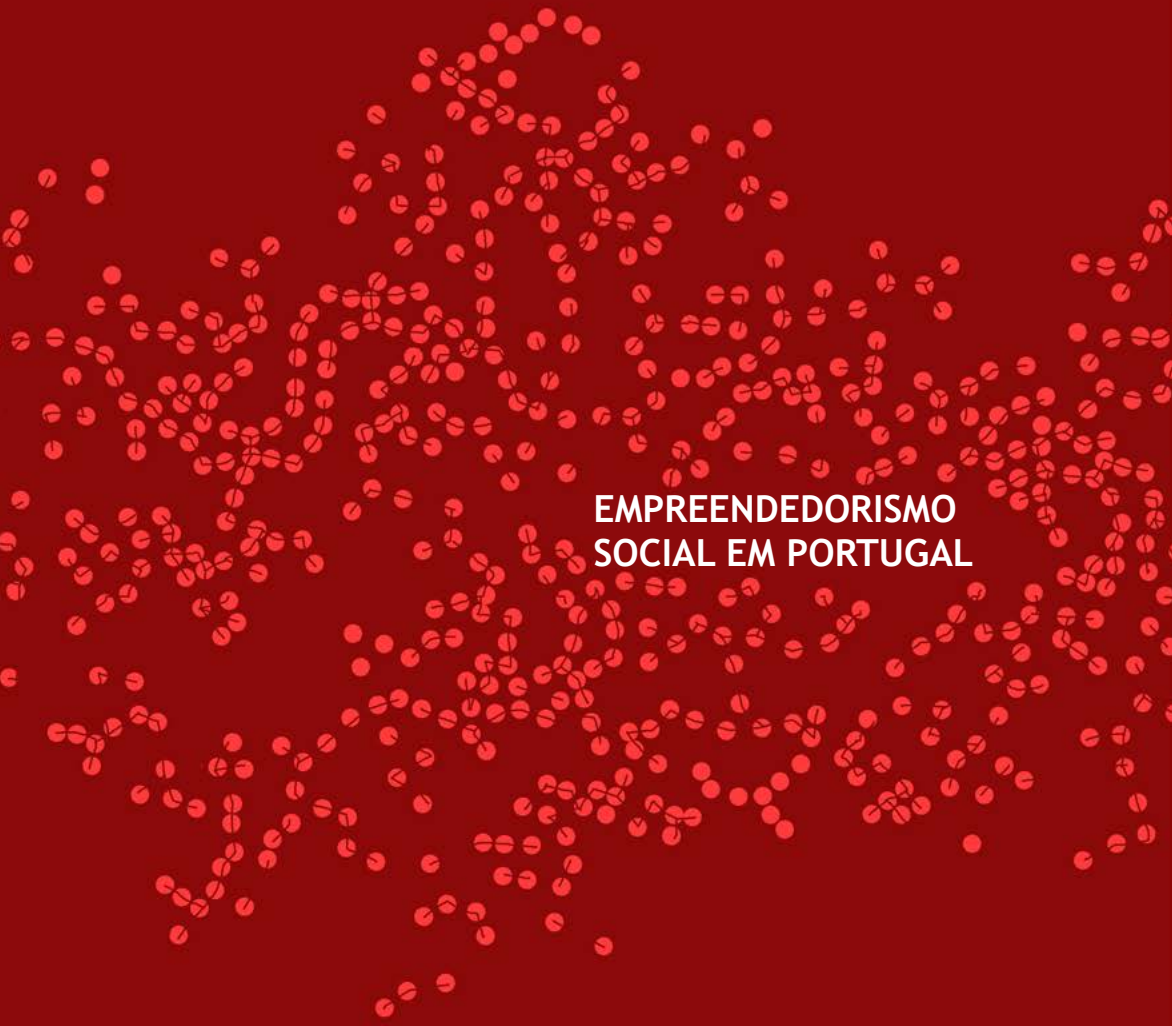
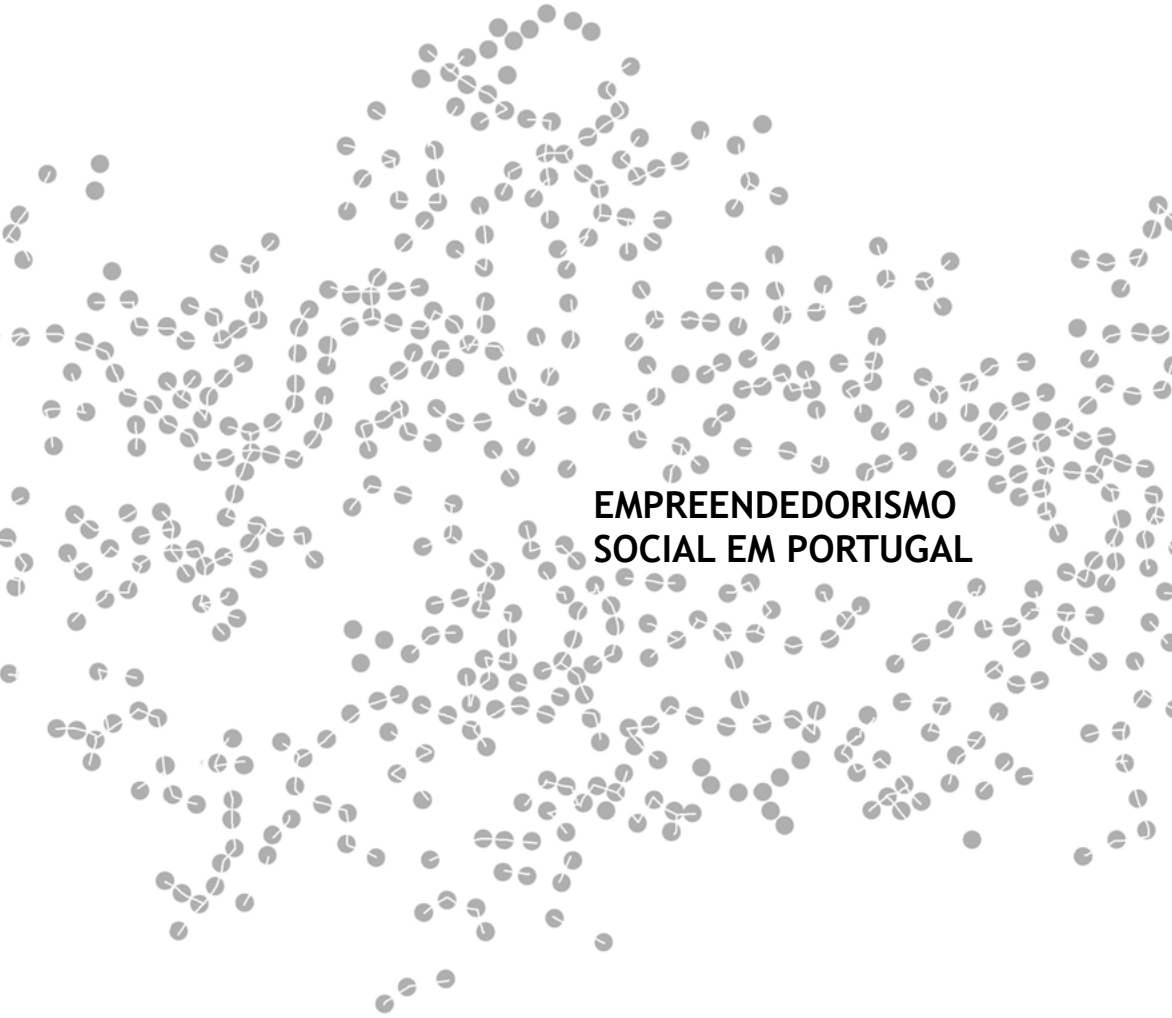


EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
COMPETE
QREN QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
A3ES
DINAMIA'CET
instituto SOCIOLOGIA U.PORTO



EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

Ficha técnica

Título
EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

Coordenadora científica /editora
Cristina Parente

Edição
Universidade do Porto - Faculdade de Letras

Revisão
Fernanda Sousa
Sónia Passos

Design Gráfico e Capa
Bernardo Providência

Porto, Abril 2014

http://web3.letras.up.pt/empsoc/
http://repositorio-aberto.up.pt/
ISBN: 978-989-8648-16-7

Promotores
A3S
Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector
DINAMIA' CET
Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Universitário de Lisboa
ISUP
Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

Financiadores
COMPETE / QREN / EU - Fundação para a Ciência e Tecnologia

Referência
PTDC/CS-SOC/100186/2008

Equipa de investigadores e filiações institucionais
- Alexandra Lopes (ISUP/DSFLUP)
- Ana Luísa Martinho (A3S)
- Carlota Quintão (A3S)
- Celso Pais (Pós Doutorando FLUP)
- Cristina Parente (ISUP/DSFLUP)
- Daniel Costa (ISUP)
- Isabel Guerra (Dinâmia' CET)
- Maria de Fátima Ferreiro (Dinâmia' CET)
- Mónica Santos (ISUP)
- Paula Guerra (ISUP/DSFLUP)
- Sofia Alexandra Cruz (ISUP/FEP)
- Vanessa Marcos (ISUP)
- Vera Diogo (Doutoranda FLUP)

Consultor
- Jordi Estivill

Bolseiros de Investigação Fundação para a Ciência e Tecnologia
- Cláudia Amador (ISUP)
- Hugo Moreira (Dinâmia' CET)
- João Martinho (Dinâmia' CET)

Investigadores Juniores Universidade do Porto
- Gonçalo Marques Barbosa
- Mafalda Gomes
- Susana Tavares de Castro
- Vera Lisa Araújo

Outros investigadores participantes
- Ana Isabel Couto (CIES/ISUP)
- Deolinda Meira (ISCAP)
- Luísa Veloso (CIES/ISUP)

Os textos que constam neste livro são da exclusiva responsabilidade dos seus autores

Agradecimentos

Organizações que participaram no projecto
Academia UBUNTU
Acção e Integração para o Desenvolvimento Global (AIDGLOBAL)
Ajuda de Mãe
Assistência Médica Internacional (AMI)
Associação A Casa do Caminho
Associação Adventista para o Desenvolvimento, Recursos e Assistência (ADRA)
Associação África Solidariedade (AAS)
Associação ao Serviço da Vida (SEIVA)
Associação Banco Alimentar Contra a Fome Porto (BA)
Associação Comunitária
Associação Cultural e Recreativa de Tondela (ACERT)
Associação Cultural Moinho da Juventude (ACMJ)
Associação das Escolas do Torne e do Prado (AETP)
Associação de Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO)
Associação de Defesa do Património de Mértola (ADPM)
Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego (ADELO)
Associação de País e Amigos dos Deficientes Mentais Adultos (CEDEMA)
Associação de Solidariedade e Acção Social de Santo Tirso (ASAS)
Associação DIANOVA Portugal (DIANOVA)
Associação Jerónimo Usera (AJU)
Associação Meninos de Oiro Associação para a Defesa dos Direitos da Criança de Azeitão e Setúbal (AMO)
Associação Mutualista A Previdência Portuguesa
Associação PAR - Respostas Sociais
Associação para a Cooperação Entre os Povos (ACEP)
Associação para o Planeamento das Famílias (APF)
Associação para o Tratamento das Toxicodependências - Comunidade Farol (ATT)
Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência Mental (APPACDM)
Associação Portuguesa para a Intervenção com Animais de Ajuda Social (Ânima)
Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR)
Associação Projecto Reklusa
Associação Quinta Essência - Uma Nova Linguagem para a Incapacidade (QE)
Benéfica e Previdente, Associação Mutualista
Beneficiência Familiar
Bolsa de Valores Sociais (BVS)
Cáritas Diocesana de Lisboa (CDL)
Casa de Protecção e Amaro de Stº António (CPASA)
Casa de Trabalho Dr. Oliveira Salazar, Patronato de Santo António (CT)
Casa dos Rapazes, Lar de Infância e Juventude (CR)
Centro Comunitário da Paróquia de Carcavelos (CCPC)
Centro Comunitário São Cirilo (CCSC)
Centro de Caridade Nossa Senhora Perpétuo Socorro
Centro de Educação Especial Rainha D. Leonor (CEERDL)
Centro de Reabilitação e Integração de Deficientes (CRID)
Centro Social das Antas
Centro Social do Exército de Salvação (CSES)
Centro Social Paroquial do Santíssimo Sacramento
Círculo de Apoio à Integração dos Sem-Abrigo (CAIS)
Comunidade Vida e Paz (CVP)
Confederação Cooperativa Portuguesa (ConfeCoop)
Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)
Cooperativa de Habitação Comunitária, As Sete Bicas (CHE)
Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Águeda (CERCIAG)
Cooperativa Terra Chã, Desenvolvimento Local, Artesanato e Serviços, CRL
Encontrar-se - Associação de Apoio a Pessoas com Perturbação Mental Grave
Escola de Judo Nuno Delgado, Associação (EJND)

