



**EMPREENDEDEDORISMO  
SOCIAL EM PORTUGAL**

**CRISTINA PARENTE**  
EDIÇÃO

**UNIVERSIDADE DO PORTO**  
FACULDADE DE LETRAS  
PORTO

2014

# 10

## Organizações com perfis de empreendedorismo social: estudos de caso\*

**Ana Luísa MARTINHO**

A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor

**Vanessa MARCOS**

ISUP - Universidade do Porto

**Cristina PARENTE**

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

**Sofia Alexandra CRUZ**

ISUP/FEP - Universidade do Porto

**Cláudia AMADOR**

Bolseira FCT - ISUP

### 1. Inovação social e organizacional: uma proposta analítica

O presente capítulo resulta da estratégia empírica levada a cabo na segunda fase do projeto, na qual identificamos OTS que evidenciavam traços de maior orientação para o empreendedorismo social, com o intuito de analisá-las em profundidade, mediante o recurso à metodologia de estudos de caso. Por razões de natureza teórica, as OTS com menor orientação para o empreendedorismo social não foram contempladas na seleção, dada a sua irrelevância para o objeto de estudo do projeto. Realizámos sete estudos de caso, suficientemente contrastantes, porém analisando-os sobretudo na sua coerência interna. O Quadro 1 regista exatamente os atributos caracterizadores das organizações estudadas, considerando: ii) as variáveis independentes formas e estatutos jurídicos; ii) os fatores de contingência (idade e dimensão/número de trabalhadores ao serviço e número de cooperantes/ou associados); iii) as atividades desenvolvidas e respetivos públicos-alvo.

\* Este texto beneficiou da leitura e análise crítica que a Vera Diogo realizou e cujos contributos foram valiosos para a versão agora apresentada.

Quadro 1 - Caracterização dos estudos de caso organizacionais (2011)

	Ano de fundação	Forma e estatuto jurídicos	Dimensão	Atividades	Público-alvo /destinatários
<i>Previdência Portuguesa</i>	1929	Associação Mutualista / Utilidade Pública	32 trabalhadores 6351 associados	Produtos financeiros da área de saúde e habitação. Galeria de Arte. Creche e jardim de infância	Adultos e crianças dos 36 meses aos 5 anos
<i>Casa de Trabalho</i>	1940	Fundação / IPSS, Utilidade Pública	34 trabalhadores	Lar, educação, formação e lazer e atividades de tempos livres. "Residência" de autonomização. Tipografia, posto de combustível e cozinha industrial	Crianças e jovens do sexo masculino e famílias
<i>CEERDL</i>	1976	Cooperativa de Solidariedade Social / IPSS, Utilidade Pública	86 trabalhadores 1644 cooperantes dos quais 58 são trabalhadores	Educação, reabilitação e formação profissional, saúde, lazer e "Residência" de autonomização. Piscina, refeitório, lavandaria, floricultura e jardinagem	Crianças, jovens e adultos portadores de necessidades especiais (deficiência física e mental) e respetivas famílias e pessoas em situação de pobreza
<i>DIANOVA</i>	1984	Associação / IPSS Utilidade Pública, ONGD	38 trabalhadores 27 associados	Terapêutica de toxicodependência, prevenção de comportamentos de risco, apoio psicossocial e desenvolvimento sociocomunitário. Postos de internet, centro de formação, viveiros e floricultura	Públicos individuais (adolescentes e jovens, toxicodependentes, desempregados, ativos empregados, seniores, famílias, pessoas em situação de emergência e carência social) Organizações sociais, administração pública regional e local, comunidade educativa e empresas
<i>Terra Chã</i>	2001 (1984) <sup>1)</sup>	Cooperativa (multissetorial ramo agrícola) / Nenhum estatuto	5 trabalhadores 75 cooperadores	Atividades culturais, agrícolas (silvo- pastorícia, apicultura), turismo natureza, restauração, alojamento, artesanato	População autóctone e público em geral
<i>PAR</i>	2007 (1994) <sup>1)</sup>	Associação / ONGD IPSS, Utilidade Pública	Ausência de trabalhadores assalariados 152 associados	Educação, formação profissional e desenvolvimento pessoal, intervenção social e comunitária	Jovens, crianças, estudantes universitários, dirigentes associativos, associados, desempregados, minorias étnicas e pessoas em situação de pobreza

<sup>1)</sup> Datas de arranque dos projetos iniciais que deram origem às atuais organizações. A Terra Chã e a PAR têm associações anteriores na sua génese.

Fonte: Autoras baseadas nos estudos de caso.

A diferenciação entre traços característicos dos estudos de caso, e em que radica a construção da amostra intencional, é uma garantia da análise comparativa do caso na sua coerência interna. Para tal, aplicamos uma estratégia interpretativa baseada no todo e não em aspetos específicos, na lógica da análise societal. Realizamos uma abordagem hermenêutica sobre dimensões e subdimensões analíticas (Quadro 2), sendo que algumas emergiram da análise *in loco* dos casos.

No âmbito da operacionalização do método de estudo de casos, mobilizamos três técnicas, a saber, a entrevista<sup>1</sup> (individual e coletiva), a recolha e análise documental<sup>2</sup> e a observação direta não participante. A primeira revelou-se sem dúvida a mais significativa, sob o ponto de vista do volume e da qualidade de informação recolhida. É pertinente destacar que, para cada estudo de caso, procuramos cumprir um requisito de diversidade, particularmente relevante no momento de seleção dos entrevistados, garantindo, assim, sempre que possível, a heterogeneidade de profissionais, entrevistando individual e coletivamente representantes de todos os níveis hierárquicos. No caso das entrevistas coletivas, afigurou-se fundamental a salvaguarda da homogeneidade dos participantes, de modo a evitar constrangimentos resultantes de posições hierárquicas distintas. No total dos sete casos estudados, analisámos 38 entrevistas, das quais 16 foram realizadas coletivamente e 22 realizadas individualmente às diversas categorias profissionais, entre abril e junho de 2012.

A condução dos estudos de caso apresentou como matriz norteadora a clarificação de questões e pistas suscitadas pela análise dos dados do inquérito por questionário, aplicado na primeira fase do projeto, e o desenvolvimento de outras temáticas excluídas desse primeiro instrumento de recolha de informação empírica. Deste modo, os estudos de caso permitiram o levantamento de informação relevante sobre os modelos de intervenção e os modelos de gestão das organizações, encarados na condição de eixos estruturantes do empreendedorismo social, tal como analisámos, pormenorizadamente, no capítulo anterior desta obra.

De acordo com o Quadro 2 e, no âmbito dos modelos de gestão, exploramos as dimensões das práticas de liderança e equipas de trabalho, da comunicação organizacional, da governança e prestação de contas, da estrutura e cultura organizacionais, da viabilidade económico-financeira das OTS, como indicadores dos processos de inovação organizacional. Já para os modelos de intervenção, conferimos visibilidade às dinâmicas e metodologias interventivas aplicadas pelas organizações e seus resultados, na condição de evidência empírica dos processos de inovação social. De salientar, ainda, que o intuito de comparar casos de OTS, com características distintas em termos da sua missão, atividades e públicos, implicou a predominância de uma abordagem de cariz qualitativo. A título ilustrativo, o indicador *escala* foi analisado qualitativamente em termos de diversidade de públicos e de atividades e menos na sua vertente quantitativa, ou seja, em termos do número de pessoas abrangidas e da área geográfica incluída. O indicador estrutura de receitas foi analisado sob grandes tendências, considerando-se que estando nós face a OTS que têm uma pluralidade de fontes de financiamento, as organizações com maior peso percentual de *venda* e

*prestação de serviços* terão em princípio uma maior viabilidade económico-financeira, comparativamente às que pontuam sobretudo na rubrica dos *subsídios à exploração*.

## Quadro 2 - Descritivo analítico de inovação social e inovação organizacional

Tipo de inovação	Dimensões de análise	Subdimensões de análise	Descritivo	
Inovação social modelos de intervenção	Processo	Trabalhar <i>com</i> e em rede	Princípios norteadores das iniciativas/projetos	
			Integração e coerência entre áreas de intervenção privilegiadas	
	Produto ou resultados	Escala	Partilha efetiva de tarefas e responsabilidades entre diferentes atores institucionais em prol do bem-estar social e do desenvolvimento socioprofissional e territorial	
			Metodologias utilizadas no diagnóstico, na capacitação, na procura de soluções (coletivas e/ou individuais), no acompanhamento, monitorização e na avaliação das iniciativas/projectos	
Inovação organizacional modelos de gestão	Democracia cooperação e viabilidade económica e eficiência	Modelos organizacionais	Diversidade de públicos-alvo e actividades	
			Alcance	Resultados materiais/tangíveis (negócios criados, áreas de atuação, potenciação de recursos locais)
			Replicabilidade	Resultados imateriais/intangíveis (sentimentos de confiança, identificação com as iniciativas/projetos)
	Organização do trabalho	Governança e capital social	Possibilidades de adaptação das práticas implementadas no âmbito das iniciativas/projetos noutras locais e/ou noutras organizações	
			Estilos de direção e liderança de topo e intermédia	
			Tipos de gestão (estratégica, operacional)	
Práticas de gestão dos recursos humanos	Diversidade de recursos financeiros e modalidades de articulação entre serviços sociais e serviços comerciais	Modalidades de coordenação e trabalho em equipa		
		Tipos de cultura organizacional		
		Práticas de cooperação e de comunicação interna		
Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros <i>stakeholders</i>	Práticas de governança e prestação de contas interna e externa	Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros <i>stakeholders</i>		
		Práticas de governança e prestação de contas interna e externa		

Fonte: Autoras.

Ambos os modelos estruturam a caracterização empírica detalhada das OTS estudadas, introduzida nos dois pontos seguintes deste capítulo. No primeiro, apresentaremos uma leitura vertical de cada um dos sete estudos de caso analisados, assente em narrativas devidamente validadas pelas organizações, sob a aceção corrente de *case studies* organizacionais, ilustrativos do tipo de inovação organizacional e social que se faz. E faz-se em modalidade diferentes, graus de intensidade variados e com tónicas distintas. No segundo, procederemos à discussão horizontal dos mesmos, numa base eminentemente qualitativa, cuja linha orientadora segue a tipologia da inovação social e organizacional e respetivas subdimensões analítica, sintetizadas no Quadro 2.

## 2. Histórias organizacionais: *case studies* sobre modelos de intervenção e de gestão

### Documentário ÉS SOCIAL

Para acompanhar este documentário foi preparado um guião com sugestões de exploração pedagógica, intitulado És Social: guião pedagógico/documentário, o qual está disponível no CD-ROM onde consta o e-book ou em

[http://repositorio-aberto.up.pt/.](http://repositorio-aberto.up.pt/)

Capítulo 2 “Agir para transformar”

Capítulo 3 “Gerir pela missão social”

Neste ponto, procuramos apresentar histórias organizacionais construídas a partir do intercâmbio intensivo entre a equipa de investigação e os profissionais de cada uma das sete organizações estudadas e das já mencionadas fontes documentais que nos cederam. O objetivo foi documentar o perfil de cada uma das organizações, aferido fundamentalmente para os anos 2010 e 2011, tendo por base os seus modelos de intervenção e de gestão. Estes últimos foram analisados recorrendo às propostas teóricas de Malo (2006) relativamente à governança<sup>3</sup>; de Lewin, Lippitt e White (1939), Goleman (2002), Pais (2013), Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers. (1996); Lippitt e White (1993) e Laub (1999) no que toca à liderança e de Pais (2012) no que se refere às equipas; de Mintzberg (1995) para a análise das estruturas organizacionais; e de Schein (1985 *apud* Cunha, Cabral-Cardoso, Campos e Rego, 2007) e Handy (1993 *apud* Cunha et al., 2007) quanto à cultura organizacional<sup>4</sup>. Foram sempre salvaguardadas as idiossincrasias factuais e discursivas de cada organização, o que justifica que as histórias organizacionais não sejam totalmente idênticas ao nível da forma e do conteúdo, respeitando-se nomeadamente a terminologia utilizada no seio de cada OTS e a designação dos cargos funcionais.

As sete histórias organizacionais são apresentadas por ordem cronológica da sua fundação e revelam, em termos globais, realidades gestionárias e de intervenção muito diversificadas, o que permite demonstrar a pluralidade de formas de gerir e intervir, em contexto de especificidade interna (percurso histórico, forma e estatutos jurídicos, dimensão, localização geográfica, áreas de intervenção e públicos-alvo) e de resposta aos desafios que representam a inovação social e organizacional. Cada *case study* termina em tom de balanço, com um exercício analítico de aproximação às diferentes matrizes teóricas das Escolas de Empreendedorismo Social problematizadas no primeiro capítulo desta obra, a partir das observações sistematizadas para os modelos de intervenção e de gestão. Relembramos que as quatro escolas de pensamento são: a *escola da inovação social* e a *escola da gestão empresarial*, ambas de origem anglófona; a *escola europeia das empresas sociais*, aqui equiparada, por facilidade de expressão, à *escola da economia social*; a *escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial*, designada por *escola da economia solidária*.

## 2.1. A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista



Fundação: 1929

Localização: Coimbra

Estatuto jurídico: Utilidade pública

Forma jurídica: Associação mutualista

Número de membros (2011): 32 trabalhadores e 6351 associados

Website: <http://www.aprevenciaportuguesa.pt/>

Facebook: <https://www.facebook.com/aprevenciaportuguesa>

### Modelos de intervenção

A Previdência Portuguesa surgiu num período de recessão económica, por vontade de um grupo de médicos, advogados, comerciantes, oficiais do exército e empregados bancários, que fundaram uma Associação de Socorros Mútuos com o objetivo de criar legados para as famílias dos sócios, garantindo-lhes a necessária estabilidade assente no lema original *Do ut des*, ou seja, *Dou para que dê*. Esta Mutualidade atua hoje nas áreas financeira e social, oferecendo, por um lado, produtos financeiros da área de saúde e habitação e, por outro, serviços de Creche e Jardim de Infância.

As práticas de negócio social d'A Previdência Portuguesa têm particularidades alicerçadas na diversidade de áreas de intervenção, que se repercutem na necessária polivalência dos trabalhadores, assente num esforço tido como inovador no âmbito da reestruturação da organização. Para além do mutualismo financeiro que garante a satisfação das necessidades de segurança dos associados, tais como subsídios de sobrevivência e a prazo, capital de reforma e empréstimos para apoio à habitação, a organização proporciona também condições de acesso facilitado a serviços médicos e de usufruto de um ensino pré-escolar de qualidade. A organização desenvolveu uma maior variedade de serviços, por exemplo, apostando em alternativas na área da saúde (protocolos com clínicas privadas), com o intuito de responder às dificuldades por parte do Estado em assegurar estes serviços, sobretudo durante os períodos de crise e de os tornar acessíveis e atrativos para os associados. Destaca-se, igualmente, o esforço para disponibilizar produtos que visam a angariação de associados mais jovens (e.g. plano de poupança-juventude e plano poupança-educação).

No âmbito dos serviços prestados pelo Jardim de Infância, a organização diferencia-se pelo diálogo permanente com os encarregados de educação das crianças, também associados d'A Previdência Portuguesa, mediado pela Comissão de Gestão (presidida pelo Presidente d'A Previdência). A organização tem como intenção alargar a prestação de serviços educacionais até ao 9º ano de escolaridade.

A Galeria de Arte foi a aposta mais recente de diversificação das áreas de intervenção com um duplo objetivo: servir como estratégia de autopromoção da organização na comunidade e oferecer oportunidades a artistas para divulgarem os seus trabalhos.

