutura da dissertação 3
2 - Intra-empreendedorismo 4
2.1 - Introdução 4
2.2 - Empreendedorismo 4
2.2.1 - O empreendedor 5
2.3 - Intra-empreendedorismo 9
2.3.1 - O intra-empreendedor 11
2.4 - Empreendedorismo vs intra-empreendedorismo 13
2.5 - Fatores potenciadores do intra-empreendedorismo 15
2.6 - Empreendedorismo social 17
2.6.1 - O empreendedor social 19
2.7 - Síntese 23
3 - Setor Bombeiros 25
3.1 - Perspetiva Histórica dos Bombeiros em Portugal 25
3.2 - As Associações Humanitárias de Bombeiros 29
3.3 - Normas contabilísticas nas OSFL / ESNL 32
3.4 - Enquadramento fiscal das OSFL / ESNL 33
3.4.1 - Regime de caixa 33
3.4.2 - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas 33
3.4.3 - Imposto sobre o Valor Acrescentado 34
4 - Questões de investigação e metodologia 37
4.1 - Introdução 37

4.2 - Questões de investigação 37
4.3 - Modelo de análise 37
4.3.1 - Esquematização do modelo 38
4.4 - Metodologia de investigação 38
4.4.1 - Inquérito por entrevista 38
4.5 - Síntese 40
5 - Análise das entrevistas 42
5.1 - Introdução 42
5.2 - Análise das questões iniciais da investigação 43
5.3 - Análise das questões secundárias da investigação 46
5.4 - Discussão de resultados 47
5.5 - Síntese 49
6 - Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações 50
6.1 - Principais conclusões 50
6.2 - Limitações da investigação 53
6.3 - Sugestões para futuras investigações 53
7 - Bibliografia 55
8 - Anexos 63
8.1 - E-mail enviados às 21 AHBV 63
8.2 - Guião da entrevista 64

Índice de figuras

Figura 1 - Esquematização do modelo de análise 38

Índice de tabelas

Tabela 1 - Empreendedor 7
Tabela 2 - Intra-empreendedor 13
Tabela 3 - Diferenças entre Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo 14
Tabela 4 - Fatores influenciadores do intra-empreendedorismo 16
Tabela 5 - 10 D's do Empreendedor Social 21
Tabela 6 - Empreendedor Social 22
Tabela 7 - Distribuição dos CB´s 32
Tabela 8 - Vantagens e desvantagens das entrevistas 40
Tabela 9 - Entrevistas realizadas 42
Tabela 10 - Eventos realizados e impacto financeiro 45
Tabela 11 - Principal atividade e principal fonte de receita 47

Lista de abreviaturas e siglas

AHB - Associação Humanitária de Bombeiros

AHBV - Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários

ANEPC - Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

ANPC - Autoridade Nacional de Proteção Civil

CB - Corpo de Bombeiros

CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CNEFF - Comissão Nacional Especializada de Fogos Florestais

EBF - Estatuto dos Benefícios Fiscais

ESNL - Entidades do Setor Não Lucrativo

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

LBP - Liga dos Bombeiros Portugueses

NIF - Número de Identificação Fiscal

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PAE - Programa de Apoio aos Equipamentos

PPC - Programa Permanente de Cooperação

SNB - Serviço Nacional de Bombeiros

SNBPC - Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil

SNPC - Serviço Nacional de Proteção Civil

1 - Introdução

1.1 - Importância e justificação do tema

Num Mundo onde a mudança assume cada vez mais um ritmo intenso, o empreendedorismo tem sido considerado um fator central para o crescimento da competitividade, emprego e bem-estar das economias. A capacidade de empreender tornou-se desta forma um fator central de antecipação e de adaptação às exigências sociais e coletivas a que os indivíduos estão sujeitos (Simões e Dominguinhos, 2006).

Atualmente quando os investigadores das diversas áreas socias (economia, sociologia ou gestão) analisam a economia portuguesa e os fatores que conduzem às constantes crises de desemprego, de falta de produtividade e competitividade acabam muitas vezes por reportar o empreendedorismo como possível solução.

Os processos empreendedores dentro das organizações já existentes têm maior probabilidade de sucesso pelo *know-how* acumulado e pelo espírito de cooperação que se estabelece. Para que este processo seja bem-sucedido é necessário que as organizações tenham uma filosofia de trabalho adequada, sistemas de compensação e de carreiras profissionais motivadores e que permitam que o intra-empreendedor que lidera o projeto, tenha poder de decisão e corra riscos (Santos, 2013).

A partir de 1980, o intra-empreendedorismo veio oferecer uma forma de responder aos desafios dos negócios. O intra-empreendedorismo é um sistema revolucionário que permite causar ou acelerar a inovação dentro das empresas, maximizando o talento empreendedor das mesmas (Carissa, 2015). De acordo com Pinchot (1985), os intra-empreendedores fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso duma organização.

O intra-empreendedorismo (empreendedorismo dentro das organizações existentes) torna os indivíduos agentes da inovação, originando a constante evolução nas organizações (Silva, 2019).

Para Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995) e Souza (2012) *cit. in* Félix (2013) tem existido um interesse crescente no uso do intra-empreendedorismo como meio de desencadear processos e ideias inovadoras por parte dos colaboradores, e ao mesmo tempo aumentar o sucesso da organização através da criação e melhoria de novos produtos, serviços e processos administrativos, sendo que estas ações levam a uma melhoria no desempenho das organizações estabelecidas.

Como já verificamos o intra-empreendedorismo é um caso particular de empreendedorismo assim sendo partilha com este muitas características comportamentais, tais como, a tomada

de iniciativa, a procura de oportunidades e a procura de inovação. Podemos considerar que o intra-empreendedorismo se enquadra no domínio do comportamento organizacional do indivíduo, podendo assim enfrentar limitações específicas quanto à iniciativa individual impostas pela hierarquia da organização (Bosma *et al*., 2010).

Partindo de uma reflexão teórica sobre os conceitos de empreendedorismo e intra-empreendedorismo, realizou-se uma entrevista junto de oito dirigentes de Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários, tendo em vista averiguar se dentro da organização se fomentava o intra-empreendedorismo como solução para as dificuldades que estas instituições vivem diariamente.

As Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários são de acordo com o n.º 1 do artigo 2.º da Lei n.º 32/2007, *pessoas coletivas sem fins lucrativos que têm como escopo principal a proteção de pessoas e bens, designadamente o socorro de feridos, doentes ou náufragos, e a extinção de incêndios, detendo e mantendo em atividade, para o efeito, um corpo de bombeiros voluntários ou misto, com observância do definido no regime jurídico dos corpos de bombeiros.*

Atualmente a nível nacional as AHBV lidam com duas realidades distintas: a exigência nas suas competências e a baixa retribuição pelos serviços prestados. Por um lado, o aumento das competências, exigiu a necessidade de reforço das suas próprias estruturas associativas com a aquisição de novos equipamentos e com a constante necessidade de formação. Por outro esse investimento não tem um retorno financeiro compatível com a retribuição que é feita pelo Estado e pelos particulares.

O financiamento às AHBV tem sido alvo de uma intensa discussão política sobretudo pela dicotomia existente entre a sua natureza e a sua função. Estas instituições são de direito privado e como tal não há obrigatoriedade do Estado as financiar, no entanto as mesmas prestam um serviço à população que deveria ser garantido pelo Estado.

Esta discussão estende-se à área do socorro e Proteção Civil, nos últimos anos algumas alterações legislativas permitiram que o financiamento ora se prenda com efetivas ações de socorro ora se prenda com financiamento obrigatório (Curto, 2017).

Não podemos descurar que estas instituições asseguram uma função (socorro à população em caso de emergências, acidentes e incêndios) que deveria ser do Estado, à semelhança do que sucede com a educação, segurança e prestação de cuidados médicos.

A sustentabilidade das AHBV depende dos apoios estatais e está associada ao trabalho em equipa, à procura de oportunidades, à inovação e criação de valor, à modernização dos serviços e à satisfação do bem-estar da comunidade.

Atendendo que 92,55% dos Corpos de Bombeiros existentes em Portugal são detidos por AHBV, a sustentabilidade destas Instituições é fundamental se tivermos em consideração a sua missão.

Se a investigação encontrar soluções que permitam tornar sustentáveis as AHBV, o risco de extinção de Corpos de Bombeiros por motivos financeiros será diminuto e consequentemente o socorro não estará em risco.

O principal objetivo deste trabalho é analisar se no seio das AHBV é fomentado o espírito intra-empreendedor como ferramenta de trabalho que permita tornar a instituição sustentável.

1.2 - Objetivos da investigação

O objetivo principal desta investigação será compreender se as AHBV realizam atividades extra missão do Corpo de Bombeiros como complemento às suas fontes de receita fixas.

Em complemento ao objetivo principal tentar-se-á responder aos seguintes objetivos específicos:

a) Identificar as características e fatores que definem o perfil intra-empreendedor;
b) Compreender de que modo as instituições podem favorecer o intra-empreendedorismo.

1.3 - Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em seis capítulos, no primeiro é feita uma breve introdução, importância e justificação do tema e são apresentados os objetivos da investigação.

No segundo capítulo apresentamos a fundamentação teórica abordando conceitos associados ao empreendedorismo, intra-empreendedorismo e empreendedorismo social.

No terceiro capítulo é efetuada a abordagem ao sector bombeiros com a contextualização histórica seguida de uma breve abordagem à legislação de suporte à gestão e organização das Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários.

No quarto capítulo desenvolvemos toda a metodologia utilizada na investigação.

No quinto capítulo é efetuada a análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas.

Por fim no sexto, e último capítulo exibimos as conclusões do estudo, limitações do mesmo e sugestões para investigações futuras.

2 - Intra-empreendedorismo

2.1 - Introdução

Neste segundo capítulo, efetua-se a revisão da literatura, tendo em consideração que a mesma é um ponto de partida importante para a investigação.

Deste modo procurou-se fazer uma revisão que possibilitasse descrever os conceitos associados ao empreendedorismo, intra-empreendedorismo e empreendedorismo social. A incidência nesta área resulta do facto de termos como objetivo analisar se as AHBV fomentam o intra-empreendedorismo junto dos seus colaboradores de modo a encontrar soluções inovadoras para a constante necessidade de obtenção de receitas extra. Sendo o intra-empreendedorismo o empreendedorismo dentro da organização optamos por fazer um enquadramento global ao tema, assim sendo o capítulo 2 divide-se nas seguintes secções: empreendedorismo (secção 2.2), o empreendedor (secção 2.2.1), o intra-empreendedorismo (secção 2.3), o intra-empreendedor (secção 2.3.1), empreendedorismo *versus* intra-empreendedorismo (secção 2.4), fatores potenciadores do intra-empreendedorismo (secção 2.5), empreendedorismo social (secção 2.6) e o empreendedor social (secção 2.6.1). O capítulo termina na secção 2.7 com a síntese.

2.2 - Empreendedorismo

O empreendedorismo (do inglês *entrepreneurship*) é um processo dinâmico através do qual os indivíduos procuram novas oportunidades de negócio.

Trata-se de um conceito multidisciplinar (economia, sociologia, psicologia, gestão, etc.) que pode ser analisado ao nível do indivíduo, da organização, da região ou do país.

De acordo com Martins (2017) uma das primeiras referências ao termo empreendedorismo foi feita por Richard Cantillon na área da economia no século XVIII.

Schumpeter (1934) descreveu o empreendedorismo como sendo o processo no qual o indivíduo realiza novas combinações de fatores produtivos que podem dar origem a novos processos, produtos, mercadorias ou organizações. Schumpeter (1934) criou o conceito de *destruição criadora*, este conceito apresenta a ideia de que o empreendedor irá destruir produtos serviços ou bens e criar alternativas superiores, criando dessa forma um desequilíbrio no mercado. O autor defendeu ainda que a procura de oportunidades e de novos mercados constitui um ato de empreendedorismo bastante rentável. Schumpeter (1934) descartava completamente a propensão ao risco como algo necessário num empreendedor.

Burgelman (1983) considerou o empreendedorismo um sistema no qual o indivíduo ajusta diversos recursos dispersos no ambiente com os seus próprios recursos de modo a criar novas combinações independentes de todas as existentes.

Sharma e Chrisman (1999) usaram o termo empreendedorismo para explicar o empenho dos indivíduos arrojados que trabalham fora de uma organização já existente.

O *Entrepreneurship Center* da Universidade de Miami definiu o empreendedorismo como *um processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo O resultado final desse processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável* (Sarkar, 2014, p. 31).

De acordo com Hisrich e Peters (2004) *cit. in* Alves, Pereira, e Bucha (2015, p. 157) *o empreendedorismo é o processo de criar algo novo dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal.*

O termo empreendedorismo está associado a uma perspetiva criadora que se pode corporalizar em sete vertentes criadoras de riqueza, crescimento, valor, inovação, emprego, mudança e empresas (Martins, 2017).

2.2.1 - O empreendedor

O termo empreendedor já existe há mais de dois séculos e as definições iniciais foram desenvolvidas por economistas. No século XVII, o economista francês Jean-Baptiste Say usou o termo empreendedor para caracterizar um indivíduo que era capaz de aumentar a produtividade de um recurso económico (Morais, 2013).

Em 1755, Richard Cantillon, um economista franco-irlandês, descreveu o empreendedor como um "aventureiro", que investe na compra de bens e materiais com o objetivo de os vender no futuro (Martins, 2017).

O empreendedor tem um lado racional muito apurado, capaz de lidar com o risco e com a incerteza nomeadamente na economia do mercado (Sarkar, 2014).

Schumpeter (1934) *cit. in* Sarkar (2014) através do seu conceito de destruição criativa (*creative destruction*), que tem subjacente um processo de inovação, realça os empreendedores como sendo agentes de mudança que transformam os produtos existentes em produtos obsoletos.

Schultz (1970) *cit. in* Sarkar (2014) deu uma forma final à definição de empreendedor descrevendo-os como todos os indivíduos que tomaram uma iniciativa, assumindo todos os riscos e lucros relacionados e estabeleceram um mecanismo produtivo para atender à procura dos consumidores.

Para Drucker (1985) *cit. in* Sarkar (2014), os empreendedores são aqueles que aproveitam a oportunidade para gerar a mudança com algo inovador.

Sarkar (2014), menciona que a definição mais próxima do conceito de empreendedor usada atualmente seja a de Schumpeter, que refere que o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo tomar várias formas, nomeadamente: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.

De acordo com Mações (2017) os empreendedores são indivíduos que procuram os negócios, assumem os riscos dos mesmos e tiram benefícios dos resultados.

Na tabela 1 é feita a apresentação de algumas das definições do conceito de empreendedor:

Ano	Autor(es)	Definição
2017	Manuel Mações	O empreendedor é o indivíduo que procura os negócios, assume os riscos dos mesmos e tira benefícios dos resultados.
2012	Idalberto Chiavenato	O empreendedor é um indivíduo que inicia ou dinamiza um negócio para colocar em prática um projeto pessoal, assumindo os riscos e responsabilidades do mesmo, mas inovando continuamente.
2009	Paulo Roncon e Sarah Munhoz	O empreendedor é uma pessoa capaz de definir e cumprir as suas metas, através de perseverança, inovação e empenho.
2008	Michael Morris, Donald Kuratko e Jeffrey Covin	O empreendedor é aquele que cria: riqueza, inovação, mudança, emprego, valor e crescimento para a organização.
2004	John Thompson	É o indivíduo que possui a capacidade de se dedicar a 100% à criação da nova empresa; consegue distinguir onde pode criar valor e selecionar as oportunidades; possui criatividade, motivação, dedicação, segurança, locus de controlo interno e responsabilidade; tem a capacidade de construir equipas e redes sociais.
2004	Rolf Sternberg	O empreendedor é caracterizado pela inteligência analítica, criativa e prática.
2000	Chris Anderson	As qualidades que distinguem o empreendedor são: capacidade de ver novas combinações; vontade de agir e desenvolver estas combinações; a visão de que interessa mais agir de acordo com a visão pessoal do que com os cálculos racionais; a capacidade de convencer outros.
1995	Leslie Palich e Ray Bagby	Os empreendedores são aqueles que agregam recursos em combinações únicas de forma a gerar lucro.