Agradecimentos

Escolinha de Rugby da Galiza (ERG)
Espaço T, Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária
Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI)
Fundação Aga Khan, Portugal (AKDN)
Fundação do Gil
Fundação Evangelização e Culturas (FEC)
Fundação Gonçalo da Silveira (FGS)
Fundação Montepio
Fundação Realizar um Desejo, Make-A-Wish Portugal
Fundação São João de Deus (FSJD)
Grupo de Acção Social do Porto (GAS Porto)
Instituto Camões (antigo IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento)
Instituto de Solidariedade Universitária (ISU)
Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF)
Instituto Nossa Senhora Rainha da Paz
Instituto Pe. António Vieira
Instituto Surdos Mudos da Imaculada Conceição (ISIC)
Laço, Associação de Solidariedade
Lar Luísa Canavarro
Leigos para o Desenvolvimento (LD)
Liga das Associações de Socorro Mútuo de Vila Nova de Gaia (LASMING)
Liga Nacional Contra a Fome (LNCF)
Liga Portuguesa Contra a Sida (LPCS)
Menina dos Meus Olhos, Associação Cultural (MDMO)
Mestrado em Economia Social e Solidária, Instituto Universitário de Lisboa
Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra
Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local
Mó de Vida, Cooperativa de Consumo CRL
MONTE, Desenvolvimento Alentejo Central, A.C.E.
Mundo a Sorrir (MAS)
Norte Vida, Associação para a Promoção da Saúde
Obra Diocesana de Promoção Social do Porto (ODPS)
Obra do Padre Grilo
ONGD, Plataforma Portuguesa
Operação Nariz Vermelho, Associação de Apoio à Criança (ONV)
PAR, Respostas Sociais
Previdência Portuguesa, Associação Mutualista
Pró-Raia Associação de Desenvolvimento Integrado Raia Centro Norte
Qualificar para Incluir, Associação de Solidariedade Social (QPI)
Rosto Solidário
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Departamento de Empreendedorismo e Economia Social (DEES)
Saúde em Português (ASP)
Serviço de Assistência Organizações de Maria (SAOM)
SIC Esperança
SOCIALIS, Associação de Solidariedade Social
Sol Sem Fronteiras, Associação de Solidariedade Jovem sem Fronteiras (SOLSEF)
Terra Chã
TESE, Associação para o Desenvolvimento
União Distrital das Instituições de Solidariedade Social do Porto (UDIPSS-Porto)
Voluntariado Internacional para o Desenvolvimento (VIDA)

Sumário

Prefácio VII
Introdução 1

PARTE I
Empreendedorismo social: dos conceitos às escolas de fundamentação para uma aplicação ao caso português

Capítulo 1
Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social 11
Cristina PARENTE e Carlota QUINTÃO

1. Conceções e práticas do empreendedorismo social – breve roteiro histórico 11
1.1. A génese norte americana do conceito e o setor não lucrativo 11
1.2. A tradição francófona da economia social e a economia solidária 16
1.3. A abordagem europeia ao Terceiro Setor 19
1.4. A identidade fragmentada do Terceiro Setor português e a estratégia 2020 22
2. As escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social: o que há de novo no campo? 26
2.1. As *escolas anglófonas:* gestão empresarial e inovação social 26
2.2. A *escola europeia* das empresas sociais e a Europa 2020 29
2.3. *A escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial* 31
3. Do debate teórico sobre o empreendedorismo social à sua aplicação empírica 35
3.1. Uma proposta eclética para a investigação sobre o empreendedorismo social 35
3.2. Os debates e as opções teóricas 37
3.2.1. Protagonistas, missão e valor social 37
3.2.2. Recursos, a sustentabilidade e a legitimidade organizacional 40
4. Estratégia analítica 47
4.1. Objetivos, objetos e questões orientadoras da análise 47
4.2. Entre uma abordagem extensiva e uma intensiva: um ensaio de triangulação com objetivos de interpretação e intervenção 52
Anexo metodológico 70

Capítulo 2
Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor português em foco 75
Alexandra LOPES, Cristina PARENTE e Vanessa MARCOS

1. As metamorfoses do Estado Providência: da crítica gestionária à crítica do projeto coletivo 76
2. Terceiro Setor e reforma solidária do Estado: implicações das teses da devolução 78
2.1. O Terceiro Setor na redução da procura sobre o Estado 80
2.2. O Terceiro Setor e o regresso da solidariedade à sociedade 81
2.3. O Terceiro Setor e a visibilidade social da solidariedade 81
3. As leituras vigilantes dos finais da década de 1990 e o terceiro setor enquanto «*welfare mix*» 83
4. Questões globais, condições locais: o Terceiro Setor em Portugal 88
4.1. O Terceiro Setor em Portugal 88
4.2. A inversão do contrato social e a emergência de uma "sociedade civil secundária" 89
Nota Conclusiva 96

PARTE II
Dinâmicas organizacionais e gestionárias: contributos para os perfis do empreendedorismo social

Capítulo 3
Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança 102
Cristina PARENTE, Alexandra LOPES e Vanessa MARCOS

1. Operacionalizando um conceito: roteiro metodológico na definição de perfis de empreendedorismo social 103
2. Retratos organizacionais: tendências, convergências e paradoxos nos caminhos do empreendedorismo social 106
2.1. Relações reproduzidas e reinventadas: o Estado como elemento estruturante nos caminhos do Terceiro Setor 106
2.2. As vocações múltiplas das organizações do Terceiro Setor 110
Nota Conclusiva 124