### Modelos de gestão

A Direção é voluntária e constituída apenas por pessoas do sexo masculino, com diferentes níveis de ensino, do básico ao superior. Manifesta uma atitude favorável à participação dos trabalhadores nos processos decisórios, apesar de nem todos participarem nos mesmos. A liderança de topo caracteriza-se fortemente por uma vertente relacional e tendencialmente paternalista, preocupada em transmitir aos trabalhadores que a instituição faz parte da família e que o trabalhador faz parte da instituição. O discurso da liderança assenta em princípios iluministas da defesa do Homem e do seu impacto na sociedade, dos valores da família, da igualdade de oportunidades e da responsabilidade.

A organização, para além do plano de atividades anual, define outros planos de ação com um horizonte temporal de três a cinco anos (e.g. o plano de reabilitação habitacional, que decorre de intervenções a realizar neste tipo de património d'A Previdência Portuguesa). No panorama da gestão financeira, e com base no ano de 2010, verifica-se a existência de duas fontes de financiamento, que consistem nas subvenções do Estado e na comercialização de produtos mutualistas no mercado. A estrutura de receitas radica em 91% na venda e prestação de serviços, sendo as restantes 9% devidas a subsídios à exploração.

A estrutura organizacional caracteriza-se por uma forte hierarquização, em termos da relação entre a designada Sede (a componente mutualista d'A Previdência Portuguesa, onde se situam a Direção e os trabalhadores da Mútua) e o Jardim de Infância. Apresenta uma tendência para uma estrutura burocrática mecanicista pela prevalência, ao nível dos mecanismos de coordenação, da standardização dos processos de trabalho em articulação com a supervisão direta. Destaca-se o papel dos trabalhadores (centro operacional) da Mútua, que trabalham com um elemento da linha hierárquica na figura do Diretor Delegado que, por sua vez, é quem se coordena com a Direção (vértice estratégico). O Jardim de Infância é gerido por uma Comissão de Gestão, constituída pelo Presidente da Direção, o Diretor Delegado e a Diretora do Jardim de Infância. Deste modo, demonstra-se uma tendência para um tipo misto entre uma governança empresarial e uma governança de contrato ou desempenho, pois o Presidente da organização eleito centraliza em si o poder, apelando a níveis de desempenho elevados.

Na Sede, cada um é responsável por um setor específico, mas pode inserir-se numa dinâmica de trabalho em equipa, quando participa em determinadas missões conjuntas. Não existe rigidez na distribuição de funções e as pessoas tendem a envolver-se em diferentes tarefas. O mesmo cenário tem lugar no Jardim de Infância.

Assistimos à combinação da cultura baseada no poder e no papel, sendo que a primeira concretiza-se pelo controlo largamente exercido pela Direção e a segunda pelo centramento no conteúdo das atividades e não tanto nas pessoas que as protagonizam.

A GRH assume um carácter fundamentalmente administrativo, com algumas preocupações em domínios estratégicos. Se a participação em ações de formação profissional é incipiente (cerca de 30% dos trabalhadores frequentaram ações de formação, em 2011, o que totaliza 12 horas de formação por cada trabalhador/ano), há uma manifesta preocupação com a progressão profissional, que se traduz na taxa de promoções elevada (21,9%), ao representar cerca de 1/5 do efetivo. No mesmo sentido, 3/4 gozam de um contrato efetivo.

Os 32 trabalhadores integrados na Previdência, em 2011, são na sua maioria mulheres, concentradas na valência do Jardim de Infância. O negócio inicial da organização agrega 13 trabalhadores do sexo masculino. Os trabalhadores têm em média 41 anos de idade, sendo que 70% do efetivo possui escolaridade secundária ou superior. Do ponto de vista remuneratório, a remuneração base ilíquida máxima é de, aproximadamente, quatro vezes superior à remuneração base ilíquida mínima.

A comunicação interna obedece a procedimentos formais, como é o caso da realização de reuniões mensais com os técnicos, que servem para esclarecer a situação geral da organização e auscultá-los acerca das suas opiniões e sugestões para a resolução de problemas organizacionais. Na Sede, a comunicação interna ocorre por intermédio de suportes escritos, tendo como figura central o Diretor Delegado, que serve de ligação estreita entre a Direção e os trabalhadores. Existe uma grande informalidade comunicacional entre os trabalhadores, devido ao facto de laborarem num pequeno *open space*. Mais recentemente, a integração de um trabalhador na Direção contribui também para um maior fluxo de informação entre ambas as partes. Por sua vez, o Jardim de Infância recorre a fluxos pré-estabelecidos de comunicação interna. O planeamento mensal, por exemplo, é feito por intermédio de uma reunião do grupo pedagógico, o que parece resultar do processo de certificação recente, de que apenas esta área foi alvo.

No que se refere à comunicação externa, a organização possui um Boletim Informativo, editado em formato digital e, simultaneamente, em formato de papel. O Boletim é distribuído aos membros associados, à comunicação social, às instituições congéneres e aos futuros associados. A associação disponibiliza igualmente esta informação via *website* e também via *facebook*. O *website* descreve a história da organização e inclui referências de parceiros e financiadores, não dispondo de qualquer ferramenta de prestação de contas.

A Previdência Portuguesa mantém uma relação de parceria com a Segurança Social, com a União das Mutualidades Portuguesas, e com a Mutuália - Federação de Mutualidades - desde a sua fundação. Pela sua antiguidade e percurso histórico, a organização comporta um espólio documental muito rico e representativo da história do mutualismo no domínio nacional. Possui um elevado grau de relacionamento com instituições da administração pública central e regional, bem como com organizações congéneres e meios de comunicação social.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

A Previdência Portuguesa aproxima-se de alguns dos critérios privilegiados pela *escola da economia social*, nomeadamente a forma jurídica (de mutualidade) não lucrativa, que se traduz no princípio de reinvestimento dos benefícios económicos, resultantes da comercialização de produtos mutualistas. Os excedentes económicos revertem totalmente para a organização, mediante a afetação a reservas de cariz obrigatório. Além disso, apresenta uma gestão autónoma, na medida em que o financiamento público estatal abarca apenas a vertente do Jardim de Infância, por via da prestação de um serviço ao Estado. Desta forma, a organização caracteriza-se pela diversificação de fontes de financiamento que lhe garantem sustentabilidade económica, criação de postos de trabalho e a provisão de vários serviços aos associados, nomeadamente de lazer.

## 2.2. Casa de Trabalho Dr. Oliveira Salazar - Patronato de Santo António



Fundação: 1940

Localização: Bragança

Estatuto jurídico: IPSS e Utilidade pública

Forma jurídica: Fundação

Número de membros (2011): 34 trabalhadores

Website: <http://www.casatrabalho.pt/>

### Modelos de intervenção

A Casa de Trabalho foi criada pela Diocese de Bragança-Miranda, em conjunto com o Governador Civil, em pleno Estado Novo, com um modelo de intervenção focado nas oficinas de trabalho. As suas atividades repartem-se entre a área social e a área comercial. A primeira destina-se a crianças e jovens do sexo masculino em situação de vulnerabilidade no contexto familiar, que representa o público-alvo inicial da Casa

de Trabalho, bem como às suas famílias, sob a forma de Lar de Infância e Juventude (LIJ), resposta social apoiada, atualmente, por políticas sociais. A segunda consiste na exploração de um posto de gasolina, de uma empresa de litografia e de uma cozinha industrial. A área social alavanca-se, portanto, num conjunto de atividades comerciais que criam um excedente económico que, embora reduzido, contribui para melhorar a saúde financeira da organização.

A Fundação atua em prol da capacitação e do empoderamento dos educandos, rapazes das mais diversas idades, fundamentalmente a partir dos 6 anos até aos 18 anos, com vista à sua inserção social e profissional.

O processo de intervenção da Casa de Trabalho, também designada “Casa”, pauta-se pelo princípio de trabalhar com e para os educandos, mediante a aplicação de uma metodologia integrada, que atua em várias dimensões da vida do educando. O técnico responsável por toda a articulação institucional e quotidiana do educando assume a figura do “gestor de caso”, que intervém ancorado em metodologias de proximidade e mediação com os educandos.

Além disso, o desenvolvimento de redes e parcerias com a comunidade local, seja na área da saúde, da educação escolar, do desporto e lazer constitui um dos princípios de atuação para garantir uma intervenção integrada. O Projeto Educativo da organização assenta no desenvolvimento de um trabalho individualizado com os educandos. Todo o trabalho de inserção baseia-se na participação dos educandos na realização do seu diagnóstico de necessidades e na construção do seu plano de desenvolvimento pessoal e comunitário, bem como no envolvimento das famílias no processo educativo. Com efeito, desenvolvem-se ações junto das famílias, no âmbito da formação parental, mas também se realizam visitas domiciliárias às mesmas e mantém-se uma comunicação constante, no que diz respeito a ocorrências negativas e aos sucessos dos jovens.

Cada educando pertence a uma Comunidade. A organização é a Casa dos educandos e cada um tem uma função específica na sua comunidade, designadamente o líder da comunidade, que é eleito democraticamente por todos os elementos da sua comunidade. A participação dos educandos no quotidiano da Casa de Trabalho é garantida nomeadamente através dos *Fóruns de Comunidade*. Estes consistem em comunidades agrupadas por escalões etários e permitem, a cada educando, avaliar serviços de saúde e gabinete de psicologia, desporto e vivência espiritual, formação escolar e profissional, cultura e lazer, contactos e qualidade dos mesmos com a família, bem como propor sugestões nestas diversas temáticas. Acresce a avaliação por parte dos próprios educandos, com periodicidade trimestral, de um conjunto de questões sobre o desenvolvimento comunitário, no sentido de alcançar as metas estabelecidas e de os envolver e responsabilizar sobre o funcionamento da Casa e do seu papel na mesma, o que revela uma preocupação com a auscultação dos educandos e a possibilidade de participação dos próprios nos processos que lhes dizem diretamente respeito.

A figura de “dinamizador comunitário”<sup>5</sup> presente no modelo de intervenção é assumida por um educando um pouco mais velho, que é formado para assumir o papel de tutor/orientador, por duas ordens de razões: está suficientemente próximo dos restantes colegas e, tendo vivido situações semelhantes, detém competências de responsabilidade que o legitimam no seu papel.

O trabalho de apoio aos educandos é integrado e incide em diversas áreas da sua vida, com o objetivo de promover a autonomização dos mesmos. Alguns educandos apresentam trajetórias ascendentes e de sucesso, quer ao nível da reintegração na família, de inserção profissional, quer ainda na prossecução de estudos, designadamente ao nível do ensino superior. Atualmente existem ex-educandos que são trabalhadores da organização e outros inseridos profissionalmente em organizações sociais e que desempenham a função de educadores.

A organização promove uma intervenção que abrange a inserção social e profissional, garantindo internamente um período de apoio aos jovens, que pode ir para além dos 18 anos, caso os recursos familiares ou pessoais não lhes permitam um grau de autonomia suficiente. Dispõe de apartamentos de autonomização, nos quais habitavam no momento do estudo, oito jovens, já não inseridos no LIJ e autónomos nas suas vidas, o que revela que a ação da Casa é prolongada tanto quanto necessário, de acordo com as condições dos educandos.

Os apartamentos de autonomização, para jovens com mais de 16 anos, representam um laboratório social onde podem aplicar e aperfeiçoar, ainda com o auxílio da Equipa Pedagógica, as competências pessoais e sociais que aprenderam no LIJ e que depois vão acionar, ao longo de toda a sua vida, no exercício da cidadania. A Casa de Trabalho considera-se particularmente inovadora pela adaptação das premissas e dos princípios organizadores do Escutismo (valores de sociabilidade e capacitação, entre outros) ao seu projeto educativo. O caráter integrado da natureza da intervenção e do público-alvo direto e indireto abrangido pela Casa de Trabalho, nomeadamente, as famílias, confere-lhe um amplo alcance de atuação.

### Modelos de gestão

Enquanto Fundação, os órgãos diretivos da Casa de Trabalho são o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Simultaneamente, existe um Diretor Geral, que é obrigatoriamente um sacerdote nomeado pela Diocese. Na ausência de associados e/ou cooperantes, os cargos de Direção são nomeados pela Igreja e, como tal, não eleitos democraticamente.

A gestão executiva da organização é da responsabilidade do Conselho de Administração (vértice estratégico), escolhido pelas suas competências profissionais nas áreas administrativa, jurídica e gestonária em articulação com o Diretor Geral (vértice estratégico). Os dois vértices estratégicos e a direção técnica (linha

hierárquica) têm funções definidas estatutariamente como autónomas. O Presidente do Conselho de Administração é a figura mais ligada à sustentabilidade económica da organização, assumindo a responsabilidade das áreas comerciais. O Diretor Geral é a figura que representa oficialmente a Igreja na Fundação. Detém uma influência muito forte nos destinos da instituição e é reconhecido como um líder carismático pelos diferentes membros da Casa. O tipo de cultura baseado no poder está centrado na figura do Diretor Técnico e em membros da sua confiança.

A Casa de Trabalho desenvolveu o seu primeiro plano estratégico para o triénio 2011-2014, com eixos prioritários para os quais foram definidos indicadores de resultados. Aposta na qualificação organizacional, aspeto que tem estado intimamente associado à implementação de dois programas financiados de apoio às OTS: o Plano DOM<sup>6</sup> e o projeto QUAL\_IS<sup>7</sup>. Neste âmbito, foi criado um Conselho de Qualidade, constituído por trabalhadores com ou sem funções de chefia, no qual são debatidos os objetivos estratégicos da organização, bem como todo o processo de melhoria contínua.

Paralelamente, verifica-se uma preocupação de planeamento dos negócios apoiada em estudos de viabilidade na área comercial. Em 2011, a estrutura de receitas da organização manifestou um elevado nível de autonomia em relação à subsidiação à exploração (15%) pela prestação de bens e serviços (85%), mas apresentou dificuldades em conseguir resultados económicos positivos. Outra dificuldade prende-se com a liquidez disponível para pagar as dívidas de curto prazo. Genericamente, a contabilidade revela uma organização financeiramente equilibrada.

A responsabilidade pela GRH é do Conselho de Administração e do Diretor Geral, para a área comercial e a área social, respetivamente. Em 2011, a Casa de Trabalho contava com 34 trabalhadores, com uma taxa de feminização que rondava os 60%, uma média etária de 46 anos de idade, sendo que não se verificava a presença de trabalhadores com menos de 25 anos de idade. A percentagem de trabalhadores com escolaridade superior era reduzida (29,4%). Constatava-se uma forte tendência para os baixos níveis de qualificação profissional (90% dos trabalhadores são executantes), designadamente pelo não reconhecimento das qualificações escolares em termos quer de categorias profissionais, quer de funções. No que respeita às ferramentas de GRH, a Casa procedeu recentemente à análise e descrição de funções e tem um projeto-piloto de avaliação de desempenho. Genericamente, os trabalhadores têm contratos de trabalho estáveis, sendo pouco significativa a percentagem de trabalhadores contratados a termo (11,8%). As oportunidades de progressão na carreira são inexistentes e o leque salarial íliquido de 2,9, ou seja, a remuneração base íliquida máxima é, aproximadamente, três vezes superior à remuneração base íliquida mínima. O número de voluntários é reduzido e prestam serviço de forma irregular, pelo que a sua gestão é inexistente. Todavia, a Casa de Trabalho tem como objetivo desenvolver esta área através da Liga dos Amigos, incentivando uma relação mais sistemática e periódica entre a comunidade e a organização.

A Casa funciona com equipas de trabalho que recorrem à delegação de responsabilidades, sendo notória uma proximidade entre as chefias e os subordinados, bem como uma predisposição para um relacionamento funcional e cordial entre colegas de equipa. O sentimento de pertença à equipa organizacional no seu todo é transversal aos vários níveis hierárquicos da organização. Contudo, alguns deixam transparecer a ideia de que a equipa já foi mais coesa quando era constituída por um número menor de elementos. Verifica-se uma liderança facilitadora da direção técnica face, nomeadamente, à conciliação da vida profissional e familiar/pessoal.