Ano	Autor(es)	Definição
1991	William Bygrave e Charles Hofer	Um empreendedor é alguém que se reconhece uma oportunidade e cria uma organização para a perseguir.
1989	Humberto Barreto	É um agente económico que organiza, avalia, inova e suporta a incerteza.
1984	James Carland, Frank Hoy, William Boulton e Jo Carland	O empreendedor é um indivíduo que estabelece e gere um negócio tendo como objetivo principal o lucro e crescimento. Este caracteriza-se particularmente através do comportamento inovador e emprega práticas de gestão estratégica no seu negócio.
1982	Israel Kirzner	É o indivíduo que faz avaliação da informação que é imperfeita.
1974	Kevin Liles	O empreendedor não é apenas o indivíduo que é capaz de criar uma empresa, mas sim aquele que é capaz de inovar, identificar e criar oportunidades, combinar recursos para obter o maior benefício das inovações.
1942	Joseph Schumpeter	O empreendedor é o principal incitador do desenvolvimento económico devido à sua capacidade em inovar. É uma pessoa com criatividade, capaz de fazer sucesso com inovações.
1969	Peter Drucker	O empreendedor é alguém que procura maximizar as oportunidades de negócio. Deve aproveitar as oportunidades para criar mudanças. Os empreendedores não se devem limitar apenas às suas capacidades pessoais e intelectuais para executar o ato de empreender, mas mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.
1961	David McClelland	O empreendedor é um indivíduo motivado por uma inevitável necessidade de realização e por um forte impulso para construir. Como agente económico controla meios de produção e produz mais do que consome.
1974	Friedrich Hayek	O empreendedor é um captador e utilizador de informação que lhe permite descobrir oportunidades sendo por isso muitas vezes visto como "a chave" para o desenvolvimento.
1934	Joseph Schumpeter	É o indivíduo que inova.
1921	Frank Knight	É um indivíduo capaz de tomar decisões em contextos de incerteza.
1848	John Mill	O empreendedor é aquele que consegue tolerar os riscos.
1816	Jean-Baptiste Say	O empreendedor é o agente que une todos os meios de produção. Através do valor pelo qual vende o produto ele reembolsa o total do capital empregue e ainda obtém lucro.
1755	Richard Cantillion	Os empreendedores são auto empregados que se ajustam ao risco quando o retorno é incerto. O empreendedor era alguém que comprava matéria-prima, com seu próprio capital, para depois processá-la e revendê-la, por um preço a ser definido, auferindo dessa forma de lucro.

Tabela 1 - Empreendedor

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

De acordo com Martins (2017) os empreendedores possuem caraterísticas na sua personalidade, nomeadamente:

- Paixão pelo negócio;
- Firmeza apesar do fracasso;
- Confiança;
- Autodeterminação;
- Gestão do risco;
- Ver as mudanças como oportunidades;
- Tolerância à ambiguidade;
- Iniciativa e necessidade de realização;
- Perfecionismo;
- Perceção da passagem do tempo;
- Criatividade;
- Capacidade de ver o panorama geral;
- Fatores de motivação;
- Autoeficácia.

Miner (1997) *cit. in* Sarkar (2014) através de um estudo de sete anos num programa do Center for Entrepreneurial Leadership na universidade americana de SUNY, Buffalo, analisou as características fundamentais de um empreendedor de sucesso. O estudo que recaiu sob uma amostra de 100 empreendedores de sucesso, caracterizou os empreendedores em quatro categorias:

1. ***Real Manager:*** caracterizado pelo desejo de exercer poder, elevadas capacidades de comunicação e supervisão, uma forte necessidade de promoção e atualização, um desejo de executar tarefas de gestão rotineiras e uma atitude positiva em relação à autoridade.
2. ***Idea generator:*** é inovador, resolve problemas, é muito inteligente e avesso ao risco.
3. ***Empathic Super Salesperson:*** caracterizado por ter uma empatia e estilo cognitivo, ter a habilidade de construir estratégias de alianças e o desejo de ajudar os outros, valoriza o processo social e tem uma forte necessidade de relações de harmonia, acreditando na força das vendas como chave de estratégia.
4. ***Personal Achiever:*** preocupa-se mais em alcançar o sucesso do que com a possibilidade de falhar e não se preocupa com as adversidades, prefere situações em

que ele próprio pode influenciar e controlar os resultados, é motivado para alcançar os seus próprios objetivos e prefere situações envolvendo responsabilidade individual claramente definida de tal forma que, se há sucesso isso pode ser atribuído ao seu próprio esforço.

De acordo com Sarkar (2014), este tipo de empreendedor (*Personal Achiever*) possui ainda as seguintes características:

- Forte iniciativa pessoal;
- Controlo interno;
- Forte compromisso com o seu empreendimento;
- Desejo de obter informação e aprender;
- Desejo de planear e definir objetivos para o futuro;
- Desejo de feedback nas suas realizações;
- Coloca grande valor nas carreiras em que os objetivos pessoais, as relações individuais e as exigências de trabalho são enaltecidas;
- Coloca um valor reduzido nas carreiras em que predominam os grupos de referência *(peer groups*).

Para Miner (1997) *cit. in* Sarkar (2014) são considerados intra-empreendedores os *Real Manager, Idea generator e Empathic Super Salesperson*. Os *Personal Achiever* são aqueles que cumprem mais requisitos para serem considerados os verdadeiros empreendedores.

2.3 - Intra-empreendedorismo

O intra-empreendedorismo é uma estratégia que tem como finalidade estimular o espírito empreendedor entre os colaboradores de uma organização. Em termos práticos o intra-empreendedorismo é o empreendedorismo dentro dos limites da organização.

De acordo com Sarkar (2014) um dos primeiros autores a identificar o intra-empreendedorismo terá sido Norman Macrae em 1976 ao afirmar na revista *The Economist* que as empresas mais dinâmicas no futuro seriam as que encontrassem alternativas para realizarem as suas atividades. Em 1982 numa publicação feita na mesma revista, Macrae terá focado a necessidade de dar formação a grupos de indivíduos para que os mesmos pudessem iniciar atividades intra-empreendedoras (Sarkar, 2014).

No entanto o responsável pelo aparecimento do termo *intrapreneurship* foi Gifford Pinchot na sua obra *Intrapreunering: why you don't have to leave the corporation to become na entrepreuner* editado em 1986. De acordo com Sarkar (2014) em 1978 Gifford e Elizabeth Pinchot desenvolveram o conceito de intra-empreendedorismo associando o seu conceito de empreendedor dentro de uma empresa ao conceito de Macrae (1976). O casal Pinchot construiu assim, a partir do seu conceito, um modelo que permitisse ao intra-empreendedor retirar proveito da sua criação. A partir desse modelo de sucesso, iniciaram na Suécia uma escola de intra-empreendedores (Sarkar, 2014).

O conceito de intra-empreendedorismo surge na literatura muitas vezes como empreendedorismo corporativo, ou seja, como empreendedorismo dentro de uma organização já existente. Nesta dissertação iremos usar os dois termos como sinónimos.

Em 1986, Naisbett descreveu o intra-empreendedorismo como uma forma de negócio para encontrar novos mercados, produtos e técnicas (Sarkar, 2014).

O intra-empreendedorismo pode ser encarado como um comportamento estratégico dos colaboradores para explorarem uma oportunidade de negócio (Kuratko, Montagno, e Hornsby, 1990).

Para Carrier (1996) o empreendedorismo corporativo pode ser usado como forma de estimular a inovação e utilizar as novas ideias dos colaboradores.

Em 1992, *The American Heritage Dictionary*, adicionou a palavra *intrapreuner* definindo-a como *A person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable finished product through assertive risk taking and innovation*.

Num estudo realizado por Antoncic e Hisrich (2003), estes autores ampliaram o conceito de intra-empreendedorismo definindo-o como um processo que ocorre no interior de uma organização existente, independentemente da dimensão da mesma. Este processo visa o desenvolvimento de novos serviços, tecnologias e estratégias competitivas.

O intra-empreendedorismo derivou do empreendedorismo e têm-se imposto como forma de ação e reação aos desafios que são colocados atualmente às organizações.

O processo intra-empreendedor deverá ocorrer num ambiente com apoio e suporte, no entanto os colaboradores terão a oportunidade de trabalhar de forma independente de modo a criarem e implementarem novas ideias que melhorem o desempenho da organização (Mokaya, 2012).

De acordo com Antoncic e Hisrich (2003) podemos caracterizar o intra-empreendedorismo em quatro dimensões:

- **Criação de novos negócios de risco**, onde se pretende dar destaque à redefinição dos produtos ou serviços da organização e à criação de novos negócios dentro da mesma.
- **Inovação**, trata da procura de soluções inovadoras e criativas para os problemas da organização com o objetivo de criar novos produtos, tecnologias, métodos e estratégias.
- **Autorrenovação,** está associada à inovação, sendo o seu foco a reformulação de estratégias (de negócio) e a reorganização de uma mudança organizacional.
- **Proatividade**, é a capacidade da organização se manter à frente da concorrência agarrando as oportunidades. A proatividade reflete a orientação da chefia na prossecução do reforço de competitividade e inclui a tomada de iniciativa, de risco e a agressividade concorrencial.

2.3.1 - O intra-empreendedor

De acordo com Pinchot (1986) o intra-empreendedor é um dos sonhadores que fazem acontecer. São por isso, aqueles que assumem a responsabilidade de criar inovação de qualquer tipo dentro da organização. O intra-empreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que percebe como transformar uma ideia numa realidade lucrativa. Para Molina (2008) *cit. in* Barbosa (2015), os intra-empreendedores primeiro aprendem como indivíduos e só posteriormente partilham o conhecimento com os restantes membros das equipas. Geralmente os intra-empreendedores buscam o conhecimento no ambiente exterior à organização e são focados na aprendizagem formal e informal.

O intra-empreendedorismo não é uma característica inata ou hereditária, embora o indivíduo possa possuir algumas idiossincrasias pessoais de liderança, motivação e traços de personalidade que possam induzir ao empreendedorismo.

O intra-empreendedor têm necessidade de agir e não espera pela autorização para iniciar a sua ação. A dedicação que os absorve fá-los muitas vezes esquecer a vida pessoal e familiar. São perseguidores de objetivos e sonhos por eles fixados. Os intra-empreendedores aprendem a gerir o risco e a superar os erros, Pinchot (1986). Na obra publicada em 1986, Pinchot definiu 10 mandamentos do intra-empreendedor:

1. Vá trabalhar todos os dias disposto a ser demitido.
2. Contorne qualquer ordem que tenha como objetivo parar o seu sonho.

3. Faça o trabalho necessário para que o seu sonho funcione, independentemente das suas funções no trabalho.
4. Encontre pessoas para o ajudar.
5. Siga a sua intuição sobre as pessoas que escolhe e trabalhe apenas com as melhores.
6. Trabalhe secretamente o máximo que conseguir - a publicidade aciona o sistema "imunológico" da organização.
7. Nunca aposte numa corrida, a menos que esteja envolvido nela.
8. Lembre-se que é mais fácil pedir perdão do que permissão.
9. Seja fiel aos seus objetivos, mas seja realista na forma de os alcançar.
10. Honre os seus apoiantes.

Em 2011 Pinchot adicionou mais 6 mandamentos à lista:

1. Peça conselhos antes de pedir recursos.
2. Expresse gratidão.
3. Construa a sua equipa, o intra-empreendedorismo não é uma atividade individual.
4. Compartilhe o crédito obtido.
5. Mantenha os melhores interesses da empresa e dos clientes em mente, especialmente quando tem que quebrar as regras ou contornar a burocracia.
6. Não peça para ser demitido, mesmo quando quebrar as regras e agir sem permissão. Use toda a habilidade política, juntamente com os seus apoiantes, para levar o seu projeto em frente.

Na tabela 2 é feita a apresentação de algumas das definições do conceito de intra-empreendedor:

Ano	Autor(es)	Definição
2015	Sérgio Mourato	O intra-empreendedor é uma pessoa com capacidade de inovar, com uma certa sensibilidade para perceber as oportunidades que o rodeiam e aproveitá-las. Na prática é um indivíduo com imaginação e com vontade de aprender e arriscar na melhoria ou criação de novos produtos/serviços.
2014	João Pinto	O intra-empreendedor é um indivíduo focado na aprendizagem formal e informal. Este extrai partido de todo o tipo de conhecimento que seja vantajoso para a sua necessidade de criar, inovar e ascender.
2011	Veronica Maier e Cristiana Zenovia	O intra-empreendedor é um indivíduo revolucionário dentro da organização, que luta pela mudança e renovação do sistema.

Ano	Autor(es)	Definição
2014	Soumodip Sarkar	O intra-empreendedor é o indivíduo que opera com sucesso numa organização estabelecida, ou em parceria com outros empreendedores que detêm os atributos e capacidades que ele não possui.
2010	Sergio Lozinsky	O intra-empreendedor é uma pessoa com boa formação académica e com uma visão do futuro, que coloca em prática as ideias de um visionário. É o funcionário que age pensando como um empresário.
2008	Edmundo Dantas	O intra-empreendedor é o indivíduo que, ao invés de tomar a iniciativa de abrir o seu próprio negócio, toma a iniciativa de criar, inovar e buscar novas oportunidades e negócios para organização na qual trabalha.
2006	DVR Seshadri e Arabinda Tripathy	O intra-empreendedor tem um claro senso de propósito da sua vida e uma visão de longo prazo para a organização.
1985	Gifford Pinchot	O intra-empreendedor é o indivíduo que se foca na inovação e criatividade e que transforma um sonho ou ideia num negócio rentável, operando a partir do interior do ambiente organizacional.

Tabela 2 - Intra-empreendedor

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Davis (1999) *cit. in* Barbosa (2015), realizou um estudo para definir os atributos necessários à seleção de intra-empreendedores. Este estudo, tinha como finalidade identificar as características dos gestores imputadas aos intra-empreendedores de sucesso, de modo a construir uma base empírica para futuros ensaios.

A amostra utilizada pelo autor, tinha por base sete grupos com diferentes níveis de especialização em intra-empreendedorismo, sendo que, no final o autor encontrou os seguintes traços relacionados como o intra-empreendedor: criativo, dinâmico, entusiasta, visionário, resiliente, intuitivo, com iniciativa, persistente, entediado com a repetição/gosta de variedade, inspirador, assertivo, impulsionador, "mãos na gestão" / "mangas arregaçadas", desejo de ter o próprio negócio/ambicioso, histórico de experimentação e descoberta, não-conformista/não convencional, histórico de inovação, falha de negócio anterior, investimento tentado no passado.

Em suma, o intra-empreendedor é o indivíduo que empreende dentro da própria organização, ao invés de tomar a iniciativa para abrir o seu próprio negócio (Dantas, 2008).

2.4 - Empreendedorismo vs intra-empreendedorismo

O intra-empreendedorismo, como já vimos anteriormente, é um tipo peculiar de empreendedorismo e como tal partilha com este algumas características, como a partilha de iniciativa, procura de inovação e de oportunidades. A diferença é que o intra-

empreendedorismo o faz dentro da organização existente, sendo que, esta assume os riscos, mas fica com os direitos intelectuais (Morris e Kurato, 2011 *cit. in* Pinto, 2014).

Segundo Carrier (1996), a principal diferença entre o intra-empreendedorismo e o empreendedorismo, em muitos locais é o contexto em que a ação ocorre. Os empreendedores inovam para si e os intra-empreendedores fazem-no em nome de uma organização já existente, sendo que, esta diferença origina desigualdades em termos de autonomia, risco e recompensas.

Na tabela seguinte são apresentadas algumas das diferenças entre intra-empreendedores e empreendedores:

Empreendedorismo	**Intra-empreendedorismo**
O empreendedor assume o risco.	A empresa assume os riscos.
O empreendedor é o dono da ideia, do negócio e usa o seu próprio capital.	A empresa é dona dos direitos da propriedade intelectual, sendo que o intra-empreendedor detém pouco ou nenhum capital do investimento.
O empreendedor cria a estrutura operacional, a sua própria equipa e é ele o chefe.	O indivíduo usa a estrutura operacional da empresa, é obrigado a trabalhar com os outros trabalhadores e existe mais que um chefe.
Fracasso parcial significa perda de dinheiro, fracasso total significa falência e o empreendedor não tem salário certo.	Fracasso parcial significa apenas erro e reestruturação do projeto e o intra-empreendedor mantem o seu salário.
As possíveis recompensas para o empreendedor são teoricamente ilimitadas.	A estrutura organizacional limita as recompensas aos trabalhadores.
O empreendedor está mais sujeito às influências externas.	A organização é mais isolada e por isso não é influenciada por forças exteriores.
O empreendedor toma decisões arriscadas, usando os próprios recursos.	Toma decisões arriscadas, utilizando os recursos da empresa.
Tende a ser focado principalmente externamente.	Ocorre ao nível interno de uma organização (colaboradores).
Preferem desenvolver o conhecimento em novas empresas, em vez de usar procedimentos e mecanismos de outras empresas.	Trabalham em organizações que têm suas próprias políticas, procedimentos e burocracia.

Tabela 3 - Diferenças entre Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

De seguida são apresentadas algumas das semelhanças entre empreendedorismo e intra-empreendedores:

- Ambos são acionados por um indivíduo que trabalha com a equipa para executar uma ideia.

- Exigem que a pessoa seja capaz de equilibrar a visão com capacidade de gestão, paixão, pragmatismo, proatividade e paciência.
- Exigem que a pessoa desenvolva estratégias criativas para promover os recursos.
- Ambos encontram resistências e obstáculos e por isso há a necessidade de ser perseverante e encontrar soluções inovadoras para os problemas.
- Envolvem reconhecimento de oportunidade.
- Implicam risco e necessitam de estratégias de gestão de risco.