Capítulo 4
Gestão Estratégica, Lidrança, e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor 132
Sofia Alexandra CRUZ, Celso PAIS e Cristina PARENTE

1. Gestão estratégica nas organizações do Terceiro Setor 133
2. Trabalho em equipa e lideranças 136
3. Resultados da investigação 138
3.1. Gestão estratégica: planeamento, avaliação e qualificação organizacional 138
3.2. Liderança, participação e trabalho em equipa 144
3.3. Culturas e estruturas organizacionais 151
Nota Conclusiva 155

Capítulo 5
Parcerias e financiamento no Terceiro Setor português 161
Maria de Fátima FERREIRO e Hugo MOREIRA

1. Parcerias como recursos materiais e simbólicos 162
2. A natureza das parcerias: predominância da rede entre congéneres e de parcerias para obtenção de mais recursos 163
3. Origem dos financiamentos do Terceiro Setor: uma grande diversidade mediada pelo tipo de organizações 167
4. Estrutura do financiamento das organizações dos sete estudos de caso5 167
5. O financiamento do Terceiro Setor: presença forte do financiamento público mas procura de alternativas 169
6. Representações da responsabilidade do financiamento ao Terceiro Setor 171
Nota Conclusiva 172

Capítulo 6 e 7
A gestão de recursos humanos assalariados e voluntários 176

6. A gestão de recursos humanos assalariados 176
Cristina PARENTE

1. A gestão de recursos humanos assalariados 176
1.1. Um Terceiro Setor empregador e seus contornos recentes na União Europeia 177
1.2. A centralidade dos recursos humanos no Terceiro Setor 178
1.3. A gestão de recursos humanos: evidências empíricas 183
1.3.1. A estrutura do emprego 183
1.3.2. Agestão de recursos humanos: responsabilidade e orientações 187
Nota Conclusiva 193

7. A gestão do voluntariado 201
Vanessa MARCOS e Cláudia AMADOR

1. Da problematização do conceito ao reconhecimento do seu valor social e económico 202
2. Perfil sociodemográfico dos voluntários das OTS em Portugal 204
3. O Plano de Voluntariado como ferramenta de operacionalização da gestão do voluntariado: resultados em discussão 205
Nota Conclusiva 213

Capítulo 8
Comunicação externa e legitimação organizacional 219
Cristina PARENTE, Daniel COSTA, Gonçalo MARQUES e Ana Mafalda GOMES

1. A sociedade em rede como veículo para a legitimidade organizacional 220
2. Estratégia metodológica e objetivos de análise da comunicação externa 223
3. Comunicação externa: apresentação e discussão dos dados 225

3.1. A supremacia da comunicação virtual 226
3.2. Os *websites* na comunicação externa 227
3.2.1. Usabilidade e acessibilidade 227
3.2.2. Legitimidade pragmática 229
3.2.3. Legitimidade moral 230
3.2.4. Legitimidade cognitiva 233
3.3. Particularidades de investimento na legitimidade organizacional 234
Nota Conclusiva 237

PARTE III
Empreendedorismo social: dos Inovação em contextos organizacionais de empreendedorismo social

Capítulo 9
Sobre inovação e empreendedorismo social 242
Cristina PARENTE, Vanessa MARCOS e Vera DIOGO

1. Empreendedorismo social e inovação: que relação? 242
2. Raízes e ruturas dos discursos sobre a inovação 245
3. Inovação social e organizacional. Do conceito à sua operacionalização em modelo analítico 249
3.1. Inovação no processo 251
3.2. Inovação como resultado 252

Capítulo 10
Organizações com perfis de empreendedorismo social: estudos de caso 260
Ana Luísa MARTINHO, Vanessa MARCOS, Cristina PARENTE, Sofia Alexandra CRUZ e Cláudia AMADOR

1. Inovação social e organizacional: uma proposta analítica 260
2. Histórias organizacionais: *case studies* sobre modelos de intervenção e de gestão 264
2.1. A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista 266
2.2. Casa de Trabalho Dr. Oliveira Salazar - Patronato de Santo António 269
2.3. Centro de Educação Especial Rainha Dona Leonor (CEERDL) 274
2.4. Dianova Portugal - Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social 278
2.5. AD ELO – Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego 284
2.6. Cooperativa Terra Chã – Desenvolvimento Local, Artesanato e Serviços C.R.L. 288
2.7. PAR – Respostas Sociais 293
3. Inovação social e inovação organizacional: uma aproximação a práticas de empreendedorismo social 298
3.1. Inovação social: as evidências empíricas em confronto 299
3.2. Inovação organizacional: as evidências empíricas em confronto 301
Nota Conclusiva 304

PARTE IV
Representações sociais: políticas, legislação e conceitos de empreendedorismo social

Capítulo 11
Representações sobre empreendedorismo social 309
Cristina PARENTE, Vanessa MARCOS e Daniel COSTA

1. Os atores do campo doTerceiro Setor e as representações de empreendedorismo social 309
2. As representações discursivas 312
2.1. As conceções de empreendedorismo social 312
2.2. Os conceitos em discussão 314
2.2.1. A economia social e solidária 314
2.2.2. O Terceiro Setor 315
3. Dimensões caraterizadoras do empreendedorismo social 316
4. Sentidos e significados das dimensões caraterizadoras do empreendedorismo social 319
4.1. A leitura do contexto social 319
4.2. Princípios e objetivos orientadores da ação 321
4.3. Competências organizacionais 323
5. As controvérsias em torno do conceito: iniciativa individual ou coletiva, geradora ou não de excedente económico, responsabilidade social? 324
Nota Conclusiva 327

Capítulo 12
Representações das relações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor: algumas pistas de análise 332
Paula GUERRA e Mónica SANTOS

1. Articulações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor português: retomando os principais eixos de análise 333
2. Representações dos atores chave acerca das políticas de apoio ao empreendedorismo social 337
3. Da relação entre o Estado e o Terceiro Setor: apresentação e discussão dos dados do inquérito por questionário 345
Nota Conclusiva 350

