



EMPREENDEDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

CRISTINA PARENTE
EDIÇÃO

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE LETRAS
PORTO

2014

3

Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança

Cristina PARENTE

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

Alexandra LOPES

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

Vanessa MARCOS

ISUP - Universidade do Porto

Neste texto de abertura à discussão de resultados, procuramos debater algumas das características internas das OTS, para uma primeira aproximação empírica aos contornos do conceito de empreendedorismo social, na sua aplicação ao contexto português. Mais concretamente, procuraremos desenvolver uma leitura de tipo organizacional e gestor, centrando a atenção em três dimensões-chave das organizações: i) características organizacionais; ii) missão, atividades e públicos-alvo; iii) direções, governança e modelos de participação. Na primeira dimensão focamos, sobretudo, o quadro jurídico-legal das OTS estudadas e a sua vocação em sentido mais lato. Na segunda dimensão, abordamos alguns elementos centrais na definição da sua identidade, enquanto organizações com missão social, discutindo, com algum detalhe, o alcance e as implicações das atividades que desenvolvem, como as desenvolvem e para que públicos se orientam. Na terceira e última dimensão, analisamos os papéis e os perfis das direções, combinados com uma incursão pelas modalidades de governança a um nível macro.

Esta discussão, centrada em algumas dinâmicas gestórias e organizacionais internas, articula-se com a definição proposta para os perfis de empreendedorismo social encontrados nas OTS estudadas e inscreve-se numa matriz reflexiva que, em movimento de vaivém, procura compreender causas e efeitos sobre o modo como o conceito de empreendedorismo social se inscreve no contexto do Terceiro Setor português. Para clarificação concetual, iniciamos este capítulo sintetizando a forma como se trabalharam e definiram perfis de empreendedorismo social, os quais foram inspirados apenas na vertente dos modelos gestórios.

1. Operacionalizando um conceito: roteiro metodológico na definição de perfis de empreendedorismo social

A estratégia analítica que orientou a definição de perfis de empreendedorismo social, e na sequência do que foram as linhas estruturantes assumidas no modelo teórico de referência que se mobilizou ao longo da investigação (apresentado no capítulo 1), acabou por determinar o privilégio de algumas dimensões, mais concretamente aquelas que remetiam para os próprios processos internos da organização, tendo sido necessária a exclusão da dimensão específica relativa às questões de governanç a, dada a escassez de informação recolhida no estudo extensivo. Foram selecionados, em particular, os indicadores das seguintes dimensões analíticas:

- o tipo de financiamento, um dos indicadores da gestão de recursos econ micos. A partir deste indicador pretendia-se assinalar a presenç a/ausência de traços de empreendedorismo social na lógica da procura mais ou menos intensa de formas de financiamento alternativas ao Estado e de parceiros financiadores, assumindo o pressuposto de que a incorporação destas na rotina da organização reflete uma canalização de esforç os para a sustentabilidade financeira;

- a gestão de recursos humanos (GRH), indicador que se desdobrou em dois - gestão de voluntariado, que remete também para a gestão do capital social, e gestão de mão de obra remunerada. Com estes indicadores assinalava-se a presenç a/ausência de empreendedorismo a partir da observação de uma gestão mais ou menos integrada de cada um dos dois grupos de membros da organização;

- a gestão da atividade da organização onde se analisou o planeamento da ação, quer em termos da orientação para um planeamento mais ou menos estratégico de acordo com o horizonte temporal, quer em termos dos modelos de participação aferidos pelo envolvimento dos membros da organização na sua conceção, e que assume contornos de maior ou menor participação;

- a organização do trabalho que teve, como indicadores, a adoção de modelos de controle e de coordenação mais ou menos centralizadores e com maior ou menor grau de delegação de autonomia da direção técnica/executiva face   Direção, bem como dos restantes membros da organização em relação   direção técnica/executiva.

A partir destas diferentes dimensões, operacionalizadas no conjunto de variáveis intermédias descritas, derivaram-se, então, as dimensões de classificação quanto   orientação para o empreendedorismo social, tal como representado na Figura 1.

Figura 1 - Perfis de empreendedorismo social

VARIÁVEIS INPUT	DIMENSÕES DE EMPREENDEDORISMO	PERFIS FINAIS DE EMPREENDEDORISMO
Instrumentos de GRH para os profissionais de topo	Empreendedorismo social na gestão dos RH	GRAU ELEVADO DE ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL
Instrumentos de GRH para os profissionais intermédios		
Instrumentos de GRH para os membros não qualificados		
Instrumentos de GRH para os membros não qualificados	Empreendedorismo social na organização do trabalho	GRAU ELEVADO DE ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL
Modelos de coordenação de projetos		
Linha temporal no planeamento de atividades	Empreendedorismo social no planeamento estratégico	GRAU MODERADO DE ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL
Participantes no planeamento de atividades		
Integração de voluntários	Empreendedorismo social na gestão do voluntariado	GRAU BAIXO DE ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL
Uso de ferramentas de gestão de voluntários		
Grau de dependência de financiamentos estatais	Empreendedorismo social nos financiamentos	GRAU BAIXO DE ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL
Orientação para uso de fundos próprios		

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

A primeira conclusão que retiramos, após o exercício de combinação de dados, foi que os contingentes nas diferentes dimensões de empreendedorismo social variam consideravelmente. Como se v e no Quadro 1, é na dimensão econ mica que mais sinais encontramos de posicionamentos alinhados, com a procura de modalidades alternativas que garantam a autossustentabilidade, pelo menos parcial, da organização (53 - 71,6% das organizações). Isto reflete a premência da própria gestão econ mica no universo destas organizações e, nesse sentido, a centralidade da busca de recursos em contexto de escassez e a pressão para a combinação com receitas próprias, como condição de elegibilidade para financiamento público, como molas impulsoras do próprio empreendedorismo social.

Quadro 1 - Número de organizações por dimensão analítica de aferição do perfil de empreendedorismo social

Dimensões de empreendedorismo Social	n	% no total
Gestão de recursos humanos	15	20,3
Organização do trabalho	20	27,0
Gestão do planeamento	30	40,5
Gestão do voluntariado	31	41,9
Sustentabilidade financeira	53	71,6

Fonte: Autoras baseadas no inq rito por questionário.

No polo oposto, temos os valores associados à gestão dos recursos humanos assalariados e   organização do trabalho, duas dimensões teoricamente muito interdependentes no sentido da importância concedida aos trabalhadores no funcionamento das organizações. São precisamente estas duas dimensões onde se registam os valores mais modestos de adesão aos princípios do empreendedorismo social.

A análise combinada das dimensões acima descritas conduziu   identificação dos seguintes perfis:

1. Organizações sem elementos de empreendedorismo social na matriz de indicadores do estudo - são 15 (17%), não pontuando em nenhuma das dimensões consideradas, classificadas como exemplos de baixa orientação para o empreendedorismo social;

2. Organizações com orientação moderada para o empreendedorismo social - são 52 (58%) organizações que se caracterizam pela procura de iniciativas direta ou indiretamente ligadas à busca de sustentabilidade financeira;

3. Organizações com orientação forte para o empreendedorismo social, entendida como expressão forte de empreendedorismo financeiro e gestor/organizacional - são 22 (25%) as organizações neste grupo, tendencialmente combinando as orientações empreendedoras ligadas à sustentabilidade financeira com modelos de GRH e/ou de organização do trabalho de tipo empreendedor.

Apesar da tipologia utilizada implicar, até certo ponto, uma abordagem assente num gradiente, a sua aplicação acabou por ser, frequentemente, considerada de

forma dicotómica. Isto teve a ver, parcialmente, com o facto de, para os estudos de caso, terem sido selecionadas organizações classificadas como de perfil moderado e forte. Por defeito, estas foram sistematicamente referenciadas, ao longo do estudo, e nos capítulos seguintes, como exemplos de organizações com orientação para o empreendedorismo social, sem o gradiente de intensidade.

2. Retratos organizacionais: tendências, convergências e paradoxos nos caminhos do empreendedorismo social

Mais do que reproduzir imagens a preto e branco, o que a realidade das organizações portuguesas estudadas nos demonstrou é que as histórias dos agentes e das instituições, dos atores e das estruturas, se fazem de forma matizada e marcada por elementos de continuidade e de mudança, de reprodução e de rutura. Neste ponto, iremos dar conta, precisamente, de alguns dos elementos que caracterizam uma história de convergências e paradoxos na experiência do empreendedorismo social.

2.1. Relações reproduzidas e reinventadas: o Estado como elemento estruturante nos caminhos do Terceiro Setor

As organizações alvo de análise foram selecionadas, no momento da definição do plano amostral, de acordo com o seu estatuto e formas jurídicas. A relevância da análise das diferentes configurações jurídicas, a partir dos pressupostos sociológicos, resulta do facto de estes constituírem o corpo normativo principal que enquadra as OTS, acabando por definir, em larga medida, um universo que pode ser mais ou menos restritivo, mais ou menos constrangedor para as próprias organizações, num leque variado de fatores que se assumem como centrais para a discussão sobre o conceito de empreendedorismo social. Entre esses fatores estão: o acesso a financiamentos públicos; as normas fiscais aplicáveis; o tipo de atividades que se pode desenvolver, entre outros.

As análises focalizaram-se, sobretudo, nos estatutos jurídicos das organizações, relegando para um segundo plano as especificidades das formas jurídicas que as entidades possuem. Esta foi uma opção consciente, embora não isenta de dificuldades, que decorreu, sobretudo, da diversidade de formas jurídicas que encontramos no terreno (associações, fundações, cooperativas, misericórdias, entre outras) que, só a um nível de abstração e generalização muito elevado, permitiriam definir pontos de encontro e confluência comuns a todas estas organizações (Cracogna, 2005). Foi também uma opção tomada com base na experiência indutiva de terreno em que verificamos que muitas organizações se tendiam a identificar mais pelo estatuto jurídico de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ou Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) do que pela forma jurídica. Aliás, a delimitação deste terreno comum parece ter sido uma preocupação do legislador no que diz respeito aos estatutos jurídicos que foram analisados: IPSS,

ONGD e Instituições de Utilidade Pública.

Em relação às organizações que foram inquiridas, o Quadro 2 sistematiza a sua distribuição por forma jur dica¹.

Quadro 2 - Forma jurídica das organizações

Forma jurídica	n	%
Associações em geral ²	54	60,7
Associações de desenvolvimento local ³	3	3,4
Associações mutualistas ⁴	4	4,5
Cooperativas de solidariedade social e multisetoriais ⁵	5	5,6
Fundações de solidariedade social ⁶	17	19,1
Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia ⁷	6	6,7
Total	89	100,0

Fonte: Autoras baseadas no inquerito por questionário.

A forma jurídica que a organização assume é uma das condições necessárias, mas não suficiente, para aquisição de um dos três estatutos jurídicos existentes, em Portugal, para o setor e que permite às organizações usufruírem, pela sua vocação, de determinadas condições de discriminação positiva no que se refere a isenções fiscais, a acordos de cooperação com a Seguranç  Social, a angariação de donativos, ao uso da lei do mecenato⁸ ou ainda ao recurso a trabalho voluntário, entre outros.