2.5 - Fatores potenciadores do intra-empreendedorismo

Para que o processo de intra-empreendedorismo tenha sucesso dentro da organização é necessário que estejam reunidas algumas condições propícias ao seu desenvolvimento.

Carland e Carland (2007) defenderam que é necessário: apoio da gestão, reconhecimento que o intra-empreendedorismo é conciliável com a cultura da organização, manter os canais de comunicação abertos e disponibilizar os recursos necessários para inovar.

Pinchot (1985) dedicou na sua obra uma parte importante ao CEO (*Chief executive officer*) pois, na sua opinião, este será capaz de estimular diretamente o intra-empreendedorismo.

Através da descentralização de poder e da delegação de responsabilidades aos diretores dos vários departamentos, será mais fácil criar um ambiente que permita a liberdade criativa. A organização deverá ainda, criar um plano de carreira para o intra-empreendedor de modo a permitir uma criação contínua de novos projetos com aumento de liberdade de ação e sem sanções caso sucedam erros.

De acordo com o trabalho efetuado por Stam *et al*. (2012) o intra-empreendedorismo é influenciado por aspetos internos relacionados com o indivíduo, estes podem ser inatos (idade, sexo, etc.) ou adquiridos (formação, experiência, etc.) e por aspetos externos relacionados com a organização (a forma como a gestão da mesma é executada, o tipo de serviço que presta, etc.).

Na tabela seguinte são apresentados os fatores (organizados em fatores individuais e organizacionais) potenciadores e inibidores, propostos no trabalho de Stam *et al*. (2012):

	Fator	Característica	
Fatores individuais	Traços pessoais	Personalidade pró-ativa	Pode influenciar o ambiente e promover a mudança, relaciona-se sobretudo com a capacidade de inovação, controlo e resolução de problemas.
		Necessidade de realização	Permite que os indivíduos se comprometam com atividades que envolvem responsabilidade pessoal, esforço individual e aptidão.
		Locus de controlo	Por norma os indivíduos caracterizados por um locus de controlo interno acreditam que as suas ações influenciam diretamente os resultados e, portanto, são mais propensos a envolverem-se em comportamentos intra-empreendedores.
		Autoeficácia	A capacidade de o indivíduo reconhecer a sua autoeficácia determina a forma, entusiamo e tempo que este despende para realizar uma tarefa na qual encontra obstáculos. Indivíduos mais inseguros tendem a evitar determinadas tarefas ou se encontrarem dificuldades nas mesmas tendem a desistir enquanto aqueles que possuem um forte senso de eficácia são mais empreendedores e exercem um maior esforço para vencer os desafios.
	Demografia	Sexo	Alguns autores referem os homens possuem uma maior predisposição para inovar.
		Idade	Alguns autores referem que a capacidade de intra-empreender diminui com a idade, uma vez que com o envelhecimento as pessoas são menos predispostas a novas experiências e mudanças.
	Aptidões Cognitivas	Nível de escolaridade	O nível de escolaridade do indivíduo aumenta a sua capacidade para identificar e explorar oportunidades. A formação académica aumenta a confiança, conhecimento e competência permitindo assim que o indivíduo seja mais propenso aos desafios.
		Experiência na área	A experiência profissional permite reduzir a incerteza sobre o resultado de um desafio uma vez que o indivíduo à priori já adquiriu algumas competências que lhe facilitam a formulação de estratégias. Assim sendo, pessoas com mais experiência profissional tendem a explorar mais oportunidades empreendedoras do que aquelas que possuem menos experiência.
Fatores organizacionais	Design do trabalho	Tipo	O tipo de trabalho que se realiza influencia que os colaboradores sejam mais ou menos vocacionados a tornarem-se intra-empreendedores. Quanto mais monótonas são as tarefas desempenhadas e quanto maior é a rigidez das mesmas menos são os incentivos para que o indivíduo tenda a inovar.
		Autonomia	A autonomia no trabalho permite que o indivíduo se sinta mais confiante na realização de tarefas por si sugeridas. Colaboradores com autonomia tendem a quebrar regras organizacionais e a implementar ideias inovadoras.
		Variedade	A criação de ideias também é influenciada pela variedade do trabalho que o indivíduo realiza. Quando as atividades são definidas amplamente as pessoas podem desempenhar um conjunto de funções distintas o que lhes permite ter uma visão geral da organização. Regra geral estes indivíduos possuem facilidade na resolução de problemas ou na adaptação a novas circunstâncias.
		Contactos com o exterior	Os contactos externos do trabalho estão relacionados com a frequência com que os colaboradores interagem com indivíduos externos à organização (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.). O acesso à

			informação exterior pode ser um mote ao intra-empreendedorismo uma vez que dá muitas vezes uma nova visão daquilo que rodeia o indivíduo.
	Contexto do trabalho	Prémios	Regra geral os prémios/recompensas aumentam a motivação dos colaboradores. Uma organização com um eficaz sistema de recompensas que estimula a atividade empreendedora deverá apostar nos objetivos, incentivos baseados em resultados e dar destaque à responsabilidade individual.
		Recursos	Um dos influenciadores do intra-empreendedorismo é a forma como a gestão dos recursos (nomeadamente do tempo) é feita. Colaboradores com vontade, motivação e autonomia para gerir os recursos são mais predispostos a desafios.
		Liderança	Alguns tipos de liderança influenciam os colaboradores a inovar, por exemplo a liderança participativa que convida o indivíduo a ter uma voz participativa nos processos de decisão, é um bom exemplo. De igual forma, o apoio da gestão é fundamental para fazer com que os funcionários interiorizem que a identificação de oportunidades e exploração, faz parte do papel definido para todos os membros da organização.
		Clima de trabalho	O ambiente de trabalho está relacionado com as atitudes e tendências comportamentais que caracterizam o trabalho em equipa, podendo esta exercer forte pressão sobre o comportamento dos indivíduos. Simultaneamente, a cultura e o clima organizacional estão estreitamente relacionados. Se as normas e os valores de um grupo de trabalho promoverem o intra-empreendedorismo, os indivíduos pertencentes a esse grupo serão direcionados para um comportamento intra-empreendedor.

Tabela 4 - Fatores influenciadores do intra-empreendedorismo

Fonte: Elaborado pela autora com base no trabalho de Stam *et al*. (2012)

2.6 - Empreendedorismo social

O conceito de empreendedorismo social foi concebido por Bill Drayton, fundador da Ashoka[1] e para muitos o "pai" do empreendedorismo social (Silva, 2013).

De acordo com Ferreira (2005), a origem do empreendedorismo social remonta ao início do século XIX, com ações que deram origem a cooperativas e associações de socorros mútuos. Estes movimentos foram surgindo pelas mãos de grupos de trabalhadores que pretendiam criar soluções para os problemas existentes.

[1] Ashoka é uma organização fundada por Bill Drayton em 1980. Atualmente opera em 89 países distribuídos por todos os continentes. A Ashoka *identifica e apoia empreendedores sociais no mundo inteiro, aprende com eles novos modelos e tendências de inovação social e mobiliza uma comunidade global que reconhece e aplica essas inovações para construir um mundo de pessoas que transformam (Everyone A Changemaker).* A Ashoka estabeleceu-se em Portugal em 2017.

Para Portela (2008), o empreendedorismo social está associado ao desenvolvimento de projetos que visam alcançar o interesse geral (usualmente designado de bem comum) das populações ou dar resposta às necessidades sociais que não se encontram a ser satisfeitas.

O empreendedorismo social tem como intento gerar mudanças na sociedade, preenchendo as necessidades não colmatadas, e pode ser encarado como solução para o novo modelo de negócio com base na sustentabilidade (Cardoso, 2016).

Nos últimos anos este modelo de empreendedorismo tem-se destacado sobretudo como modelo de desenvolvimento sustentável (Cardoso, 2016).

Ao analisarmos o conceito de Empreendedorismo Social podemos verificar, logo à partida, que o mesmo se reporta a dois grandes "sub conceitos": o de "Empreendedorismo" e o de "Social" (Jesus, 2014, p. 12). De acordo com Parente *et al*. (2012) quando combinamos as palavras "social" e "empreendedorismo" acabamos por destacar o carácter ambivalente do conceito de empreendedorismo social.

Um dos grandes objetivos do empreendedorismo social é o envolvimento das *comunidades locais num conjunto de atividades que melhorem o seu bem-estar e reduzam o risco de comportamentos danosos, particularmente nas camadas mais desfavorecidas* (Silva, 2013, p. 20).

Na perspetiva de Ziegler (2009) o conceito de empreendedorismo social veio acabar com a dicotomia entre as dimensões económicas e sociais (que eram opostas e reciprocamente exclusivas), unindo a criação de valor social com a criação de valor económico dentro de uma nova tipologia organizacional. Por um lado, existiam as organizações com fim social para as quais as preocupações de natureza económica eram frequentemente omitidas uma vez que o objetivo era melhorar o bem-estar da população. Por outro lado, existia o setor empresarial cujo objetivo era a criação de lucro (neste caso a produção de bens e a prestação de serviços de índole social apenas acontecia como forma aplicar o excedente económico criado). De acordo com este conceito, cada uns dos setores (social ou empresarial) apenas se centrava nas dimensões que lhes eram intrínsecas, respetivamente a social ou a económica.

O empreendedorismo social traduz uma nova realidade, que conjuga, de um modo único, duas dimensões centrais: uma orientação empreendedora e uma vertente social (Bernardino, 2013, p. 36).

A apropriação do conceito de Empreendedorismo pelo Empreendedorismo Social prende-se com a migração de características associadas àquele num espaço cuja finalidade não é a da acumulação da riqueza ou lucro (Parente *et al*., 2011, p. 271).

De acordo com Casaqui (2014) o empreendedorismo social em Portugal convive com a crise económica e a falta de emprego. Para alguns autores, o empreendedorismo social é ainda definido pela capacidade de utilização eficiente de recursos, num contexto marcado pela sua escassez (Bernardino, 2013).

O empreendedorismo social emerge, pois, em contextos de crise, todas as vezes que a sociedade civil se sobrepõe ao Estado na resolução de problemas sociais, na procura de práticas alternativas que respondam às necessidades não atendidas nem pelas estruturas governamentais nem pelo mercado (Vieira, 2015, p. 32).

O empreendedorismo social é considerado uma prática atual que pretende resolver alguns dilemas sociais. Desta forma podemos considerar que para conseguir resolver esses problemas há a necessidade de uma ação inovadora e estrategicamente planeada uma vez que o objetivo final também passa pela criação de valor social (Viveiros, 2016).

O empreendedorismo social tem vindo a ser apontado como uma forma inovadora de abordar as necessidades sociais não satisfeitas. A emergência do empreendedorismo social surge ao mesmo tempo que se têm intensificando as críticas às fontes de resposta tradicionais, pela sua burocracia e resistência à mudança (Fagundes, 2014, p. 26).

O empreendedorismo social está intimamente associado à inovação e não à capacidade de gerar recursos. Desta forma o empreendedor social não se deixa intimidar por recursos limitados e busca na invocação a solução para concretizar os seus objetivos, Dees (2001).

2.6.1 - O empreendedor social

O termo "Empreendedor Social" foi empregue pela primeira vez nos anos 70 mas, ganhou notoriedade a partir dos anos 80 com Bill Drayton, fundador da Ashoka (a principal organização internacional a trabalhar neste âmbito) - considerado o "pai" do ES (Jesus, 2014, p. 25).

Para Bill Drayton os empreendedores sociais são indivíduos visionários, que detêm capacidades empreendedoras e a criatividade necessária para promover mudanças sociais de longo alcance nas suas áreas de atividades (Silva, 2013).

Sarkar (2014) define os empreendedores sociais como indivíduos que têm soluções inovadoras para resolverem os problemas sociais. Estes empreendedores são ambiciosos, persistentes e não têm receio de encarar qualquer problema social, porque regra geral encontram sempre uma solução.

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos outros empreendedores, uma vez que criam valor social através da inovação e não medem esforços para obter os recursos necessários para a promoção de mudanças sociais (Silva, 2013).

De acordo com Cardoso (2016), os empreendedores sociais orientam todas as suas energias na prossecução dos objetivos que são essenciais e que efetivamente mudam a realidade social. Enquanto o empreendedor tradicional procura o lucro, o empreendedor social visa a transformação social sendo por isso fortemente motivado a criar oportunidades para os mais necessitados.

Para a organização Ashoka Portugal, os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes da sociedade. São ambiciosos e persistentes, enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de mudança em larga escala (Ferreira, 2005).

De acordo com o Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica (2012), deve-se a William Bygrave (1997), a identificação das dez principais características dos empreendedores sociais, as quais foram mais tarde adaptadas aos recentes conceitos de empreendedor social por Gregory Dees (2001).

Na tabela seguinte são descritas pelos 10 "D's" do empreendedor social, as características do empreendedor social:

D's	Definição
1.º "D" ***Dream*** (Sonhadores)	Os empreendedores sociais são indivíduos capazes de visionar o que o futuro pode trazer, não apenas para si (como acontece com os empreendedores privados), mas também para organizações e para a própria sociedade onde estão envolvidos.
2.º "D" ***Decisiveness*** (Decididos)	São indivíduos que tomam as decisões rapidamente.
3.º "D" ***Doers*** (Ativos)	Independentemente do plano de ação para alcançar o objetivo ao qual o empreendedor social se propõe, o mesmo é decidido e executado rapidamente, ainda que seja necessário efetuar ajustes de forma a adaptá-lo às necessidades específicas da comunidade ou sociedade onde se insere.
4.º "D" ***Determination*** (Determinados)	Os empreendedores sociais são responsáveis e persistentes. Mesmo quando à primeira vista os obstáculos parecem incontornáveis não faz parte da sua natureza desistirem.
5.º "D" ***Dedication*** (Dedicados)	O empreendedor social trabalha incansavelmente (mesmo quando a sua dedicação coloca em causa relacionamentos pessoais, como por exemplo familiares) quando se propõe a avançar com um novo projeto ou negócio.

D's	Definição
6.º "D" ***Devotion*** (Devotados)	O empreendedor social quando se envolve num projeto ou negócio executa-o ele mesmo por prazer e devoção, desta forma facilita a "venda" do mesmo seja ela efetiva ou figurada.
7.º "D" ***Details*** (Minuciosos)	Por norma o empreendedor social faz um controlo dos detalhes do projeto ou negócio de forma a maximizar o sucesso do mesmo.
8.º "D" ***Destiny*** (Destinados)	Os empreendedores sociais escolhem ser "donos" do seu destino ao invés de estarem dependentes de outrem.
9.º "D" ***Dollars*** (Dólares/Luco)	Para o empreendedor social o enriquecer não está no topo da lista das suas motivações, apesar desse ser um indicador do sucesso do projeto ou negócio, a minimização ou resolução do problema social em causa é para si a recompensa prioritária.
10.º "D" ***Distribute*** (Partilha)	Os empreendedores sociais partilham o controlo do projeto ou do negócio com os restantes colaboradores ou parceiros uma vez que os mesmos representam peças fundamentais para o seu sucesso.

Tabela 5 - 10 D's do Empreendedor Social

Fonte: Adaptado do Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica (2012)

De acordo com Dees (2001) a diferença entre os empreendedores sociais e empresariais é que os primeiros são empreendedores com uma missão social, logo a prioridade e o resultado ou impacto das suas ações reflete essa missão.

Na tabela 6 é feita a apresentação de algumas das definições do conceito de empreendedor social:

Ano	Autor(es)	Definição
2013	Saul Estrin, Tomasz Mickiewicz e Ute Stephan	Os empreendedores sociais satisfazem necessidades que não são abordadas por empreendedores com fins lucrativos.
2012	Y. D. Kim e Seok Yoon	Os empreendedores sociais não procuram a maximização da riqueza/lucro, mas sim a maximização dos valores sociais, tornando-se agentes de mudança social com as características dos assistentes sociais. Um empreendedor social pode ser definido como aquele que utiliza o princípio da gestão empresarial e possui metas empreendedoras que procuram a racionalidade económica de empreender para o lucro e com o objetivo da racionalidade económica e social ao mesmo tempo.
2011	Saul Estrin, Tomasz Mickiewicz e Ute Stephan	Os empreendedores sociais podem ser definidos como indivíduos que criam uma organização que persegue metas predominantemente altruístas ou pró-sociais, isto é, metas que visam ganhos sociais em vez de apenas privados.