PARTE V
Educação para o empreendedorismo social

Capítulo 13
Educação para o empreendedorismo social 357
Cristina PARENTE, Vera DIOGO e Daniel COSTA

1. Sobre a emergência e o contexto institucional da educação para o empreendedorismo social 358
2. Orientações gerais dos programas educativos dirigidos ao empreendedorismo social 363
3. Abordagem metodológica: eixos estruturantes 366
4. O mapeamento da oferta educativa e formativa nacional 370
4.1. A oferta de formação contínua 371

4.2. A oferta de formação pós-graduada 372
5. Representações dos atores educativos sobre o "dever ser" do empreendedorismo social 373
5.1. Representações do "dever ser" sobre a educação para o empreendedorismo social 373
5.2. As representações sobre o que "deve ser" um empreendedor social 375
6. Orientações dos programas educativos de formação pós-graduada: uma abordagem interpretativa 379
6.2. As orientações pedagógicas 382
6.3. Estruturas programáticas 385
7. Os programas educativos observados em profundidade: SOL2, ENTRE e TuSou 389
7.1.1. O curso SOL2: uma experiência formativa pioneira focada na economia solidária 390
7.1.2. O curso ENTRE: capacitar para uma intervenção social fundamentada 391
7.1.3. O curso TuSou: um programa de aprendizagem não formal capacitador de empreendedores sociais 392
7.2. Os programas educativos: dos objetivos e públicos-alvo aos conteúdos e práticas pedagógicas 394
7.2.1. Orientação para a fundamentação científica de um modelo económico alternativo no curso SOL2 394
7.2.2. A fundamentação da intervenção social dinamizada pela multiculturalidade e pelas preocupações de melhoria contínua do curso ENTRE 396
7.2.3. O empoderamento de públicos vulneráveis com objetivos de inserção socioprofissional do programa TuSou 398
7.3. Reflexões comparativas: ECOSOL, ENTRE e TuSou 401
Nota Conclusiva 402

Conclusões e recomendações 413
1. Conclusões – refletir sobre os caminhos para o empreendedorismo social em Portugal 414
2. Recomendações – agir nos caminhos para o empreendedorismo social em Portugal 421

Prefácio
La investigación sobre el emprededurismo social en Portugal

Jordi Estivill
Barcelona, Abril 2014

A través de este pórtico[1] se invita a entrar en la investigación sobre "el emprendedurismo social em Portugal: as políticas, as organizaçoes e as prácticas de educaçào/formaçào", que fue diseñado en 2008 y que ha sido financiado por la Fundaçào de Ciência e Teconologia entre 2010 y 2014. He tenido el privilegio de ser testigo desde sus inicios, del largo itinerario de esta investigación. He participado en las discusiones iniciales y en el primer seminario, en algunas reuniones de trabajo intermedias y en el seminario final. Por medio de este seguimiento, que ha tenido momentos de gran proximidad y porque no decirlo de complicidad pero que nunca ha dejado de ser de crítica fraternal, he podido constatar varios trazos que vale la pena poner de relieve y que se reflejan en el producto final que ahora se presenta. Estas reflexiones de acompañamiento tienen tres apartados. Un primero que muestra las características principales de esta investigación. Un segundo, que trata de su oportunidad y utilidad y un tercero que hace algunas contribuciones con respecto a algunos de sus contenidos más conceptuales.

1 Agradezco a Cristina Parente, coordinadora de la investigación, a Carlota Quintao y a todo el equipo, el que me pidieran ser asesor internacional de la investigación, así como su amabilidad y hospitalidad y su demanda de redactar este pórtico. En él, no se dan referencias bibliográficas, que pueden encontrarse en esta publicación gracias al excelente trabajo realizado en este campo.

Trazos relevantes de la investigación

El primero de los trazos, que concierne al contexto, sería el poner de relieve las considerables dificultades que la investigación en ciencias sociales tiene en este país. Muy probablemente son dificultades compartidas por otros países. Se necesita mucha vocación investigadora, mucha tenacidad, mucho espíritu de sacrificio y mucha capacidad coordinadora y de análisis para superar estas dificultades. Las más evidentes son financieras, pero a pesar de ser recurrentes, no son, a menudo, las más importantes. Ya que, a menudo, hay que vencer un clima general de escepticismo y de opacidad. Hay que convencer a las personas y organizaciones para que participen, den sus datos, desvelen sus intenciones, expliquen sus actividades, se sometan, en suma, a las preguntas, a veces consideradas impertinentes, de los pesquisidores.

No terminan aquí las dificultades. A menudo los organismos financiadores quieren inmiscuirse en el proceso, condicionándolo. No es el caso de esta investigación. En otras ocasiones, las entidades promotoras tienen unos criterios administrativos, institucionales y monetarios que exigen unos esfuerzos y plazos que son claramente exagerados, detallistas y que no compensan las energías que se le deben dedicar. Es bueno tener unas exigencias de control, pero deberían ser razonables, no basarse en la sospecha sino en el respeto al trabajo investigador. Por último, y para no extender demasiado este punto hay que aludir a lo difícil que es conjugar voluntades y ritmos de los recursos humanos, constituir equipos interdisciplinares y coordinarlos y mantener el hilo conductor de la investigación. Muchas investigaciones fracasan o terminan mal debido a los problemas del equipo humano que las realiza. No ha sido el caso de esta investigación que, a pesar de algunos inevitables desánimos y abandonos, ha llegado a buen puerto.