No Quadro 3 sistematiza-se a distribuição das organizações inquiridas por estatuto jurídico.

Quadro 3 - Estatutos jurídicos das organizações

Estatutos jurídicos combinados	n	%
Goza de todos os estatutos	6	6,7
IPSS e utilidade pública	53	50,6
ONGD e utilidade pública	19	21,3
São tem estatuto de IPSS	8	9,0
Não tem nenhum dos estatutos	11	12,4
Total	89	100,0

Fonte: Autoras baseadas no inquerito por questionário.

As grandes conclusões a reter, no domínio da análise das configurações jurídicas das organizações, apontam para três linhas estruturantes que, sumariamente, poderemos enunciar da seguinte forma:

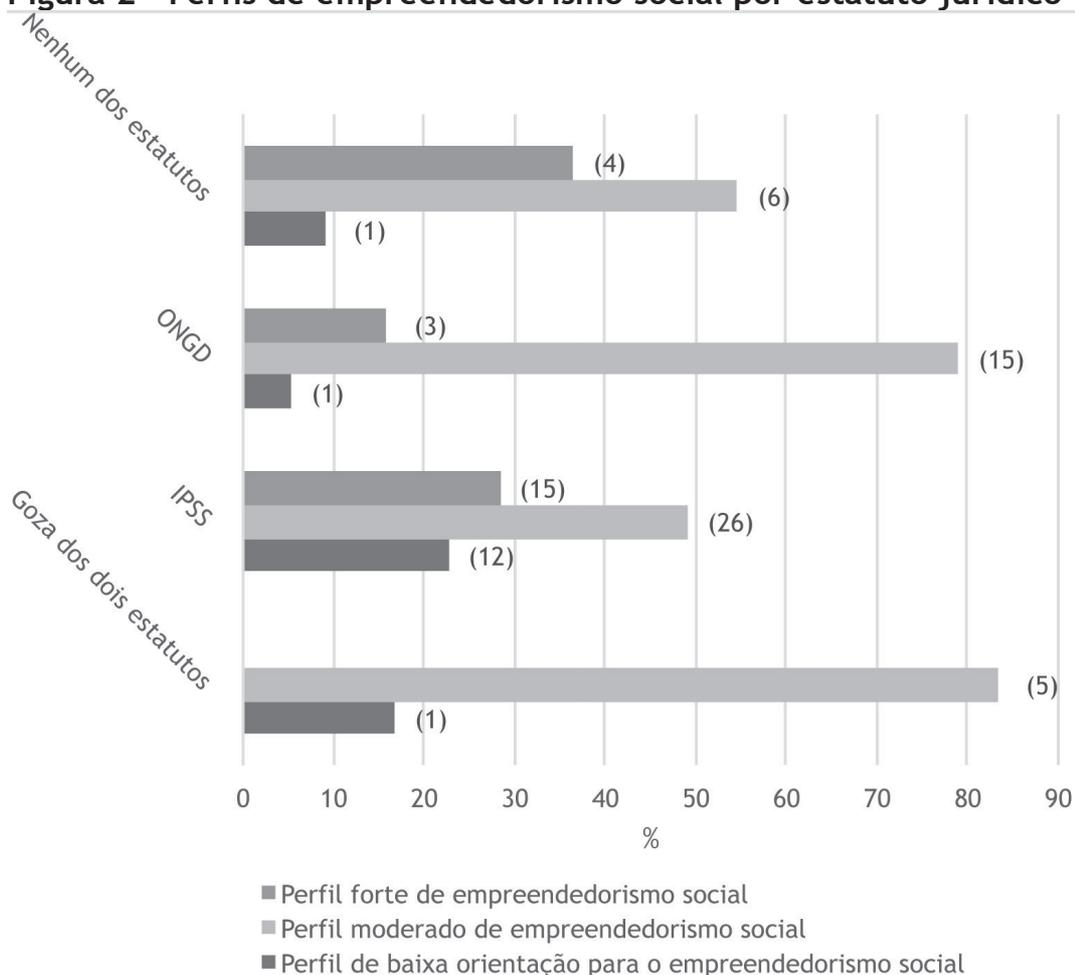
1. O enquadramento jurídico das organizações é de importância muito marginal na definição dos caminhos dos modelos de gestão em direção ao empreendedorismo social;

2. O enquadramento jurídico das organizações concorre para a reprodução da subalternização e dependência do Terceiro Setor em relação ao Estado;

3. O aprofundamento gestorário em direção ao empreendedorismo social não se faz, em Portugal, de ruturas com o Estado. Pelo contrário, supõe reequacionar as posições relativas dos atores e reinventar relações com o Estado, a partir de uma posição de autonomia organizacional.

Assim, note-se que, apesar do perfil de empreendedorismo social dominante ser de cariz moderado em todos os estatutos jurídicos, este oscila entre um máximo de 83% das organizações com ambos os estatutos e um mínimo de 49% entre as que só têm estatuto de IPSS. É entre as organizações que não registam nenhum dos estatutos que se encontra a maior incidência de casos fortes de empreendedorismo social (quatro organizações em 11, cerca de 36%). Por contraste, é entre as OTS que têm o estatuto de IPSS que se regista a maior proporção de casos que não pontuam na orientação para o empreendedorismo social (cerca de 22%, num total de 12 organizações). Ainda com alguma expressão, observa-se que o indicador de empreendedorismo social eleva a sua orientação quando as organizações não apresentam nenhum estatuto jurídico e diminui quando gozam de todos os estatutos. Neste sentido, esboça uma tendência de uma relação inversa entre os estatutos jurídicos e os perfis de empreendedorismo social.

Figura 2 - Perfis de empreendedorismo social por estatuto jurídico¹⁾



¹⁾ Os valores absolutos junto a cada barra representam o número de ocorrências.
 Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

Embora se trate de uma diferena marginal, como se conclui da observao da Figura 2, é de sinalizar a hipótese de uma busca de alternativas organizacionais e gestionárias pelas OTS que não gozam de qualquer estatuto jurídico. Em jeito de confirmao, é importante verificar que entre as organizaes que gozam de ambos os estatutos (6), nenhuma pontua com orientao forte para o empreendedorismo social, isto é, em nenhuma delas encontramos a combinatória entre empreendedorismo financeiro e/ou gestor/organizacional.

As IPSS são maioritariamente financiadas pelo Estado⁹, o principal cliente dos servios que prestam, o que as compele a assumir um papel que, em larga medida, pode ser classificado como de extensão do Estado no cumprimento das suas políticas sociais, limitando a sua capacidade de gestão aut noma. Esta dependência assume, na prática, a forma de acordos celebrados entre as instituies e os Centros Regionais de Segurana Social, os quais podem revestir duas formas: acordos de cooperao (t picos e at picos) (Instituto da Segurana Social, 2007) e acordos de gest o¹⁰. Tal tem vindo a traduzir-se numa dependência financeira em relao ao Estado, o que parece estar igualmente na origem de alguma passividade destas organizaes noutras vertentes integrantes do conceito de empreendedorismo social, nomeadamente na GRH (assalariados e voluntários), na organizao do trabalho, na gestão do planeamento ou ainda na governana e prestao de contas, como se viria a verificar nos estudos de caso. Deste modo, se, por um lado, o financiamento público   inquestionável, e desejavelmente regular, face ao papel que estas organizaes assumem na provisão de bens e/ou servios sociais dos quais o Estado se demarcou ou não provisiona com a mesma eficácia e eficiência, por outro lado pode ser obstaculizador da profissionalizao das organizaes, limitando as modalidades e impondo ferramentas de gestão. O que se questiona não é o financiamento, mas a garantia do mesmo em condies de facilitismo gestor, isto é, a atribuio de subsídios públicos fixada em funo dos servios prestados e quase que automaticamente renovados, o que tende a desincentivar a capacidade de melhoria contínua das organizaes (Almeida, 2010). Aliás, um caminho de desenvolvimento cr dvel para o caso português pode passar, precisamente, pela reinveno dos termos da relao das organizaes com o Estado, sem entrar em rutura com este.

Um elemento mais ou menos regular, observado em algumas das organizaes estudadas em profundidade, foi, precisamente, o esforo para inverter esse elemento estruturante do setor em Portugal, que o coloca numa posio de subalternidade na relao com o Estado. Este esforo reflete a procura de espaos de autonomizao e consolidao financeira em primeiro lugar, como condio para aprofundamento no plano organizacional interno, mas que se poderá traduzir, num segundo momento, e em jeito de hipótese, no reforo da relao financeira com o Estado, desta feita numa posio negocial mais reivindicativa que reequilibra a distribuio de poder. Ou seja, autonomizao não significa necessariamente rutura com a submissão às regras de funcionamento de um setor historicamente para-estatal, antes sugere um caminho de aprofundamento do empreendedorismo social dentro do *pathway* institucional que caracteriza Portugal.

Dos sete estudos de caso analisados - a partir agora mobilizados para a discussão com uma designação fictícia¹¹ - (e não tendo todos eles o estatuto de IPSS), seis são caracterizados, alguns desde a sua origem (ECO e VEP), outros por decisão mais recente (TOC, AVI, RAR, DEC) por integrarem uma área comercial com a produção de bens e a prestação de serviços destinados aos associados/ cooperantes e ao público em geral. Esta área comercial funciona como uma fonte de receita que cria excedente económico capaz de contribuir para sustentar, ainda que parcialmente, a área social de intervenção. A criação de um excedente económico é, de facto, uma preocupação transversal a todas estas organizações¹². Esta é aliás a dimensão mais regular dos perfis de empreendedorismo social encontrados.

2.2. As vocações múltiplas das organizações do Terceiro Setor

No esforço para a análise da vocação das organizações, e pese embora o conjunto de dificuldades inerentes a um quadro caracterizado por um reduzido número de organizações estudadas e que apresenta uma dispersão considerável de atividades, foi possível sinalizar algumas tendências que importa sistematizar. A classificação das atividades recorreu a várias tipologias, as quais permitem realçar a reprodução, na amostra de organizações, daquilo que é um traço estruturante do setor em Portugal: a grande orientação para a prestação de serviços numa lógica de substituição/ complementaridade de atividades nas áreas clássicas das políticas de ação social da responsabilidade do Estado Social.

Nesta linha, e de acordo com o critério Classificação das Atividades Económicas (CAE), as atividades mais relevantes remetem para as atividades no domínio geral da intervenção social de assistência a grupos vulneráveis (51% - 45 organizações)¹³, seguindo-se as atividades generalistas de recreação, cultura e ambiente (37,5% - 33 organizações)¹⁴.

A partir da adaptação ao caso português da Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas, conhecida como *International Classification of Non Profit Organizations* (ICNPO) (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005), verifica-se que as atividades mais presentes correspondem, por ordem ascendente, aos serviços sociais, à educação e investigação, à filantropia e voluntariado, bem como à saúde (Quadro 4).

Estudos recentes, reportando a dados de 2006 (INE, 2011¹⁵; Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012), sustentam, respetivamente, uma predominância de organizações a atuarem no domínio da cultura e recreio e dos serviços sociais. Esta última área de intervenção não só emprega um maior número de recursos humanos, como representa um maior peso percentual do total do valor acrescentado pelo setor. Note-se, a título de exemplificação, que o peso da ação social no Valor Bruto Acrescentado das OES ascendeu a 41,3%, sendo neste domínio gerado 48,6% do emprego remunerado (INE, 2013).