Ano	Autor(es)	Definição
2010	François Brouard e S. Larivet	Empreendedores sociais atuam como agentes de mudança e liderança para enfrentar os problemas sociais, reconhecendo novas oportunidades e encontrando soluções inovadoras. Estes estão mais preocupados em criar valor social do que valor financeiro.
2009	Abraham George	Empreendedores sociais são geralmente indivíduos com soluções inovadoras para os problemas urgentes da sociedade. Alguns empreendedores sociais geralmente trabalham através de organizações sem fins lucrativos e grupos de cidadãos, enquanto a maioria trabalha atualmente no setor privado.
2007	Soumodip Sarkar	Empreendedores sociais são indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações de larga escala. Operam em contextos diversificados e não têm o lucro como objetivo principal, mas sim, em gerar mudanças sociais e em suprir as lacunas existem na sociedade.
2006	Ronnie Korosec e Evan Berman	Os empreendedores sociais são definidos como indivíduos ou organizações privadas que tomam a iniciativa de identificar e abordar problemas sociais importantes nas suas comunidades.
2005	Mark Kramer	Alguém que criou e lidera uma organização, com ou sem fins lucrativos, que visa criar mudanças em larga escala, duradouras e sistémicas por meio da introdução de novas ideias, metodologias e mudanças de comportamento.
2004	Lynn Barendsen e Howard Gardner	Os empreendedores sociais são indivíduos que abordam um problema social com espírito empreendedor e visão de negócio.
2003	Jerr Boschee e Jim McClurg	Um empreendedor social é um indivíduo que aplica estratégias de rendimento auferido para alcançar um objetivo social, e distingue-se do empreendedor tradicional em dois aspetos: as suas estratégias de rendimento são diretamente ligadas à sua missão e são impulsionados por uma dupla finalidade, praticamente uma mistura de retornos financeiros e sociais. A lucratividade continua a ser uma meta, mas não é a única e os lucros são reinvestidos na missão, em vez de serem distribuídos pelos acionistas.
2001	Ashoka	O empreendedor social é alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico.
2001	Jacques Defourny	Os empreendedores sociais são agentes de mudança no setor social uma vez que favorecem a melhoria social, criam valor social, tratam as causas dos problemas sociais e não apenas os sintomas através da redução das necessidades.
1998	J. Gregory Dees	Os verdadeiros empreendedores do setor social são aqueles que encontram não apenas fontes adicionais de recursos, mas também novos métodos para ligar o financiamento ao desempenho. Mais importante desenvolvem formas mais eficazes de melhorar as condições do planeta.

Tabela 6 - Empreendedor Social

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

2.7 - Síntese

O empreendedorismo é um processo de descoberta desenvolvido por indivíduos dotados de determinadas características, este consiste na avaliação e exploração de novas oportunidades com o objetivo de através da criatividade e inovação criar valor em produtos ou serviços.

Podemos afirmar com base na revisão de literatura efetuada, que o empreendedorismo é uma nova forma de olhar o Mundo que nos rodeia, sendo que para isso é necessário ter uma atitude proativa e inovadora.

Este conceito é transversal a várias ciências sociais (economia, sociologia, psicologia, gestão, etc.) e pode ser analisado ao nível do indivíduo ou da organização.

Os empreendedores são indivíduos que assumem o risco do seu próprio negócio, na prática eles são capazes de transformar a situação mais vulgar numa oportunidade excecional. Os empreendedores são visionários que procuram satisfazer as suas necessidades de realização pessoal através da criação do próprio negócio, sendo que para isso assumem todas as atividades e riscos do processo.

Os empreendedores possuem caraterísticas na sua personalidade que facilitam o processo empreendedor, ou seja, são indivíduos com confiança, determinação, capacidade de gestão do risco, tolerância, criatividade, resiliência, etc.

Alguns autores defendem que uma organização que perde um colaborador empreendedor tem uma "despesa" superior àquela que teria se perdesse um colaborador qualificado.

O intra-empreendedorismo é uma estratégia que tem como principal objetivo despertar a atividade empreendedora entre os colaboradores de uma organização, dando-lhes margem para o desenvolvimento das suas próprias ideias. Este conceito foi estabelecido há mais de três décadas, no entanto este tem uma implementação difícil uma vez que algumas organizações não são recetivas a assumir os riscos inerentes à inovação desenvolvida pelos seus colaboradores.

O conceito de intra-empreendedorismo é caraterizado pela realização de novos negócios, inovação, autorrenovação e proatividade. Tudo isto deverá ocorrer num ambiente com apoio e suporte por parte da organização. Por outro lado, os colaboradores terão a oportunidade de trabalhar de forma independente de modo a criarem e implementarem novas ideias que melhorem o desempenho da organização.

Podemos considerar fatores potenciadores de intra-empreendedorismo nas organizações os fatores internos organizacionais (autonomia no trabalho, clima de trabalho, contactos com o exterior, diversidade de trabalho, liderança, prémios / recompensas, recursos e tipo de

trabalho) e os fatores individuais (idade, sexo, autoeficácia, experiência na área, necessidade de controlo, necessidade de realização, nível de escolaridade e personalidade pró-ativa).

Os intra-empreendedores são os indivíduos que concebem novas oportunidades de negócio dentro da organização, procurando para isso o conhecimento no ambiente exterior à mesma. No caso do intra-empreendedorismo, este depende muito das questões organizacionais das estruturas, bem como da liderança das mesmas.

Apesar de serem autónomos os intra-empreendedores iniciam e implementam ideias e práticas inovadoras dentro da organização como solução para melhorar o desempenho económico e financeiro da mesma.

O empreendedorismo social é o tipo de empreendedorismo que procura responder aos desafios sociais e ambientais através da aplicação de soluções inovadoras. Esta forma de empreendedorismo começou por ser impulsionada por indivíduos que aliançavam a sua capacidade de idealizar com a sua capacidade de agir, transformando dessa forma as suas ideias em inovações sociais rentáveis. O objetivo final do empreendedorismo social é a maximização do valor social ao invés de valor privado ou lucro.

O empreendedor social desenvolve as suas ideias inovadoras na comunidade como solução para problemas sociais ou ambientais. Como ponto de partida para a sua atividade estes indivíduos começam por selecionar uma missão para criar e sustentar valor social.

3 - Setor Bombeiros

3.1 - Perspetiva Histórica dos Bombeiros em Portugal

Em Portugal os serviços de socorro surgem como uma resposta às necessidades existentes de combate a incêndios. Na Idade Média, a cidade de Lisboa era um espaço fechado onde não imperava a segurança e a higiene, deflagrando por isso vários incêndios e epidemias.

Atendendo às solicitações do Senado da Câmara de Lisboa, D. João I, através da Carta Régia datada de 23 de agosto de 1395, tomou a primeira iniciativa em promulgar a organização do primeiro Serviço de Incêndios de Lisboa, ordenando que: *em caso que se algum fogo levantasse, o que Deus não queria, que todos os carpinteiros e calafates venham àquele lugar, cada um com seu machado, para haverem de atalhar o dito fogo. E que outros sim todas as mulheres que ao dito fogo acudirem, tragam cada uma seu cântaro ou pote para acarretar água para apagar o dito fogo* (Santos, 1995).

Com esta carta estava assim criado o primeiro corpo de homens com a missão de enfrentarem os incêndios que ocorriam em Lisboa (Santos, 1995).

No Porto os Serviços de Incêndio também funcionaram desde o século XV, em reunião de 14 de julho de 1513 decidiu a Câmara do Porto: *Eleger diversos cidadãos para fiscalizar se os restantes moradores da cidade apagavam o lume das cozinhas à hora indicada pelo sino da noite* (Santos, 1995).

Em reunião de 9 de setembro de 1612, a mesma Câmara *ordenou que fossem notificados os carpinteiros da cidade de que iriam receber machados e outras pessoas de que entrariam na posse de bicheiros, para que, havendo incêndios, acudissem a ele com toda a diligência*.

Em 1646, durante o reinado de D. João IV, foi efetuada uma reorganização no serviço de incêndios da capital, tendo o Senado aprovado a aquisição de diverso material e equipamentos: *de seis escadas ferradas no alto dellas, duas de quinze degraus e outras de vinte e sinquo; e outras duas de trinta, as quais se encostão na caza onde se pega o fogo, e seis varas de trinta palmos de comprido ferradas com seus bicheiros de ganchos e duzentos calões de couro cru que leve hum almude de ágoa cada hum, porque estes servem e não quebram, e se lançam do alto das cazas à rua e para cima vão continuando cheos de àgoa… A estes homens dá a Câmara casas em que morem por esta pensão de acudirem, tanto se toca a sino a incêndio. Porém, não tendo a Câmara desta cidade comodidade de dar casas a estes homens se pode remediar dando-lhes um salário conveniente para estarem à obrigação deste trabalho… e parecendo conveniente se obrigarem os donos das casas circunvizinhos do incêndio a darem um adjutório para estes homens que trabalham por lhe*

livrarem suas casas. E tendo estes salários acudirão com obrigação porque a razão de não acudirem é por quebrarem suas ferramentas e queimarem seus vestidos, arriscando-se sem lhes darem nenhum socorro e por esta causa se escondem fogem do trabalho. (Santos, 1995).

Em Lisboa, a instalação dos três primeiros "quartéis", foi decidida por D. Afonso VI, em 28 de março de 1678: *O Senado ordenará, com toda a brevidade, que nesta cidade haja três armazéns... e que estejam providos de todos os instrumentos que se julgarem necessários para se acudir aos incêndios, e escadas dobradas de altura competente, para que, com toda a prontidão, se possam remediar logo no princípio* (Santos, 1995).

Três anos depois, por decreto de 24 de outubro de 1681, a reorganização prosseguiu, tendo a Câmara de Lisboa adquirido na Holanda, duas bombas e uma grande quantidade de baldes de couro, sendo distribuídos 50 por cada bairro da capital. Os pedreiros, os carpinteiros e outros mestres passaram a ser recenseados para o combate aos sinistros, ficando sujeitos a uma pena de prisão por cada incêndio, a que não se apresentassem.

Em 1714 o Senado da Câmara de Lisboa apresentou a D. João V diversas medidas que visavam sobretudo a prevenção, considerada fundamental, para se evitarem maiores catástrofes: *Haverá três armazéns: um no meio do Bairro Alto; outro no meio do Bairro da Alfama e outro no meio do Bairro de intermédio dos dois bairros. Em cada um destes estarão duas bombas, quatro escadas...; uma dúzia de baldes com suas cordas...*

Ainda no reinado do D. João V, em 1722, foi fundada no Porto a Companhia do Fogo ou Companhia da Bomba, constituída por 100 *homens prático*, capazes de manobrarem a *Bomba, machados e fouces*.

Em 1734 a cidade de Lisboa regulamentou e adotou uma nova estrutura para o combate a incêndios, tendo surgido pela primeira vez o termo *Bombeiro*, atribuído aos trabalhadores que estavam incumbidos do combate. O termo *Bombeiro* está estreitamente ligado às bombas usadas no combate, este era um dos equipamentos mais avançados para a época, e que as Corporações consideraram da maior utilidade. Neste mesmo ano foram adquiridas, em Inglaterra, as primeiras bombas-tanque com suporte para baldes. Com o terramoto de 1755, verificou-se a falta de recursos humanos e materiais para o combate eficaz dos incêndios, desta forma iniciou-se um conjunto de transformações que permitiram a formação de novos comandos e a construção de espaços para obter água (Dias, 2006).

Embora não se saiba ao certo em que data morreu o primeiro homem vítima do combate a incêndios, sabe-se que a 3 de janeiro de 1830 *morrerão 3 homens das obrigações*, num incêndio que deflagrou no palácio Braamcamp em Lisboa.

Em 1834 foi fundada a Companhia de Bombeiros, esta passa a ser alargada a outros municípios da área metropolitana de Lisboa e Porto.

A partir do ano 1868, foram introduzidas as bombas a vapor, originando a obrigatoriedade dos proprietários instalarem bocas de incêndio nos prédios. Apareceu também a escada *Fernandes*, precursora da *Magyrus* e foi instituída a classe de Sotas - Bombeiros permanentes, cuja denominação era atribuída aos Capatazes dos antigos aguadeiros.

Guilherme Cossoul, a 17 de outubro de 1868, sugeriu a criação da primeira companhia de bombeiros voluntários com o lema *HUMANITAS, VITA NOSTRA TUA EST*, esta foi formalmente constituída pelo então Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Barão de Mendonça.

Com o código administrativo as Câmaras passam a ter obrigações legais, e nesse sentido compram material para o combate a incêndios. No entanto depois da verificação da má utilização do material, em 1876 foi criada a primeira Escola de Bombeiros, dando início à realização de simulacros e salvamentos (Lourenço, 2001).

Em 1880 surge a Real Companhia Voluntária de Bombeiros passa a denominar-se Real Associação dos Bombeiros Voluntários de Lisboa. Até finais do século XIX foram fundadas 82 Associações de Bombeiros Voluntários, desta forma rapidamente se verificou que o trabalho dos bombeiros poderia ser alargado ao serviço de urgência hospitalar e ao serviço de socorro a náufragos (Santos, 1995).

Em 1931 foi criada a Liga dos Bombeiros Portugueses, como forma de proteger e defender os interesses dos bombeiros (Santos, 1995).

Durante o século XX a Administração Central do Estado Português assumiu a tutela administrativa dos corpos de bombeiros (Sapadores, Municipais, Voluntários e Privativos), mantendo a independência de todos eles.

A 11 de Setembro de 1946 foi publicado o Decreto-Lei n.º 35:857 que homologava o Conselho Nacional do Serviço de Incêndios (Santos, 1995).

Em 1978 iniciou-se uma reestruturação no Conselho Nacional de Serviço de Incêndios e a 20 de março de 1979 foi criado o Serviço Nacional de Bombeiros (SNB) através da Lei n.º 10/79. Ao SNB competia direcionar e coordenar as atividades dos corpos de bombeiros e assegurar a sua articulação, em caso de emergência, com o Serviço Nacional de Proteção Civil (SNPC).

Em 1980 o SNB passa a ter autonomia, e mais competências de orientação, coordenação e fiscalização das atividades e serviços exercidos pelos corpos de bombeiros, assegurando a sua formação (Santos, 1995).

Em 1987 foi constituída a Comissão Nacional Especializada de Fogos Florestais (CNEFF). A Lei n.º 49/2003 de 25 de março criou o Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil (SNBPC), passando este a agregar o SNB, SNPC e a CNEFF.

Durante o processo de modernização da Administração Pública, consagrada no Programa do Governo, o Decreto-Lei n.º 203/2006, de 27 de outubro, veio homologar a Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2007 de 29 de março, *A ANPC tem por missão planear, coordenar e executar a política de proteção civil, designadamente na prevenção e reação a acidentes graves e catástrofes, de proteção e socorro de populações e de superintendência da atividade dos bombeiros*.

O ano de 2007 foi marcado por diversas alterações legislativas em termos de Bombeiros. A 21 de junho foi aprovado através do Decreto-Lei n.º 241/2007 (revogado pelo Decreto-Lei n.º 249/2012 de 21 de novembro) o Regime jurídico aplicável aos bombeiros portugueses no território nacional. Este normativo veio satisfazer uma reivindicação antiga regulamentando o regime jurídico dos deveres, direitos e regalias dos bombeiros portugueses no território nacional.

Em 27 de junho foi aprovado Regime Jurídico dos Corpos de Bombeiros através Decreto-Lei n.º 247/2007, revogado posteriormente pelo Decreto-Lei n.º 248/2012 de 21 de novembro. Este decreto veio instituir o regime jurídico aplicável à constituição, organização, funcionamento e extinção dos corpos de bombeiros, no território continental.

De acordo com alínea b) e c) do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 248/2012 de 21 de novembro o Bombeiro é *o indivíduo que, integrado de forma profissional ou voluntária num corpo de bombeiros, tem por atividade cumprir as missões do corpo de bombeiros, nomeadamente a proteção de vidas humanas e bens em perigo, mediante a prevenção e extinção de incêndios, o socorro de feridos, doentes ou náufragos e a prestação de outros serviços previstos nos regulamentos internos e demais legislação aplicável* e um Corpo de Bombeiros é *a unidade operacional, oficialmente homologada e tecnicamente organizada, preparada e equipada para o cabal exercício das missões atribuídas pelo presente decreto-lei*.

As missões que legalmente se encontram atribuídas aos Corpos de Bombeiros são de acordo com o número 1 do artigo 3.º: *a prevenção e o combate a incêndios; o socorro às populações, em caso de incêndios, inundações, desabamentos e, de um modo geral, em todos os acidentes; o socorro a náufragos e buscas subaquáticas; o socorro e transporte de acidentados e doentes, incluindo a urgência pré-hospitalar, no âmbito do sistema integrado de emergência médica; a emissão, nos termos da lei, de pareceres técnicos em matéria de*

prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros; a participação em outras atividades de proteção civil, no âmbito do exercício das funções específicas que lhes forem cometidas; o exercício de atividades de formação e sensibilização, com especial incidência para a prevenção do risco de incêndio e acidentes junto das populações; a participação em outras ações e o exercício de outras atividades, para as quais estejam tecnicamente preparados e se enquadrem nos seus fins específicos e nos fins das respetivas entidades detentoras e a prestação de outros serviços previstos nos regulamentos internos e demais legislação aplicável.

No que concerne ao Regime jurídico das Associações Humanitárias de Bombeiros, o mesmo foi aprovado pela Lei n.º 32/2007 de 13 de agosto.