A informação sobre o trabalho circula sem óbices, designadamente pela introdução de um conjunto de procedimentos que garantem a eficiência da comunicação interna, bem como de reuniões regulares de equipa e entre equipas. O ajustamento mútuo é o principal mecanismo de coordenação, ainda que este seja igualmente garantido por uma standardização do processo de trabalho, produto da definição de procedimentos no âmbito do Plano DOM e projeto Qual\_IS, e pela standardização das qualificações.

Esta combinatória entre mecanismos de coordenação e o papel assumido pela linha hierárquica, em que as relações estabelecidas entre Direções (Direções e direção técnica) e trabalhadores afetos às diferentes comunidades são transversais e interdependentes, demonstra uma tendência para um misto entre uma estrutura burocrática e uma estrutura simples.

No *website* oficial da organização é possível encontrar alguns conteúdos sobre os seus produtos e é notório o cuidado em partilhar informações sobre objetivos, financiadores, públicos-alvo e atividades, bem como a disponibilização de contactos, calendário de eventos, história e missão. A Casa de Trabalho edita um jornal<sup>8</sup> - "O Miúdo" - com conteúdos organizacionais redigidos por trabalhadores e conteúdos educativos escritos por educandos e trabalhadores. O jornal é distribuído aos trabalhadores, educandos, famílias e parceiros, que o divulgam junto do público em geral. No primeiro caso, salienta-se a disseminação do projeto educativo com destaque para a missão, visão e valores da organização, bem como informação sobre os destinos dos educandos que deixaram a Casa, dando conta do processo de reintegração social interna e externamente.

Os órgãos de gestão são nomeados e não eleitos, o que explica que a Casa de Trabalho opte por práticas de governança de tipo empresarial, em que as decisões são tomadas pelo Conselho de Administração e pela direção técnica. Com a constituição da Liga dos Amigos, é esperado que, em 2013, a organização se torne mais permeável à participação da comunidade exterior. A organização estabelece parcerias, sobretudo com organizações congéneres e com o setor público de âmbito local.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

A Casa de Trabalho aproxima-se de alguns critérios privilegiados pela *escola de gestão empresarial*, designadamente a alavancagem da área social pelas atividades

lucrativas que, por sua vez, não estão maioritariamente relacionadas com a missão da organização. Porém, o desenvolvimento de atividades comerciais visa a prossecução de objetivos sociais e procura sempre inserir nessas unidades ex-educandos. Desta forma, a organização promove a sua sustentabilidade económico-financeira a partir de uma diversificação das fontes de financiamento. Além das atividades comerciais, a organização recorre a outros instrumentos de gestão de cariz empresarial, nomeadamente no que diz respeito ao planeamento estratégico.

### 2.3. Centro de Educação Especial Rainha Dona Leonor (CEERDL)



**Fundação:** 1976

**Localização:** Caldas da Rainha

**Estatuto jurídico:** IPSS e utilidade pública

**Forma jurídica:** Cooperativa de solidariedade social

**Número de membros (2011):** 86 trabalhadores e 1644 cooperantes

**Website:** <http://www.ceerdl.org/>

#### Modelos de intervenção

O CEERDL foi fundado por um grupo de pais para dar resposta às necessidades locais de jovens portadores de necessidades educativas especiais. A organização foi alargando as suas valências iniciais de Creche em função do processo de crescimento e das novas necessidades destes jovens que chegaram à idade adulta. Num primeiro momento, apoia apenas pessoas com necessidades educativas especiais em idade escolar, para depois alargar progressivamente as suas áreas de intervenção, integrando a formação profissional, o emprego, a saúde e o apoio domiciliário.

As atividades do CEERDL repartem-se entre os serviços sociais e a área comercial. Nos serviços sociais, agrupam-se o Lar Residencial e Residência Autónoma, o Centro de Reabilitação Profissional, o Centro de Atividades Ocupacionais, o Fórum Sócio-

Ocupacional e o Centro de Atendimento, Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência. Na área comercial, integram-se um refeitório *O Garfo*, e duas empresas de inserção (uma de lavandaria e outra de floricultura) e a jardinagem. A piscina é uma infraestruturas com funções sociais e um serviço comercializado na comunidade.

O processo de intervenção desenvolvido pelo CEERDL apresenta uma lógica integrada de longo prazo, que promove o acompanhamento e a capacitação dos seus clientes e significativos - assim designados por corresponderem aos familiares ou responsáveis pelos clientes que, pela sua condição, não são pessoas independentes. O CEERDL promove uma intervenção que abrange a inserção social e profissional, garantida internamente ou através de trabalho em rede com várias instituições locais e nacionais, de ampla diversidade setorial, nomeadamente saúde, escolas, empresas industriais, serviços comerciais, emprego, arte e música.

As práticas do CEERDL são consideradas particularmente inovadoras na área do serviço de inserção profissional, mediante parcerias com o setor privado. Trata-se de um acompanhamento intenso e prolongado de integração socioprofissional, que extravasa o contratualizado em sede de programas de formação profissional. Neste âmbito, recorrem a medidas do mercado social de emprego, com o intuito de empregar alguns dos seus clientes nos serviços sociais e na área comercial.

Com a certificação da qualidade EQUASS<sup>9</sup>, desde março de 2011, a metodologia de intervenção pauta-se pelo princípio de trabalhar com os clientes, mediante a aplicação de uma metodologia que os envolve a si e aos seus significativos nas fases de conceção, monitorização e avaliação dos planos individuais. O CEERDL promove o diagnóstico de necessidades locais e o planeamento e criação de serviços, como resposta às necessidades identificadas, fomentando uma avaliação dos mesmos. Nesta avaliação, participam clientes, sempre que o possam fazer, e os seus significativos.

O CEERDL destaca-se pela escala local da sua intervenção e participação social. Um exemplo desta participação é o *Clube do Cliente* que junta, num mesmo espaço, antigos e atuais clientes da organização e que promove atividades de acordo com a vontade expressa dos seus membros, incentivando também o envolvimento da própria comunidade. Desenvolvem atividades de lazer diversas, tais como torneio de damas ou jogos de futebol com a equipa do *Sport Clube de Caldas da Rainha*.

A replicabilidade das suas práticas de intervenção, como é disso exemplo o *Manual de Boas Práticas em Musicoterapia*<sup>10</sup>, concebido com a participação do CEERDL, foi alvo de reconhecimento quer internacional, quer nacional das autarquias de Caldas da Rainha e Óbidos com a atribuição de Medalhas de Mérito. A ligação à Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social demonstra a proximidade e o trabalho em conjunto realizado com as organizações semelhantes, muito prezado pela organização. O CEERDL faz-se representar também na Federação Portuguesa de Centros de Emprego e de Formação Profissional de Pessoas com Deficiência e na Federação Nacional de Entidades de Reabilitação de Doentes Mentais. A nível local, está integrado na Rede Social através da participação no núcleo executivo do Conselho Local de Ação Social.

## Modelos de gestão

As três diretoras técnicas da organização responsáveis, cada uma, pelo Centro de Atividades Ocupacionais, pelo Centro de Reabilitação Profissional e pelo Fórum Sócio-Ocupacional, funções pelas quais são remuneradas, integram também a sua Direção. Esta conjugação entre cargos de Direção e direção técnica (vértice estratégico e linha hierárquica, respetivamente) é apresentada pelo CEERDL como facilitadora do quotidiano organizacional. Por um lado, pelo facto de somente os técnicos se candidatarem aos cargos de Direção e, por outro, pela prevalência da lógica da rotatividade entre estes técnicos, de modo garantir a constituição das Direções trianuais. A liderança é, portanto, feminina.

A organização possui um plano estratégico a três anos e avalia o seu cumprimento anualmente, em função de um conjunto de instrumentos diversificados, muitos dos quais construídos no âmbito da certificação ISO 9001 em 2009 e EQUASS em 2011. O processo de certificação tornou a organização mais sensível à implementação de práticas de gestão eficientes com níveis de eficácia maiores, recorrendo, em termos de gestão, a ferramentas tipicamente empresariais, como a análise SWOT<sup>11</sup>, para identificar oportunidades de negócio e racionalizar o risco.

O CEERDL é uma organização que procura a sua sustentabilidade económico-financeira, pois os resultados positivos no final dos anos contabilísticos têm vindo a crescer e significam ganhos de eficiência mercantil, resultantes das suas atividades comerciais. Porém, a sua estrutura de receitas radica fundamentalmente em subsídios à exploração (66%) comparativamente à venda e prestação de serviços (30%), o que acusa alguma fragilidade em termos de viabilidade económico-financeira autónoma.

As práticas de GRH encontram-se muito marcadas pela norma EQUASS, promovendo princípios da melhoria contínua em diferentes dimensões, tais como a qualificação e desenvolvimento dos recursos humanos e o envolvimento dos mesmos. Aquele enquadramento normativo impõe também a necessidade da organização desenvolver um plano de formação, uma avaliação do desempenho organizacional anual e uma seleção de pessoas orientadas para o tratamento equitativo, sem discriminação de raça, sexo, deficiência ou outro fator, bem como a retenção dos profissionais mais qualificados.

A organização apresenta uma taxa de emprego feminina superior à masculina e uma idade média de 42 anos. No quadro de efetivos,  $\frac{1}{4}$  quarto dos trabalhadores detém um diploma do ensino superior. Em 2011, cerca de 70% dos trabalhadores tinham um contrato de trabalho efetivo, 60% frequentaram, por iniciativa do CEERDL, ações de formação, com uma média de 14,6h por trabalhador/ano. O leque salarial líquido correspondeu a 6,3, o que significa que o salário mais alto foi 6,3 vezes maior que o salário menor<sup>12</sup>. A ausência de gestão de carreiras e as taxas de promoção baixas são um traço caracterizador da GRH da organização.

Apesar de alguma dispersão espacial entre as equipas, decorrente do exercício de atividades em diferentes locais por onde se distribui o CEERDL, o núcleo operacional manifesta uma forte valorização do espírito de equipa e até de amizade, bem como um sentimento de pertença à organização, entendida como macroequipa, que trabalha de acordo com a missão e os objetivos gerais, partilhados por todos. Existem, igualmente, microequipas que, no âmbito dos serviços sociais e da área comercial, desenvolvem o trabalho de forma interdependente e segundo os valores macro-organizacionais. Atendimento consultivo, bem como esclarecedora e facilitadora de liderança democrática, favorece o surgimento de consensos e compromissos, nas situações em que existe discordância de opiniões.

A comunicação interna no CEERDL é caracterizada por um forte pendor informal, dada a proximidade que existe entre todos, nomeadamente entre a Direção e a direção técnica, que fomenta um modo de funcionamento quotidiano, marcado pelo ajustamento mútuo e pelas reuniões operacionais sempre que necessárias. Tal traduz-se no facto de os técnicos disporem de *feedback* constante em tempo real, ainda que não formal, do trabalho desenvolvido, na sua área de competências.

A organização revela uma tendência para a estrutura burocrática profissional pela prevalência, ao nível dos mecanismos de coordenação, da standardização das qualificações. O centro operacional, principal componente da estrutura organizacional, trabalha de um modo muito próximo com a linha hierárquica, assegurada pelas três diretoras técnicas.

A combinação da cultura baseada no papel e na tarefa é notória na valorização do conteúdo das atividades e não tanto nas pessoas que as protagonizam, articulada com a valorização do trabalho em equipa e a orientação para o projeto.

Existem meios de comunicação formal e a *newsletter* interna - *Entre Nós*<sup>13</sup> - para divulgar informações, sugestões e opiniões. Ao nível de comunicação externa, o CEERDL partilha, no seu *website*, a missão e a história da organização, bem como os relatórios de contas e atividades, a avaliação de satisfação a todos os *stakeholders* (nomeadamente o nível de satisfação de fornecedores e de parceiros), os orçamentos e a revista *ParticipAR*<sup>14</sup>. Também remete a parceiros, via *email*, resultados de desempenho e informações relevantes sobre a organização e a *newsletter*, revelando preocupação com a questão da prestação de contas. O CEERDL apresenta um modelo de governança baseado numa democracia participativa, promotor do envolvimento de todos e assente no ajustamento mútuo como mecanismo de coordenação do trabalho.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

O CEERDL aproxima-se de alguns critérios privilegiados pela *escola da economia social*, nomeadamente a forma jurídica (de cooperativa) não lucrativa, que se traduz no reinvestimento na própria organização dos excedentes económicos obtidos através da comercialização de produtos e serviços. Ainda que esta geração de receitas não

esteja necessariamente associada à sua missão, visa primordialmente os objetivos sociais da organização, integrando-se profissionalmente os clientes nos diversos serviços sociais e comerciais do CEEDRL. Ou seja, vigora uma priorização das pessoas e da sua inserção socioprofissional, com objetivos de criar rendimentos de trabalho e prepará-los para a autonomização pessoal e profissional. Os modelos de intervenção e gestão assentam em princípios de autonomia face ao Estado. Além disso, são pautados pelos princípios da participação dos diferentes níveis hierárquicos e pela democraticidade nos processos de tomada de decisão, que assumem uma tendência consultiva e facilitadora, apesar da fraca participação de cooperantes.

## 2.4. Dianova Portugal - Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social



Fundação: 1984

Localização: Torres Vedras

Estatuto jurídico: IPSS, utilidade pública e ONDG

Forma jurídica: Associação sem fins lucrativos

Número de membros (2011): 38 trabalhadores e 27 associados

Website: <http://www.dianova.pt/>

Facebook: <https://www.facebook.com/AssociacaoDianovaPortugal>

### Modelos de intervenção

A Dianova Portugal surge com a denominação de Associação “Le Patriarche”, com o objetivo de dar resposta aos problemas da toxicodependência, sobretudo relacionada com o consumo abusivo de substâncias psicoativas, à época, a heroína. Nasce na década de 1980 com o intuito de debelar um novo problema social, uma vez que só em 1989 surgem instituições estatais específicas para apoiar este tipo de consumidores.

As atividades principais desenvolvidas alargaram-se: educação e promoção de saúde, toxicodependência, desenvolvimento sociocomunitário e formação. Os seus serviços integram uma Comunidade Terapêutica - uma unidade residencial e profissional, especializada em tratamentos individualizados das toxicodependências e alcoolismo - e o Apartamento de Reinserção Social. Conta, ainda, com um Centro de Formação e uma Empresa de Inserção a atuar na área dos Viveiros de Floricultura. A Dianova tem vindo, também, a diversificar os seus públicos, dirigindo a sua intervenção quer para clientes particulares, quer para públicos institucionais. Abrange públicos individuais (adolescentes e jovens, toxicodependentes, desempregados, ativos empregados, pessoas em situação de emergência e carência social), famílias ou organizações sociais, comunidades educativas e empresas, administração pública central, regional e local.

O foco da atividade da Dianova é a terapêutica da toxicodependência, baseada numa metodologia de intervenção individualizada, centrada nas características específicas do utente/cliente e, sempre que possível, envolvendo a família. O regime residencial de intervenção da Dianova pressupõe a participação dos utentes/clientes no seu processo de reabilitação, designadamente com a elaboração conjunta, entre estes e o técnico, de um plano individual de tratamento e do projeto de vida. O envolvimento das famílias é promovido através da nomeação de um familiar/tutor no momento de admissão, bem como pela existência de um conjunto de momentos e espaços de partilha, como sejam a Festa das Famílias no Natal, Almoço de Verão e o trabalho de acompanhamento.

Durante e complementarmente ao tratamento na comunidade terapêutica, a Dianova desenvolve formação em competências transversais, com vista a uma mudança de atitudes e comportamentos com o objetivo de promover a inserção socioprofissional apoiada dos seus públicos, particularmente quando integram os apartamentos de reinserção social que, contudo, têm manifestado uma taxa de subutilização.