En segundo lugar, hay que constatar la longitud de este proceso investigador. No es muy frecuente, que desde las primeras intuiciones hasta su finalización pasen seis años. Esto implica una “tozudez” y continuidad que no abundan. El tiempo es un recurso escaso pero que ayuda a madurar los procesos analíticos. Lleva a la acumulación de conocimientos. Permite darle varias vueltas a las hipótesis de trabajo, comprobarlas y que los resultados no sean una lectura apretada y urgente de última hora. Todo ello se refleja en esta investigación que no se contenta en mostrar sus resultados en cada capítulo sino que va mas allá formulando unas recomendaciones finales sobre los caminos que el emprendedurismo social podría seguir en Portugal. Este sería un tercer trazo característico de esta investigación que no se queda en la pretendida neutralidad “científica” y académica, sino que se ”moja” especificando unos objetivos a perseguir y las acciones a emprender. Es interesante ver que se trata de un proceso de devolución, de retorno hacia quienes facilitaron las informaciones de base, de abrir un debate con los responsables organizativos para mejorar la realidad estudiada. Es un compromiso que honora al equipo investigador. El cual se reflejó, en las reuniones de grupo, en el seminario final celebrado en el mes de Setiembre de 2013 y que se incorpora en este trabajo.

El cuarto trazo es el del rigor metodológico. A menudo se utiliza una sola técnica cuantitativa o cualitativa. En cambio, la multiplicidad metodológica es la que caracteriza esta investigación. La batería utilizada comprende: análisis documental, un buen balance bibliográfico, especialmente interesante en la detección de las diferentes corrientes de pensamiento sobre el emprendedurismo social, una aplicación a las dimensiones política y legal, formativa y organizativa de Portugal del modelo analítico teórico elaborado previamente, el contraste interpretativo, a partir de los 89 cuestionarios respondidos, con la opinión de los actores, entrevistas abiertas y semi estructuradas con los responsables de los procesos educativos, una observación directa en los siete estudios de caso escogidos de acuerdo a criterios territoriales, antigüedad y estatuto jurídico. La integración de este conjunto de métodos no es fácil. Y en este caso se ha escogido dar una cierta autonomía a cada parte y sintetizar el conjunto alrededor de las conclusiones.

Oportunidad y utilidad de la investigación

La oportunidad y la utilidad de la investigación no ofrecen ninguna duda. Hay múltiples razones que permiten argumentarlas. Unas tienen que ver con el carácter definitorio y teórico del emprendedurismo social. Este pide que se clarifiquen y delimiten un conjunto de términos. Se involucran conceptos polivalentes como innovación, capital social, valor añadido, desarrollo sostenible por no citar denominaciones como tercer sector, organizaciones voluntarias, sector no lucrativo, empresas sociales, economía social, economía solidaria, etc… que forman parte de este cambiante arco iris que no tiene ni colores ni fronteras precisas. Lo que remite a diferentes escuelas de interpretación de la realidad social. Otras razones son estratégicas. Puesto que en una parte de la literatura actual, se adjudican a los empresarios sociales tantas virtudes y funciones que serian los salvadores de la crisis económica, los creadores de nuevos empleos y de cohesión social, los mejores combatientes contra la pobreza y la exclusión, los verdaderos responsables sociales, los moralizadores de la vida económica, los ejemplos modélicos para la ciudadanía,… Serian una mezcla excelsa de James Bond y Teresa de Calcuta. O quizás, se quiere que sean la plasmación local de un Dom Sebastiào del que se espera que lo resuelva todo. Esta multiplicidad de nombres y funciones otorgadas invitan a clarificar el panorama. Esta investigación contribuye a ello.

No es de extrañar que los emprendedores sociales estén tan de moda. La crisis y sus tremendas consecuencias sociales están demandando encontrar nuevas respuestas. Aunque sea para hacer ver que cambia todo, para que nada cambie. Desde las organizaciones internacionales, pasando por las instancias europeas y estatales y llegando a escala local y de las organizaciones sociales casi todo el mundo habla y quiere imitar a esta figura emblemática. El número de investigaciones y publicaciones, como muestran las autoras de este trabajo, es ingente y atraviesa los continentes. Miles de artículos les son consagrados en los medios de comunicación social.

Otras razones de su éxito potencial están en relación con la aplicación de esta figura al mundo empresarial, con su implantación en la vida social, económica y cultural. Frente a esta pretendida generalización, cabe hacerse algunas preguntas: ¿su presencia, aumenta la productividad y el impacto social?, ¿ modifica las estructuras organizativas y las formas de gestión?,¿ crea un diferente clima empresarial?, ¿ obtiene y se legitima a partir de otras formas participativas?, ¿ establece otras relaciones, en forma de red, con otros actores?, ¿exige nuevos procesos formativos?,…Las autoras de esta investigación nos invitan no tanto a definir los perfiles individuales de esta figura como a verificar una lectura colectiva del emprendedor social y de sus resultados aplicados a Portugal. Insisten en los modelos de intervención y en los procesos organizativos. Es, sin duda, un camino más fértil que el puramente psicológico e individual.

Por todo ello, es oportuno realizar este tipo de investigaciones y aplicarlas a un país como Portugal que presenta unas características propias tanto en el lugar que ocupa en la división internacional del trabajo, en la economía europea e ibérica, como por su particular desarrollo del estado, de la protección social publica y sobre todo por una forma específica de entender y vivir al mundo asociativo. La investigación incide en estos aspectos e intenta situar al emprendedor social en las relaciones que el tercer sector mantiene con el estado. Lo hace menos con respecto al mercado.

La utilidad de este trabajo es difícil de mesurar. Las autoras han intentado convocar y dialogar con el mundo asociativo. Este, ¿ les puede escuchar y muy especialmente, llevar a cabo sus sugerencias? No lo sé. Frente a ello, se puede ser optimista o pesimista. Si se adopta la primera posición, seguramente se argumentará que las organizaciones sociales portuguesas no pueden permanecer ajenas a las orientaciones que les llegan desde fuera, que la crisis las va a obligar a introducir mudanzas en su financiación, en sus formas de gestión estratégica, en sus modos de organización de los recursos humanos y técnicos, en sus caminos de legitimación. Nuevas generaciones de profesionales y nuevas iniciativas ligadas a la economía social y solidaria y al desarrollo local están emergiendo en Portugal que piden cambios substantivos y que muestran que es posible realizarlos. En este sentido, es significativo que haya frecuentes congresos y seminarios, abundantes procesos de cualificación profesional y organizativa y que la evaluación rigurosa del desempeño organizativo no sea ya, tan excepcional. También, la existencia de “buenas prácticas”, su visibilidad y la posible transferibilidad de sus enseñanzas son motivos para tener una cierta dosis de optimismo.