Dinâmicas organizacionais e gestionárias:
contributos para os perfis de empreendedorismo social

Dos perfis de empreendedorismo social
aos retratos organizacionais:
vocação, direc es e modelos de governança

Quadro 4 - Intensidade da presença de atividades nas organiza es, segundo a Classifica o Internacional das Organiza es Não Lucrativas, por volume de atividades (%)

Tipo de actividades	Não de organiza�es por volume de actividades ¹⁾			
	Nenhuma	1 a 3	4 a 5	> 5
Cultura e lazer	47 (52,8%)	24 (27,0%)	12 (13,5%)	6 (6,7%)
Educa�o e investiga�o	25 (28,1%)	45 (50,6%)	13 (14,6%)	6 (6,7%)
Saúde	37 (41,2%)	39 (43,8%)	11 (12,4%)	2 (2,3%)
Serviços sociais	21 (23,6%)	35 (39,3%)	15 (16,9%)	18 (20,2%)
Território e ambiente	78 (87,6%)	11 (12,4%)	0	0
Habita�o e desenvolvimento	48 (53,9%)	33 (37,1%)	7 (7,9%)	1 (1,1%)
Direitos e <i>lobbying</i>	48 (53,9%)	23 (25,8%)	12 (13,5%)	5 (5,6%)
Filantropia e voluntariado	34 (38,2%)	55 (61,8%)	10 (11,2%)	0
Internacionais	48 (53,9%)	39 (43,9%)	2 (2,2%)	0
Religiosas	73 (82%)	16 (18%)	0	0
Econ�micas e financeiras	48 (53,9%)	39 (43,9%)	2 (2,2%)	0

¹⁾ Em linha é contabilizado o número de organiza es que declaram ter cada tipo de atividades, distribuídas por número de atividades dentro do grupo. As percentagens são calculadas em linha.

Fonte: Autoras baseadas no inquerito por questionário.

Nas organiza es estudadas é curioso notar que, paralelamente às atividades de presta o de serviços sociais para família e pobreza, surgem com marcada incidência as atividades de angaria o de fundos e sobretudo as atividades de promo o e apoio ao voluntariado, duas especificidades das OTS, enquanto setor de atividade econ mica. A dedica o a estas atividades indicia a forma como estas organiza es tendem a responder aos problemas de recursos, quer em termos financeiros, quer humanos. Tal posicionamento é, na nossa perspetiva, ilustrativo da dificuldade das OTS concentrarem os seus esforços nas atividades centrais da sua missão, tendo necessidade de deslocar o seu foco de investimento para atividades de suporte e busca de sustentabilidade financeira. Esta preocupa o não são representa um meio de promover as suas atividades centrais, como assume o estatuto de área de atua o das mesmas, inclusive com maior importância relativa.

O estatuto jurídico diferencia bem as atividades promovidas, sendo distintivo da missão dos dois tipos principais de organiza es. Os dados sistematizados no Quadro 5 ilustram bem essa capacidade discriminante. Note-se que, para ler as incidências de cada estatuto dentro de cada atividade, devemos tomar como referência a propor o média de cada estatuto na amostra geral (66,3% são IPSS e apenas 28,1% são ONGD). Estas deverão, obrigatoriamente, ser comparadas com aqueles valores médios para qualificar a maior ou menor atra o dos diferentes estatutos por atividades específicas. Assim sendo, se nas IPSS   clara a orienta o para serviços sociais, que vão desde a a o social a públicos vulneráveis a atividades desportivas, já as ONGD manifestam maior tendência para a educa o para o desenvolvimento, para o apoio e coopera o para o desenvolvimento e para o desenvolvimento comunitário e de vizinhança, mas também para as atividades ligadas à educa o e sensibiliza o e *lobbying*. Esta polaridade alinha de forma mais ou menos clara com as tendências já conhecidas para o Terceiro Setor português,

amplamente discutidas na literatura¹⁶ e bem ilustrativas das suas dinâmicas plurais. Diferenciadoras em termos de vocação, as IPSS configuram-se como prestadoras de serviços de ação social ao Estado, e atuam em território nacional e as ONGD atuam em países em desenvolvimento, e também em Portugal, sob três eixos: Cooperação para o Desenvolvimento, Educação para o Desenvolvimento e Ajuda Humanitária e de Emergência. Ambas atuam nas áreas das políticas sociais, numa perspetiva de prestação de serviços sociais.

Quadro 5 - Incidência dos estatutos jurídicos entre as organizações que se dedicam a cada uma das atividades mais frequentemente registadas

Atividades	n	% IPSS ⁱ⁾	% ONGD ⁱ⁾
Atividades culturais e artísticas indiferenciadas	29	65,5	27,6
Atividades desportivas	24	83,3	12,5
Educação básica/secundária	26	65,4	30,8
Formação vocacional/profissional	22	68,2	22,7
Educação e formação contínua de adultos	25	60,0	40,0
Educação para o desenvolvimento	29	34,5	58,6
Educação para a saúde pública e o bem-estar	33	60,6	45,5
ATL's e centros de dia para jovens/adolescentes	23	69,6	26,1
Serviços para a família	34	76,5	20,6
Serviços para idosos	26	80,8	19,2
Serviços de autoajuda e outros serviços pessoais	23	82,6	26,1
Apoio a pessoas em situação de pobreza	41	73,2	26,8
Aconselhamento de reabilitação social	27	81,5	14,8
Desenvolvimento comunitário e de vizinhança	22	45,5	45,5
Campanhas de sensibilização e <i>lobbying</i>	22	59,1	50,0
Educação cívica	29	62,1	41,4
Promoção e apoio ao voluntariado	48	62,5	39,6
Atividades de angariação de fundos	38	73,7	31,6
Apoio e cooperação para o desenvolvimento	33	30,3	69,7

i) As percentagens são calculadas de forma independente, para cada estatuto, e expressas enquanto peso no total de organizações que se dedicam a cada atividade.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

O traço mais surpreendente que resulta da análise do Quadro 5 remete para a já salientada grande atração que ambos os estatutos parecem sentir em relação a um conjunto específico de atividades, que poderíamos classificar como complementares às suas atividades centrais, mas que parecem ser, em simultâneo, determinantes para a sua preocupação de sustentabilidade financeira - as atividades de angariação de fundos e de promoção e apoio ao voluntariado. Se a sua importância é proporcionalmente maior entre as IPSS do que nas ONGD, os dados disponíveis não permitem avançar com quaisquer tipos de explicações.

Porém, a título de hipótese, tanto poderemos estar a falar de um subproduto do próprio processo de inquirição, nem sempre imune aos efeitos de moda discursiva, como poderemos estar a sinalizar um elemento de viragem e/ou reação por parte dos setores mais tradicionais ao recuo dos financiamentos estatais, propulsor da busca de soluções

alternativas, podendo haver um eventual efeito de reação mais intenso por parte das IPSS do que das ONGD. As IPSS vivem sobretudo de contratos de cooperação t picos e at picos e contratos de gestão com o Estado português, gerindo o financiamento nacional de forma “doméstica” e quase garantida anualmente. As ONGD relacionam-se fundamentalmente com o Estado portugu s¹⁷, sobretudo a partir dos contratos-quadro de parceria (CQP)¹⁸, bem como através de linhas de cofinanciamento a programas e projetos internacionais promovidos pelo Camões - Instituto da Cooperação e da L ngua¹⁹ ou por outras entidades públicas internacionais (nomeadamente da UE), em que os requisitos de acesso ao concurso, os parâmetros de gestão e de prestação de contas são mais exigentes. Daqui decorre que apenas um grupo restrito de organizações detenha competências formativas, técnicas e financeiras para apresentar a sua candidatura num campo extremamente competitivo, com elevados critérios de exigência que impõem práticas profissionalizadas. De facto, as duas organizações alvo de estudo de caso que det m o estatuto de ONGD (RAR e AVI) apresentam uma orgânica funcional particular que nos parece alicerçar-se, pelo menos parcialmente, em elevadas taxas de escolaridade dos seus membros assalariados e prestadores de serviç os. Tal permite-lhes uma capacidade para integrarem estruturas organizacionais flexíveis, de cariz matricial, em função dos projetos, deterem um estilo de lideranç a democrático e assumido rotativamente de acordo com o tipo de projeto, fomentarem processos de prestação de contas que ultrapassam os meros relatórios e contas e manifestarem uma densidade considerável de relações de parceria.

A análise das atividades das organizações foi completada com a abordagem aos públicos-alvo ou destinatários, realizada a partir do conjunto de 18 opções de públicos identificados, entre as quais o inquirido tinha ampla liberdade para selecionar os que considerasse como sendo representativos.

Neste sentido, aplicou-se uma análise de componentes principais para averiguar se era possível identificar combinações-tipo de grupos para definir uma tipologia uninominal de públicos. A análise sustenta uma proposta de cinco perfis de públicos-alvo (Quadro 6).

Quadro 6 - Organizações por perfis de públicos-alvo

Perfis de públicos-alvo	n	%
Grupos em situação de exclusão social agravada (toxicodependentes, pessoas que se prostituem, reclusos e ex-reclusos, sem-abrigo, pessoas em situação de pobreza e imigrantes)	18	22,0
Grupos ligados � saúde/doenç�a e necessidades especiais (grupos de doentes e pessoas portadoras de necessidades especiais)	14	17,0
Grupos em situação de exclusão social clássica (idosos e desempregados)	5	6,0
Grupos de tipo generalista (estudantes e comunidade educativa, mulheres e minorias étnicas)	28	34,0
Grupos infantis e juvenis (crianç�as, adolescentes e jovens)	17	21,0
Total	82ⁱ⁾	100,0