A Dianova procede a uma avaliação anual de resultados, ao nível dos projetos específicos que desenvolve e dos serviços que presta em todas as áreas de intervenção. Anualmente, são elaborados relatórios de avaliação gerais, que são objeto de divulgação pública e em conferências nacionais e internacionais. Porém, sendo os principais públicos da Dianova pessoas com problemas de toxicodependências e alcoolismo, o sucesso da intervenção com estes é de difícil medição. No entanto, a organização dispõe de indicadores de avaliação semestrais e anuais, de que são exemplo os resultados da comunidade terapêutica, tais como as taxas de retenção a 6 e 12 meses e de conclusão do programa com alta terapêutica, entre outros. A avaliação de impacto, pelas suas exigências e dificuldades metodológicas e de recursos, está a ser alvo (entre 2009 e 2013) de um estudo de *follow-up*, desenvolvido em parceria com uma instituição universitária, financiado pela Fundação de Ciência e Tecnologia, e no qual se avaliam as trajetórias sociais de toxicodependentes após processo terapêutico<sup>15</sup>.

A Dianova promove o emprego local das populações mais vulneráveis da região, recorrendo a medidas de política pública de emprego, mais concretamente à ex-medida do mercado social de emprego, na vertente de emprego protegido e das empresas de inserção. É pertinente destacar que integrou pontualmente no seu seio (seguindo o seu procedimento interno de recrutamento e seleção), enquanto trabalhador efetivo, uma pessoa que passou pela comunidade terapêutica.

Com uma área de abrangência internacional, a Dianova tem atraído utentes/clientes estrangeiros para o tratamento de comportamentos aditivos de substâncias psicoativas.

Atualmente, a Dianova integra a Rede Dianova International, que é uma organização sem fins lucrativos, a operar em 11 países da Europa e Américas. A Dianova trabalha em rede, relacionando-se sobretudo com organizações públicas nacionais e locais, e com

organizações internacionais. É essencialmente nesta dimensão de internacionalização que a Dianova se distingue, quer pela participação em redes mundiais, quer pela relação com a Dianova International, na qual encontra orientação para a sua política de atuação global, da qual é prova o “Manifesto Dianova”<sup>16</sup>. As práticas e potencialidades de replicação da Dianova são associadas à partilha de saberes obtidos pela organização, através da sua experiência em diferentes áreas de atividades e países.

Se a Dianova tem uma relação muito próxima com o poder local, integrando todas as Redes Sociais dos concelhos a partir dos quais intervém, a proximidade com a população local da freguesia, na qual a comunidade terapêutica está inserida, é menos fácil, dado o estigma que representa a adição e a culpabilização individual pela patologia. Teve e tem, assim, necessidade de desenvolver um trabalho sobre a desmistificação da toxicodependência, contribuindo para o combate ao preconceito junto de grupos escolares e da população em geral. No *website* da organização é possível identificar, a nível nacional, 20 protocolos e parcerias. Cooperar com institutos nacionais associados às diferentes valências e projetos desenvolvidos pela organização, tais como o Instituto da Droga e da Toxicodependência, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, o Instituto da Solidariedade e Segurança Social, o Instituto Português da Juventude, o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento e respetivos representantes, a nível local. A relação com redes que atuam, sobretudo, no setor privado fica marcada pela integração na Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações e no Instituto Português de *Corporate Governance*.

A forte internacionalização manifesta-se pela sua participação ativa num conjunto de organismos internacionais, tais como o Conselho Económico e Social das Nações Unidas, Organização dos Estados Americanos, *Vienna NGO Committee on Narcotic Drugs*. A Dianova foi ainda promotora na criação da Federação das Instituições Atuantes na Área da Toxicodependência e é coordenadora nacional de iniciativas promovidas pela Direção Geral da Justiça da Comissão Europeia.

### Modelos de gestão

A Dianova, enquanto filial de uma organização internacional, tem fortes ligações à organização mãe e é grande a relação de proximidade entre as duas Direções, pois a Vice-Presidente da Dianova Internacional é a atual Presidente da organização portuguesa (vértice estratégico). Esta assume, na Dianova Portugal, simultaneamente a função executiva de coordenadora técnica para a área de Intervenção e Programas, sendo remunerada por essa função.

A Direção é, então, liderada por uma mulher e integra mais dois membros homens. Com diplomas de ensino superior e idades entre os 40 e 45 anos, ocupam cargos de direção geral executiva remunerados.

No seu todo, a Dianova aproxima-se de uma estrutura divisionalizada, que atua por mercado, alinhando as orientações estratégicas comuns a nível internacional

com diretivas concretas de âmbito nacional e liberdade de gestão interna. Quanto à Dianova Portugal, verifica-se uma tendência para uma burocracia profissional, em que os trabalhadores são altamente escolarizados e altamente qualificados para as suas funções, detendo um elevado nível de autonomia e controlo do seu trabalho. Os procedimentos de trabalho estão igualmente bem definidos. Trata-se de uma organização com poucos níveis hierárquicos, dada a coexistência entre funções de Direção nacional (vértice estratégico) e a estrutura executiva, composta por três direções gerais (linha hierárquica). Cada direção geral integra áreas de gestão interna, em que se destacam, por um lado, a autonomia dos coordenadores de cada área e, por outro, a inovação das áreas de gestão, tal como a Gestão de Pessoas, a Inovação e o Desenvolvimento ou a Assessoria Jurídica. Estas áreas funcionam como assessoria de apoio, integrando especialistas que apoiam as unidades operacionais em assuntos não ligados diretamente ao processo de trabalho. O serviço ao utente/cliente é garantido através de cinco áreas funcionais, cada uma delas com líderes autónomos. É uma estrutura muito orgânica e interdependente, pouco hierárquica, com uma grande proximidade entre as lideranças intermédias, equivalentes entre si, bem como das mesmas em relação às áreas operacionais que coordenam.

A estrutura organizacional divisionalizada encerra um modelo misto de governança empresarial e por contrato/desempenho. Nesta estrutura, verifica-se uma democraticidade e mecanismos de participação significativos entre a linha hierárquica e o vértice estratégico, nomeadamente em termos de planeamento estratégico em que participam as restantes direções ou serviços não representados na Direção. Porém, os restantes elementos encontram-se mais afastados destes mecanismos, nomeadamente com as Assembleias Gerais pouco participadas e com menor espaço de intervenção e auscultação dos trabalhadores operacionais comparativamente com a linha hierárquica.

O líder de cada serviço ou unidade operativa é detentor de um nível elevado de autonomia no desempenho das suas funções e exerce uma liderança de forte pendor relacional. Trata-se de uma liderança democrática com uma tendência consultiva, quer por parte de quem lidera as áreas de serviço transversais, quer os serviços diretamente prestados ao utente/cliente, promovendo-se a participação sobretudo de técnicos nos processos de decisão, na resolução conjunta de problemas e na tentativa de obter consensos para futuros envolvimento.

Simultaneamente, verifica-se entre os trabalhadores da Dianova uma identificação com a organização e com as microequipas que integram, enquanto base do funcionamento do trabalho em cada serviço. Observa-se uma forte autonomia e colaboração entre microequipas, que cooperam, claramente e de forma identitária, para o funcionamento da macroequipa.

O funcionamento em subequipas transitórias é comum e implica a criação de grupos de trabalho *ad hoc*, que têm por objetivo apresentar propostas sobre objetivos organizacionais a cumprir. O recurso ao *brainstorming* de ideias é uma técnica

frequente no seio destas subequipas, o que permite promover a criatividade na procura de respostas a novos desafios.

A organização é suficientemente pequena e achatada para permitir uma comunicação rápida e direta com a Direção e entre os diferentes serviços. Contudo, a comunicação interna obedece, igualmente, a procedimentos rigorosos e formalizados num suporte escrito. Existe uma forte comunicação interna, formal, assente em vários suportes, sendo a caixa de sugestões um deles.

A Dianova utiliza ferramentas e procedimentos profissionalizados do setor empresarial, o que a distingue de outras organizações do Terceiro Setor, designadamente a existência de um serviço de GRH e de uma direção de comunicação e *marketing*. Simultaneamente, foi a primeira unidade de tratamento de toxicodependentes, em Portugal, a implementar um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001: 2000. Esta certificação, obtida em 2005, revela-se instrumental, quer pela notoriedade e reconhecimento externos, quer pela melhoria contínua a nível processual, que permite racionalizar processos de trabalho.

A GRH é da responsabilidade de uma Técnica de Gestão de Pessoas com poder de decisão relativo e autonomia no exercício das suas funções. Pode ser definida como uma função de *staff* altamente profissionalizada, em que se faz uso dos mais diversos instrumentos de GRH nas suas vertentes mais inovadoras, nomeadamente a avaliação do desempenho para todos os membros da organização, avaliação da formação, definição de competências e planos para a igualdade.

Os 38 trabalhadores integrados na Dianova, em 2011, encontravam-se repartidos equitativamente entre homens e mulheres. Em média, e para o ano de 2011, os trabalhadores tinham 38 anos de idade, mais de 1/3 eram quadros médios e superiores, sendo que 36,8% possuíam diplomas de ensino superior. A GRH de caráter tendencialmente estratégico, próximo do modelo de gestão por competências, é visível quer no seu reconhecimento como área autónoma, quer na consequente preocupação com o desenvolvimento profissional, o que transparece na elevada taxa de promoções (26,6%) e na participação em ações de formação profissional (77,5% do efetivo frequentou formação por iniciativa da organização e, em média, cada trabalhador teve 70 horas de formação). A remuneração base ilíquida máxima é, aproximadamente, 7 vezes superior à remuneração base ilíquida mínima<sup>17</sup>. Ao nível dos contratos de trabalho, constata-se que metade dos trabalhadores se encontra em situação estável. É, no entanto, relevante o número de contratados a termo (39,5%), havendo um contingente de 10,5% de pessoas ao abrigo de programas de apoios e incentivos do Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A Dianova apresenta-se como uma organização diferenciada quanto à comunicação externa: possui publicações próprias, de caráter diverso, tais como a “Revista Exit”<sup>18</sup> e o “Boletim SOLIS”<sup>19</sup>, tem *website* institucional e blog e está, ainda, presente em redes sociais, nomeadamente o *facebook*, *twitter* e *linkedin*. No *website*, disponibiliza

ligações para as redes sociais nas quais está presente, permitindo estabelecer um diálogo bidirecional e personalizado, através destas ferramentas digitais, com os seus públicos. A organização desenvolveu o *Social Media Guide Line* como manual de “bom” comportamento para os seus trabalhadores em termos da sua presença e participação nas redes sociais. No seu *website*, assume explicitamente a necessidade de angariação de recursos, quer financeiros, com modalidades de doação *offline* ou *online*, quer humanos. A organização realiza ações de sensibilização pública e de *advocacy*. Destaque também para a disponibilização da *Newsletter*, dos Relatórios de Atividades e Contas<sup>20</sup> e de vários instrumentos de comunicação institucional, de que é ilustrativo o Código de Ética<sup>21</sup>.

É de salientar um forte apelo a uma identidade corporativa como elo, que reforça o espírito da Rede internacional da Dianova e promove a partilha entre os membros da missão, visão, valores, e cultura organizacional. Paralelamente a este posicionamento institucional, o compromisso, a solidariedade e a tolerância orientam o quotidiano da equipa executiva, que se mostra mais identificada com a macroequipa, dada a transversalidade de áreas de serviços e seu contributo interdependente para a Dianova no seu todo. O trabalho desenvolvido é orientado para o projeto organizacional, de tal forma que se verifica uma cultura organizacional baseada na tarefa, em que os serviços de assessoria de gestão apresentam relações diversas entre si. A área de mercado vem sendo fortalecida, nomeadamente na comunidade terapêutica, nos viveiros e no centro de formação e, mais recentemente, com o lançamento das “Marcas Solidárias”<sup>22</sup> aplicadas aos seus produtos e serviços, que têm como objetivo a obtenção de uma maior notoriedade na comunicação de causas por identificação com os valores de solidariedade.

A organização conjuga uma variedade de fontes de financiamento, que permitem contar com cerca de 80% de receitas próprias no orçamento global da instituição. Cerca de 47% dos financiamentos provêm do setor público (incluindo prestação de serviços) e 53% do setor privado (quer na forma de prestação de serviços, quer de doações). Se atendermos à estrutura de receitas do ano de 2011, a venda de bens e serviços totalizou 70%, os subsídios à exploração 18% e as doações, quotas e outros 12%. Na análise financeira desta organização, considera-se a reduzida percentagem de dívidas e a elevada percentagem de atividades mercantis como indicadores positivos, na medida em que pode indiciar uma organização financeiramente equilibrada. Os novos projetos existentes, como o Centro de Apoio Psicossocial e as consultas psicológicas *low-cost*, o Alojamento Universitário em Lisboa, o Projeto de Educação Ambiental, Prevenção e Sexualidade com o Parque Aventura Emotiva 3G, revelam uma estratégia de reorientação de negócio para o mercado, em complementaridade com a área de atuação social central, que visa igualmente proporcionar oportunidades de progressão de carreira aos técnicos e trabalhadores.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

A Dianova aproxima-se de alguns critérios privilegiados pela *escola da gestão*

*empresarial*, através do desenvolvimento de um *mix* entre atividades de mercado (não necessariamente associadas à missão social), que possibilitam a criação de excedente económico, e atividades sociais. O desenvolvimento de atividades comerciais visa a prossecução de objetivos sociais. Os procedimentos de trabalho assentam em instrumentos de gestão empresarial sistemáticos e racionais, que ganham sentido numa burocracia profissional, que apesar de integrada numa estrutura divisionalizada tem total independência face à organização mãe. A gestão da organização integra planeamento estratégico, certificação da qualidade dos serviços e a aposta na comunicação e marketing, ações de angariação de fundos e prestação de contas. Uma gestão de pessoas que reconhece o mérito individual e coletivo, capacitando trabalhadores e formando líderes.

## 2.5. AD ELO - Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego



Fundação: 1984

Localização: Cantanhede

Estatuto jurídico: Utilidade pública

Forma jurídica: Associação sem fins lucrativos

Número de membros (2011): 17 trabalhadores e 17 associados coletivos

Website: <http://www.adelo.pt/>

### Modelos de intervenção

AAD ELO nasceu de um esforço conjunto de dois jovens, titulados de Agentes de Desenvolvimento Local, após terminarem uma formação em desenvolvimento regional, promovida pela Comissão de Coordenação da Região Centro. Fundam a associação orientada para a promoção do território, assente numa estratégia de parceria com diferentes entidades regionais, tais como câmaras municipais, escolas, cooperativas, empresas e instituições de crédito.

A sua vocação consiste na captação de recursos destinados ao desenvolvimento territorial através de projetos de intervenção local. A criação de laços entre diferentes municípios da região centro-oeste de Portugal é realizada mediante estratégias de trabalho em rede. As atividades da AD ELO repartem-se entre a área social e a área de desenvolvimento económico. A primeira centra-se em serviços de promoção e integração social, garantidos por um Centro Comunitário, situado na Mealhada.

A segunda, situada em Cantanhede, integra projetos estruturantes da organização, ligados ao desenvolvimento integrado - social, económico e ambiental - em zonas rurais e em áreas marítimas, mas também outros com impacto mais reduzido, tais como cursos de educação e formação para adultos e atividades ligadas ao turismo marítimo. As complementaridades entre estas duas áreas são restritas, mas existem esferas de sinergia, nomeadamente nas ações de sensibilização e formação (em diversas áreas, incluindo a igualdade de oportunidades) na comunidade.

Os destinatários da AD ELO são constituídos pelos residentes do território em que atua, classificadas enquanto pessoas individuais (crianças, jovens e adultos) e pessoas coletivas (tais como organizações locais e municípios, empresas e microempresas). O processo de intervenção pauta-se pelo princípio “trabalhar para” mais do que “trabalhar com”, no sentido em que é, muitas vezes, um apoio que consiste numa resposta a uma metodologia pré-formatada pelos programas de financiamento a que os beneficiários<sup>23</sup> terão de se adaptar e que a AD ELO acompanha em todas as etapas de trabalho, seja na criação de um negócio, elaboração de um pedido de crédito, monitorização do mesmo, gestão documental/logística, entre outros.