Si, en cambio, se adopta una visión pesimista por la que se piensa que los oídos organizativos acostumbran a ser sordos, entonces se pondrá el acento en el anquilosamiento de las organizaciones sociales, en sus modos jerárquicos, en la vejez de sus dirigentes orgánicos y en sus reticencias a cambiar sus rutinas, en su alejamiento de una visión empresarial, en el peso de la canalización vertical y central de su financiación, en su espera del maná público, en los pocos márgenes que el marco jurídico permite, en el clima organizativo por el que se aceptan bajos salarios, sistemas jerárquicos, pesadas rutinas administrativas, en las pasividades de muchos

profesionales que no quieren cambiar o que están cansados por la inutilidad de sus esfuerzos.

Pero, si se es realista se puede vislumbrar que la incorporación de algunos elementos del emprendedurismo social, que se explicitan en las estimulantes recomendaciones de esta investigación, podría ser beneficiosa para la vida asociativa portuguesa. A corto o a medio plazo, bien sea por la vía de la virtud, por el convencimiento de la bondad de las propuestas, bien sea por la vía de la necesidad, por los recortes financieros, es probable que el mundo asociativo ha de ir cambiando. Se espera que, vaya probablemente a progresar en el sentido de una mayor apertura, de una más importante y plural participación, de una diversificación de las fuentes de financiación, de una mejor gestión del conjunto de los recursos, de una mejor expresión y defensa de los intereses generales y los bienes comunes.

Si se constata que la atención de la investigación es menor con respecto al mercado, al mundo empresarial, *stricto sensu*, las recomendaciones no inciden mucho sobre las modificaciones que habría que introducir en la administración pública. En este sentido se puede afirmar que esta investigación se concentra en el mundo del emprendedor social y que abre perspectivas hacia otros caminos analíticos.

Algunos contenidos conceptuales y su debate acerca del emprendedurismo social

No es posible comentar cada uno de los múltiples aspectos de esta amplia investigación. Por ello se escogen algunos de los que parecen más relevantes a nivel teorico.

i) Emprendedores y empresarios sociales

La investigación parte del **carácter ambivalente** de la noción de emprendedurismo social y de su relativamente **poco enraizamiento** en la sociedad portuguesa.

En efecto, se trata de definir un concepto teórico ambiguo y polivalente. Su ambigüedad viene dada como sucede con muchos conceptos de las ciencias sociales, porque no tiene los contornos bien delimitados. ¿Dónde empieza y dónde acaba esta noción?, ¿ A qué procesos, situaciones y figuras puede aplicarse y a cuales no? Así pues la primera hipótesis es que hay una dificultad para delimitar conceptualmente de forma precisa el emprendedurismo. Aun se complica más la delimitación cuando se añade el término social, como precisan las autoras.

Su carácter polivalente invita a una distinción entre emprendedor y empresario. Una persona emprendedora es alguien que tiene iniciativa, que inicia un proyecto,

una aventura, con un cierto grado de riesgo. Por esto se dice de el/ella que "es atrevido, decidido, activo, que se atreve con lo desconocido, que explora diferentes alternativas". ¿Alguien que con otros amigos se propone escalar el monte Everest y obtiene sus fondos con el crowdfunding, sería un emprendedor social?, ¿o alguien que crea una asociación de buscadores de oro que van a colectivizar sus resultados invirtiéndolos en mejorar sus condiciones de vida?

¿Un emprendedor es diferente de un empresario? Sí y No. No, porque el termino empresario va ligado íntimamente a la noción de empresa y toda creación empresarial tiene aspectos de atrevimiento, de inicio de actividades que se proyectan hacia un futuro relativamente desconocido. Si, porque hay diferencias, porque el ánimo de lucro, la búsqueda de beneficio y de remuneración del capital parecen bastantes inherentes a las funciones y motivaciones del empresariado. Mientras que para el emprendedor no lo son, puesto que puede buscar otras finalidades como pueden ser las científicas, del descubrimiento, del placer, del reconocimiento… Si, porque la noción de emprendedor va mas allá, es mas "abrangente" que la de empresario. En los descubridores portugueses habían, sin duda, chispas y halitos emprendedores pero no eran necesariamente empresarios. Incluso se puede decir que bastantes de estos, no son especialmente emprendedores. Pueden llegar a ser rutinarios, repetitivos y continuistas.

Por lo tanto, cuando las dos palabras se utilizan indistintamente se hace un reduccionismo conceptual y teórico. Hay que ser conscientes de ello. Sobre todo porque una parte considerable de la literatura actual convierte en sinónimos a ambos términos. Y aun más, por cuanto la moda del emprendedurismo social tiende a identificar este concepto con el de empresariado social. Cabe señalar que la fuerza del mercado y de las ideologías que genera, acaba absorbiendo, raptando, chupando y tergiversando a muchos conceptos y practicas cuyos orígenes y contenidos son distintos.

Se puede sugerir que bastantes dirigentes del mundo asociativo portugués puedan sentirse cómodos, sentirse halagados y considerarse emprendedores pero tengan dudas en aceptar su posible imagen como empresarios. Las investigaciones hechas en Portugal y el capitulo que trata de ello, muestran claramente como de hecho la mayoría se comportan muy poco como empresarios: se inscriben en una óptica asistencialista, no les importan mucho los resultados económicos, no actúan teniendo en cuenta el mercado, se exponen poco, se arriesgan menos.... Hasta cierto punto, la inclinación de la investigación por la lectura colectiva del emprendedurismo social que se refleja en los siete estudios de caso analizados da una salida a estas dudas. Muestra por lo menos, la pluralidad de las respuestas existentes en Portugal.