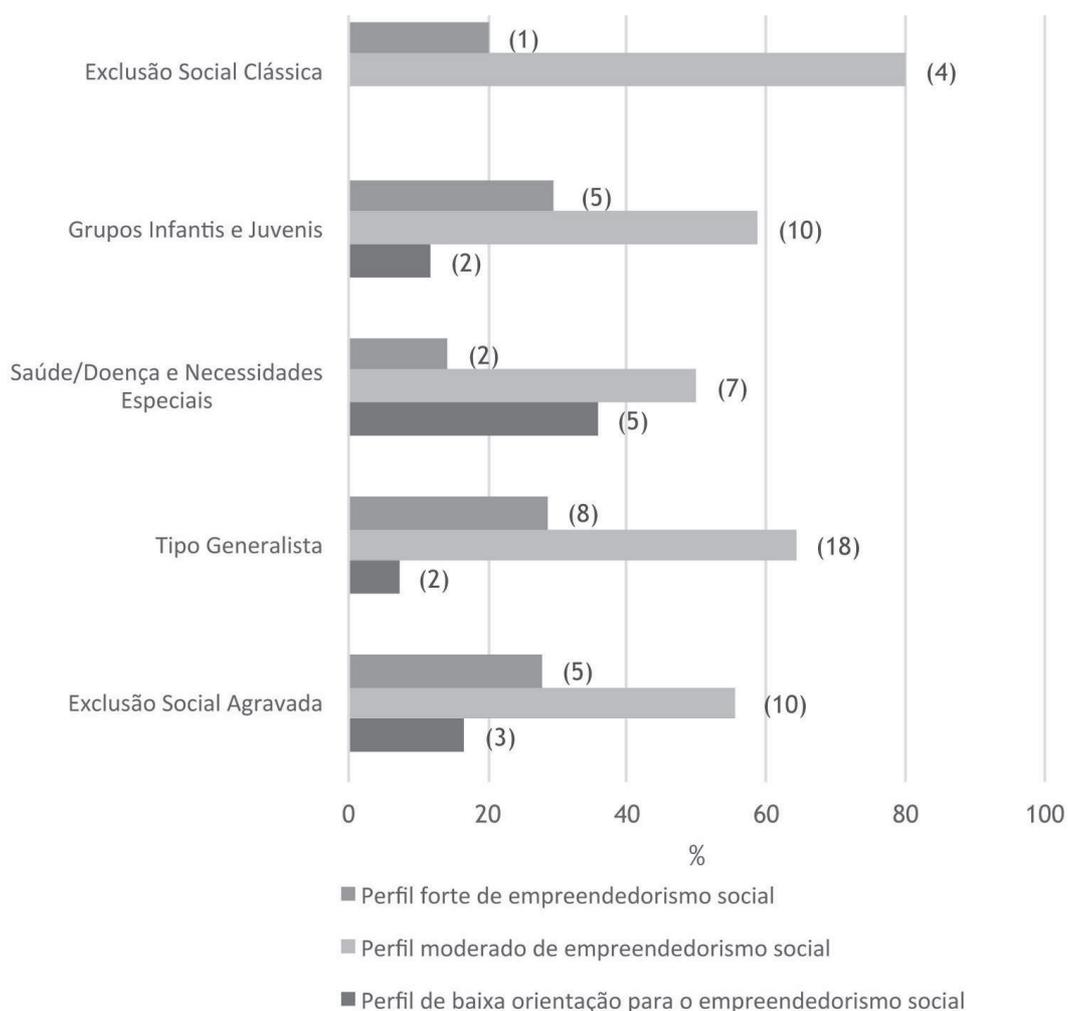
i) Das 89 organizações, sete não forneceram dados que permitissem operacionalizar a classificação.

Fonte: Autoras baseadas no inquerito por questionário.

Observando, em detalhe, os públicos-alvo das organizações verificamos que há uma relativa coerência com as áreas dos serviços sociais, já anteriormente identificadas como atividades com grande peso no universo estudado.

Procurando aferir a relação entre os cinco perfis de públicos-alvo e os perfis de empreendedorismo social (Figura 3), constata-se uma diferenciação entre os perfis de baixa orientação para o empreendedorismo social mais presentes nas organizações dedicadas a grupos ligados à saúde/doença e necessidades especiais ao invés das organizações com perfil forte de empreendedorismo social que se orientam para os grupos infantis e juvenis, seguidos dos públicos generalistas e de exclusão social agravada. Neste sentido, podemos questionar se a baixa orientação para o empreendedorismo social presente nos públicos ligados à saúde/doença e necessidades especiais não estará associada ao monopólio que as OTS detêm em alguns destes domínios de atividade, bem como a sua imprescindibilidade, que pode estar na origem de uma acomodação por parte de líderes a uma gestão pouco profissional das organizações.

Figura 3 - Perfis de empreendedorismo por grupos de públicos-alvo da organizaçãoⁱ⁾



ⁱ⁾ N° absoluto de ocorrências em parênteses.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

A análise dos públicos-alvo entra em linha de conta com a questão territorial, e encontra-se medida a partir da classifica o tripartida do âmbito de interven o da organiza o (local/nacional/internacional), sendo que revelou tendências de sentido aparentemente oposto que interessa destacar.

Verificamos uma associa o, mais ou menos clara, entre o tipo de público-alvo e o âmbito territorial de interven o das organiza es. Em particular, é nas organiza es de âmbito local que se encontra a maior prevalência dos públicos específicos e excluídos. Já os mais generalistas são prevalentes entre organiza es com  mbitos de interven o mais alargada, sobretudo internacionais (centradas nos PALOP), mas igualmente nacionais (Quadro 7). Uma das caraterísticas das OTS é a presta o de serviços de proximidade que se prendem com as necessidades do quotidiano das popula es locais. Concretamente nos processos de empreendedorismo social, um dos requisitos sociais particularmente destacado na defini o de empresas sociais pela EMES remete para o facto de atenderem a um objetivo específico de benefício à comunidade ou de determinado grupo (Borzaga, Galera & Nogales, 2008), que aponta para públicos específicos ao ter em conta as particularidades de objetivos, mas não exclui públicos generalistas.

Quadro 7 - Públicos-alvo das organiza es por âmbito territorial de interven o

Grupos-alvo	âmbito de interven�o da organiza�o			Total	
	Local	Nacional	Internacional		
Grupos em situa�o de exclusão social agravada (toxicodependentes, pessoas que se prostituem, reclusos e ex-reclusos, sem-abrigo, pessoas em situa�o de pobreza e imigrantes)	n	7	9	2	18
	%	38,9	50,0	11,1	100,0
Grupos de tipo generalista (estudantes e comunidade educativa, mulheres e minorias étnicas)	n	6	6	16	28
	%	21,4	21,4	57,2	100,0
Grupos ligados � saúde/doena e necessidades especiais (grupos de doentes e pessoas portadoras de necessidades especiais)	n	7	3	4	14
	%	50,0	21,4	28,6	100,0
Grupos infantis e juvenis (crianas, adolescentes e jovens)	n	11	4	2	17
	%	64,7	23,5	11,8	100,0
Grupos em situa�o de exclusão social clássica (idosos e desempregados)	n	5	0	0	5
	%	100,0	,0	,0	100,0
Total	n	36	22	24	82
	%	43,9	26,8	29,3	100,0

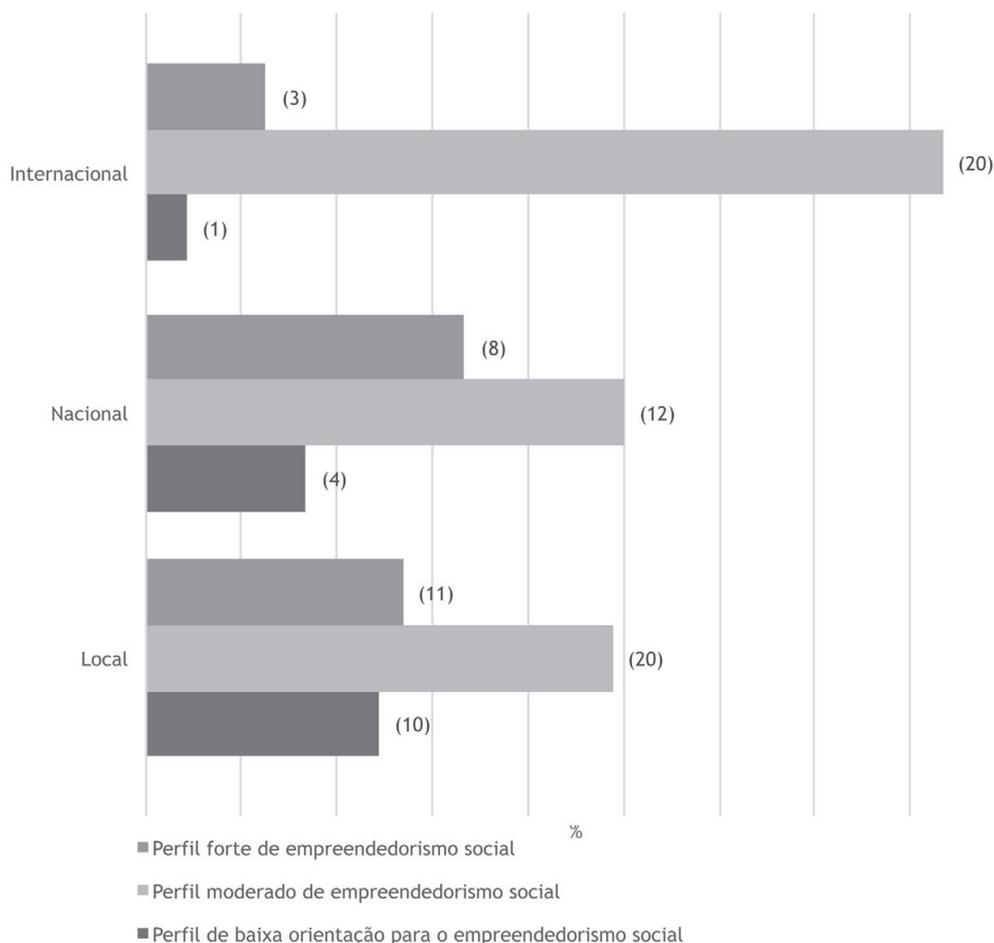
Fonte: Autoras baseadas no inq rito por questionário.

No entanto, a rela o com o território altera-se quando observados os perfis de empreendedorismo social. Conforme se pode ver na Figura 4, se a menor escala do território parece ser um fator de aproxima o às popula es, afigura-se poder ser um fator desincentivador de práticas de empreendedorismo social, mais prevalente entre organiza es de âmbito internacional e nacional. A escala territorial, nesse sentido, pode

ser um vetor importante a considerar na análise do empreendedorismo social. Índícios de que a proximidade das organizações aos seus públicos-alvo poderá ser um fator de descomprometimento organizacional e gestor, induzindo as organizações a um menor grau de profissionalização, nomeadamente com uma atenção periférica a procedimentos de planeamento estratégico e à participação dos *stakeholders* no mesmo, à GRH (assalariados e voluntários), aos princípios da autonomia e independência dos trabalhadores e maior tendência para a centralização das decisões, para além da dependência estatal e fraca diversidade de fontes de financiamento. Ao contrário das organizações com intervenções nacionais e internacionais, onde a profissionalização pode estar a tornar-se uma condição para sustentar as suas ações, eventualmente porque, pelo seu espectro mais alargado, concorrem, em vários domínios, com maior número de organizações, seja no caso dos recursos humanos, seja no acesso ao financiamento e respetiva sustentabilidade financeira.

Esta tendência não se encontra de forma linear nos estudos de caso: se as duas OTS com níveis de atuação internacional, a AVI e RAR, apresentam modelos de gestão com tendências para o empreendedorismo social, o inverso - verificado em termos de análise extensiva - não assume qualquer pertinência nos estudos de caso, pois temos organizações com âmbito de intervenção local (ECO, LAD e DEC) e nacional (VEP) com perfis de empreendedorismo social diversos.