Estas são ferramentas essenciais para a definição de estratégias de desenvolvimento, mas também para a execução das candidaturas a programas comunitários e/ou outros disponíveis.

A promoção do trabalho em rede e parcerias orientadas para o desenvolvimento económico e social local é um dos seus objetivos. A nível nacional, um dos seus diretores executivos integra a Direção da Federação Minha Terra - Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local. A nível local, relaciona-se muito com o setor público, seu parceiro privilegiado: municípios, escola, Rede Social, o Centro de Emprego e IEFP. O setor privado, quer empresarial, quer sem fins lucrativos, é também um dos parceiros por excelência, em particular: o Proregiões (empresa que promove produtos locais com loja em Lisboa), o BIOCANT (um Centro de Inovação e Biotecnologia), a Rota dos Vinhos da Bairrada, as cooperativas agrícolas e locais e a Rede Nacional de Grupos de Ação Costeira.

A associação responde a necessidades de desenvolvimento económico, ao gerir programas como, por exemplo, o LEADER e o PROMAR, os quais permitem a intervenção em territórios distintos: o primeiro, associado a zonas rurais e o segundo, a zonas marítimas. A promoção turística, com realce para os produtos tradicionais regionais e o apoio ao incentivo à atividade económica com a participação em Feiras constituem oportunidades de reforço da empregabilidade. Neste sentido, disponibiliza material promocional e outros elementos de divulgação, explicativos dos apoios aos investidores (públicos/destinatários/beneficiários), e as potencialidades turísticas da região aos visitantes.

A capacitação dos públicos pode ser apreendida de duas formas distintas: por um lado, através de serviços disponibilizados pela componente social e cultural da

organização, pela ação do Centro Comunitário, da formação profissional e da divulgação de produtos rurais; e, por outro lado, através da gestão de projetos financiados por fundos comunitários, intervindo em zonas rurais e costeiras.

O modelo de intervenção caracteriza-se pela operacionalização de processos de *benchmarking*, que podem suscitar oportunidades de replicabilidade, pois têm surtido efeitos positivos noutros territórios. Atenda-se, por exemplo, à dinâmica criada em volta do Centro Náutico de Montemor-o-Velho, no qual foi desenvolvido um Programa de Cooperação Transnacional do Espaço Atlântico apoiado pelo INTERREB IV B, (com duração de três anos e envolvendo 23 parceiros em representação de cinco países), de forma a reforçar a eficiência económica do setor náutico, através da elaboração do guia de oferta náutica turística e a auscultação de potenciais interessados (clubes e associações) em atividades em meio fluvial e que propiciaram a jovens, provenientes de classes sociais desfavorecidas, a possibilidade de usufruírem de atividades náuticas de lazer ou de fazerem voluntariado de limpeza de praias marítimas. Conjugam-se, assim, objetivos de desenvolvimento económico e social local.

### Modelos de gestão

Na AD ELO os dois membros da direção executiva assumem o cargo de técnicos com funções de chefia (vértice estratégico e linha hierárquica) e são os responsáveis por todos os projetos desenvolvidos na organização que lideram, quer do ponto de vista operacional, quer do ponto de vista estratégico. A Direção da associação (vértice estratégico) é constituída, de forma rotativa, por alguns dos seus 17 associados coletivos<sup>24</sup>.

Os dois Diretores protagonizam uma liderança de cariz democrático com processos consultivos, designadamente através de um questionário de satisfação laboral, bem como práticas motivacionais dos trabalhadores. Os novos trabalhadores são desafiados a criar condições para a sua continuidade contratual. São eles que propõem novos projetos, de forma de angariar financiamentos para os pagamentos dos seus salários, designadamente através de concursos a projetos nacionais e comunitários.

A associação não tem qualquer área comercial por opção, caracterizando-se pela falta de alternativa de financiamento aos subsídios à exploração (83%), na medida em que se define como uma agência de mediação de financiamentos. Não obstante, conseguiu acumular capital ao longo dos anos, que colocou em reservas ou aplicou em capital fixo.

A criação da organização partiu de uma análise SWOT, que permitiu identificar oportunidades de negócio e racionalizar o risco dos territórios de intervenção. A organização apostou na certificação pelo Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008. Realiza, também, o levantamento das necessidades empresariais, no âmbito da promoção da formação e autoemprego.

A responsabilidade pela GRH é assumida pela direção executiva. No quadro de efetivos,  $\frac{3}{4}$  da organização é constituída por mulheres e tem uma média etária de 41 anos de idade, sendo porém a taxa de emprego de jovens<sup>25</sup> de apenas 5,9% do efetivo. AAD ELO integra um efetivo escolarizado com mais de metade dos trabalhadores com um diploma de ensino superior. Há uma distribuição mais ou menos igualitária dos tipos de contratos efetivos e a termo, o que indica níveis de instabilidade consideráveis, onde cada um tem o dever de procurar sustentar e manter o seu posto de trabalho, através de candidatura a programas de financiamento. Cerca de  $\frac{3}{4}$  dos trabalhadores participou em ações de formação com uma média de 9h de formação/ano. O leque salarial ilíquido é elevado, rondando os 6,3, o que significa que o salário mais alto é seis vezes superior ao mais baixo.

AAD ELO revela uma tendência entre uma burocracia profissional e mecanizada, cabendo aos membros da direção executiva todo o trabalho de articulação entre as equipas de trabalho e a coordenação de projetos. No caso do Centro Comunitário, prevalece uma estrutura simples, quer pelo pequeno número de trabalhadores, quer pelos próprios mecanismos de ajustamento mútuo que imperam. O afastamento geográfico e a heterogeneidade das respetivas áreas de intervenção têm vindo a potenciar um desconhecimento mútuo das duas áreas de atividade que formam a organização: a AD ELO que trabalha a área económica em Cantanhede e o Centro Comunitário destinado a serviços da área social, sito na Mealhada.

O modelo de intervenção da AD ELO assenta num conjunto de procedimentos baseados no trabalho por projeto, em que as microequipas de trabalho correspondem, grosso modo, aos projetos geridos pela organização.

Os trabalhadores, em geral, assumem-se como polivalentes e denotam a existência de um efetivo espírito de equipa, decorrente do nível de antiguidade na organização, dentro de cada área de atividade. A estrutura hierárquica é horizontalizada, com ausência de níveis intermédios, fazendo-se a comunicação diretamente entre a Direção e os trabalhadores do núcleo operacional. A coordenação do trabalho é, na AD ELO, feita através de um processo de padronização das qualificações dos trabalhadores, sob um controlo da linha hierárquica. Nesta associação, assistimos à combinação da cultura baseada no poder e na tarefa, na medida em que prevalece o centramento na figura da direção executiva, como líder de equipas de trabalho orientadas para projetos específicos na organização.

A comunicação tem um duplo cariz, formal e informal. O primeiro manifesta-se na existência de protocolos formais de transmissão de informação e em reuniões de equipas de trabalho ou em sugestões de serviço. A informalidade reside numa tendência para se resolverem problemas face-a-face, mediante interpretações comuns, resultantes da standardização das qualificações e dos processos.

A comunicação externa realizada sobretudo através do *website* é muito extensa. Apresenta um conjunto de informações de cariz estrutural e definidor da missão e

estratégia, mas também documentos e fotografias com imagens correspondentes ao território de intervenção, conferindo visibilidade a pontos de interesse da região. A informação disponibilizada radica na abertura de candidaturas, programas em curso, notícias recentes e ligações consideradas úteis. Destaque para a listagem de um conjunto de parceiros com quem estabelecem relações, tais como municípios, OTS, escolas, entre outras entidades públicas e privadas.

A prestação de contas não é tida como primordial fora do circuito dos associados e da obrigação a nível de financiamento. Contudo, a organização disponibiliza, no seu *website*, pequenos extratos de documentos para consulta, nos quais dá conta da listagem de projetos aprovados e de indicadores de execução.

A governança democrática participativa parece ser uma tendência, com a presença dos 17 associados do vértice estratégico na Assembleia Geral. Este parece ser um princípio de uma estrutura inovadora de participação para a vida associativa, que passa pela participação na Assembleia Geral dos membros, uma Direção eleita pelos mesmos e a delegação de poderes nos diretores executivos. A participação limita-se aos associados coletivos, excluindo trabalhadores e demais *stakeholders*.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

AADELO apresenta uma ténue tendência de aproximação à *escola da inovação social*, sobretudo pelo papel assumido pelos dois empreendedores sociais e pela articulação entre o setor público, setor privado lucrativo e Terceiro Setor, na dinamização do tecido económico local. A área social da organização surge como valência adicional, que permite dar resposta às necessidades da comunidade local.

## 2.6. Cooperativa Terra Chã - Desenvolvimento Local, Artesanato e Serviços C.R.L.



Fundação: 2001 (1984)

Localização: Rio Maior

Forma jurídica: Cooperativa Multissetorial do ramo agrícola

Número de membros (2011): 5 trabalhadores e 75 cooperantes

Website: <http://www.cooperativaterracha.pt>

Facebook: <https://www.facebook.com/cooperativaterracha>

## Modelos de intervenção

A Terra Chã remonta ao ano de 1984 com a criação do Rancho Folclórico de Chãos. As famílias da aldeia de Chãos, em especial os jovens, começaram a ter uma vida associativa orientada para a partilha de experiências culturais: o folclore foi a atividade que os uniu e que se alargou a outras dimensões com a participação em encontros multiculturais, em Portugal e em diversos países europeus, e com a aposta na educação e formação de adultos. A cooperativa Terra Chã nasce em 2001, resultado desta história de associativismo na aldeia, desenvolvendo na atualidade atividades culturais, agrícolas (silvo-pastorícia, apicultura) e artesanato, de turismo de natureza, restauração e alojamento.

Têm como missão criar oportunidades para a geração de riqueza, através da articulação de forma inovadora das diversas áreas de atuação, e contribuir para a criação de emprego local e revitalização do espaço rural.

O modelo de intervenção baseia-se no trabalho com a comunidade e com as pessoas. Incorpora nas suas práticas os princípios do paradigma do desenvolvimento territorial integrado, ao constituírem uma empresa cooperativa empoderadora das pessoas e da aldeia. A participação no Rancho Folclórico de Chãos permitiu, por um lado, o conhecimento da realidade europeia e motivou o desejo pela conclusão da escolaridade secundária que, por outro lado, veio criar uma identidade territorial numa aldeia isolada do interior de Portugal e que sofria problemas de desertificação, sem atividade económica criadora de riqueza. Neste contexto, a vida associativa, nomeadamente com as “reuniões de roda”, realizadas com muita frequência sempre após os ensaios do Rancho, emergiu como um espaço de práticas alternativas de desenvolvimento territorial para as famílias e para a comunidade. Trata-se de pessoas fracamente escolarizadas, sem hábitos de participação, que começam progressivamente a discutir os assuntos que lhes interessam. Conseguiram trazer recursos para a aldeia, através das atividades culturais de intercâmbio internacional, que atraem também as populações dos territórios vizinhos. Desta forma, a associação Rancho Folclórico de Chãos passa a desempenhar um forte papel de dinamização local com práticas de intervenção em atividades de cultura, turismo e lazer e que têm impactos no desenvolvimento territorial. Globalmente, a Cooperativa Terra Chã desenvolve atividades económicas, oferecendo um conjunto de bens e serviços característicos do local onde intervém, que geram rendimentos para famílias e comunidade. Porém, a Direção da cooperativa nem sempre encontra resposta positiva no seu papel de dinamizadora da população local, o que explica por razões variadas, quer inércia à assunção de responsabilidades, quer porque algumas pessoas continuam a não se considerar “capazes”, mesmo depois de todo o processo de desenvolvimento endógeno criado e vivido.

O valor social da cooperativa está no empoderamento da população nas diversas fases da história deste movimento, formalizado em associação num primeiro momento e numa cooperativa, mais recentemente. O empoderamento resultou de práticas,

quer de cariz cultural, quer educacional, com o envolvimento da população. Com o desenvolvimento de atividades de cariz económico foi possível estimular a produção local de produtos tradicionais da região, o que permitiu a criação de cinco postos de trabalho. De atender, também, a capacidade de replicabilidade da cooperativa. A partir de um processo de *benchmarking* com uma aldeia em França, detentora de um conjunto de infraestruturas (auditório, alojamento e restaurante), a Aldeia de Chãos desenvolveu atividades semelhantes adaptadas ao território, nomeadamente após a constituição da cooperativa.

A Terra Chã liderou, a nível nacional, a ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, a qual continua a integrar. Está também presente a nível local, através da Rede Territorial da Serra D'Aire e Candeeiros. Por sua vez, o estabelecimento de parcerias com outras OTS e o setor privado cinge-se ao Projeto de Conservação da Gralha-de-bico-vermelho na Serra dos Candeeiros. A organização canaliza o capital social detido pela Direção para a obtenção de recursos, nomeadamente do ponto de vista da angariação de clientes como, por exemplo, através de grupos de alunos que desenvolvem atividades de turismo de natureza e de conhecimento do meio.

A cooperativa surge após um processo associativo que cria identidade entre as pessoas da aldeia. A associação mantém-se ativa na sua função cultural, recreativa e de lazer e a cooperativa representa um alargamento do horizonte de intervenção territorial a novos domínios de atividade económica, mais recentemente centrados na admissão de novos cooperadores, decorrente de um trabalho de sensibilização e formação dos apicultores da região para a necessidade de criar respostas cooperativas aos problemas de extração, qualidade, processamento e comercialização do mel.

### Modelos de gestão

A Direção atual mantém funções desde o início da cooperativa e não existe rotatividade de cargos. O Presidente e o Tesoureiro (vértice estratégico) são elementos chave que se mantêm em funções desde a fundação, quer pelas profissões que exercem fora da cooperativa (de algum modo ligadas às atividades centrais da cooperativa), quer pelo seu estilo de liderança, baseado em processos promotores de democracia direta com o intuito de capacitar e envolver os indivíduos ligados à cooperativa. A liderança democrática surge num processo a montante da criação da cooperativa, porém a Direção não consegue que outros membros assumam maiores responsabilidades e os substituam. Vão surgindo, ainda que com alguma dificuldade e por processo de insistência, outras lideranças, que continuam muito associadas a uma família alargada da aldeia que esteve desde início envolvida no projeto, passando as lideranças de pais para filhos. O processo de decisão é, no entanto, também baseado em diagnósticos de necessidades, muitos dos quais de cariz empírico, e em avaliações de execução aferidas em relação a um plano estratégico. O planeamento estratégico, com um horizonte temporal de três anos, é uma ferramenta importante para a orientação da Terra Chã.

A cooperativa assume uma estrutura simples, pouco diferenciada e de pequena dimensão. Organiza-se em direções setoriais (linhas hierárquicas), porém os cooperantes sabem muito pouco do que se passa nas secções setoriais às quais não pertencem, com exceção da Direção que, estando presente em todas elas, tem uma visão de conjunto e integradora. A criação recente das secções tem como objetivo impulsionar as lideranças setoriais e a participação. Os comportamentos profissionais são pouco formalizados, funcionando organicamente com base numa interdependência funcional assumida. A horizontalidade da estrutura organizacional e a equidistância dos trabalhadores e dos cooperantes em geral coloca alguns obstáculos na assunção do papel de líder/coordenador, pois estes não se sentem com uma autoridade legítima de se imporem entre si. Os trabalhadores, cooperadores e até mesmo residentes da aldeia são chamados a discutir as opções a tomar para o futuro.