3.2 - As Associações Humanitárias de Bombeiros

De acordo com a Lei n.º 32/2007 de 13 de agosto, as Associações Humanitárias de Bombeiros são *pessoas coletivas sem fins lucrativos que têm como escopo principal a proteção de pessoas e bens, designadamente o socorro de feridos, doentes ou náufragos, e a extinção de incêndios, detendo e mantendo em atividade, para o efeito, um corpo de bombeiros voluntários ou misto, com observância do definido no regime jurídico dos corpos de bombeiros. Com estrita observância do seu fim não lucrativo e sem prejuízo do seu escopo principal, as associações podem desenvolver outras atividades, individualmente ou em associação, parceria ou por qualquer outra forma societária legalmente prevista, com outras pessoas singulares ou coletivas, desde que permitidas pelos estatutos.*

As associações detentoras de Corpos de Bombeiros são reconhecidas como *pessoas coletivas de utilidade pública administrativa*.

Cada associação humanitária de bombeiros possui, pelo menos, um órgão deliberativo (assembleia geral), um órgão colegial de administração e um órgão de fiscalização. Ao primeiro compete *a destituição dos titulares dos órgãos da associação, a aprovação do balanço, a alteração dos estatutos, a extinção da associação e a autorização para esta demandar os titulares dos órgãos sociais por factos praticados no exercício do cargo, para além de todas as outras competências que lhe sejam estatutariamente cometidas.*

O órgão de administração, usualmente designado por direção, tem por missão a administração e representação da Associação, competindo-lhe assim as seguintes funções *Garantir a prossecução do fim social; Garantir a efetivação dos direitos dos associados; Elaborar anualmente e submeter a parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de*

gerência, bem como o plano de ação e orçamento para o ano seguinte; Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei; Organizar o quadro de pessoal, contratar e gerir o pessoal contratado da associação; Representar a associação em juízo ou fora dele; Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da associação.

Ao órgão de fiscalização, usualmente designado por conselho fiscal, compete zelar pelo cumprimento da lei e dos estatutos, nomeadamente são suas funções *Exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da instituição, sempre que o julgue conveniente; Assistir ou fazer -se representar por um dos seus titulares às reuniões do órgão de administração, sempre que o julgue conveniente; Dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento e sobre todos os assuntos que o órgão de administração submeta à sua apreciação.*

Com vista ao cabal cumprimento das missões dos corpos de bombeiros o Estado apoia financeiramente as associações nomeadamente através do *Programa Permanente de Cooperação (PPC), que visa apoiar, de modo regular, o desenvolvimento permanente das missões dos corpos de bombeiros; Programa de Apoio Infra-Estrutural (PAI), que visa apoiar o investimento em infraestruturas que se destinem à instalação dos corpos de bombeiros; Programa de Apoio aos Equipamentos (PAE), que visa apoiar a manutenção da capacidade operacional dos corpos de bombeiros.*

Sem prejuízo dos apoios anteriormente mencionados, as AHB podem beneficiar *de outros apoios públicos, nacionais ou comunitários no âmbito de programas, ações ou outros meios de financiamento que lhes forem concedidos, incluindo financiamento privado e receitas próprias.*

Na maioria das associações constituem receitas: *o produto das quotas; as contrapartidas e compensações recebidas por atividades realizadas; as doações, legados ou heranças, regularmente aceites; os rendimentos de bens e capitais próprios; o produto da alienação de bens; os subsídios e donativos atribuídos por quaisquer pessoas ou entidades, públicas ou privadas e quaisquer outras receitas que legalmente lhe sejam devidas.*[2]

A Lei n.º 94/2015 de 13 de agosto define as Regras do financiamento das associações humanitárias de bombeiros, enquanto detentoras de corpos de bombeiros. A este financiamento aplicam-se os princípios da responsabilização, racionalidade, eficiência, transparência e proporcionalidade.

[2] Fonte: Estatutos da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Golegã disponíveis em https://bit.ly/2tqvNzt

O financiamento das AHB é efetuado de acordo com critérios objetivos, assentes em medidas do risco e da atividade dos corpos de bombeiros. No âmbito da sua atividade, a ANPC promove auditorias e fiscaliza o uso e a finalidade dos apoios financeiros concedidos.

De acordo com informação facultada pela Liga dos Bombeiros Portugueses (2018), existem em Portugal 470 Corpos de Bombeiros dos quais 435 pertencem a AHB. Estes CB´s estão dispersos pelo país de acordo com a seguinte tabela:

Distrito	**Tipo de Corpo de Bombeiros**						**Total de CB's por Distrito**
	Voluntário	**Municipal**	**Privativo**	**Batalhão de Sapadores Bombeiros**	**Comp.ª de Sapadores Bombeiros**	**Regim.to de Sapadores Bombeiros**	
Açores	17						17
Aveiro	26		4				30
Beja	15						15
Braga	20		1		1		22
Bragança	15						15
Castelo Branco	12						12
Coimbra	21	2			1		24
Évora	14						14
Faro	13	3			1		17
Guarda	23						23
Leiria	24	1					25
Lisboa	56		1			1	58
Madeira	6	3					9
Portalegre	14	1					15
Porto	45		2	1	1		49
Santarém	21	7					28
Setúbal	24		1		1		26

Distrito	Tipo de Corpo de Bombeiros						Total de CB's por Distrito
	Voluntário	Municipal	Privativo	Batalhão de Sapadores Bombeiros	Comp.ª de Sapadores Bombeiros	Regim.to de Sapadores Bombeiros	
Viana do Castelo	11	1					12
Vila Real	26						26
Viseu	32	1					33
Total	**435**	**19**	**9**	**1**	**5**	**1**	**470**

Tabela 7 - Distribuição dos CB´s

Elaboração própria

Ou seja, mais de 90% dos CB's existentes no nosso país estão sob a dependência de AHB.

3.3 - Normas contabilísticas nas OSFL / ESNL

O regime da normalização contabilística para as entidades do setor não lucrativo (ESNL) foi aprovado através do Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março (Anexo II). Desta forma as ESNL passaram a beneficiar de regras contabilísticas próprias e adaptadas ao novo sistema de normalização.

De acordo com os n.ºs 1 e 2 do artigo 11.º, as entidades sujeitas à normalização contabilística para as ESNL têm que apresentar, anualmente, as seguintes demonstrações financeiras: balanço; demonstração dos resultados por naturezas ou por funções; demonstrações de fluxos de caixa; demonstrações de alteração nos fundos patrimoniais (por opção ou exigência das entidades públicas financiadoras) e anexo.

Estas entidades, de acordo com o artigo 12.º do presente diploma, ficam ainda sujeitas a certificação legal das contas sempre que apresentem contas consolidadas e, as mesmas, ultrapassem os limites referidos no artigo 262.º do Código das Sociedades Comerciais.

As entidades ficam dispensadas da aplicação da normalização contabilística se as suas vendas e outros rendimentos não excederem € 150 mil euros em nenhum dos dois exercícios anteriores. Contudo ficam obrigadas à prestação de contas em regime de caixa, este consiste na divulgação da seguinte informação: pagamentos e recebimentos, património fixo, e direitos e compromissos futuros (artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março).

De acordo com o n.º 2.3 do Anexo II (a que se refere o n.º 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei 36-A/2011 de 9 de março) os utilizadores da informação financeira são as entidades que entregam recursos (quotas, legados, donativos), os credores, as pessoas que realizam prestações gratuitas (assistência ou trabalhos de voluntariado), o Governo e a Administração Pública, entre outros.

O artigo 17.º prevê ainda quais as contraordenações no regime da normalização contabilística para as ESNL e o valor das coimas a aplicar caso se verifiquem irregularidades. Este regime normativo, de acordo com o n.º 2 do artigo 22.º do mesmo diploma, devia ser aplicado a partir do exercício iniciado em 1 de janeiro de 2012.

3.4 - Enquadramento fiscal das OSFL / ESNL

3.4.1 - Regime de caixa

Em relação ao regime de caixa das OSFL/ESNL é importante salientar que estas entidades são obrigadas à entrega da Declaração Modelo 25 - Donativos recebidos, nos termos da alínea c) do n.º 1 do artigo 66.º e do artigo 62.º- A do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF). No âmbito deste regime as organizações devem fazer um registo de todos os donativos de modo a determinar o valor anual de donativos de acordo com o código respetivo e por cada um dos mecenas (identificado pelo seu NIF), sendo desnecessário incluir os donativos de natureza anónima (por exemplo aqueles que resultam de peditórios), os quais, por essa razão, nunca poderão ser alvo de bonificação fiscal em sede do doador.

3.4.2 - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

De acordo com o n.º 1 do artigo 10.º do CIRC encontram-se isentas de IRC:

a) As pessoas coletivas de utilidade pública administrativa;

b) As instituições particulares de solidariedade social, bem como as pessoas coletivas àquelas legalmente equiparadas;

c) As pessoas coletivas de mera utilidade pública que prossigam, exclusiva ou predominantemente, fins científicos ou culturais, de caridade, assistência, beneficência, solidariedade social ou defesa do meio ambiente.

Os rendimentos resultantes de quotas pagas pelos associados, em conformidade com os seus estatutos, bem como os subsídios e os aumentos patrimoniais obtidos a título gratuito, uns e

outros destinados à direta e imediata realização dos fins estatutários, consideram-se não sujeitos a IRC, de acordo com o n.º 3 do artigo 54.º do CIRC.

Relativamente às obrigações declarativas e de acordo com o n.º 6 do artigo 117.º do CIRC, apenas as entidades previstas no artigo 9.º, beneficiam da dispensa da entrega da declaração periódica de rendimentos (Modelo 22). Assim as entidades referidas no artigo 10.º são obrigadas ao envio do Modelo 22 acompanhado do Anexo D (quando existam rendimentos sujeitos a impostos), do Anexo L (quando existam atividades sujeitas a Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)) e dos Anexos O e P (se aplicáveis) de acordo com ao artigo 127.º do CIRC. Estas entidades devem ainda, proceder à entrega da Modelo 10 quando tenham sido pagos rendimentos sujeitos a retenção de acordo com o artigo 128.º do CIRC e proceder à entrega da Modelo 25 quando tenham sido recebidos donativos com relevância fiscal conforme referido anteriormente.

3.4.3 - Imposto sobre o Valor Acrescentado

De acordo com o artigo 10.º do CIVA: *Para efeitos de isenção, apenas são considerados como organismos sem finalidade lucrativa os que, simultaneamente:*

a) Em caso algum distribuam lucros e os seus corpos gerentes não tenham, por si ou interposta pessoa, algum interesse direto ou indireto nos resultados da exploração;

b) Disponham de escrituração que abranja todas as suas atividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais, designadamente para comprovação do referido na alínea anterior;

c) Pratiquem preços homologados pelas autoridades públicas ou, para as operações não suscetíveis de homologação, preços inferiores aos exigidos para análogas operações pelas empresas comerciais sujeitas de imposto;

d) Não entrem em concorrência direta com sujeitos passivos do imposto.

O IVA é um imposto que contempla as isenções não em função do tipo de entidades, mas sim em função da natureza das operações. Desta forma as isenções previstas para as OSFL/ESNL estão estabelecidas no artigo 9.º do CIVA e são sobretudo as seguintes:

1) As prestações de serviços efetuadas no exercício das profissões de médico, odontologista, parteiro, enfermeiro e outras profissões paramédicas;… 5) O transporte de doentes ou feridos em ambulâncias ou outros veículos apropriados efetuado por organismos devidamente autorizados;… 6) As transmissões de bens e as prestações de serviços ligadas à segurança e assistência sociais e as transmissões de bens com elas conexas, efetuadas pelo sistema de segurança social, incluindo as instituições particulares de solidariedade social. Da mesma isenção beneficiam as pessoas físicas ou jurídicas que efetuem prestações

de segurança ou assistência social por conta do respetivo sistema nacional, desde que não recebam em troca das mesmas qualquer contraprestação dos adquirentes dos bens ou destinatários dos serviços;… 8) As prestações de serviços efetuadas por organismos sem finalidade lucrativa que explorem estabelecimentos ou instalações destinadas à prática de atividades artísticas, desportivas, recreativas e de educação física a pessoas que pratiquem essas atividades;… 14) As prestações de serviços e as transmissões de bens com elas conexas, efetuadas por pessoas coletivas de direito público e organismos sem finalidade lucrativa, relativas a congressos, colóquios, conferências, seminários, cursos e manifestações análogas de natureza científica, cultural, educativa ou técnica;… 19) As prestações de serviços e as transmissões de bens com elas conexas efetuadas no interesse coletivo dos seus associados por organismos sem finalidade lucrativa, desde que esses organismos prossigam objetivos de natureza política, sindical, religiosa, humanitária, filantrópica, recreativa, desportiva, cultural, cívica ou de representação de interesses económicos e a única contraprestação seja uma quota fixada nos termos dos estatutos;… 21) As prestações de serviços fornecidas aos seus membros por grupos autónomos de pessoas que exerçam uma atividade isenta, desde que tais serviços sejam diretamente necessários ao exercício da atividade e os grupos se limitem a exigir dos seus membros o reembolso exato da parte que lhes incumbe nas despesas comuns, desde que, porém, esta isenção não seja suscetível de provocar distorções de concorrência;

Estas isenções só são permitidas desde que se trate de entidades abrangidas pelo artigo 10.º do CIVA.

O artigo 44.º do CIVA estabelece os requisitos da contabilidade necessários para aplicação deste imposto, sendo que os mesmos são de aplicação idêntica a todos os sujeitos passivos de IVA, sejam eles OSFL/ESNL ou não.

Na prática esta é uma matéria do conhecimento de todos os Técnicos Oficiais de Contas (TOC) e cuja aplicação não difere das entidades que aplicam outros normativos contabilísticos.

Em termos de IVA é ainda importante salientar o disposto no n.º 1 do artigo 53.º do CIVA:

Beneficiam da isenção do imposto os sujeitos passivos que, não possuindo sem sendo obrigados a possuir contabilidade organizada para efeitos do IRS ou IRC, nem praticando operações de importação, exportação ou atividades conexas, nem excedendo atividade que consista na transmissão dos bens ou prestação dos serviços mencionados no anexo E do presente Código, não tenham atingido, no ano civil anterior, um volume de negócios superior a (euro) 10.000.

Na prática uma OSFL/ESNL (se não for obrigada a possuir contabilidade organizada por outros motivos) pode beneficiar da isenção prevista no artigo anterior desde que não tenha atingido *um volume de negócios superior a (euro) 10.000*.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 84/2017 de 21 de julho, *As associações humanitárias de bombeiros e os municípios, relativamente a corpos de bombeiros, quanto aos bens móveis de equipamento diretamente destinados à prossecução dos respetivos fins, incluindo os serviços necessários à conservação, reparação e manutenção desse equipamento* beneficiam da restituição total ou parcial do montante equivalente ao IVA suportado nas aquisições internas, nas importações e nas aquisições intracomunitárias, cujo valor por fatura seja igual ou superior a € 1 000 com exclusão do IVA.

4 - Questões de investigação e metodologia

4.1 - Introdução

Neste capítulo pretende-se apresentar as questões de investigação e a metodologia seguida no estudo.

Começamos por abordar as questões de investigação na secção 4.2, o modelo de análise na secção 4.3, a metodologia de investigação nomeadamente a entrevista na secção 4.4.

A entrevista é uma forma de interação entre o investigador e o entrevistado, na qual o primeiro formula questões com o objetivo de obter dados relevantes para a investigação.

Atualmente é uma das técnicas mais utilizadas, em trabalhos científicos uma vez que permite ao investigador extrair de forma direta um conjunto de dados e mesmo que este opte por um conjunto de questões pré-estabelecidas há sempre a possibilidade de obter informações quando o entrevistado fala livremente.

O capítulo termina na secção 4.5, com a síntese.

4.2 - Questões de investigação

Da análise da revisão da literatura, elaboraram-se um conjunto de questões teóricas genéricas a serem efetuadas nas entrevistas.

- A Organização realiza alguns eventos para angariação de fundos? Se sim que tipo de eventos?
- A Organização fomenta o espírito intra-empreendedor entre os colaboradores? (Em caso de resposta afirmativa de que forma o incentiva?)
- Há na Organização colaboradores com espírito intra-empreendedor?
- A Organização apoia as atividades sugeridas pelos colaboradores?
- Qual a importância que estas atividades têm para a sustentabilidade da Associação?