Figura 4 - Perfis de empreendedorismo por âmbito de intervenção da organização¹⁾



¹⁾ N° absoluto de ocorrências junto a cada barra no gráfico.
Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

Aan lise mais detalhada desenvolvida em dimensão intensiva nas organizações viria a corroborar estas considerações de âmbito mais alargado. Pese embora a observação de registos discursivos por vezes permeados pelo léxico da intervenção emancipatória e participada, estes coexistem com indicadores de práticas que remetem para alguma aproximação às modalidades de intervenção próprias das burocracias estatais, focadas na ação social assistencialista, nomeadamente com relações entre as OTS e seus públicos, marcadas por dinâmicas que definem estes últimos, frequentemente como utentes/clientes e as primeiras como prestadoras de serviç os. Nesse sentido, dificilmente se poderia dar como confirmada a conceção de destinatários como atores de um processo de transformação baseado no seu empoderamento nas OTS portuguesas, ainda que existam, como veremos no capítulo 10, práticas no sentido da autonomização e capacitação dos públicos, assente no princípio do “trabalhar com” entre as organizações com um perfil mais vincado de empreendedorismo social.

Os estudos de caso mostram alguma ambivalência neste domínio. Por um lado, estas organizações encaram-se a si próprias como prestadoras de serviç os sociais básicos, atividades de formação, desporto e lazer. Por outro lado, recusam a sua identidade como alternativas ao modelo de desenvolvimento dominante, mesmo quando o conjunto das suas atividades é reconhecido pelos próprios entrevistados como inovador, mas mais pela diferenciação e qualidade dos serviç os que oferecem, não se referindo propriamente ao conteúdo do trabalho que desenvolvem com os destinatários.

Ao contrário do que se poderia pressupor, estas sete OTS com perfis de empreendedorismo social não se posicionam como representativas de um outro modelo de desenvolvimento e de sociedade. Dos discursos, não emergem claramente indicadores de pertenc a a uma sociedade civil que se apropria do seu próprio quotidiano e tem sobre ele relações de controlo, uma vez que as agendas das OTS dependem frequentemente das prioridades estatais, e mesmo quando a sua missão originária não era a prestação de um serviç o ao Estado, como é o caso da VEP, acabam por diversificar atividades, neste caso com a associação da valência de creche e jardim de infância   atividade mutualista dos produtos financeiros e saúde.

Uma visão alternativa ao modelo vigente e transformadora da sociedade de uma forma sist mica e consciente teria a virtualidade de unir o que está frequentemente disperso no território e induziria a pensar integradamente as dimensões do seu desenvolvimento - econ micas, de emprego, demográficas, de formação e de educação, entre outras. Esta visão alternativa que associamos aos modelos de intervenção capacitadores e empoderantes ficam eventualmente anuladas pelas lógicas de concorrência e de subsidiação. Estas organizações parecem estar muito presas a um quotidiano de luta diária pela sobrevivência, restando-lhes pouca disponibilidade para se posicionarem como “movimento alternativo”, que ensaiaria outra forma de relação entre o econ mico, o social e o ambiental numa perspetiva de desenvolvimento sustentado.

2.3. Configuração da direção e modelos de governança

A motivação para a criação e manutenção de uma organização social está associada a um fim social, em que as atividades levadas a cabo e os públicos-alvo são o centro de desenvolvimento da missão. Os líderes, por alguns autores intitulados de empreendedores sociais, são motivados a serem agentes de mudança da sociedade, ao proporem novas abordagens e soluções sustentáveis (Nicholls & Cho, 2006). A resposta a uma necessidade que é diagnosticada e a oportunidade de desenvolvimento de determinadas atividades, em que se combinam os interesses de cada um com a filantropia do grupo de pessoas que partilha uma identidade num determinado domínio, é o motor deste tipo de organizações. Motor que se propõe oferecer um produto e/ou serviço à comunidade e aos seus membros. É uma atividade interessada, não nos fins económicos que dela decorrem, mas na satisfação e nas recompensas sociais e simbólicas que o seu desenvolvimento proporciona a outros e aos próprios.

Tratando-se de atividades com um fim de utilidade comum e orientadas por princípios de democracia, autonomia e solidariedade, necessitam de recursos diversos para funcionar, sejam eles físicos, financeiros ou humanos. Consideramos que o empreendedorismo social remete exatamente para um processo que procura incorporar, em OTS, ideias de negócio e procedimentos empresariais como veículo de inovação organizacional, a fim de superar os novos desafios sociais (Defourny & Nyssens, 2010), não renunciando a qualquer intervenção do Estado na discriminação positiva dos empreendimentos sociais, seja através de políticas e programas próprios, seja com a criação de estatutos jurídicos especiais ou isenções fiscais. Remete, igualmente, para um processo de inovação social que procura novas ferramentas e metodologias de intervenção para alcançar resultados e impactos sociais. Este não se configura num carácter assistencialista da intervenção, mas em ações capazes de promover a sustentabilidade das soluções, quer para as pessoas envolvidas, quer para os territórios, tendo em conta o paradigma do desenvolvimento sustentável.

Uma das características dos processos de empreendedorismo social que é determinante, de acordo com a *escola da inovação social*, nomeadamente para autores como Bornstein (2007), Dees (1998) e Mulgan et al. (2007a e b), e que moldou a lente com a qual se analisa o fenómeno, diz respeito ao papel do empreendedor e às suas qualidades pessoais intrínsecas. Outra lente é a da *escola da gestão empresarial*, encabeçada por autores como Boschee e McClurg (2003), Salamon (1996), Massarsky e Beinhacker (2002), Mawson (2008), cujas propostas de sustentabilidade económica e de eficiência dos métodos empresariais são por nós consideradas como integrantes dos perfis de empreendedorismo social.

Tendo em conta estas duas vertentes do empreendedorismo social, a tradição americana debruça-se, por um lado, na visão do empreendedor enquanto ator social e económico por excelência e, por outro, nos métodos empresariais enquanto procedimentos para sobreviver e/ou prosperar como fonte de eficácia e eficiência e

de autonomização das OTS face   dependência de financiamentos de terceiros, sejam financiamentos estatais ou de empresas privadas lucrativas.

Deste ponto de vista, as OTS debatem-se, como qualquer empresa, com as questões da lideranç a, esta entendida simultaneamente como uma capacidade gestionária para assegurar o desempenho de práticas efetivas no quotidiano da organização, recorrendo às ferramentas de planeamento, monitorização e avaliação, mas igualmente articulada com a visão e a missão da organização, projetando os seus futuros. Ainda que alguns autores, tais como Kotter (2001), limitem a lideranç a   orientação estratégica da organização, há um conjunto de condicionalismos que justificam a agregação do cumprimento da visão da organização com o cumprimento da sua missão e correspondente gestão do quotidiano por parte da Direção, no caso da análise da realidade empírica portuguesa. Entre estes condicionalismos, destaca-se a não profissionalização das Direções, em alguns casos explicada pelo seu exercício legalmente definido como atividade voluntária, sem qualquer tipo de remuneração. A este propósito acresce um dos paradoxos da gestão de algumas formas jurídicas de OTS a nível nacional. Se, por um lado, e na perspetiva da economia social e solidária e na própria configuração das empresas sociais na proposta da EMES, o poder de decisão nestas organizações se baseia no princípio de um membro, um voto e não na propriedade de capital, ou seja, o poder de voto não é atribuído de acordo com as participações de capital, o que significa que é dada a prioridade ao fator trabalho sobre o fator capital, do que resulta uma natureza participativa da tomada de decisões; por outro, na realidade nacional, a Direção eleita, muitas vezes a fundadora da organização e sem lista opositora ou alternativa, tende a perpetuar-se, ainda que apoiada por diversos órgãos sociais, distintos de acordo com as formas jurídicas. Este articulado não   aplicável às fundações de solidariedade social, que se definem a partir de um substrato patrimonial, constituindo a personalização de um patrim nio, afeto a uma determinada finalidade de interesse social²⁰.

Ora, estas organizações, criadas voluntariamente por parte de um grupo de cidad es, deveriam manter uma dimensão coletiva ao longo do tempo, não obstante o papel importante dos líderes. O foco no empreendedor individual versus o foco no caráter coletivo e organizacional do empreendedorismo social   rotulado por Young (2006) como a principal diferenç a entre, por um lado, a *escola anglófona* e, por outro, a *escola europeia* e, acrescentamos nós, latino-americana, ambas de caráter organizacional e coletivista.

As narrativas sobre a lideranç a do órgão dirigente são marcadas por grande ambiguidade. Apenas 63 organizações forneceram informação fiável, com dados completos para análise das Direções, o que representa uma taxa de perda de informação na ordem dos quase 30,3%. Estas limitações dos dados conduziram   prosseguç o de análises mais finas ao tipo de Direções nas organizações, por intermédio dos estudos de caso.

Entre as organizações com órgão dirigente formalmente definido, a norma parece ser a dimensão entre três a sete membros. Na análise da composição do órgão dirigente

estatutário por género é de notar que, em 55,6% das organizações (35 casos), as mulheres estão em minoria, sendo que em 15,9% das organizações a Direção não tem nenhuma mulher (10 organizações). Este dado torna-se particularmente relevante quando comparado com a elevada taxa de feminização da mão-de-obra remunerada, como teremos oportunidade de constatar no capítulo 7. Ou seja, a forte feminização dos recursos humanos assalariados das OTS não encontra correspondência, em termos da sua representação, no topo estratégico das organizações e, conseqüentemente, nas decisões que afetam o seu posicionamento passado, presente e futuro. Apesar de serem as mulheres que quotidianamente garantem o funcionamento das organizações, não lhes cabe a elas, maioritariamente, a responsabilidade nas determinações, deliberações e resoluções estratégicas das mesmas, reproduzindo-se a centralização do papel dirigente masculino (Morrison & Glinow, 1990).

O regime de dedicação do órgão dirigente é o de voluntariado²¹, tal como previsto estatutariamente nas formas jurídicas em análise, sendo residuais os casos de organizações com dirigentes remunerados. Nesses poucos casos, trata-se de dirigentes que acumulam funções de dirigentes executivos, num total de 11 organizações. São cinco as organizações com homens dirigentes remunerados, e sete as organizações com mulheres dirigentes remuneradas, o que significa que é minoritária a existência de Direções profissionalizadas (total ou parcialmente), no sentido de um exercício do cargo de Direção a tempo inteiro, remunerado e com respetivo poder de liderança. Este é um dos fatores que pode ser apontado como explicativo da debilidade de gestão das OTS: Direções voluntárias, em exercício de funções a tempo parcial, desconhecedoras dos assuntos quotidianos por falta de vivência dos mesmos e ausentes de legitimidade racional para o exercício da autoridade (Weber, 1987 [1964]).

O exercício dos cargos diretivos regulados pela gratuitidade de funções, numa apreciação apressada, poderia considerar-se como vantajoso do ponto de vista da sustentabilidade económica das organizações. Porém, questionámos se, em alguns casos, a gratuitidade pode ser um eventual obstáculo à profissionalização, na medida em que não promove um vínculo jurídico efetivo que resulte numa dedicação plena aos processos de eficiência e de eficácia de gestão. Parece-nos que a opção por uma gestão estratégica depende muito de fatores organizacionais e gestionários, que não são redutíveis à condição de Direções voluntárias.