Os recursos financeiros advêm de duas fontes principais: os diversos produtos e serviços oferecidos, no âmbito das atividades de restauração e turismo da cooperativa (44%); e os subsídios angariados tanto a nível estatal, como também a nível de empresas de mercado (56%). A gestão destes recursos é efetuada pelas diversas secções que existem na cooperativa, cada uma das quais dedicadas às atividades mais importantes. A percentagem de subsídios tem vindo a descer ao longo dos anos, o que é bastante positivo. A percentagem de financiamento não se reporta às atividades correntes da cooperativa, mas a projetos pontuais, como por exemplo a formação profissional. Estas atividades pontuais têm centro de custos específicos e diferenciados, não se confundindo com as atividades económicas e comerciais da cooperativa, que são o turismo de natureza, restauração e alojamento, a caprinicultura e apicultura. Da mesma forma, há projetos que começam por ser financiados e depois ganham autonomia: é caso da caprinicultura e da apicultura que, ao fim de alguns anos de atividade, se tornam autossuficientes.

A GRH é da responsabilidade da Direção, ainda que se trate de uma gestão meramente administrativa, compatível com o tamanho e estrutura organizacional simples da Terra Chã. No processo de recrutamento, utiliza-se frequentemente redes informais, o que faz com que as novas contratações, mesmo que esporádicas, sejam caracterizadas por relações de parentesco. Em 2011, a organização apresentava uma taxa de emprego feminino de 60%, com uma média de idade de 50 anos e ausência de trabalhadores com menos de 25 anos. No quadro de efetivos, dominam os trabalhadores que possuem o 3º ciclo do ensino básico. Todos os contratos de trabalho têm uma duração indeterminada e não existem diferenças substanciais entre a remuneração líquida máxima e mínima com um leque salarial de 1,1.

A taxa de promoções é elevada (4 dos 5 trabalhadores - 80,0%) numa estrutura achatada, em que os próprios níveis de qualificação são uniformes entre trabalhadores altamente qualificados e qualificados, e trabalhadores semiqualificados e não qualificados. No ano de 2011, temos uma incidência de formação profissional de 6,25 horas por trabalhador/por ano. Os horários são caracterizados pela flexibilidade: os trabalhadores autogerem a sua afetação, organizando-se de forma a conseguirem conciliar a vida pessoal e a profissional.

Na área da restauração e alojamento, as trabalhadoras sentem-se parte de uma equipa, e é isso que permite superar o esforço acrescido que, por vezes, é pedido, nomeadamente porque se trata de uma atividade sazonal e com picos de fim-de-semana. Há um espírito colaborativo com indícios de autogestão, alicerçado em níveis de autonomia no trabalho relativamente à Direção. Desta forma, a autogestão manifesta-se, quer nas tomadas de decisão quotidianas que são feitas de forma informal, quer na responsabilidade concedida pela Direção à equipa operacional, a partir de algumas instruções de base, sendo amplo o espaço de autonomia. Além disso, a Direção tem por hábito realizar reuniões com as trabalhadoras desta área, mas não tanto quanto as próprias desejariam, porém também elas não se disponibilizam para assumirem maiores responsabilidades de gestão.

Na cooperativa não existe uma linha hierárquica e a Direção parece estar sempre aberta para receber as sugestões que provêm das trabalhadoras. O processo de decisão horizontal advém do tamanho micro da organização, da sua estrutura baseada na informalidade e ajustamento mútuo, e nos pressupostos de trabalho colaborativo. A comunicação é sobretudo informal e para alguns é tida como insuficiente. Esta é desenvolvida sobretudo face-a-face, o que acarreta um conjunto de aspetos menos positivos, nomeadamente a morosidade do processo de discussão dos assuntos até se conseguirem consensos, o que por vezes dificulta a tomada de decisões.

A organização manifesta uma governança do tipo ‘missionária local’, na medida em que a sua atuação ocorre através de uma visão coletiva de uma missão do projeto, que mantém a coesão entre os elementos da organização. Atenda-se que a própria prestação de contas não é considerada como prioritária, a não ser para as entidades financiadoras. Anualmente, realiza-se uma avaliação a partir de seis eixos estratégicos, nos quais são propostos um conjunto de objetivos e avaliada a taxa da concretização, através de indicadores quantificáveis, presentes nos Relatórios de Contas. Para além desta abordagem de cariz quantitativo, as avaliações desenvolvidas pela própria comunidade, no quotidiano da cooperativa, são um aspeto central do seu funcionamento.

A comunicação externa e o desenvolvimento da imagem institucional são tidos como importantes para a organização, que procura ajustar às especificidades do negócio cooperativo uma oferta turística que respeita o desenvolvimento sustentado. Porém, a comunicação externa é pouco cuidada e não profissionalizada, sendo garantida por instrumentos como o *website*, que foi produzido por um cooperador e que apresenta uma linha gráfica simples, concebida por cooperadores sem formação na área e que lidam, de forma doméstica e direta, com a gráfica.

A Terra Chã apresenta um misto entre uma cultura baseada no poder e uma cultura centrada nas pessoas. Por um lado, a cooperativa está centrada nas figuras do seu fundador e do Tesoureiro e as responsabilidades sobretudo com as atividades económicas são largamente assumidas por ambos, evidenciando-se forte presença do vértice estratégico nesta organização. Esta dependência é sentida pelas duas pessoas como uma lacuna grave e a tentativa de criação das secções visa que se assumam como polo de dinamização e de emergência de novas lideranças para sustentar ambientes de trabalho, de responsabilização e de decisão mais alargados. Por outro, o projeto cooperativo nunca se assumiu como tendo

um fundador, mas um coletivo de fundadores, tanto mais que a criação da cooperativa demorou cerca de oito a dez meses a concretizar-se, devido à necessidade de realizar inúmeras reuniões, até se conseguir um consenso. Assim, a organização serve o interesse das pessoas que a criaram, com um tipo de cultura em que prevalecem os objetivos coletivos aos individuais.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

A Terra Chã aproxima-se de alguns critérios privilegiados pela *escola da economia solidária*, designadamente o objetivo de servir a comunidade e os interesses sociais de um território em detrimento dos interesses do capital, priorizando as pessoas e o trabalho. Desta forma, desenvolve atividades económicas, assentes no princípio da redistribuição económica dos excedentes obtidos, que comportam riscos, mas possibilitam a criação de emprego. Além disso, a sua atuação pauta-se pelo princípio da autogestão e revela uma independência face ao setor público e privado, ainda que com recurso aos mesmos. Caracterizada por uma tendência para a participação e uma democracia direta dos processos de decisão.

## 2.7. PAR - Respostas Sociais



Fundação: 2007 (1994)

Localização: Lisboa

Estatuto jurídico: jurídicos: IPSS, utilidade pública e ONGD

Forma jurídica: Associação sem fins lucrativos

Número de membros (2011): 152 associados

Website: <http://www.par.org.pt/>

Facebook: <https://www.facebook.com/Associa>

### Modelos de intervenção

A história da Associação PAR - Respostas Sociais remonta a 1994, nomeadamente à Associação Juvenil 'Jovem a Jovem' entretanto extinta. A necessidade sentida por parte dos seus membros para a profissionalização, crescimento e aprofundamento da ação junto do seus públicos privilegiados, os jovens, conduziu à criação da PAR - Respostas Sociais. A organização atua nas áreas da educação e formação, promoção da saúde e intervenção social e comunitária. Com efeito, desenvolve uma intervenção psicossocial de cariz comunitário e realiza *workshops*/formações, em que procura a disseminação de práticas e comportamentos "promotores de saúde". A estas iniciativas, acresce a *Formação Pedagógica Inicial de Formadores em Inovação Social*, bem como o projeto "Innovation Park", que consiste numa carteira de formação

profissional em áreas temáticas diversificadas, assente em 3 eixos: i) capacitar para a sustentabilidade em organizações da economia social; ii) capacitar para o futuro os jovens universitários e jovens adultos; iii) capacitar para o crescimento as empresas, autarquias, profissionais independentes e população em geral.

A sede social da PAR localiza-se em Lisboa, mas a organização coordena, também, projetos em diferentes regiões do país e atua, por intermédio de parcerias, no domínio internacional. O seu modelo de intervenção baseia-se no princípio “trabalhar com” as pessoas, na medida em que procura promover a participação direta dos seus públicos, numa lógica de proximidade às comunidades e de dinâmicas entre pares. A este respeito, a PAR assenta a sua intervenção em metodologias de valorização e de autonomização do indivíduo, através de produtos e serviços que surgem na sequência de processos de levantamento de necessidades e são alvo de monitorização e de avaliação pelos respetivos públicos e, em alguns projetos, por entidades externas.

Além disso, a organização apoia-se significativamente no estabelecimento de parcerias de âmbito nacional e internacional e de diferente pertença setorial, sobretudo com entidades do Terceiro Setor e do setor público, bem como na integração em redes nacionais e internacionais. Neste caso em concreto, faz-se representar junto da sua entidade de cúpula, a Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento, integra a Direção do Conselho Nacional da Juventude (CNJ - Plataforma representativa das organizações de juventude), representando-o ainda no Fórum de Juventude, nomeadamente no grupo de trabalho de educação não formal. Acresce a participação em três grandes campanhas, em que realizou ações de *advocacy*, designadamente a Campanha Global para a Educação, a Campanha HELP (lançada pela União Europeia) e a Campanha Milénio das Nações Unidas (Objetivos de Desenvolvimento do Milénio). A promoção de capital social é tão mais importante que a organização definiu, em 2012, a criação de uma “Rede de Aliados”, como um dos seus eixos estratégicos.

De salientar, também, que o modelo de intervenção da PAR envolve um elevado número de atores e as suas atividades/projetos abrangem diversas regiões do território nacional. Os seus projetos incidem sobre diversas áreas de atuação, ou seja, observa-se um exercício por parte da organização para diversificar as dimensões de intervenção, de forma a poder responder às diferentes necessidades identificadas junto dos variados públicos. Atenda-se, ainda, que a PAR encontra-se em fase de desenvolvimento do seu primeiro negócio social e, além disso, colocou uma carteira de formações no mercado, orientada para o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, dirigidas a uma população variada.

Segundo a organização, os seus projetos não são replicáveis, pois direcionam-se a um contexto e a públicos muito específicos. Contudo, as suas práticas de intervenção assentam em metodologias que podem ser replicadas pelos agentes alvo de capacitação, na medida em que promovem a sua autonomização. Ou seja, estes são encarados como agentes do seu próprio processo de desenvolvimento pessoal e profissional. De

salientar, ainda, que o público intervencionado é convidado a pertencer à PAR e a ter um papel ativo na vida da organização.

### Modelos de gestão

A PAR apresenta uma estrutura orgânica, em que o ajustamento mútuo constitui o principal instrumento de coordenação do trabalho, pelo que evidencia uma tendência para uma configuração organizacional do tipo *adhocracia*. Acresce a vigência de um modelo de governança democrático participativo, cujo processo de tomada de decisão é multifásico e inclusivo para todo o coletivo da associação.

Tendo em conta o horizonte temporal de 2010 e 2011, o Presidente e a Vice-Presidente da PAR acumulavam funções executivas, explicadas pela reduzida mobilização da massa associativa, ainda que a organização promova iniciativas para contrariar esta situação. A Direção (vértice estratégico) reconhece que esta acumulação de funções pode criar, em algumas pessoas, a sensação de um controlo mais estrito. Porém, não só sobressai a estreita relação entre os diferentes níveis hierárquicos, como a organização revela uma predisposição para a rotatividade da cúpula estratégica. À data do estudo, a PAR encontrava-se em processo de reestruturação interna, tendo havido uma mudança de toda a Direção, com exceção da Vice-Presidência. Além da separação entre a função de Presidente e de Diretor Executivo, foi criada uma nova figura - Coordenador Geral (linha hierárquica) - para o exercício da qual foi recrutada uma nova pessoa.

Atualmente, a presidência é ocupada por uma mulher, mas desde a sua criação e até 2012, a PAR foi dirigida por um dos seus cofundadores, do sexo masculino e reconhecido como um líder carismático, capaz de conduzir os membros para a obtenção de consensos. O perfil sociodemográfico da Direção evidencia uma tentativa de equilíbrio de género (quatro dos seus sete membros são mulheres), uma composição jovem (todos os membros com uma idade igual ou inferior a 30 anos) e altamente qualificada (com exceção de um, os restantes membros completaram o ensino superior).

A PAR apresenta uma cultura organizacional baseada no poder, ou seja, centrada na figura do então Presidente, e também na tarefa, na medida em que assenta em relações de confiança, em estratégias de comunicação informal e pessoal, bem como na valorização do trabalho em equipa e na orientação para o projeto. De salientar, a existência de alguns procedimentos formalizados e a avaliação do desempenho, em função dos resultados.

A prestação de contas interna ocorre nas reuniões de equipa e nas Assembleias Gerais da organização e, ao nível externo, materializa-se nos relatórios de progresso e nos relatórios de avaliação de atividades. A PAR disponibiliza, no *website* institucional, os relatórios de atividades de 2007 a 2011 e apresenta uma descrição sumária dos projetos realizados e em curso. O *website* institucional constitui, portanto, uma

ferramenta de comunicação externa, a qual é, também, promovida pela presença em algumas redes sociais (*facebook e twitter*). A PAR assume a comunicação externa, fundamentalmente, como um conjunto de instrumentos de projeção da organização em termos da divulgação da sua missão e identidade, bem como dos projetos que desenvolve e dos serviços que provisiona. Acresce o uso do *website* institucional como estratégia para alguma angariação de recursos, quer de natureza financeira (ferramentas de doações *offline* e recrutamento de sócios) quer de recursos humanos assalariados (publicitação de anúncios de emprego na própria organização).

A organização é marcada por um caráter informal e uma forte valorização do espírito de equipa, bem como o sentimento de pertença à organização como um todo. A PAR estrutura-se em equipas específicas, podendo também recorrer à constituição de equipas *ad hoc* para, por exemplo, planificar projetos. Contudo, predomina o sentimento de pertença à macroequipa. A participação dos membros e a democraticidade no processo de tomada de decisão facilitam o desenvolvimento das atividades principais da organização. As chefias de topo procuram desenvolver o potencial dos técnicos da organização. Se, por um lado, o facto de ser uma organização de pequena dimensão permite mobilizar rapidamente toda a equipa para solucionar um problema ou discutir uma ideia, por outro, o caráter informal e coletivo da tomada de decisão condicionam, em certa medida, a objetividade e celeridade do próprio processo. Os trabalhadores identificaram uma preocupação com a duplicação de tarefas, decorrente da informalidade dos processos gestionários internos, sendo que têm sido feitos esforços no sentido de a colmatar.

Genericamente, vigora a preocupação da linha hierárquica em explicar os motivos de uma decisão em detrimento de outras. Acresce o reconhecimento da equipa técnica face à cedência notória de autonomia por parte da Direção, reivindicando, todavia, uma presença mais assídua da mesma na disponibilização de informação. Constatou-se, ainda, a existência de uma grande heterogeneidade de personalidades na microequipa, facto que poderá ser gerador de situações de conflito, sendo que são resolvidas com base no princípio do respeito mútuo e nos valores vigentes na organização.

A forma mais comum de comunicação interna é realizada via *email*, mas em casos de urgência, comunicam presencialmente com os restantes colegas ou com a própria Direção. As reuniões periódicas da macroequipa permitem também o conhecimento mútuo dos avanços nos projetos, em que cada elemento está envolvido. O caráter informal das relações humanas na PAR é muito evidente, sendo promovido através de sessões de *team building*, encontros e jantares. Nesses momentos informais, não está ausente a abordagem de assuntos relacionados com a organização.