4.3 - Modelo de análise

De acordo com Morais (2013, p. 23) o modelo de análise *é um conjunto de conceitos logicamente articulados entre si por relações presumidas. Identificados os conceitos teóricos e as variáveis mais relevantes, torna-se agora possível elaborar o modelo de análise, sua esquematização e apresentação das dimensões e variáveis.*

4.3.1 - Esquematização do modelo

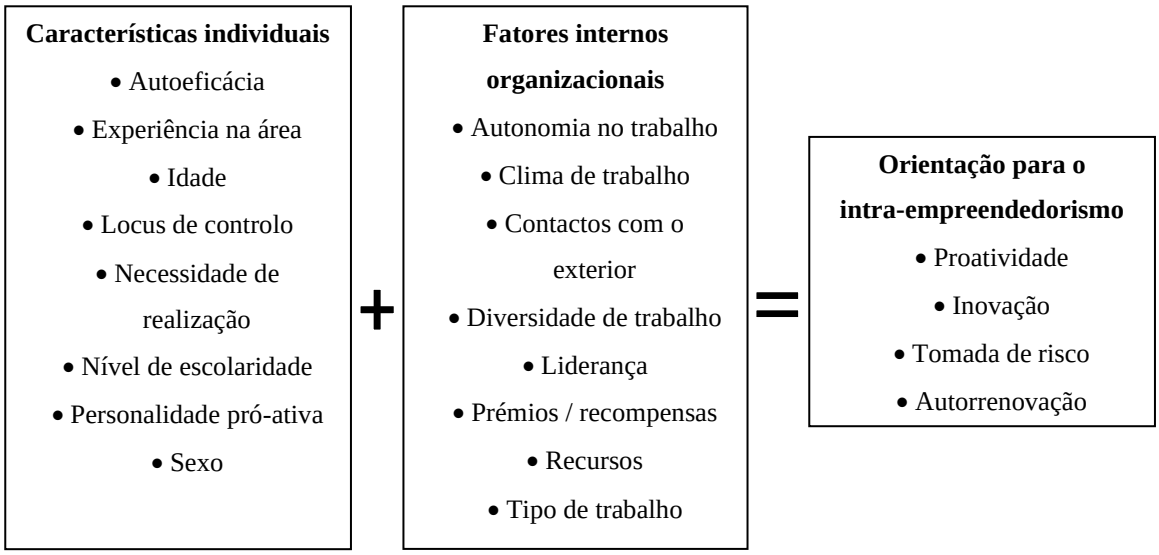

Figura 1 - Esquematização do modelo de análise

Elaboração própria

4.4 - Metodologia de investigação

Os métodos específicos mais adotados nas ciências sociais são: o experimental, o observacional, o comparativo, o estatístico, o clínico e o monográfico. Alguns autores ampliam consideravelmente o elenco desses métodos, incluindo aí o método do questionário, da entrevista, dos testes e muitos outros (Gil, 2008, p. 15).

4.4.1 - Inquérito por entrevista

A entrevista é um dos mais poderosos meios para se recolher informações necessárias. Podemos definir a entrevista como sendo *a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação* (Gil, 2008, p. 109).

A entrevista pode assumir diversas formas (por exemplo cara-a-cara, telefone ou e-mail) e pode ser usada para diversos fins.

De acordo com a sua estrutura a entrevista pode ser:

- Estruturada ou diretiva, ou seja, a entrevista desenvolve-se a partir de um conjunto de questões pré-estabelecidas, cuja ordem e redação permanece inalterável para todos os entrevistados, que regra geral são em grande número. Não há deste modo flexibilidade no processo. Este tipo de entrevista é vantajoso pela rapidez na execução e pelo pouco tempo necessário ao entrevistador para preparar o processo. Como as questões seguem um padrão as respostas obtidas também são normalizadas pelo que é relativamente fácil efetuar uma análise estatística dos dados recolhidos.
- Semiestruturada ou semi-diretiva, na qual as questões resultam de um guião previamente elaborado. Neste modelo o entrevistador pode alterar a ordem das questões ou fazer alterações de momento de acordo com as respostas obtidas do entrevistado. *Nestas entrevistas, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e permite ao entrevistado falar livremente à medida que refere as questões assinaladas. Quando o entrevistado se afasta das questões assinaladas, os entrevistadores intervêm, de forma subtil, para preservar a espontaneidade do processo. À medida que o entrevistador conduz com habilidade a entrevista semiestruturada ou formalizada, e sendo dotado de boa memória, poderá, após o seu término, reconstruí-la de forma mais estruturada, permitindo desta forma uma análise objetiva* (Simões, 2006, p. 121).
- Não estruturada, não-diretiva ou focalizada, neste modelo não existe qualquer guião e as questões surgem da interação entre entrevistador e entrevistado. Este modelo é muito utilizado em áreas de investigação pouco exploradas. O entrevistador propõe um tema e apenas intervém para insistir ou encorajar. *Também é muito utilizada com grupos de pessoas que passaram por uma experiência específica, como assistir a um filme, presenciar um acidente, etc. Esta entrevista requer uma grande habilidade do pesquisador, que deve respeitar o foco de interesse temático sem que isso implique conferir-lhe maior estruturação* (Simões, 2006, p. 121).
- Informal (ou conversação), é um modelo utilizado sobretudo na recolha de informações etnográficas. Este tipo de entrevista muitas das vezes não é mais do que uma troca de ideias. *A esta entrevista também se recorre, na investigação de certos problemas psicológicos, onde é relevante que o entrevistado expresse livre e*

completamente as suas opiniões e atitudes em relação ao objeto de pesquisa, bem como os factos e motivações que constituem o seu contexto, (Simões, 2006, p. 120). O objetivo que se pretende atingir com este modelo de entrevista é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado.

A realização de entrevistas apresenta vantagens e desvantagens (ou limitações) que resumimos de seguida:

<table>
<tr><th>Vantagens</th><th>Desvantagens (ou limitações)</th></tr>
<tr><td>▪ A entrevista facilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspetos da vida social;
▪ É uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados sobre o comportamento humano de forma mais aprofundada;
▪ É possível classificar e quantificar os dados obtidos.</td><td rowspan="2">▪ A falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas que lhe são feitas;
▪ A inadequada compreensão do significado das perguntas;
▪ O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
▪ Incapacidade do entrevistado para responder adequadamente quer por motivos intelectuais que quer por motivos psicológicos;
▪ A influência exercida pelo aspeto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
▪ A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
▪ Os custos com a formação de pessoal e a aplicação das entrevistas.</td></tr>
<tr><td>Quando comparada com o questionário apresenta as seguintes vantagens:
▪ Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
▪ Possibilita a obtenção de maior número de respostas, uma vez que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
▪ Oferece uma flexibilidade muito maior uma vez que o entrevistado pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
▪ Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade da voz e ênfase nas respostas.</td></tr>
</table>

Tabela 8 - Vantagens e desvantagens das entrevistas

Fonte: adaptado de Gil (2008, p. 110)

4.5 - Síntese

Os indivíduos e as organizações nas quais estão inseridos possuem determinadas características que potenciam ou não o intra-empreendedorismo.

Com base na revisão da literatura efetuada elaboramos a esquematização do nosso modelo de análise no qual consideramos que as características individuais aliançadas aos fatores internos da organização determinam a capacidade de o indivíduo ser ou não ser um intra-empreendedor.

A metodologia de investigação pela qual optamos foi a entrevista uma vez que apesar da organização jurídica das várias AHBV assentar na mesma legislação a verdade é que a forma de gestão das mesmas é distinta, consoante as características do concelho na qual estão inseridas e dependendo também das características dos seus dirigentes. Atendendo a esta heterogeneidade e considerando que a entrevista é a forma de investigação mais pessoal consideramos que seria o método mais indicado.

Como vimos anteriormente a entrevista é uma das técnicas de investigação mais utilizada na atualidade, sendo que podemos considerar quatro tipos distintos: estruturada (diretiva), semiestruturada (semi-diretiva), não estruturada (não-diretiva) e informal (ou conversação). Neste caso optamos pela entrevista semiestruturada, ou seja, o nosso ponto de partida foram as questões enunciadas na secção 4.2., sendo que optando por este modelo deixamos em aberto a possibilidade de alterar a ordem das questões ou fazer alterações de momento de acordo com as respostas obtidas do entrevistado.

Numa primeira fase foi enviado um e-mail (secção 8.1) dirigido às vinte e uma AHBV do Distrito se Santarém. Dessas apenas oito AHBV se prontificaram a colaborar. As entrevistas pessoais foram precedidas de uma conversa inicial, de cerca de 10 minutos, com o objetivo de efetuar a apresentação da investigação.

Os resultados das mesmas serão apresentados no capítulo seguinte.

5 - Análise das entrevistas

5.1 - Introdução

No trabalho de investigação foram desenvolvidas oito entrevistas semiestruturadas ou formalizadas, apesar de terem sido planeadas vinte e uma (número de AHBV do distrito de Santarém).

As entrevistas foram precedidas de uma conversa inicial, de cerca de 10 minutos, com o objetivo de efetuar a apresentação da investigadora, a apresentação do tema e a explicação do papel pedido ao entrevistado.

As entrevistas tiveram a duração de, sensivelmente, 30 minutos cada, e o entrevistado, o local e a data de realização das mesmas, foram os seguintes:

Instituição	Entrevistado	Local da Entrevista	Data/Hora da Entrevista
AHBV da Chamusca	Presidente da Direção, Eng. José Monteiro	Sede da AHBV da Chamusca	28/03/2019 Pelas 18 horas
AHBV de Santarém	Presidente da Direção, Sr. Diamantino Duarte	Sede da AHBV de Santarém	28/03/2019 Pelas 21 horas
AHBV Torrejanos	Presidente da Direção, Prof. Arnaldo Santos	Sede da AHBV Torrejanos	01/04/2019 Pelas 18 horas
AHBV de Abrantes	Presidente da Direção, Eng. João Furtado	Sede da AHBV de Abrantes	02/04/2019 Pelas 18 horas
AHBV de Caxarias	Presidente da Direção, Eng. Filipe Graça	Sede da AHBV de Caxarias	03/04/2019 Pelas 19 horas
AHBV de Almeirim	Presidente da Direção, Dr. Pedro Ribeiro	Câmara Municipal de Almeirim	26/04/2019 Pelas 15 horas
AHBV de Barquinha	Presidente da Direção, Dr. António Ribeiro	Sede da AHBV da Golegã	06/05/2019 Pelas 16 horas
AHBV da Golegã	Presidente da Direção, Sr. Augusto Gonzaga	Sede da AHBV da Golegã	07/05/2019 Pelas 15 horas

Tabela 9 - Entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

5.2 - Análise das questões iniciais da investigação

No que concerne à primeira questão (A Organização realiza alguns eventos para angariação de fundos?), dois dos entrevistados responderam negativamente, uma das Associações não realiza qualquer evento e outra apenas apoia iniciativas de terceiros.

A AHBV Chamusca respondeu que não realiza qualquer evento extra missão uma vez que:

> *Nós focamo-nos na nossa atividade profissional, não temos condições, nem pensamos ser por ai que os bombeiros tenham que andar a fazer peditórios e a vender rifas para sobreviver. A nossa filosofia não é nesse sentido.*

A AHBV da Barquinha não realiza qualquer evento de forma regular, ou seja, poderá sim apoiar alguma atividade caso a mesma seja apresentada por sócios, Bombeiros, população ou amigos da instituição.

> *Durante muitos anos isso foi feito porque quer a estrutura da ANPC…, quer das próprias Associações, quer da comunidade civil tinham uma perspetiva completamente diferente daquilo que eram os Bombeiros. Hoje os Bombeiros estão cansados, têm muitas horas de formação, voluntariado,… não temos coragem de os sobcarregar mais.*
>
> *…quando nós emprestamos os nossos meios, disponibilizamos o nosso serviço… dão-nos um donativo… não desenvolvemos atividades, mas apoiamos…*

As restantes seis instituições realizam atividades fora da sua principal missão de forma regular, no entanto não podemos deixar de referir alguns aspetos, de acordo com o a AHBV Torrejanos:

> *…há algumas iniciativas, mas já foram mais frequentes do que é hoje, cada vez é mais difícil fazer campanhas de angariação de fundos para os Bombeiros, por muitas razões, de facto a sociedade mudou, os tempos mudaram, a vida é diferente, o voluntariado é diferente…*
>
> *…ou seja, há um conjunto de fatores que leva a que cada vez seja mais difícil essas angariações, contudo não deixamos de as fazer de forma pontual.*

Para a AHBV Golegã:

> *…não podemos esquecer que a Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Golegã é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos que existe graças aos sócios que a constituíram e aqueles que a compõem. A Associação tem como principal missão a proteção desinteressada de vidas e bens, mantendo para isso, um Corpo de Bombeiros no ativo. Realizamos alguns eventos, em agosto uma festa de cariz*

> *religioso em Honra de Nossa Senhora da Guia (será este ano a 10.ª edição), peditórios de rua em junho ou julho, por vezes um cabaz de Natal… Enquanto dirigentes temos que buscar formas alternativas de financiamento, ainda que residual, para capacitar os nossos Bombeiros dos meios e equipamentos necessários ao desempenho da sua missão.*

Comum a quase todas as Associações é o facto de o impacto financeiro destas atividades ser residual. Desta forma e para a questão: *Qual a importância que estas atividades têm para a sustentabilidade da Associação?*, apenas a AHBV de Abrantes referiu que a formação (atividade extra) em termos de orçamento está ao mesmo nível do transporte de doentes não urgentes, não sendo dessa forma uma valor residual. A AHBV Caxarias realiza de 4 em 4 anos um Cortejo de Oferendas, que tem um resultado financeiro muito positivo:

> *No Cortejo de Oferendas angaria-se dinheiro e todo e qualquer espécie de produtos que as pessoas oferecem à Associação, desde galos, porcos, pinheiros,… Depois no dia do cortejo fazemos um leilão à tarde no Quartel. Por vezes esse dinheiro é canalizado para comprar uma viatura (usada) de combate a incêndios ou socorro.*

A maioria das Associações aplica as verbas angariadas em Equipamento de Proteção Individual (EPI), na manutenção das instalações para melhorar as condições para o Corpo de Bombeiros (novos armários, novos aparelhos de ar condicionado,…) ou na aquisição de pequenos equipamentos para as viaturas de socorro (aspirador de secreções, desfibrilhadores automáticos externos, monitores de parâmetros vitais, etc.).

Na tabela seguinte resumimos os eventos e impacto financeiro dos mesmos para as Associações analisadas:

Instituição	**Eventos realizados (Extra missão do CB)**	**Impacto financeiro do(s) evento(s) para a AHBV**
AHBV da Chamusca	▪ Não realiza qualquer tipo de evento.	----------
AHBV de Santarém	▪ Um *stand* de refeições todos os anos na Feira Nacional da Agricultura em Santarém; ▪ Realiza o Festival das Sopas (outubro ou novembro).	Residual, sendo usado para aquisição de EPI ou outros equipamentos necessários à missão do CB.
AHBV Torrejanos	▪ Uma Noite de Fados; ▪ Cabaz de Natal.	Residual, sendo usado para aquisição de EPI ou outros equipamentos necessários à missão do CB.

Instituição	Eventos realizados (Extra missão do CB)	Impacto financeiro do(s) evento(s) para a AHBV
AHBV de Abrantes	▪ Formação certificada.	Significativo estando ao nível do transporte de doentes.
AHBV de Caxarias	▪ Tasquinha nas Festas da Vila; ▪ Tasquinha nas Festas de São Bartolomeu (Feira das Panelas); ▪ De 4 em 4 anos Cortejo de Oferendas.	Residual para os dois primeiros eventos, sendo usado para aquisição equipamentos necessários à missão do CB. O cortejo de oferendas tem elevado impacto financeiro.
AHBV de Almeirim	▪ Tasquinha nas festas da Cidade; ▪ Tasquinha no Festival da Sopa da Pedra; ▪ No 1.º domingo de dezembro realizam peditório na Feira Mensal; ▪ Passeio Todo-o-terreno em janeiro; ▪ Noite de Fados.	Residual, no entanto, o valor angariado poderá fazer diferença entre um resultado orçamental negativo ou positivo. A verba é para benefício do CB.
AHBV de Barquinha	▪ Não realiza qualquer tipo de evento de forma regular.	----------
AHBV da Golegã	▪ Festa em Honra de Nossa Senhora da Guia (agosto); ▪ Peditórios de rua (junho ou julho); ▪ Cabaz de Natal.	Residual, sendo o resultado aplicado em benefício do CB ou em melhorias nas instalações da Associação.

Tabela 10 - Eventos realizados e impacto financeiro

Fonte: Elaboração própria

As restantes questões efetuadas foram: *A Organização fomenta o espírito intra-empreendedor entre os colaboradores? (Em caso de resposta afirmativa de que forma o incentiva?), Há na Organização colaboradores com espírito intra-empreendedor?* e *A Organização apoia as atividades sugeridas pelos colaboradores?*.

De um modo global a maioria das Associações ainda não fomenta o intra-empreendedorismo entre os seus colaboradores (sejam eles funcionários ou voluntários). De acordo com a AHBV Chamusca *Temos várias reuniões durante o ano com os funcionários, mas tudo o que sai das mesmas é operacional. Os assalariados expõem o que está mal e nós tentamos ir ao encontro das sugestões…*

Aparecem sempre, às vezes as ideias não são é viáveis. Aparecem ideias que não podemos agarrar uma vez que acarretam riscos… Mas sempre que alguém traz uma ideia nós tentamos colocá-las em prática (AHBV Santarém, 2019).

A AHBV Torrejanos também apoia as iniciativas *neste momento concreto temos uma organização que foi iniciativa dos Bombeiros e a que eles chamaram Comissão Pró-escada, que pretende angariar fundos para substituir a auto-escada…*

Na prática não fomentam o intra-empreendedorismo, mas apoiam iniciativas sempre que as mesmas sejam exequíveis e não acarretem riscos.