Se, por regra, a maioria das formas jurídicas prevê a gratuitidade do exercício de funções da Direção, na prática encontramos algumas exceções, que parecem remeter para uma acumulação de funções de direção e outras no interior da organização, sejam cargos com ou sem funções de chefia. Os valores das remunerações das Direções assim o indicam, quer pelo simples facto de existirem, quer por apresentarem um intervalo de variação muito dilatado (entre 300,00 euros e 5.482,00 euros). Este intervalo sugere a coexistência de situações de remuneração salarial, decorrentes quer de uma atividade exercida a tempo integral, quer de atividades exercidas a tempo parcial. As organizações AVI e DEC revelam uma dedicação a tempo integral de todas as pessoas que pertencendo à Direção acumulam igualmente funções executivas e técnicas.

Na tentativa de perceber se a presença de direções remuneradas na organização poderá ter, ou não, um impacto significativo em algumas das suas dinâmicas-chave, no que diz respeito ao reforço da sua orientação empreendedora, avaliamos se as organizações com mais sinais de empreendedorismo social coincidem, ou não, de forma tendencial, com aquelas onde se assinala a presença da profissionalização da gestão a partir da remuneração da Direção. Curiosamente, o quadro encontrado é ambíguo. Se, de facto, é entre as organizações com mais fraca orientação para o empreendedorismo social que assinalamos a maior ausência de dirigentes remunerados (existem em apenas uma das 12 organizações com informação), também é verdade que entre as organizações com mais forte orientação para o empreendedorismo social se assinala uma igualmente relevante ausência de dirigentes remunerados (presentes em apenas duas das 20 organizações com informação). É sobretudo nas organizações com perfil empreendedor moderado que vamos encontrar os nossos dirigentes remunerados.

O que parece ser mais determinante na remuneração da direção é, na realidade, a dimensão da própria organização, sobretudo se medida em termos de volume de trabalhadores remunerados. Das 11 organizações com dirigentes remunerados, sete são de porte médio (11 - 40 assalariados), ou mesmo de grande dimensão (com mais de 40 assalariados temos três organizações). Isto sinalizará, seguramente, a própria necessidade da profissionalização da gestão, na sequência da complexificação dos processos organizacionais que decorrem do crescimento das organizações. Nesse sentido, podemos equacionar que se trata de uma tendência que se inscreve mais numa lógica de amadurecimento e crescimento organizacional e não necessariamente em relação à orientação empreendedora. Os estudos de caso demonstram que, se por um lado, a organização DEC com 86 trabalhadores corrobora esta tendência, por outro, a maioria das OTS assumem um porte médio e repartem-se entre Direções voluntárias (LAD, TOC e VEP) e as que acumulam as duas funções, de Direção e de direcção técnica/executiva (AVI e RAR). Confirma-se, contudo, que na organização mais pequena, a ECO, a Direção é voluntária.

Na procura de traços de distinção na composição e no estilo de Direção das organizações a partir dos seus perfis de empreendedorismo social, a tônica dominante acaba por ser a ausência marcada de tendências claras, com poder discriminante, para sustentar uma discussão mais ancorada no trabalho empírico. Optou-se, por isso, por uma leitura de âmbito exploratório que, mais do que conclusões, levanta questões, chamando, oportunamente, alguns dados numéricos com valor ilustrativo.

Começando pela variável etária, é de assinalar a ausência de dirigentes mais idosos entre as organizações classificadas com perfil forte de empreendedorismo social, o que poderá indiciar uma maior predisposição para a adoção de ferramentas empresariais entre indivíduos mais jovens. O dirigente mais velho nesse grupo tem 66 anos de idade, ao contrário do que ocorre nas restantes organizações, onde a presença de indivíduos mais idosos é preponderante. De facto, nas OTS estudo de caso apenas o presidente da VEP tinha idade superior a 64 anos. Os restantes não ultrapassavam uma média etária de 50 anos de idade.

Já em relação à divisão por género, as tendências vincam-se, resultando clara a maior participação feminina entre os dirigentes máximos das organizações com baixa orientação para o empreendedorismo social, diminuindo esta à medida que aumenta o grau de empreendedorismo. Os estudos de caso não confirmam esta tendência, na medida em que as duas OTS onde a Direção é maioritariamente feminina (AVI) ou mesmo totalmente integrada por mulheres (DEC), apresentam um perfil forte de empreendedorismo social.

Escolaridade e profissão do dirigente máximo da organização acabaram por ser variáveis sem poder discriminante e comuns em termos dos resultados entre a análise extensiva e intensiva. Retendo-nos na primeira, é transversal a tendência para:

- uma escolaridade elevada, com 88,4% (51) dos presidentes apresentando escolaridade superior, sendo mesmo que, entre estes, cerca de metade (25) possui formação pós-graduada;

- o exercício de profissões conferentes de um elevado estatuto socioprofissional, integrando 59,5% (44) o grupo dos especialistas das atividades intelectuais e científicas (ex: professores, médicos, advogados, padres e similares) e 32,4% (24) o grupo dos representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos (ex: diretores de empresas, gestores e administradores, titulares de cargos autárquicos).

Muito relacionada com os tipos de Direção esteve a análise dos modelos de governança encontrados nas organizações ao nível macro. Esta foi uma dimensão analítica que, embora assumindo grande destaque no modelo teórico inicial, esbarrou com algumas dificuldades de medição no registo mais extensivo, acabando por vir a ser trabalhada apenas no âmbito dos estudos de caso.

Os modelos de governança assumem, na atualidade, uma crescente importância enquanto mecanismos de responsabilização sobre as práticas de gestão. A sua relevância é tanto maior nos empreendimentos sociais, quer por causa dos valores inerentes à sua missão (Global Reporting Initiative, 2010), quer porque é um garante do ajuste entre a missão da organização e suas atividades e desempenhos (Anheier, 2005, p. 231). Não obstante tratar-se de um conceito e de uma prática recente é, como tal, alvo de diversidade de definições, decorrente inclusive da pluralidade de objetos a que se aplica (desde as empresas ao Estado, passando pelas comunidades locais ou parcerias) (Le Galés, 2004). No presente estudo, assumimos que remete para a regulação das práticas de governo dos órgãos de gestão de topo (Direção- vértice estratégico), que integram desde a sua própria eleição/nomeação até à forma como se relacionam internamente com as restantes partes da organização e externamente com os *stakeholders*, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização sejam os destinatários, clientes ou utilizadores, os parceiros, a comunidade, o Estado e a sociedade em geral. O poder das Direções e a arbitrariedade com que o podem eventualmente utilizar e a necessidade de

fazerem escolhas, que implicam o estabelecimento de prioridades entre interesses que podem ser divergentes, exigem justificações fundamentadas quando se tratam de empreendimentos sociais coletivos com uma missão social assumida.

Porém, a governanç a enquanto prática sobrepõe-se, em muitas organizações de pequena ou média dimensão, às funções de gestão. Para as distinguir, propomos ter como o ponto focal da governanç o as Direções nas suas relações internas e externas com a organização no seu todo e as suas modalidades de relacionamento com a direção técnica ou executiva.

A governanç a é um mecanismo de controlo que se traduz fundamentalmente em práticas de reportar, auditar e prestar contas de modo a clarificar, de acordo com princípios  ticos e de transparência, o governo de uma organização. O público-alvo das práticas de governanç a remete para todas as partes interessadas das OTS. Podemos considerar para efeitos analíticos os stakeholders internos e externos. Do ponto de vista dos *stakeholders* internos, h a considerar a forma como a Direção se relaciona com a organização no seu todo e a nível macro, incluindo em alguns casos stakeholders externos. Veja-se por exemplo o caso da LAD, que é uma associação que tem como associados instituições coletivas, municípios, escolas, entre outros. Este primeiro patamar das práticas de governanç a foi analisado apenas nos estudos de caso a partir da tipologia de Malo (2006) que é aplicada a OTS na perspetiva de Malo (2006)²², tendo-se verificado uma pluralidade de configurações de práticas de governanç o e de combinatórias dos tipos ideais propostos, desde a governanç o missionária até   empresarial, apesar de uma tendência de concentração da governanç a democrática. Num segundo patamar, tratamos das práticas de governanç a interna, equiparando-as de alguma forma aos modelos de liderar OTS. Claro que num contexto de trabalho associado e de autogestão, as práticas de governanç a neste segundo patamar seriam secundarizadas, dada a ideal participação de todos nos processos de tomada de decisão. Verificamos contudo que as OTS em análise se desviam deste modelo, sobretudo no que se refere às organizações inquiridas, temática a que se dedicam algumas páginas do capítulo 4 aquando da análise dos modelos de lideranç a. De fora destas ficam os associados (individuais e institucionais) e em alguns casos os cooperantes, cujo estatuto será o de stakeholder interno, porém nem sempre abrangidos pelas práticas de gestão anteriores quer pela sua parca participação no quotidiano da organização, quer pelo seu estatuto de não envolvimento laboral na OTS. A ambivalência do seu estatuto, do qual decorre uma maior ou menor participação operacional e/ou estratégica no destino das organizações, faz com que sejam, em nossa opinião, mais abrangidos pelas práticas de reporte interno ou externo, situação que acentua a ambiguidade da pertenc a institucional.

Um terceiro nível refere-se às práticas de governanç a externa, nomeadamente face a parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais, organizações cong neres, financiadores, doadores, Estado e a própria comunidade envolvida, isto é, práticas de governanç a que remetem para a rede de relações das OTS. Esta rede constitui o grosso do seu capital social e reportar-lhe as práticas assume uma importância

acrescida, pois trata-se de promover a sua gestão. A prestação de contas baseada na consulta a estes stakeholders é a prática de governação mais comum que, contudo, acolhe poucos entusiastas entre as OTS em análise, destacando-se as organizações DEC e AVI.

Um último traço a destacar, embora de análise mais geral, resulta da observação das próprias rotinas no campo da eleição das Direções e a participação nas assembleias gerais. Invariavelmente o que encontramos nas organizações selecionadas para os estudos de caso foi um modelo de eleição que se sustenta num registo uninominal, com uma lista única a candidatar-se, que se reproduz no tempo, mesmo para lá dos limites de mandatos impostos pelos estatutos (sempre excecionados em normativo que é aplicado) e, frequentemente, com reprodução da figura da presidência na mesma pessoa, não raras vezes o fundador da organização (ECO e LAD). Esta prática indicia, efetivamente, um contexto favorável a alguma cristalização do órgão dirigente o que, não sendo incompatível com a implementação de modelos de participação interna democrática, torna-os menos prováveis.

Nota Conclusiva

A abordagem desenvolvida ao longo deste texto assumiu como objetivo central perceber de per se as características organizacionais das OTS em análise, os seus perfis de liderança e de Direção e as dinâmicas laborais. Além disso, procurou-se relacionar estas dimensões com os perfis de empreendedorismo social teoricamente definidos e elegidos como centrais para caracterizar as organizações do Terceiro Setor em Portugal.

Se alguma grande conclusão se retirou da análise desenvolvida é a de que os cenários são mais nebulosos do que teoricamente se desejaria, facto que não deixa de gerar controvérsias mas, em simultâneo, enriquecimentos.