A PAR define o seu planeamento estratégico trienalmente e de forma participativa, na medida em que envolve a cúpula estratégica, a linha hierárquica, o núcleo operacional e os membros associados. Os instrumentos aplicados pela organização para monitorizar e avaliar o plano estratégico são de caráter obrigatório, designadamente os relatórios intercalares e de avaliação contratualizados e os relatórios anuais de atividades e

de contas; todavia também levam a cabo auditorias internas e aplicam inquéritos de satisfação.

Se até 2010 a organização financiou, predominantemente, as suas atividades com subsídios públicos e/ou privados, em 2011 registaram-se, também, receitas provenientes de atividades mercantis, ainda que se trate de uma fonte de financiamento com uma incidência bastante reduzida. De salientar o desenvolvimento considerável da rubrica de outros proveitos na estrutura de receitas (27%), o que evidencia um investimento organizacional em *fundraising* bem sucedido em termos de doações. O futuro da sustentabilidade financeira da organização indicia uma lógica dual de funcionamento, em que metade das receitas será provida pela via de negócios sociais e a restante, pelos financiamentos públicos internacionais (UE) e nacionais (Estado português) e pela prestação de serviços no mercado. Os negócios sociais surgem, deste modo, como um objetivo estratégico da organização, em termos da sua atuação e como fonte de rendimento.

Em 2010, a PAR assumia-se como uma organização de pequena dimensão composta, a tempo integral, por sete trabalhadores em regime de prestação de serviços por avença e por três pessoas a realizarem estágios profissionais. Neste sentido, é possível aferir que a PAR não tem um efetivo remunerado permanente, ou seja, todos os profissionais remunerados são contratados temporariamente para uma tarefa específica. Apesar de uma tendência para a precarização contratual, existe a preocupação com a promoção do reconhecimento e do desenvolvimento profissional dos RH, materializada na possibilidade de desempenho de novas funções no seio da organização, ao nível salarial, na reestruturação do processo de avaliação do seu desempenho (avaliação transversal a 360 graus, mas ainda sem validação do pedido por parte da Direção) e na facilitação de oportunidades de formação pessoal e técnica.

A GRH é da responsabilidade do Coordenador Geral. De salientar que a progressão dentro da organização é limitada, devido aos poucos cargos existentes e, como tal, a organização esforça-se no sentido de reconhecer o trabalho realizado pelos seus RH, atribuindo-lhes maior autonomia no desenvolvimento dos projetos em curso e nos que estão a ser projetados. Neste sentido, as diferentes equipas de trabalho podem integrar os mesmos trabalhadores (remunerados ou voluntários), sendo que no projeto A o coordenador é um e no projeto B é outro. As competências pessoais e relacionais são um critério de seleção privilegiado.

A figura do facilitador assume um papel de relevo na PAR. Está presente na génese da organização e é um transmissor dos seus valores e da sua metodologia de intervenção. O facilitador pode desempenhar funções técnicas, administrativas, logísticas e/ou participar na tomada de decisões estratégicas e pode, ou não, ser voluntário. O voluntário, por sua vez, tem um perfil muito específico, relacionado com a sua trajetória na organização, no sentido em que fez parte da equipa técnica, pertenceu aos órgãos sociais, foi facilitador ou participou em alguma atividade desenvolvida pela organização. Deste modo, são raros os casos de voluntários que chegam à organização de forma espontânea. A PAR tem disponível uma Bolsa de Voluntariado interna, à qual

recorre no âmbito de atividades de cariz pontual, nomeadamente para levar a cabo campanhas de sensibilização. Ainda que não defina um plano de voluntariado, procura fazer uma gestão de voluntariado, em que combina a motivação do potencial voluntário com o desenvolvimento de competências, passível de aquisição na organização.

Que tendência face às escolas teóricas do empreendedorismo social?

A PAR aproxima-se de alguns critérios privilegiados pela *escola da economia social*, nomeadamente a forma jurídica (associação) não lucrativa, que se traduz no reinvestimento na própria organização dos excedentes económicos resultantes da comercialização de serviços. Estas atividades comerciais (associadas à missão) visam primordialmente o cumprimento dos objetivos sociais da organização. Além disso, apresenta modelos de gestão e intervenção autónomos, atendendo à diversificação de fontes de financiamento (ainda que sejam sobretudo de natureza pública), e rege-se pelo princípio de democraticidade interna, assente em processos participativos de tomada de decisão.

### **3. Inovação social e inovação organizacional: uma aproximação a práticas de empreendedorismo social**

No seguimento da análise, procuramos operacionalizar, neste ponto do capítulo, os conceitos teoricamente definidos de inovação social e organizacional. Com efeito, pretendemos identificar e caracterizar práticas representativas de empreendedorismo social, quer na vertente dos modelos de intervenção, quer dos modelos de gestão, junto das OTS, alvo de estudo de caso. Trata-se de proceder à sistematização de um conjunto de práticas cuja partilha pretende servir de inspiração a outras organizações e, em última instância, contribuir para o debate empírico sobre a inovação social entendida, de acordo com a nossa proposta analítica, enquanto indicador caracterizador do fenómeno do empreendedorismo social. Se algumas destas práticas são comuns à maioria das organizações estudadas, outras não o são. Muitas vezes são escassas e únicas. De ressaltar, por isso, que não se trata de práticas representativas dos nossos estudos de caso na sua totalidade, apenas ilustrativas e exemplificativas das dimensões e subdimensões de análise definidas.

Convém, ainda, salientar que pressupomos uma interligação entre os conceitos de inovação social e inovação organizacional, com impactos diretos e indiretos recíprocos. Neste ponto e num primeiro momento, debruçamo-nos sobre o conceito de inovação social, cuja análise interpretativa implicou a subdivisão, teoricamente fundamentada e explanada, do conceito de inovação como processo e como resultado. Na segunda parte do texto, abordamos o conceito de inovação organizacional, sob um conjunto de práticas organizacionais e gestionárias referentes às dimensões analíticas

de eficiência, de viabilidade económico-financeira, de cooperação e de democracia, segundo a proposta de modelo interpretativo definido pelo projeto.

### 3.1. Inovação social: as evidências empíricas em confronto

A vertente analítica da inovação social remete para a identificação das transformações com impacto direto nos públicos-alvo e resultantes de novas abordagens e práticas de intervenção. Atendendo à subdivisão teórica do conceito supra mencionada, procedemos de seguida à sua operacionalização, fundada nas práticas que encontramos ao longo dos casos organizacionais analisados.

Na vertente da inovação social como processo, a análise permite destacar que as organizações estudadas se regem pelo princípio do *trabalho em rede* e *em parceria*. Com efeito, as OTS estão integradas em redes, ou promoveram a sua criação, e estabelecem parcerias com outras organizações de diferente pertença setorial e níveis de intervenção, ou seja, local, regional, nacional e internacional. Os processos de intervenção social evidenciam-se pelo seu carácter integrado e coeso, assentes no trabalho com a comunidade local, alicerçado em relações de parceria que permitem o desenvolvimento de um trabalho em rede, em prol de uma resposta concertada para os destinatários/clientes/públicos. No caso da intervenção a nível concelhio, o trabalho realizado com as autarquias, que são parceiras e algumas vezes associadas, propicia uma rede de trabalho profícua, na medida em que tem vindo a contribuir para a dinamização económica, social e cultural dos territórios. A articulação do trabalho levado a cabo com outras entidades de diferentes pertenças setoriais, quer de natureza pública (nas áreas da saúde, educação, desporto, lazer, entre outras), quer privada (nas áreas da aquisição de bens e serviços ou da integração profissional), possibilita uma intervenção integrada e sinérgica, eliminando eventuais duplicações de ações.

A este respeito, uma das práticas de articulação entre as diferentes necessidades e respostas dos públicos pode ser materializada através da figura do “Gestor de Caso”. A gestão de caso é uma metodologia multidisciplinar de colaboração e de comunicação em que o gestor de caso, enquanto interveniente *pivot*, estima, identifica, planifica, supervisiona, avalia e coordena os serviços e as opções entre os vários serviços de várias organizações, com vista à satisfação das necessidades específicas de cada destinatário. Este intervém ativamente no processo, ao participar nas decisões e ao assumir compromissos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Em termos globais, o racional da intervenção, que consideramos ser socialmente inovador, baseia-se na premissa de “trabalhar com” e reflete uma metodologia que se materializa numa atuação em várias dimensões da vida dos públicos, centrada na relação proximidade/mediação, no envolvimento multifásico dos destinatários no diagnóstico de necessidades e na construção do seu plano de desenvolvimento pessoal e comunitário e, também, no envolvimento dos públicos indiretos. A título de exemplo de práticas indicadoras de intervenções participativas, salienta-se a criação do “Clube do Cliente”, que junta antigos e atuais clientes da organização num mesmo espaço e

que organiza atividades de acordo com a vontade expressa dos membros, promovendo, ainda, o envolvimento da própria comunidade. Outra prática identificada no domínio da participação e da democracia prende-se com a organização de “fóruns de debate e eleições de líderes”, no sentido de promover, junto dos públicos, o exercício da cidadania.

O envolvimento dos públicos diretos e indiretos no processo de intervenção representa, na nossa matriz teórico-analítica, um indicador de inovação social, na medida em que as respostas sociais provisionadas integram as necessidades identificadas a montante e a jusante, podendo ser, de alguma forma, garante de um maior compromisso de acompanhamento de trajetórias. Neste sentido, verificamos uma preocupação e procura de salvaguarda dos interesses e das expectativas dos destinatários da ação, através de práticas articuladas de diagnóstico, conceção, monitorização e avaliação dos planos de desenvolvimento individuais, realizadas juntamente com os públicos e suas famílias ou significativos. Algumas das formas de auscultação regular dos públicos e suas famílias ou significativos, que identificamos, passam pela utilização de questionários de avaliação da satisfação, acerca dos serviços prestados e das atividades realizadas, bem como de levantamento de expectativas futuras e sugestões de melhoria. Um exemplo que observamos de envolvimento das famílias consiste na nomeação de um familiar com o papel de tutor que garante o coacompanhamento, desde o processo de admissão e ao longo de toda a intervenção. A este respeito, salientamos ainda, e a título indicativo, outras práticas encontradas, designadamente a promoção de um conjunto de momentos e espaços de partilha (e.g. festa das famílias no Natal, almoço de verão, trabalho de acompanhamento), bem como a realização de visitas domiciliárias às famílias e o estabelecimento de uma comunicação constante com as mesmas.

Tomando, agora, como referência a vertente analítica da inovação social como resultado, é importante salientar que pretendemos aferir os efeitos do processo de intervenção social levado a cabo pelas OTS estudadas, a partir de uma tríade de critérios, a saber: i) escala; ii) alcance; iii) replicabilidade. Ao nível da escala, o processo de intervenção pode ser avaliado pelo aumento do número e/ou diversidade de públicos abrangidos, pela diversificação de áreas de atuação e a expansão dos territórios intervencionados. O incremento na escala de intervenção indicia a capacidade destas organizações para a provisão, ao longo do tempo, de respostas diversificadas, em função de novas necessidades identificadas. Esta procura de respostas traduz-se na promoção de novos serviços complementares à atividade principal das organizações estudadas (e.g. serviços direcionados para pessoas mais velhas, permitindo que as famílias fiquem próximas dos seus “clientes habituais”, iniciativas na área do apoio psicológico, da prevenção de risco nos consumos de substâncias psicoativas, serviços de vigilância a crianças em horários de trabalho compatíveis com os dos pais, diversificação de produtos financeiros de acesso ao crédito mais fácil do que na banca convencional).

O alcance da intervenção social centra-se, essencialmente, na capacitação e autonomização dos públicos. Estes princípios evidenciam-se, em alguns dos casos

estudados, pela assunção dos públicos como agentes ativos do seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional, ou pela inclusão socioprofissional alicerçada na autonomização habitacional e na inserção profissional na entidade acolhedora ou em empresas locais.

A subdimensão referente à replicabilidade revela, sobretudo, uma aprendizagem com as práticas e modelos de intervenção promovidos por outras organizações. É o caso do modelo de intervenção Escutista, especificamente o “Jogo Social Espontâneo”, ou da inspiração em modelos de desenvolvimentos territorial local de aldeias estrangeiras, onde atividades económicas, educativas e culturais se alavancam no quotidiano aldeão. Para as OTS analisadas, a replicabilidade significa, portanto, uma importação de modelos de intervenção, em detrimento de uma replicabilidade de exportação de práticas concebidas internamente, sentido que mais comumente é atribuído no âmbito da problematização teórica do conceito de inovação social. O alargamento dos horizontes do processo de intervenção e a troca de *boas práticas* inspiradoras dos modelos a implementar são potenciadas pela participação em redes setoriais, extraterritoriais e/ou pela pertença a organizações internacionais.

### 3.2. Inovação organizacional: as evidências empíricas em confronto

Atendendo à concetualização dual assumida no estudo relativamente à inovação, abordamos agora o conceito de inovação organizacional. Este abarca as mudanças que têm lugar no seio da organização, de modo a garantir a sua eficiência, a viabilidade económico-financeira, a organização do trabalho colaborativo e a democraticidade interna.

Uma das dimensões subjacentes à viabilidade económico-financeira traduz-se no acesso a fontes de financiamento diversificadas e alternativas aos fundos estatais. Por um lado, verificamos que as OTS estudadas apresentam uma dependência de financiamentos públicos e, como tal, fraca autonomia financeira com repercussões na gestão estratégica da organização. Por outro, evidencia-se a tendência para uma maior diversificação das fontes de financiamento, decorrente sobretudo dos serviços e produtos colocados no mercado. Com efeito, encontramos modelos de financiamento híbridos, com algumas atividades comerciais apoiadas em políticas sociais (empresas de inserção), outras destinadas à sustentabilidade financeira da organização (tais como serviços de formação profissional), mas sob a égide de uma missão social. A mercantilização de produtos e serviços que não estão diretamente relacionados com a missão social da organização serve para angariar excedentes económicos, com o objetivo último de cumpri-la (e.g. serviços de floricultura, tipografia, galeria de arte, gasoleira, viveiros). Nestes casos, está patente uma estreita articulação entre as áreas social e comercial. Esta

procura de diversificação de recursos financeiros poderá também relacionar-se com a candidatura a linhas de financiamento de projetos, que não correspondem forçosamente à missão da organização, mas que diversificam a estratégia de intervenção da organização.

As práticas de uma gestão eficiente analisaram-se pela definição de um planeamento estratégico e pela implementação de sistemas formais de gestão (recursos humanos e qualidade). O planeamento pressupõe, necessariamente, a existência de um diagnóstico estratégico de necessidades, que permite identificar os problemas e as necessidades do território e das pessoas e que sustentam o tipo de intervenção da organização. A implementação de sistemas de gestão da qualidade (e.g. ISO 9001 ou EQUASS) antevê a construção de um conjunto de instrumentos de gestão diversificados, designadamente dispositivos de avaliação da satisfação de *stakeholders* internos e externos. A certificação revela-se instrumental, quer pela notoriedade e reconhecimento externos, quer pela melhoria contínua a nível processual, na medida em que permite racionalizar processos de trabalho. Tal é tão mais importante, atendendo a que estes processos de qualificação organizacional são apoiados em projetos totalmente financiados a custo zero.

A existência de oportunidades para realizar um trabalho produtivo com uma remuneração equitativa, segurança no local de trabalho e igualdade no tratamento, remete para a dimensão da GRH. Estes elementos enquadram-se no conceito de “Trabalho Digno”<sup>26</sup> introduzido pela Organização Internacional do Trabalho, em 1990. Assim, observamos práticas que podemos classificar como indiciadoras de trabalho digno, designadamente na estabilidade proporcionada por contratos de trabalho não precários, com taxas de promoção significativas e planos de formação igualmente intensos. Acresce a preocupação de algumas organizações com os sistemas de avaliação do desempenho organizacional anual e as políticas de seleção e retenção de profissionais qualificados, bem como a não discriminação baseada na idade, género, deficiência, raça, religião ou orientação sexual. De salientar, ainda, a vigência de reduzidos leques salariais, o que indicia uma política tendencialmente igualitária de remuneração dos trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos. A implementação de planos para a igualdade permite orientações estratégicas, no que toca a práticas de conciliação entre vida pessoal e vida profissional, e potencia taxas de emprego feminino e masculino equitativas. O modelo de gestão por competências que vem ganhando força potencia um melhor desempenho individual, no seu alinhamento com o desempenho organizacional.