Penso que este tipo de organização ainda não está muito vocacionada para o intra-empreendedorismo e a maioria de nós ainda olha para o conceito com "desconfiança". No entanto na nossa Associação quer a nível de colaboradores ou amigos da Instituição é frequente surgirem ideias. Se for viável e os Bombeiros estiverem dispostos a colaborar apoiamos (AHBV Golegã, 2019).

Relativamente à existência de colaboradores com espírito intra-empreendedor a AHBV Abrantes referiu que na área da formação externa existem alguns elementos criativos …*as formações externas têm duas vertentes, uma financeira referente à formação associada às empresas e outra dedicada ao tecido social. Este ano iremos tentar implementar a Aldeia Segura…*

5.3 - Análise das questões secundárias da investigação

Durante a realização da primeira entrevista deparamo-nos com o facto de o guião estar planeado para instituições que realizassem atividades extra missão, no entanto depois de termos obtido, uma resposta negativa à primeira questão houve necessidade de complementar as questões de forma a atingirmos o objetivo de investigação definido. Assim sendo, acabou por se questionar todas as Associações sobre qual a sua maior atividade e qual a sua maior fonte de receita.

Das oito Associações estudadas, cinco têm a maior fonte de receita associada à sua principal atividade, ou seja, ao transporte de doentes não urgentes, as restantes três dedicam-se sobretudo ao socorro.

Para a AHBV Barquinha a maior fonte de receita é *sem dúvida o transporte de doentes não urgentes. Quer seja transportes intra-hospitalares (entre hospitais Centro Médio Tejo), quer sejam transportes efetuados para hospitais centrais. O transporte de doentes não urgentes e a emergência pré-hospitalar é quase o dobro dos subsídios.*

A ANPC atribui-nos um subsídio em função de uma freguesia (Caxarias) mas dada a proximidade geográfica fazemos quatro freguesias. Assim a nossa maior fonte de receita resulta do nosso trabalho, transporte de doentes e outros serviços faturáveis (AHBV Caxarias, 2019).

A emergência dá prejuízo, aquilo que o INEM paga para fazer emergência não chega, mas a emergência não tem que dar lucro, o transporte de doentes não urgentes não tem que dar

prejuízo, ou seja, temos que criar um conjunto de equilíbrios… nós entendemos que a emergência é que é importante, salvar vidas é a nossa principal missão. O transporte de doentes é importante para as pessoas do nosso concelho… (AHBV Almeirim, 2019).

Na tabela seguinte apresentamos a principal atividade e maior fonte de receita por Associação.

Instituição	Principal atividade	Maior fonte de receita
AHBV da Chamusca	Transporte de doentes.	Transporte de doentes.
AHBV de Santarém	Socorro / emergência.	Subsídios do Estado.
AHBV Torrejanos	Transporte de doentes.	Transporte de doentes.
AHBV de Abrantes	Socorro / emergência.	Subsídios do Estado.
AHBV de Caxarias	Transporte de doentes e outros serviços feitos no âmbito da missão do CB.	Transporte de doentes e outros serviços faturáveis.
AHBV de Almeirim	Socorro / emergência.	Subsídios do Estado.
AHBV de Barquinha	Transporte de doentes.	Transporte de doentes.
AHBV da Golegã	Transporte de doentes.	Transporte de doentes.

Tabela 11 - Principal atividade e principal fonte de receita

Fonte: Elaboração própria

5.4 - Discussão de resultados

Finda a apresentação dos resultados obtidos através das oito entrevistas, é importante refletir sobre alguns dados.

Verifica-se que nas AHBV visitadas os conceitos de intra-empreendedorismo e intra-empreendedor ainda não fazem parte da cultura da organização. As AHBV visitadas pareceram ser neutras no que concerne à criação de incentivos aos colaboradores para que estes se tornarem intra-empreendedores.

Dos resultados obtidos verificamos que a realização de atividades extra missão do Corpo de Bombeiros está diretamente associada ao valor das receitas obtidas com as missões

principais, ou seja, se a AHBV tem na sua atividade receita suficiente para fazer face às despesas a mesma não procura soluções de atividades extra.

De acordo com Martins (2017) os intra-empreendedores devera ser encorajados, apoiados e protegidos pelas organizações. Sendo necessário que as falhas sejam encaradas como processos de aprendizagem.

Não existe uma receita própria para se ser intra-empreendedor, mas tem de existir, em termos pessoais uma predisposição comportamental para desafios e inovação e em termos organizacionais uma abertura para o erro (Pinto, 2014).

O que se verificou com o resultado das entrevistas é que quando os colaboradores fazem sugestões de atividades as mesmas só são realizadas se o risco for reduzido, ou seja, regra geral não existe possibilidade de aprender com os erros.

Entendemos que as AHBV enfrentam diariamente dificuldades económicas e humanas que em último caso colocam em risco aquela que é a sua missão, por isso os gestores (neste caso elementos diretivos que desempenham a sua função voluntariamente no seu tempo livre) pautam-se por uma grande rigidez e não estão recetivos a correr riscos.

Os colaboradores são auscultados com regularidade nalgumas das instituições, mas com o objetivo de verificar se existem descontentamentos relacionados com o seu trabalho (no caso dos assalariados).

Dada a estrutura das AHBV e a forma "bi-partida" como a gestão de recursos humanos é efetuada pelas direções (enquanto representantes da entidade patronal, no caso dos funcionários) e pelas estruturas de comando (enquanto superiores hierárquicos de todos os bombeiros) cria-se uma falha na possibilidade de implementação do intra-empreendedorismo.

Mourato (2015) defende que é importante criar uma estrutura formal para o intra-empreendedorismo, dando tempo aos colaboradores para trabalharem as ideias criativas, ao mesmo tempo criando uma estrutura que permita o desenvolvimento dessas ideias. Os empregadores devem solicitar ideias aos seus colaboradores.

De acordo com os entrevistados este processo de integrar os colaboradores na gestão da organização incentivando a inovação não é realizado dada a especificidade da missão dos Corpos de Bombeiros. Verificamos que a maioria das atividades realizadas pelas AHBV estão enraizadas na cultura da organização. A AHBV Torrejanos está neste momento a realizar um conjunto de iniciativas da *Comissão Pró-escada* o que é um bom exemplo de intra-empreendedorismo, no entanto estas ações são cada vez mais raras e não são sobretudo incentivadas.

Os sucessos destas iniciativas dependem do apoio da administração, os intra-empreendedores precisam de motivação, apoio, e a liberdade de fracassar sem serem ameaçados por isso (Mourato, 2015).

Os intra-empreendedores têm uma necessidade de agir e não esperam pela permissão para começar (Barbosa, 2015), no entanto se as AHBV não incutirem o espírito intra-empreendedor será complicado despertar o interesse dos colaboradores.

Santos (2013) defende que as empresas para serem competitivas tiveram que tornar-se inteligentes. A estratégia de desenvolvimento da empresa passa em grande parte pelas pessoas: entregar projetos aos colaboradores, ter a porta sempre aberta para ouvir qualquer colaborador. Ora se os gestores das AHBV são voluntários que apenas reúnem em horário pós-laboral nas instituições (alguns semanalmente, outros mensalmente) é complicado criar uma ligação de proximidade.

Em suma, existe um conjunto de fatores que influenciam, positivamente e negativamente, a criação do intra-empreendedorismo, mas as AHBV ainda não estão preparadas para os colocarem em prática.

5.5 - Síntese

A realização das oito entrevistas aos dirigentes das AHBV foi ao encontro das nossas expectativas, e sendo um método de interação pessoal foi possível adequar as questões e inclusive complementá-las.

Verificamos que a realidade de cada AHBV é distinta, quer a nível de escolha da atividade principal quer pela realização de atividades extra missão.

A atividade das AHBV centra-se sobretudo nas suas missões, por um lado temos AHBVs que optam pelo transporte de doentes não urgentes e outras apostam no socorro (sobretudo na emergência pré-hospitalar). As que se dedicam maioritariamente ao socorro tem na sua maior fonte de receita os subsídios estatais (da ANPC e dos Municípios).

O intra-empreendedorismo não está a ser fomentado, ou seja, não existe por parte das instituições fatores que potenciem o desenvolvimento de atividades extra ou de inovação na realização daquelas que já são uma prática adquirida. O maior entrave à implementação de ideias intra-empreendedores está associado, sobretudo, ao risco que as mesmas possam trazer.

Como referimos anteriormente as AHBV possuem uma organização “bi-partida” entre direção e estrutura de comando, o que cria uma lacuna em termos de liderança.

6 - Conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações

6.1 - Principais conclusões

Para esboçar os principais resultados deste trabalho de investigação, consideramos como ponto de referência o principal objetivo, que consistia em verificar se no seio das AHBV é fomentado o espírito intra-empreendedor como ferramenta de trabalho que permita tornar a instituição sustentável, e o modelo de análise proposto.

De acordo com Pinchot (1985), os intra-empreendedores fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso duma organização e as organizações que não inovam acabam por desaparecer.

Partindo de uma reflexão teórica sobre os conceitos de empreendedorismo e intra-empreendedorismo, realizou-se uma entrevista junto de oito dirigentes de AHBV, tendo em vista averiguar se as mesmas fomentavam o intra-empreendedorismo.

A formulação do modelo de análise teve por base a revisão de literatura, na qual se constatou que qualquer colaborador poderia ser um intra-empreendedor desde que fossem criadas as condições favoráveis ao desenvolvimento desse espírito. O modelo de análise apresentado, pressupõe que são as características dos indivíduos em conjunto com os fatores internos da organização que podem conduzir para uma orientação para o intra-empreendedorismo.

Na maioria das vezes, a necessidade de apostar e explorar outras atividades emerge apenas quando as lacunas da organização se tornam percetíveis (Maier e Zenovia, 2011).
Assim sendo e atendendo ao atual paradigma das AHBV e aos fenómenos sociais e demográficos que se têm observado nos últimos anos, algumas destas instituições enveredaram por procurar novas formas de financiamento para fazer face às constantes dificuldades. Segundo o n.º 2 do art.º 2 da Lei n.º 32/2007 de 13 de agosto temos que: *Com estrita observância do seu fim não lucrativo e sem prejuízo do seu escopo principal, as associações podem desenvolver outras atividades, individualmente ou em associação, parceria ou por qualquer outra forma societária legalmente prevista, com outras pessoas singulares ou coletivas, desde que permitidas pelos estatutos.*

Do anteriormente descrito podemos concluir que o regime jurídico das AHBV não bloqueia qualquer iniciativa ou atividade extra que estas possam querer desenvolver, antes pelo contrário o mesmo reflete a dimensão social destas instituições. Esta premissa vai ao encontro da definição de empreendedorismo social, em que o objetivo final não é a maximização do lucro, mas sim o bem-estar social. Deste modo e atendendo que das AHBV entrevistadas todas elas referiram que a receita das atividades extra que realizam reverte a favor do bem-estar dos bombeiros, estamos numa linha de coerência com os princípios básicos do regime destas instituições.

Não podemos descurar que estas associações asseguram uma função que deveria ser do Estado, à semelhança do que sucede com a educação, segurança e prestação de serviços de cuidados médicos.

O voluntariado constitui, neste seguimento, um recurso valioso das AHBV sobretudo no cenário de crise atual. A sua importância é cada vez mais decisiva para o funcionamento e subsistência do Corpo de Bombeiros uma vez que o mesmo não pode funcionar 24h/dia, 365 dias/ano apenas com os colaboradores/funcionários da instituição. No entanto não são apenas os bombeiros que fazem trabalho voluntariado uma vez que: *Os diretores das AHBV "sofrem" do mesmo mal que os bombeiros no que ao voluntariado diz respeito uma vez que eles também efetuam a gestão da Associação em regime de voluntariado e nos seus tempos livres* (Curto, 2017, p. 548).

Após a investigação desenvolvida, a primeira grande conclusão a referir é que o tema de estudo se revelou de extrema importância atendendo à missão social que as mesmas desempenham e às constantes dificuldades com que se deparam.

Verificou-se que nas oito AHBV visitadas ainda não estão enraizados os conceitos de intra-empreendedorismo e intra-empreendedor, sendo que as AHBV pareceram ser neutras no que concerne à criação de incentivos aos colaboradores para que estes se tornem agentes de inovação e mudança.

A realização de atividades extra missão do Corpo de Bombeiro está diretamente associada ao volume das receitas obtidas com as missões principais, ou seja, as AHBV que tem na sua

atividade receita suficiente para fazer face às despesas não procuram realizar outras atividades.

De uma forma transversal constatou-se que quando os colaboradores fazem sugestões de atividades as mesmas só são realizadas se o risco for diminuto (ou inexistente), ou seja, regra geral nem os colaboradores nem a organização têm a possibilidade de aprender com os erros. Esta dificuldade em gerir o risco está não só associada ao carácter voluntário das suas estruturas diretivas, mas também ao facto de poderem ser solicitadas *responsabilidades aos titulares dos órgãos das associações, civil e criminalmente pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato…* (Curto, 2017, p. 548). Estas instituições enfrentam diariamente dificuldades económicas e humanas que em último caso colocam em risco aquela que é a sua principal missão, assim sendo, os gestores pautam-se por uma elevada rigidez na execução das suas funções e não estão recetivos a correr riscos.

Algumas das instituições visitadas realizam reuniões regulares com os seus colaboradores, em que os mesmos são auscultados, porém o objetivo das mesmas é apenas verificar se existem descontentamentos relacionados com o seu trabalho.

Como foi referido, atendendo à organização das AHBV e à estrutura "bi-partida" como a gestão de recursos humanos é realizada pelas direções e pelas estruturas de comando, é criada uma "lacuna na liderança" que dificulta a implementação do intra-empreendedorismo e da criação de uma ligação de proximidade.

As AHBV que realizam atividades extra fazem-no de forma "automática" uma vez que essas atividades já se encontram enraizadas na cultura da instituição.

Da revisão de literatura e da esquematização do modelo de análise verificamos que existe um conjunto de fatores que influenciam, positivamente e negativamente, a criação do intra-empreendedorismo, nas AHBV: autonomia no trabalho, clima de trabalho, contactos com o exterior, diversidade de trabalho, liderança, prémios / recompensas, recursos e tipo de trabalho. A maioria dos colaboradores destas instituições executa as tarefas que lhe são distribuídas pela estrutura de comando (ou de chefia), os contactos com exterior acontecem na troca de experiências com colegas de outras instituições, a liderança como já analisamos está dividida (entre direção e comando), os prémios e recompensas nestas instituições

passam por valores sociais (ainda não compreendidos por alguns colaboradores), os recursos são escassos e o tipo de trabalho é na maioria das vezes desgastante, em termos físicos e psicológicos.

Resumidamente, o intra-empreendedorismo não está a ser fomentado, ou seja, não existe por parte das AHBV fatores ou iniciativas, que potenciem o desenvolvimento de atividades extra ou de inovação na realização daquelas que já são uma prática adquirida.

6.2 - Limitações da investigação

Da reflexão dos resultados obtidos é possível identificar algumas limitações do estudo desenvolvido e, simultaneamente, sugerir pistas para futuros trabalhos de investigação.
O facto de o conceito de intra-empreendedorismo ainda ser desconhecido para muitos dos entrevistados causou alguma dificuldade na investigação do tema.
À semelhança do que sucede com todas as investigações limitadas temporalmente também este estudo sofreu com esse balizamento.
Por último, este trabalho de investigação abrangeu somente 8 das 435 AHBV a nível nacional, desta forma seria importante a realização de um estudo mais abrangente e não limitado a um distrito.

6.3 - Sugestões para futuras investigações

Reconhece-se que será de extrema importância que estudos futuros incidam na análise de um maior número de AHBV, ou que pelo menos não se foquem num único distrito.
De forma a definir quais os fatores que potenciam o intra-empreendedorismo nas AHBV e atendendo à especificidade dos colaboradores destas organizações sugere-se que seja analisada qual a estrutura, direção ou comando, que possui efetivamente influência no desenvolvimento desta competência.
Pertinente seria verificar qual o impacto que a liderança tem no desenvolvimento do espírito intra-empreendedor. Consideramos, também, que para realizar este estudo com total abrangência dos fatores influenciadores terá se ser realizado um estudo que contemple a interação entre voluntariado, liderança, motivação e gestão.

Apresentados que foram os principais resultados, algumas das suas limitações e propostas para estudos futuros, consideramos que os principais objetivos desta investigação foram atingidos.

7 - Bibliografia

Abrantes, B. T. (2014). *O papel do intraempreendedorismo para a perceção da inovação organizacional - estudo de caso: AXA Portugal.* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2Zumu3b

Alves, A. R., Pereira, R., & Bucha, A. I. (2015). *Economia, Gestão e Empreendedorismo* (1.ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* . Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *10*(1), pp. 7-24. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/31UcLR1

Araújo, N. D., & Novais, P. (2012). *Manual de Prestação de Contas nas Entidades do Setor Não Lucrativo* (1.ª ed.). Porto: Vida Económica.