Em termos da vocação das organizações, analisada por via das atividades e dos públicos-alvo, revela-se uma tendência para a coexistência da tradição assistencial com alguns elementos inovadores. Paralelamente às atividades de prestação de serviços sociais (direccionadas fundamentalmente para as famílias e para o combate à pobreza), surgem destacadas as atividades de angariação de fundos e sobretudo as atividades de promoção e apoio ao voluntariado, duas especificidades das OTS, enquanto setor de atividade económica. A dedicação a estas atividades indicia a forma como estas organizações tendem a responder aos problemas de recursos, quer em termos financeiros, quer humanos. De salientar que o peso dos serviços sociais, no Terceiro Setor português, é representativo do percurso histórico-político de Portugal, que ocupa um lugar semiperiférico no sistema económico mundial e que se caracteriza pelo forte papel da Sociedade-providência (Santos, 1993), face à ineficácia das políticas sociais e das lógicas clientelistas dominantes. As OTS procuram, em certo sentido, colmatar precisamente estas necessidades socioeconómicas.

Algo que fica bem exposto nas análises efetuadas prende-se com a segmenta o do mercado de trabalho e sexual do trabalho, visto que apesar de serem organiza es que trabalham no feminino são dirigidas pelo masculino. As mulheres estão em minoria no órgão estatutário, sendo que este dado torna-se particularmente relevante quando colocado ao lado da elevada taxa de feminiza o da mão-de-obra remunerada. Ou seja, a forte feminiza o dos recursos humanos das organiza es do Terceiro Setor não encontra correspondência em termos da sua representa o no topo estratégico das organiza es.

Apesar da tendência para a reprodu o das lógicas do mercado de trabalho em geral, as práticas contratuais das OTS analisadas apontam para um padrão de estabilidade de emprego. No entanto, se por um lado podemos caracterizar o setor como tendo uma forte política de assalariamento de trabalhadores, integrado maioritariamente em regime de tempo integral, por outro verificamos que o regime de dedica o dominante no órgão dirigente é o de voluntariado, tal como se prevê estatutariamente nas formas jurídicas portuguesas, sendo minoritários os casos de organiza es com dirigentes remunerados. Nesses, trata-se de dirigentes que acumulam outras fun es para além das de dire o. Este é um dos fatores que pode, entre outros, ser apontado para explicar a debilidade de gestão das OTS: Direc es voluntárias com exercício de fun es a tempo parcial, alheadas dos assuntos quotidianos por falta de vivência dos mesmos e, por vezes, ainda que detentoras de autoridade carismática podem estar carecidas de legitimidade racional para o exercício de um outro tipo autoridade.

De salientar, ainda, que a escolaridade e a profissão do dirigente máximo da organiza o acabaram por ser variáveis sem poder discriminante, apresentando na sua grande maioria um nível elevado de escolaridade e profissões integradas nos grupos superiores da hierarquia profissional nacional, o grupo dos especialistas das atividades intelectuais e científicas, bem como o dos representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos. No cruzamento destas variáveis com os perfis de empreendedorismo social, verificou-se uma ligeira rela o entre organiza es com perfil de empreendedorismo social forte, cujos presidentes det m o ensino superior e a sua profissão corresponde às categorias profissionais de vertente mais executiva e gestionária. No que diz respeito ao tipo de lideranas, encontramos uma associa o entre os modelos democráticos de liderana e os perfis de empreendedorismo social, na medida em que as organiza es que apresentam uma maior orienta o para o empreendedorismo social são as que envolvem diversos stakeholders internos e, em alguns casos, externos, na coordena o dos projetos que desenvolvem.

Curiosamente verifica-se que a idade média do dirigente máximo aumenta   medida que as organiza es têm um maior nível de antiguidade, o que indicia uma tendência para a permanência do dirigente máximo da organiza o, eventualmente pela falta de lideranas alternativas. Porém, permite questionar a rotatividade da Direc o e a perpetua o de lideranas, factos que põem em causa o princípio da democraticidade no seio das organiza es.

Globalmente, o dirigente das OTS em análise situa-se numa faixa etária superior a 40 anos. Quando cruzada a variável etária com os perfis de profissionalização, é de assinalar a ausência de dirigentes mais idosos entre as organizações classificadas com perfil forte de empreendedorismo social. Tal poderá indiciar uma maior aceitação e predisposição para a adoção de ferramentas empresariais e princípios subjacentes ao empreendedorismo social por parte das gerações mais novas.

Os perfis de empreendedorismo social questionados do ponto de vista legal permitem salientar pistas de reflexão interessantes. Desde logo, encontra-se uma maior tendência da figura da cooperativa para uma orientação forte de empreendedorismo social. Tal pode estar relacionado com o facto de atuarem no mercado através da venda de bens e/ou serviços e, conseqüentemente, apresentarem uma maior diversificação de recursos financeiros e uma maior orientação para a autossustentabilidade financeira, que exige capacidades adicionais de gestão organizacional. Ainda que as demais formas jurídicas, nomeadamente as associações e as fundações, apresentem uma elevada presença na categoria referente à baixa orientação para o empreendedorismo social, ressalta-se também uma presença de traços de empreendedorismo social moderado nos diferentes tipos organizacionais, o que poderá ser interpretado como uma tendência das organizações para se profissionalizarem em termos da busca e diversificação de fontes de sustentabilidade financeira.

Com base nos perfis de empreendedorismo social foram encontradas duas características interessantes: i) o indicador de empreendedorismo social eleva a sua incidência quando as organizações não apresentam nenhum estatuto jurídico e diminui quando gozam de todos os estatutos jurídicos (ONGD e IPSS); ii) o empreendedorismo é mais forte nas organizações mais jovens e mais pequenas.

Alguns fatores explicativos das relações. No primeiro caso, as organizações não dispoem de estatutos jurídicos especiais não têm condições para aceder a fontes de financiamento estatais, devendo diversificar fontes de receita, o que exige competências de gestão estratégica e operacional profissionalizadas. Por sua vez e no que se refere à segunda característica, as organizações, numa fase inicial, são motivadas por necessidades acrescidas de procura de mecanismos de legitimação organizacional, tendo necessidade de despoletar iniciativas de empreendedorismo social no domínio gestor. Paralelamente, pode explicar-se pelo facto das organizações mais recentes nascerem numa conjuntura em que o paradigma de gestão das organizações sociais se encontrar pressionado por uma forte tendência para a profissionalização, como condição necessária, entre outras, para o incremento da qualidade dos serviços prestados, para o envolvimento das diferentes partes interessadas, bem como para a diversificação de formas de financiamento e garantia da sua sustentabilidade económica, de modo a diminuir a sua dependência face ao Estado e promover uma autonomia gestora, de acordo com um dos princípios normativos que sustentam o Terceiro Setor.

notas

1 No final do capítulo, e em nota de fim de documento, registam-se informaoes específicas de explicaao sobre os conteúdos legislativos para os quais remetem as diferentes formas jurídicas mencionadas ao longo do texto.

2 Nos termos do art. 157.  do Código Civil, as associaoes são aquelas entidades que «não tenham por fim o lucro econ mico dos associados». No conceito legal constante desta norma do Código Civil estão compreendidas, portanto, as associaoes que tenham: a) fim desinteressado ou altruístico (como por exemplo as associaoes científicas); b) fim ideal (apesar de interessado ou egoístico, como por exemplo as associaoes desportivas ou de recreio); c) fim econ mico mas não lucrativo (como por exemplo as instituioes particulares de previdência).

3 De acordo com o preâmbulo do DL n.é 88/99 de 19 de maro, que aprova o estatuto das agências de desenvolvimento regional, as associaoes de desenvolvimento local, para as quais não existe definiao legal, podem ser definidas como associaoes vocacionadas para a promoao e a rentabilizaao de recursos em determinadas áreas geográficas, numa perspetiva integradora do desenvolvimento territorial.

4 As associaoes de socorros mútuos ou associaoes mutualistas dispõem de um regime aut nomo constante do DL n.é 72/90 de 3 de maro, que aprovou o Código das Associaoes Mutualistas e do Regulamento de Registo aprovado pela Portaria n. 135. /2007, de 26 de janeiro. O legislador define-as como associaoes de fim não lucrativo que, por meio das quotizaoes dos seus sócios, prosseguem no interesse destes ou das suas famílias fins de previdência e auxílio recíproco. De entre estes fins destacam-se os fins complementares dos sistemas de previdência ou de proteao da saúde.

5 As cooperativas de solidariedade social, reguladas pelo Decreto-Lei n.é 78/98 de 15 de Janeiro, são cooperativas cujas atividades estão concentradas na área dos servios sociais. O seu objeto social concre- tiza-se numa clara missão de apoio a situaoes de vulnerabilidade econ mica e social, assentando num paradigma assistencialista de intervenao social junto de famílias, crianas, jovens, terceira idade, deficientes, desempregados e outras categorias vulneráveis, com vista   sua integraao profissional, educaao, formaao, atendimento ocupacional e residencial. As cooperativas multisetoriais são cooperativas que se caracterizam por desenvolver atividades próprias de diversos ramos do setor cooperativo (art. 4. , n. 2 do Código Cooperativo).

6 A figura da fundaao define-se a partir de um substrato patrimonial, constituindo a personalizaao de um patrim nio, afeto a uma determinada finalidade. Atualmente, as fundaoes têm uma Lei-Quadro que as regula – Lei 24/2012, de 9 de julho. O n.  1 do art. 3.é desta Lei-Quadro define a fundaao como «uma pessoa coletiva sem fim lucrativo, dotada de um patrim nio suficiente e irrevogavelmente afetado   prosseguao de um fim de interesse social». Por sua vez, o n.  2 da mesma norma dispõe que se consideram fins de interesse social aqueles que se traduzem «no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relaoes de amizade ou de negócios». Aponte-se como elemento essencial destas, como de qualquer fundaao, a existência do necessário substrato patrimonial (diversamente das associaoes, caracterizadas pelo substrato pessoal), devendo a atribuiao dos bens constar do próprio ato de instituiao-testamento ou ato entre vivos. De referir, ainda, que há uma intervenao da entidade tutelar mais acentuada nas fundaoes do que nas associaoes, dado que nestas não existe necessariamente um substrato pessoal idêntico ao das associaoes e representado num órgão deliberativo – a assembleia geral – expressão do direito de associaao.

7 As irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia são «associaoes constituídas na ordem jurídica can nica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs» (art. 68. , n. 1 do EIPSS- DL n.é 119/83, de 25 de maro). Cite-se a este propósito o Acórdão do Supremo Tribunal de Justia de 26.04.2007, processo n.  07B723, o qual considera as Misericórdias como instituioes integrantes da ordem jurídica can nica, como associaoes de fi s públicas, que visam – enformadas pelos princípios da doutrina e moral cristãs – satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, tendo, na ordem

jurídica civil, a natureza de instituições particulares de solidariedade social. As organizações religiosas que desenvolvam atividades de solidariedade social, tais como os Centros Paroquiais ou Congregações, ficam sujeitas ao regime das Fundações de Solidariedade Social. Fonte: www.dgsi.pt Acedido 17.02.2013

8 Cf. Estatuto do Mecenato em: DL n.º 74/99, de 16 de março (com alterações introduzidas pelas Lei n.º 160/99, de 14 de setembro, Lei n.º 109-B/2001, de 27 de dezembro e Lei n.º 26/2004, de 8 de agosto).