A inovação organizacional foi, também, analisada a partir da dimensão da prestação de contas, cujas práticas passam pelo envolvimento dos diversos *stakeholders*, através de um conjunto de processos e instrumentos para o efeito, designadamente as assembleias gerais da organização, reuniões de equipa, disponibilização no *website* institucional de sumários executivos dos relatórios de atividades e contas, relatórios de impactos, entre outros documentos organizacionais estruturantes (e.g. Manifesto Corporativo, Carta de Princípios, Código de Ética). Ainda a título exemplificativo,

observamos a edição de jornais, *newsletters* ou revistas que integram conteúdos quer organizacionais redigidos por trabalhadores, quer por clientes/destinatários, quer por membros exteriores às OTS e respetiva difusão pelos destinatários, trabalhadores, famílias e parceiros e pelo público em geral.

Acresce que estes exemplos informais de prestação de contas evidenciam práticas de comunicação externa das organizações estudadas. Globalmente, verificamos que estas se servem preponderantemente dos seus *websites* institucionais para comunicar com o exterior e registamos também uma crescente presença nas redes sociais. A este respeito, importa salientar o manual de utilização interna das redes sociais como instrumento gestor revelador de uma preocupação com a informação veiculada junto dos diferentes *stakeholders*.

A promoção de uma gestão mais eficiente de recursos é garantida pela integração em redes e pelo estabelecimento de relações de parcerias com *stakeholders* de diferentes setores de atividade. Na relação com o setor público, evidencia-se o trabalho em rede desenvolvido com as autarquias em prol do desenvolvimento territorial. As parcerias são, também, promovidas com as organizações congéneres na partilha de recursos e com o setor privado lucrativo, designadamente através da inserção profissional de grupos vulneráveis da região, garantindo um acompanhamento da integração socioprofissional, para além do contratualizado em sede de programas de formação profissional.

A inovação organizacional foi, ainda, perspetivada pela adoção de práticas de participação e de democraticidade ao nível da governança e da gestão de equipas. A governança estratégica envolve atores locais dos diferentes setores de atividade e atores internos, que se reúnem em sede de Assembleia Geral anual.

No que respeita à liderança executiva, observamos a presença de líderes democráticos, que promovem processos consultivos e práticas motivacionais dos trabalhadores. Constatamos, igualmente, uma tendência consultiva de liderança que ausculta as sugestões e opiniões dos trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos. Acresce a existência de mecanismos formais de participação, tais como reuniões regulares e um “Conselho da Qualidade”. Este é constituído por trabalhadores com ou sem funções de chefia, sendo debatidos os eixos estratégicos da organização, os objetivos a atingir, bem como todo o processo de melhoria contínua da organização. Relativamente à gestão de equipas, verificou-se uma tendência para a promoção do trabalho em equipa e da cooperação entre todos os níveis hierárquicos, sendo operacionalizada pelo funcionamento orgânico em microequipas de trabalho, com autonomia de organização e tomada de decisão. Genericamente, a coordenação do trabalho assenta nos princípios da cooperação e colaboração na e entre a macro e microequipas.

## Nota Conclusiva

A partir da problematização dos conceitos de inovação social e inovação organizacional desenvolvida na primeira parte do capítulo, procedemos, num segundo momento, à sua operacionalização através das histórias organizacionais sobre as OTS estudadas. Num terceiro momento, procurámos identificar e caracterizar práticas representativas de empreendedorismo social quer na vertente do modelo de intervenção, quer do modelo de gestão, apanágio das OTS alvo de análise. A aplicação empírica sustentou-se nos pressupostos teóricos assumidos e no modelo analítico de empreendedorismo social definido no decurso do projeto.

Se é consensual a pluralidade de significados que enceta o fenómeno do empreendedorismo social, é também consentânea, entre as diferentes escolas de pensamento explanadas nesta obra, a correlação com a oferta de novos produtos e/ou serviços, com qualidade superior; catalisadores de mudança social. Porém, e salvaguardando as diferenças entre as abordagens teóricas revisitadas, assumimos o conceito de inovação social como um elemento caracterizador, entre outros, do empreendedorismo social. A inovação social enquanto processo de intervenção pressupõe, igualmente, a aplicação de modelos gestionários e organizacionais, que classificamos de inovação organizacional.

No seguimento deste raciocínio, a discussão concetual em torno da problemática do empreendedorismo social implicou, portanto, uma análise crítica ao conceito de inovação social como veículo para a concretização da missão das OTS. Em que medida o modelo de intervenção das OTS estudadas envolve práticas de inovação social? Para responder a esta pergunta, baseamo-nos na proposta de Nilsson (2003) sobre a inovação social como processo e como resultado, sendo que, no primeiro caso, as organizações estudadas revelam práticas de intervenção assentes na premissa de *trabalhar com* os públicos diretos e indiretos. Neste sentido, pautam-se por uma ação participativa, em prol da capacitação pessoal, profissional e social dos atores individuais ou do fortalecimento dos grupos e territórios envolvidos, bem como numa maior disponibilização de recursos locais por via das relações de parceria e do trabalho em rede. Além disso, verificamos uma tendência para incentivar lógicas inovadoras na criação de emprego, de acordo com os princípios das empresas sociais postulados pela EMES.

Na segunda vertente analítica do conceito, isto é, da inovação social enquanto produto/resultados, e com base nos três critérios de aferição teoricamente definidos, identificámos a procura, por parte das OTS estudadas, de diversificação dos seus públicos e dos bens e/ou serviços oferecidos que, por sua vez, acarretam uma combinação entre atividades sociais e comerciais. Esta tendência para a diversificação de atividades e de públicos parece, por um lado, introduzir fragmentações na identidade organizacional, sendo no entanto uma garantia de acesso a financiamento público e de solução para necessidades sociais não satisfeitas. Por outro, indicia uma tentativa de resposta a novos desafios socioeconómicos identificados por estas organizações. Além disso,

observamos uma aposta na autonomização e capacitação dos públicos/destinatários/clientes, nomeadamente através da inserção socioprofissional, bem como a potenciação dos recursos locais, a partir do trabalho em rede e em parceria. Acresce a tentativa de replicabilidade de práticas de intervenção de outras organizações, mais no sentido do *benchmarking* e menos no sentido estrito da replicabilidade, tal como equacionada pelos autores da inovação social.

Por último, procedemos à aplicação empírica do conceito de inovação organizacional, assumido teoricamente. A este propósito, as OTS estudadas revelaram um conjunto de práticas organizacionais e gestionárias inovadoras, designadamente: i) o estabelecimento de relações de parceria intersetoriais, no domínio nacional e internacional; ii) a participação e democraticidade da liderança; iii) a organização do trabalho em rede, baseada no princípio de cooperação e processos de decisão operacionais partilhados; iv) a aplicação de instrumentos de prestação de contas, ainda que informais, no domínio interno e externo; v) alguma diversificação de fontes de financiamento e mercantilização de bens e/ou serviços (ainda que a dependência de financiamentos públicos seja elevada); vi) a definição de um planeamento estratégico participativo (envolvimento dos trabalhadores e públicos no processo).

A abordagem sobre a inovação social e a inovação organizacional revelaram realidades complexas, alicerçadas em esforços de sustentabilidade na procura de respostas para uma transformação sistémica. Em estreita articulação com a diversidade de respostas identificadas, as especificidades da configuração organizacional e dos modelos gestionários das OTS estudadas permitiram situar cada caso numa tendência de aproximação às diferentes escolas de empreendedorismo social, apresentadas no capítulo teórico desta obra. Trata-se, tendo como base o conceito de tipo ideal de Weber (1904 *apud* Giddens 1984), de uma tendência de aproximação mais forte, evitando classificações mistas. Deste modo, observamos que três organizações se aproximam da matriz teórica da *escola europeia das empresas sociais ou escola da economia social*, uma da *escola da economia solidária*, duas tendem a enquadrar-se na *escola da gestão empresarial* e uma que apresenta uma ténue aproximação à *escola da inovação social*. Neste sentido, e no âmbito dos sete casos organizacionais selecionados, sobressaem singularidades e regularidades nas modalidades de fazer inovação social e inovação organizacional.

## notas

1 A construção dos guiões orientadores das entrevistas seguiu o quadro teórico do projeto, embora numa perspetiva aberta, de modo a permitir a emergência de temáticas e categorias não previstas. Os guiões estruturaram-se em quatro grandes secções: i) conceção de empreendedorismo social e do seu papel na organização, ii) modelos de gestão (financiamento, planeamento estratégico e operacional, gestão de recursos humanos, redes e parcerias e comunicação), iii) modelos de liderança (liderança, trabalho de equipa), iv) cultura organizacional (comunicação interna e externa) e v) inovação social (conceito e impactos da intervenção da organização no processo e produto).

2 Durante a condução dos estudos de caso recolhemos e analisamos vários documentos disponibilizados pelas OTS, a saber: Planos de Atividades (2011 e 2012), Organigramas, Relatórios de Atividades e Contas (2010 e 2011), Tabelas Salariais, Planos Operacionais e/ou Estratégicos, Dossiers e/ou Manifestos Institucionais, Folhetos Informativos e Livros com o Historial Organizacional. Adicionalmente, compilámos e analisámos informações sobre a sua presença na Web via *websites* e Redes Sociais.

3 Para um maior desenvolvimento da tipologia de governança v. cap. 3.

4 Para a definição dos conceitos de liderança, equipas, estruturas organizacionais e cultura organizacional v. cap. 4.

5 Criada no âmbito programa Escolhas. Para um maior desenvolvimento v. <http://www.programaescolhas.pt/> Acedido a 30.12.2013.

6 Para um maior desenvolvimento v. <http://www2.seg-social.pt/left.asp?03.06.29> Acedido a 30.12.2013.

7 Para um maior desenvolvimento v. [www.eapn.pt/projectos\\_visualizar.php?ID=81](http://www.eapn.pt/projectos_visualizar.php?ID=81) Acedido a 30.12.2013.

8 Cf. <http://www.casatrabalho.pt/valencias-sociais/noticias/jornal-qo-miudoq> Acedido a 30.12.2013.

9 Para um maior desenvolvimento v. [http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6\\_4\\_EQUASS.pdf](http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/6_4_EQUASS.pdf) Acedido a 02.10.2013.

10 Cf. [www.fepid.eu/AmplioCMS2/attachments/content/1253/FEPIID%20online.pdf](http://www.fepid.eu/AmplioCMS2/attachments/content/1253/FEPIID%20online.pdf). Acedido a 03.10.2013.

11 Trata-se de uma ferramenta de diagnóstico, que no idioma original designa: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

12 Atente-se que o leque salarial contabiliza as remunerações totais paga pela organização, independentemente de integrar pessoas abrangidas por medidas de emprego protegido, cujo salário é parcialmente subvencionado pelo Estado e não pago na totalidade pela OTS.

13 Cf. <http://ceerdl.org/index.php/planos-e-relatorios-2/> Acedido a 03.10.2013.

14 Cf. <http://ceerdl.org/index.php/outras-publicacoes/> Acedido a 03.10.2013.

15 Para um maior desenvolvimento, v. <http://www.dianova.pt/publicacoes/estudo-follow-up-trajectorias-sociais> Acedido a 20.04.2012

16 Para um maior desenvolvimento, v. [http://www.dianova.pt/images/stories/dianova\\_institucional/posicionamento/manifesto\\_dianova\\_2010.pdf](http://www.dianova.pt/images/stories/dianova_institucional/posicionamento/manifesto_dianova_2010.pdf) Acedido a 20.04.2012.

17 Atente-se que o leque salarial contabiliza as remunerações totais paga pela organização, independentemente de integrar pessoas abrangidas por medidas de emprego protegido, cujo salário é parcialmente subvencionado pelo Estado e não pago na totalidade pela OTS, pelo que é provável que o leque salarial possa ser menor.

- 18 Cf. <http://www.dianova.pt/publicacoes/revista-exit> Acedido a 20.04.2012.
- 19 Cf. <http://www.dianova.pt/publicacoes/boletim-solis> Acedido a 20.04.2012.
- 20 Cf. <http://www.dianova.pt/publicacoes/relatorios-a-contas> Acedido a 20.04.2012.
- 21 Cf. <http://www.dianova.pt/publicacoes/materiais-de-comunicacao-institucional> Acedido a 20.04.2012.
- 22 Cf. <http://www.dianova.pt/imprensa/comunicados-de-imprensa/368-dianova-lanca-marcas-solidarias-corporativa-e-viveiros-visando-uma-maior-identificacao-de-solidariedade-na-sua-comunicacao-de-causas> Acedido a 20.04.2012.
- 23 Terminologia utilizada no âmbito de todos os programas de financiamento comunitário em geral.
- 24 Município de Cantanhede, Adega Cooperativa de Cantanhede, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Cantanhede e Mira, Município de Mealhada, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Bairrada e Agueira, Escola Profissional da Mealhada (representada pela Gerente), Lda, Meagri - Cooperativa Agrícola do Concelho da Mealhada, Município de Montemor-o-Velho, Associação Fernão Mendes Pinto, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Mondego, Cooperativa Agrícola do Bebedouro, Cooperativa Agrícola do Concelho de Montemor-o-Velho, Cooperativa Agrícola de Prod. de Leite e Carne de Entre Mondego e Vouga, Município de Penacova, Associação de Agricultores e Melhoramentos de Gavinhos, Centro de Convívio e Cultura de Zagalho e Vale do Conde e Grupo Recreativo do Casal.
- 25 A taxa de emprego jovem é aferida para os trabalhadores com idade menor ou igual a 25 anos.
- 26 Segundo a Organização Internacional do Trabalho, o termo “trabalho digno” resume as aspirações do ser humano no domínio profissional e abrange vários elementos: oportunidades para realizar um trabalho produtivo com uma remuneração equitativa; segurança no local de trabalho e proteção social para as famílias; melhores perspetivas de desenvolvimento pessoal e integração social; liberdade para expressar as suas preocupações; organização e participação nas decisões que afetam as suas vidas; e igualdade de oportunidades e de tratamento para todas as mulheres e homens. Cf. [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal\\_visita\\_guiada\\_02\\_pt.htm](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_visita_guiada_02_pt.htm) Acedido a 10.09.2013.

## referências bibliográficas

- Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Campos, R. & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Giddens, Anthony (1984). *Capitalismo e moderna teoria social*. Lisboa: Presença
- Goleman, D. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. In Miguel Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Campos e Cunha & Arménio Rego, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Kozlowski, S., Gully, S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1996). Team leadership and development: theory, principles and guidelines for training leaders and teams. In Michael Beyerlein, Douglas Johnson & Susan Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, (vol. 3, pp. 253-291). Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Laub, J. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lippitt, R. & White, R. (1993). An experimental study of leadership and group life. In E. Aronson & A. R. Pratkanis (Eds.), *Social Psychology* (vol. III, pp. 31-46). New York: University Press.
- 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 Études théoriques; ET0311. Retirado a 17 de fevereiro, 2012, de: [http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES\\_ET0610.pdf](http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0610.pdf)
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Pais, C. (2012). Microequipas e Macroequipa no terceiro setor português: funcionamento e liderança. *IS Working Papers*. Retirado a 5 de janeiro, 2013, de [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx)
- Pais, C. (2013). *Representações sobre a liderança em organizações socialmente empreendedoras: um estudo de caso múltiplo* (Texto não publicado). Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. In Miguel Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Campos e Cunha & Arménio Rego, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.