Ashoka. (s.d.). Obtido em 12 de julho de 2019, de Ashoka: www.ashoka.org

Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil. (2019). *Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil*. Obtido em 13 de agosto de 2019, de www.prociv.pt

Barbosa, C. (2015). *Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2ZcGXtK

Bernardino, S. J. (2013). *Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais.* Dissertação de Doutoramento em Gestão, Universidade Portucalense, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Porto. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2KZGvFr

Bombeiros Portugueses. (2004). *O Portal dos Bombeiros Portugueses*. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de Bombeiros.Pt: www.bombeiros.pt

Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor 2009 - Executive Report.* Obtido em 9 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2zityRC

Braga, J. (2013). *Motivações no Empreendedorismo Social.* Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2Zgwlu9

Burgelman, R. A. (1983). *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study.* Management science.

Cardoso, E. N. (2016). *Perfil e Competências do Empreendedor Social - O Caso da Academia Ubuntu.* Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreeendedorismo, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2zaSx9t

Carland, J. C., & Carland, J. W. (2007). Intrapreneurship: A Requisite for Sucess. *The Entrepreneurial Executive, 12*, pp. 83-94. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/30pO66L

Carrier, C. (1996). *Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study. Entrepreneurship: Theory & Practice.*

Casaqui, V. (2014). Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. *8*(2), pp. 67-82. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2TTgD1Q

Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo - Dando Asas Ao Espírito Empreendedor* (4.ª ed.). Manole.

Código das Sociedades Comerciais. (2 de setembro de 1986). Diário da República. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2HcDHUf

Código do imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas. (2019). Autoridade Tributária e Aduaneira. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2JuWFHf

Código do Imposto Sobre o Valor Acrecentado. (2019). Autoridade Tributária e Aduaneira. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2TpAHYu

Código do imposto sobre o valor acrescentado. (2019). Autoridade Tributária e Aduaneira. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2TpAHYu

Curto, F. D. (2017). *Financiamento das Estruturas de Bombeiros em Portugal: Um estudo comparativo emtre Bombeiros Profissionais e os Bombeiros Voluntrários.* Madrid: Universidad Europea Madrid.

Dantas, E. B. (2008). Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo - É preciso aprender a voar com os pés no chão. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2KZM9ax

Decreto-Lei n.º 203/2006 de 27 de outubro. (2006). *1.ª Série - N.º 208*, 7441-7446. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 241/2007 de 21 de junho. (2007). *1.ª Série - N.º 118*, 3925-3933. Diário da República.

Decreto-Lei n.º 247/2007 de 27 de junho. (2007). *1.ª Série - N.º 122*, 4064-4069. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 248/2012 de 21 de novembro. (2012). *1.ª Série - N.º 225*, 6678-6689. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 249/2012 de 21 de novembro. (2012). *1.ª Série - N.º 225*, 6689-6705. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 35:857 de 11 de setembro de 1946. (1946). *1.ª Série - N.º 206*, 827-836. Lisboa: Diário da República.

Decreto-lei n.º 36-A/2011 de 9 de março. (2011). *I.ª Série - N.º 48*, 1344-(2)-1344-(11). Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 75/2007 de 29 de março. (2007). *1.ª Série - N.º 63*, 184-1839. Lisboa: Diário da República.

Decreto-Lei n.º 84/2017 de 21 de julho. (2017). *1.ª Série - N.º 140*, 3888-3890. Lisboa: Diário da República.

Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship.* Obtido em 13 de agost0 de 2019, de https://bit.ly/30c8NCN

Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2MxJt7h

Despacho n.º 22549/2008 de 2 de setembro. (2008). *2.ª Série - N.º 169*, 38448-38450. Lisboa: Diário da República.

Dias, D. M. (2006). *Influência da qualidade/satisfação na academia de fitness de um corpo de bombeiros e suas aplicações.* Universidade Porto, Faculdade Desporto, Porto. Obtido em 23 de janeiro de 2006, de https://bit.ly/33Tic4E

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice an Principles.* New York : Harper.

Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker.* Lisboa: Actual Editora.

Estatuto dos Benefícios Fiscais. (2019). Autoridade Tributária e Aduaneira. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2MzNB6v

Fagundes, S. C. (2014). *O empreendedorismo social como promotor da integração socioprofissional: um estudo exploratório.* Dissertação de Mestrado - Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2Hl3SZ7

Félix, M. S. (2013). *A Influência da Aprendizagem Organizacional no Intraempreendedorismo - Impacto no Desempenho Organizacional.* Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em gestão, Universidade da Beira Interior, Ciências

Sociais e Humanas, Covilhã. Obtido em 11 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2Zl4U17

Ferreira, D. F. (2013). *O Voluntariado enquanto Promotor do Empreendedorismo Social: O Caso da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Mangualde.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/31VQsKG

Ferreira, S. (2005). *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal.* Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido em 13 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2Mqyts3

Franco, R. C. (2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o Terceiro Setor.* Obtido em 14 de janeiro de 2018, de Centro de Estudos da Universidade de Coimbra: https://bit.ly/2ZedQ9G

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas .

Gomes, C. M. (2008). *Desígnios das organizações do terceiro sector, entre a sustentabilidade económica e a missão social - o caso da Associação Paços 2000.* Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Departamento de Sociologia. Obtido em 23 de janeiro de 2018, de https://bit.ly/30s4EuC

Guia de Apoio Técnico às Associações Humanitárias de Bombeiros. (2012). *Cadernos Técnicos Prociv, 24*. Autoridade Nacional de Proteção Civil. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2MxLlN8

Jesus, A. F. (2014). *O papel do Empreendedorismo Social no Terceiro Setor: uma nova solução no domínio da Alzheimer na Região Autónoma da Madeira?* Dissertação de Mestrado - Mestrado em Economia Social, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2Nr92X1

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment.* Strategic Management Journal.

Lages, M. F. (2015). *O processo (intra) empreendedor nas organizações de saúde: O caso dos Serviços de Medicina Física e Reabilitação e Unidades de Fisioterapia.* Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2NlawSV

Lei n.º 10/79 de 20 de março. (1979). *I.ª Série - N.º 66*, 428-430. Lisboa: Diário da República.

Lei n.º 32/2007 de 13 de agosto. (2007). *1.ª Série - N.º 155* , 5193-5199. Lisboa: Diário da República.

Lei n.º 49/2003 de 25 de março. (2003). *I.ª Série-A*, 1930-1943. Lisboa: Diário da República.

Lei n.º 94/2015 de 13 de agosto. (2015). *1.ª Série - N.º 157*, 5815-5817. Lisboa: Diário da República.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (1993). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing* (3.ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates".* The Journal of Social Psychology.

Liga dos Bombeiros Portugueses. (2018). *Liga dos Bombeiros Portugueses*. Obtido em 14 de janeiro de 2018, de www.lbp.pt

Lourenço, L. (2001). *Actas do II Encontro Nacional sobre a História dos Bombeiros Portugueses.* Coimbra: Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Coimbra.

Mações, M. A. (2017). *Biblioteca do Gestor - Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional* (Vol. 3). Actual - Grupo Almedina.

Maier, V., & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management, 12*(5), pp. 971-976. Obtido em 9 de agosto de 2019, de https://bit.ly/31Zax2X

Manual de Empreendedorismo Social uma abordagem sistémica. (março de 2012). AIRO - Associação Industrial da Região Oeste e IPL - Instituto Politécnico de Leiria. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2P6Rbap

Martins, I. C. (2016). *A relação entre a Personalidade Proactiva e a Orientação Intraempreendedora: O papel moderador dos fatores internos organizacionais.* Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa - Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/31SLwX9

Martins, J. M. (2017). *À Descoberta do Novo Empreendedorismo & Intra-Empreendedorismo* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Mestre, M. A. (2017). *Empreendedorismo Feminino: Uma aplicação ao setor da Saúde.* Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real. Obtido em 23 de 01 de 2019, de https://bit.ly/2TV8WYU

Mokaya, S. O. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance - Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, pp. 133-143. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2KOipi1

Molina , C., & Callahan, J. L. (2008). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, pp. 388-400. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2ZbB3cr

Morais, R. J. (2013). *Identificação dos Factores Potenciadores dos Empreendedores Nascentes: Estudo de caso no Instituto Politécnico de Tomar.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2HkUlkD

Mourato, S. M. (2015). *O impacto da gestão de talentos no empreendedorismo.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2Z5MUbY

Oliveira, S. M. (2017). *Influência da liderança na motivação de colaboradores: Estudo de caso na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha.* Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2L83AWC

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. R. (2011). *Empreendedorismo Social: contributos teóricos para a sua definição - XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização.* Lisboa. Obtido em 13 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2zceK6W

Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2012). *Perfis de Empreendedorismo Social: pistas de reflexão a partir de organizações do Terceiro Setor nacionais - VII Congresso Nacional de Sociologia.* Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Porto. Obtido em 13 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2NomFGv

Pinchot & Company. (2017). Obtido em 23 de janeiro de 2019, de http://intrapreneur.com/

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.* New York: Harper & Row.

Pinchot, G. (2011). *The Pinchot Perspective*. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/1HCXapQ

Pinto , J. P. (2014). *Práticas de Intraempreendedorismo nos Arquivos Municipais Portugueses.* Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências Documentais, Universidade da Beira Interior, Covilhã. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2Z4ejLg

Portela, J. (2008). Microempreendedorismo em Portugal Experiências e Perspectivas. INSCOOP - Instituto António Sérgio do Sector. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/33Tj9tK

Quintão, C. (2004). *Terceiro Setor: Elementos para referenciação teórica e conceptual.* Obtido em 14 de janeiro de 2018, de Associação Portuguesa de Sociologia: https://bit.ly/2ZaES1i

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo".* (A. -A. EduWeb, Ed.) Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2P8w8US

Roncon, P. F., & Munhoz, S. (2009). Estudantes de enfermagem têm perfil empreendedor? *62*(5), pp. 695-700. Obtido em 22 de julho de 2019, de https://bit.ly/31XfRDO

Santos, F. H. (1995). *Bombeiros Portugueses - Seis Séculos de História 1395-1995 - Volume I.* Serviço Nacional de Bombeiros e Liga dos Bombeiros Portugueses.

Santos, F. H. (1995). *Bombeiros Portugueses - Seis Séculos de História 1395-1995 - Volume II.* Serviço Nacional de Bombeiros e Liga dos Bombeiros Portugueses .

Santos, J. M. (2010). *O Intra-empreendedorismo no Panorama Associativo Português: Agora sim, damos a volta a isto!* Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Aplicada, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2HgR4Td

Santos, S. C., Caetano, A., & Curral, L. (2010). *Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo - Como identificar o potencial empreendedor?* Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2PjCuRI

Santos, V. C. (2013). *Intraempreendedorismo - A "metamorfose" para o empreendedorismo de sucesso.* Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2Z7mNkV

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação.* Lisboa : Escolar Editora.

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

Sharma, P., & Chrisman, S. J. (1999). *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship.* Springer Berlin Heidelberg.

Silva, M. V. (2019). Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. *17*(N.º 1 Jan/Mar), pp. 109-123. Obtido em 11 de agosto de 2019, de https://bit.ly/33tmPSP

Silva, P. A. (2016). *A importância da Accountability para os Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: o estudo de caso da Re-food.* Tese de Mestrado, Escola

Superior de Tecnologia e Gestão - IPP, Porto. Obtido em 20 de janeiro de 2018, de https://bit.ly/2NooGT5

Silva, P. M. (2013). *Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso.* Instituto Politécnico do Porto. Porto: Associação de Politécnicos do Norte. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2KLJ2UK

Simões, J. M. (2006). *Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior Público - Estudo das Escolas de Gestão e Economia.* Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2Z9T6zv

Simões, V. C., & Dominguinhos, P. M. (2006). *Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo.* Editora RH. Obtido em 9 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2P9XIRC

Stam, E., Bosma, N., Witteloostuijn, A. V., Jong, J. d., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious Entrepreneurship - A review of the academic literature and new directions for public policy.* Advisory Council for Science and Technology Policy. Obtido em 13 de agosto de 2019, de https://bit.ly/33Fgd3z

The American Heritage - Dictionary of the English Language - in·tra·pre·neur. (2019). Obtido em 23 de janeiro de 2019, de https://bit.ly/2XNTO1f

Tiwari, S. (2014). A Gateway to Intrapreneurship is Indispensable for Sustaining Excellence. *International Journal of Research in Management, Science & Technology, 2*(3), pp. 111-116. Obtido em 9 de agosto de 2019, de https://bit.ly/2ZpO69q

Vieira, M. R. (2015). *Empreendedorismo Social como Estratégia de Ligação da Escola à Comunidade: Exemplo de um Projecto numa Escola Profissional.* Relatório de Atividade Profissional, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Sociais, Braga. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/2zgcKLa

Viveiros, J. F. (2016). *Empreendedorismo Social: Experiência, Inovação, Sustentabilidade e Impacto Social a partir de um Estudo de Caso - Parque Biológico da Serra da Lousã.* Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Universidade de Coimbra, Coimbra. Obtido em 12 de julho de 2019, de https://bit.ly/31RTC20

Ziegler, R. (2009). *An Introduction to Social Entrepreneurship - Voices, Preconditions, Contexts.* Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited. Obtido em 13 de agosto de 2019, de https://bit.ly/31P436r

8 - Anexos

8.1 - E-mail enviados às 21 AHBV

Gmail

Filipa de Almeida [redacted]

PEDIDO DE COLABORAÇÃO - DISSERTAÇÃO DE MESTRADO - SUSTENTABILIDADE DAS AHBV

Filipa de Almeida <[redacted]> 22 de março de 2019 às 09:38
Bcc: AHBV Abrantes <direcao.ahbv.abrantes@gmail.com>, AHBV Alcanede <bvalcanede_sec@sapo.pt>, AHBV Almeirim <geralbvalmeirim@gmail.com>, AHBV Barquinha <bvbarquinha.direccao@gmail.com>, AHBV Benavente <secretaria@bvbenavente.pt>, AHBV Caxarias <direccao@bombeiroscaxarias.pt>, AHBV Chamusca <secretaria.abvc@mail.telepac.pt>, AHBV Constância <secretariabombeirosconstancia@hotmail.com>, AHBV Entroncamento <direcaobve@mail.telepac.pt>, AHBV Fátima <geral@bvfatima.pt>, AHBV Ferreira do Zêzere <direcao@bv-ferreiradozezere.pt>, AHBV Golegã <bv_golega@mail.telepac.pt>, AHBV Mação <bombeirosmacao@gmail.com>, AHBV Minde <bombeirosminde@gmail.com>, AHBV Ourém <geral@bvourem.pt>, AHBV Pernes <bvpernes@mail.telepac.pt>, AHBV Rio Maior <direcao@bvrm.pt>, AHBV Salvaterra de Magos <direccao@bvsm.pt>, AHBV Samora Correia <sec.dir@bvsamoracorreia.pt>, AHBV Santarém <bvs.secretaria@gmail.com>, AHBV Torres Novas <direcao@bombeirostorresnovas.pt>

Exm.º Senhor Presidente da Direção,

Antes de mais permita que me apresente, o meu nome é Filipa de Almeida e estou a frequentar o 2.º ano do mestrado em Gestão na Escola Superior de Gestão de Tomar.
Neste 2.º ano estou a realizar a dissertação, necessária à obtenção do grau de Mestre, sobre a Sustentabilidade das Associações detentoras de Corpos de Bombeiros.

Atendendo a que 92,55% dos Corpo de Bombeiros existentes em Portugal são detidos por Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários (AHBV), a sustentabilidade destas Instituições é fundamental se tivermos em consideração a sua missão. As AHBV asseguram diariamente missões que deveriam ser da responsabilidade do Estado, falamos não só do socorro à população, em caso de emergências, acidentes ou até mesmo incêndios, mas também dos transportes de doentes inter-hospitalares.
Se a investigação encontrar soluções que permitam tornar sustentáveis as AHBV, o risco de extinção de Corpos de Bombeiros por motivos financeiros será diminuto e consequentemente o socorro não estará em risco.

Assim sendo, serve o presente e-mail para solicitar a colaboração de V. Ex.ª através da concessão de uma entrevista pessoal a agendar. A entrevista não demorará mais de 30 minutos.

Antecipadamente grata pela v/ atenção, fico a aguardar a v/ prezada resposta com indicação de dia e hora em que poderemos reunir.

Subscrevo-me com respeitosos cumprimentos,

Filipa Helena Mendes de Almeida
Tel.: [redacted]

Pense bem, antes de imprimir este e-mail.

8.2 - Guião da entrevista

- A Organização realiza alguns eventos para angariação de fundos? Se sim que tipo de eventos?
- A Organização fomenta o espírito intra-empreendedor entre os colaboradores? (Em caso de resposta afirmativa de que forma o incentiva?)
- Há na Organização colaboradores com espírito intra-empreendedor?
- A Organização apoia as atividades sugeridas pelos colaboradores?
- Qual a importância que estas atividades têm para a sustentabilidade da Associação?