9 Tal esquema de cooperação encontra-se previsto nas Portarias n.ºs 138/88, de 1 de março, e 257/94, de 29 de abril (com as alterações constantes da Portaria n.º 328/96 de 2 de agosto (que revogou a Portaria 499/95, de 1 de março); no Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de maio (com alterações do DN 40/99, de 24 de agosto, DN 31/2000, de 31 de julho, DN 20/2003, de 10 de maio), acima mencionados.

10 Os acordos de gestão visam confiar às organizações a gestão de instalações, serviços e estabelecimentos que devem manter-se afetos ao exercício das atividades do âmbito da ação social, quando daí resultam benefícios para o atendimento dos utentes, interesse para a comunidade e um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Como contrapartida da celebração dos acordos de gestão, as organizações obrigam-se a: conservar em bom estado todo o material existente nas instalações; observar os critérios em vigor para os estabelecimentos oficiais na admissão dos utentes e na fixação dos valores de participação daqueles ou suas famílias. A cessação do acordo obriga a devolver aos centros regionais o material constante do inventário em bom estado de conservação.

11 Os estudos de caso são identificados com dois tipos de designações. Usamos, genericamente, nomes fictícios para salvaguardar o sigilo e o anonimato das OTS. Assim temos a AVI, a ECO, a DEC, a LAD, a RAR, a TOC e a VEP. Porém, quando se trata dos *case studies* organizacionais no cap. 10, optamos por manter a designação verdadeira da OTS pois a *história* foi validada pela organização e dada a autorização para o seu uso.

12 Para um maior desenvolvimento ver cap. 10.

13 As atividades de apoio social para públicos vulneráveis (com e sem alojamento) correspondente a uma agregação das seguintes CAE: 65112 - Outras Atividades Complementares de Segurança Social; 85906 - Outras Atividades de Saúde Humana, N.E.; 87200 - Atividades dos Estabelecimentos para Pessoas com Doença do Foro Mental e do Abuso de Drogas, Com Alojamento; 87301- Atividades de Apoio Social para Pessoas Idosas, Com Alojamento; 87302 - Atividades de Apoio Social para Pessoas com Deficiência, Com Alojamento; 87901 - Atividades de Apoio Social para Crianças e Jovens, Com Alojamento; 87902 - Atividades de Apoio Social, Com Alojamento, N.E.; 88102 - Atividades de Apoio Social para Pessoas com Deficiência, Sem Alojamento; 88910 - Atividades de Cuidados para Crianças, Sem Alojamento; 88990 - Outras Atividades de Apoio Social, Sem Alojamento, N.E.; 94995 - Outras Atividades Associativas, N.E. (INE, 2007).

14 As atividades culturais, recreativas, ambientais e desportivas correspondentes a uma agregação das seguintes CAE: 93192 - Outras Atividades Desportivas, N.E.; 94991- Associações Culturais e Recreativas; 94992 - Associações de Defesa Ambiente; 94995 - Outras Atividades Associativas, N.E. (INE, 2007).

15 “Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo 2006 - projeto-piloto” (2011). O documento pode ser encontrado em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes Acedido a 03.01.2014

16 Entre as obras de referência estão autores como Hespanha et al. (1997), Lopes (2000), Santos (1998), Ferreira (2006).

17 No art. 11.º do Estatuto das ONGD, o legislador privilegia os contratos-quadro de parceria como via de enquadramento jurídico do relacionamento entre o Estado e as ONGD.

18 Um contrato-quadro de parceria (CQP) constitui um instrumento contratual que define o papel, os direitos e as obrigações que regem a relação de parceria entre o Estado e as ONGD, bem como as disposições jurídicas, os procedimentos e as regras de execução aplicáveis às operações humanitárias realizadas.

Dinâmicas organizacionais e gestionárias:
contributos para os perfis de empreendedorismo social

Dos perfis de empreendedorismo social
aos retratos organizacionais:
vocação, direções e modelos de governança

Através deles o Estado não intervém diretamente no terreno, sendo a sua assistência prestada e distribuída através dos seus parceiros (neste caso, ONGD). É um contrato celebrado entre o Estado e uma ou mais ONGD, com vista a disciplinar relações contratuais futuras a estabelecer durante um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respetivos termos. Fonte: http://europa.eu/legislation_summaries/humanitarian_aid/r10007_pt.htm Acedido a 4.03.2013.

19 Trata-se de “um instituto público, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, que prossegue atribuições do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) sob superintendência e tutela do respetivo ministro”. Fonte: www.instituto-camoes.pt/quem-somos/root/sobre-nos/quem-somos Acedido a 30.12.2013.

20 “As fundações têm um órgão de administração autónomo e identificável, cujos membros e respetivo presidente são selecionados e substituídos segundo princípios e procedimentos previamente estabelecidos, podendo ser instituídos outros órgãos de supervisão e acompanhamento (Princípio nº 2 - Governança e códigos de conduta in Princípio de boas práticas do Centro Português de Fundações. Disponível em <http://www.cpf.org.pt/imagens/Codigo.pdf>. Acedido a 30 de Novembro de 2012) e art. 26.º da Lei-Quadro das Fundações - Lei n.º 24/2012, de 9 de julho. Está contudo previsto o seu acompanhamento e fiscalização pelos serviços competentes do Ministério da Solidariedade e Segurança Social e pela Inspeção Geral de Finanças (art. 41.º da Lei-Quadro das Fundações - Lei n.º 24/2012, de 9 de julho).

21 Nos termos do art. 18.º do EIPSS, sob a epígrafe «Condições de exercício dos cargos», o exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas. Estabelece-se como regra a gratuidade do exercício das funções de administrador (art. 18.º, n.º 1), ainda que se permita que «quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes» estes possam ser remunerados, desde que os estatutos o permitam. No caso dos estatutos de utilidade pública e das ONGD, o legislador é omissivo quanto à existência de remunerações dos órgãos de administração.

22 Malo (2006) define seis tipos de governança em : i) governança missionária local ou global que classifica uma atuação através de uma visão coletiva e utópica de uma missão que mantém a coesão entre os membros da organização; ii) governança democrática participativa, baseada na participação de todos e no ajustamento mútuo, incluindo a criação de uma estrutura inovadora de participação para a vida associativa de todos os níveis hierárquicos, que em termos práticos passa, por uma assembleia geral dos membros, um conselho de administração eleito também pelos membros e um gerente nomeado pelo conselho; iii) governança democrática representativa, baseada numa democracia inclusiva, num quadro limitado, por representação, em que todos os stakeholders estão representados, inclusive os destinatários/públicos-alvo; iv) governança empresarial “solo en” ou “local”, em que existe a eleição de um gestor, intitulado de presidente, ou a nomeação de um diretor geral, sendo este diretor geral, responsável pela gestão da empresa coletiva; v) governança por contrato ou desempenho, em que o vértice estratégico global de financiadores reconhece autonomia local à organização, porém exige responsabilidade e desempenho, sendo que, este desempenho nunca é medido pelo lucro de retorno, mas por outros tipos de critérios, onde se destaca o número de empregos mantidos ou criados; vi) governança integrada que remete para um forte predomínio de formas de padronização e um processo de “cima para baixo” resultado de uma agregação de diferentes associações e o redimensionamento da sua atividade que passam a atuar numa nova escala de nível nacional ou global.

referências bibliográficas

- Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Sector: as instituições particulares de solidariedade social*. (Tese de Doutoramento não-publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Nova Iorque: Routledge.
- Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.
- Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation*. Ed. United Nations Development Programme (UNDP) and EMES European Research Network project.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*. Retirado a 17 de fevereiro, 2012 de <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>
- Cracogna, D. (2005). Apuntes sobre a pertinência o necesidad de un Derecho Solidario. *CIRIEC españa: Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (16),131-145.
- Dees, G. (1998). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. *Innovation*, 1-6.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.
- Ferrera, M. (1999). A reconstrução do Estado Social na Europa meridional. *Análise Social*, XXXIV, 457-475.
- Ferreira, S. (2006). The South European and the Nordic welfare and third sector regimes: how far were we from each other?. In Aila-Leena Matthies (Ed.), *Nordic civic society organisations and the future of welfare services. A moder for Europe?* (pp. 301-326). Copenhaga: Nordic Council of Ministers.
- Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins.
- Global Reporting Initiative (2010). *Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement* Retirado a 2 de fevereiro, 2011, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/NGOSS-Complete.pdf>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Hespanha, P., Ferreira, C. & Portugal, S. (1997). The welfare society and the welfare state. The Portuguese experience. In Maurice Roche & Rik Van Berkel, (Eds.). *European citizenship and social exclusion* (pp.169-183). Ashgate, Londres.
- INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.
- INE (2011). *Conta satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo 2006, projeto-piloto*. Lisboa: Portugal.
- Instituto de Segurança Social (2007, setembro). *Manual/Linhas Orientadoras de Apoio técnico às IPSS com Acordo de Cooperação*. Instituto de Segurança Social. Retirado a 9 de outubro, 2012, de http://www.socialgest.pt/_dlids/MANUALDACOOPERAISS.pdf

Dinâmicas organizacionais e gestionárias:
contributos para os perfis de empreendedorismo social

Dos perfis de empreendedorismo social
aos retratos organizacionais:
vocação, direc es e modelos de governana

Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98.

Le Gal s, P. (2004). Gouvernance. In Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet (Eds.), *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris: Presses de Sciences Po.

Lopes, A. (2000). *O Terceiro Sector nos Sistemas de Bem-estar. Uma perspectiva comparativa das ONG's ligadas ao complexo VIH/Sida* (Disserta o de Mestrado). FEUC, Coimbra.

Malo, M. C. (2006). The Variety of Governance and Management Configurations: the Case of Third Sector Organizations. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*. Collection  tudes théoriques; ET0311. Retirado a 17 de fevereiro, 2012, de http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0610.pdf

Massarsky, C., & Beinhacker, S. (2002). *Enterprising nonprofits: revenue generation in the nonprofit sector*. Yale School of Management: The Goldman Sachs Partnership on Nonprofit Ventures Foundation.

Mawson, A. (2008). *The Social Entrepreneur: making Communities*. Londres: Atlantic Books.

Morrison, A., & Glinow, M. (1990). Women and minorities in management. *American psychologist*, 45(2), 200.

Mulgan, G., Tucker, S., & Sanders, R. (2007a). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford: Oxford University.

Mulgan, G., Rushanara, A., Halkett, R., & Sanders, B. (2007b). *In and out of the sync: The challenge of growing social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.

Nicholls, A., & Cho, A. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Salamon, L., & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICN-PO-Revision 1, 1996*. (Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, n  19). Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Retirado a 2 de outubro de 2011 de <http://www.protectiamuncii.ro/ro/incpo.pdf>

Salamon, L. M., Sokolowski, W. S., Haddock, M., & Tice, H. S. (2012). *Portugal's nonprofit sector in comparative context*. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf

Santos, B. S. (1993). O Estado, as rela es salariais e o bem-estar social na semiperiferia: o caso português. In Boaventura de Sousa Santos (Org.), *Portugal: um retrato singular*. Porto: Afrontamento.

Santos, B. S. (1998). *A reinven o solidária e participativa do Estado*. Coimbra: CES.

Weber, M. (1987 [1964]). *Economia y Sociedad* (Vol. 2). Buenos Aires: Fondo de Cultura Econ mica.

Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.