Ahora bien, no es de extrañar la escasa audiencia del emprendedurismo social en Portugal, puesto que, a parte de algunas referencias históricas que se entroncan en Schumpeter, en Simiand, en Say, en Drucker, este concepto nace en Estados Unidos, el corazón del capitalismo, en el seno de una matriz protestante, ligado a una filosofía

del merito, del esfuerzo individual, de la competencia y del enaltecimiento de las virtudes empresariales que la filantropía personal y el mundo asociativo no lucrativo deben compensar en el campo social. Así existiría una obligación moral por la que hay que devolver a la comunidad lo que esta permite ganar, mientras que se otorgan funciones de mínimos subsidios al estado. Cabe preguntarse hasta que punto estas ideas se corresponden con la cultura de fondo económica y social portuguesa. Lo que invitaría a profundizar en esta posible correspondencia (individualismo/colectivismo/ comunitarismo, valor del trabajo y del esfuerzo, peso del microemprendedurismo, papel del estado, matriz católica e influencia de la Iglesia,...)

Todo indica que el salto atlántico de esta concepción del emprendedurismo se hace a través de Inglaterra y que de ahí llega a las instancias europeas en el clima neoliberal que las impregna, en los últimos tiempos. Pero como las autoras de la investigación indican, el aterrizaje en el viejo continente no es tan pacifico puesto que se confronta con otras tradiciones que habían empezado a emerger desde la década de los ochenta y se habían afirmado en los noventa. De esta forma, ellas que adoptan una posición ecléctica, identifican cuatro corrientes de pensamiento: dos más anglosajonas en las que una estaría conectada con la gestión empresarial y otra con la innovación social y dos más francófonas y latinas, la de las empresas sociales y la de la economía solidaria, también influenciada por América Latina. ¿Cuál de ellas se adapta mejor a la realidad portuguesa?, ¿ hasta qué punto no debe y puede surgir una vía especifica ?

ii) Innovación social, capital social y valor añadido

Esta excursión conceptual invita a seguir examinando otras nociones que van más o menos aparejadas con el emprendedurismo social: **innovación social, capital social, valor añadido.**

Así se pone en evidencia en la investigación, por la cual existiría una relación entre el emprendedurismo y los otros tres conceptos. Hasta cierto punto la crisis permite ver más claramente aquello que destruye y distinguir entre aquello que mantiene y aquello que origina. Así por ejemplo, las nociones de crecimiento económico, de estado del bienestar, de pobreza monetaria están siendo sujetas a críticas cada vez más abundantes y acertadas y nociones como desarrollo sostenible y territorial, respeto al medio ambiente, participación y empoderamiento ciudadano ganan terreno. En este sentido, **la innovación social** se inscribe en el panorama conceptual que se afirma en los últimos tiempos y adopta nuevos contornos.

Anteriormente, la visión más convencional sobre esta noción se interesaba por los cambios que se introducían en la organización del trabajo, en los procedimientos técnicos y en los bienes y servicios que permitían aumentar la productividad empresarial. En esta visión se distinguía entre invención e innovación. El empresario

no era el que inventaba sino el que la introducía y la difundía en los mecanismos productivos. Pero esta visión era reductora y superficial. Primero porque limitaba la innovación al campo productivo. Segundo porque los aumentos de productividad no son la única manera de medirla. Tercero porque no desbordaba al mundo empresarial y no tenía en cuenta las condiciones sociales, políticas, culturales que la abonan y la hacen florecer y al conjunto de los actores que pueden innovar socialmente. En cambio, si estos pueden hacerlo, esto significa que la innovación social puede nacer de la necesidad, de la aspiración y el convencimiento e incluso de la búsqueda de soluciones inéditas a problemas sociales. Y este nacimiento no nace del aire, sino de condiciones concretas que se materializan en un espacio y tiempo determinados. Es de la conjunción entre teoría y capacidad de experimentación que emana un cambio cualitativo de una situación que antes no existía, a nivel micro, meso o macro.

Lo que no es tan evidente es que necesariamente emprendedurismo social e innovación estén total e íntimamente ligadas. Ningún tipo de economía (domestica, publica, lucrativa, solidaria) ni ningún actor tiene el monopolio de la innovación social y al revés en cualquiera de ellos puede surgir. El problema viene dado porque esta se exija institucionalmente o moralmente a los emprendedores y a los empresarios sociales. Como si no tuvieran suficiente trabajo con abrirse camino entre la presión del mercado y del sector público. Lo cual no significa que en el seno de las iniciativas de los emprendedores y empresarios sociales no pueda haber innovaciones sociales. Es más, es muy probable que las haya, en la medida en que no sigan las normas y costumbres dominantes y quieran empezar a construir otro tipo de sociedad y de economía.

Otra cuestión es el papel del capital social y de su relación con el emprendedurismo social. No es el momento de entrar a definir el capital social sino mas simplemente que, como pasa con la innovación, hay una cierta confluencia cronológica entre los dos conceptos y por lo tanto unas correspondencias importantes. Si en un territorio hay considerables dosis de capital social, entonces sería más fácil que nacieran y se consolidasen iniciativas de emprendedurismo social. Al revés también seria cierto. Otra cuestión es plantearse si este es capaz de crear capital social. Es posible que la respuesta sea bastante afirmativa ya que un cierto tipo de emprendedor bien sea porque lucha contra la pobreza, bien sea porque defiende un territorio, bien sea porque abre espacios de participación, bien sea porque ejecuta un liderazgo más democrático, crea lazos de confianza, construye pautas comunes de comportamiento, aglutina a la población alrededor de proyectos colectivos compartidos, originando así capital social.

Otro punto de engarce sería el de las redes que, sin duda, son un elemento constitutivo del capital social. En varias concepciones del emprendedurismo social se insiste que la colaboración con otras empresas, con otros actores forma parte de su patrimonio, así como todas las formas que el partenariado puede adoptar. Habría que examinar entonces si crean lazos fuertes o débiles, si refuerzan las tramas o los nudos de las redes.

Pero no puede olvidarse que hay detractores de la teoría del capital social que ponen en evidencia sus límites especialmente si se toma en su vertiente individual ya que entonces el desarrollo del capital social se basaría en un voluntarismo o en una creencia en las capacidades y esfuerzos de las personas muy difíciles de materializar cuando son pobres o excluidas. Si por el contrario, se adopta una lectura colectiva se pueden encontrar correlaciones positivas entre emprendedurismo social, capital social y desarrollo local, como puso en evidencia la investigación "Conscise" llevada a cabo en Inglaterra, Noruega, Escocia y España.

Por fin, cabe plantear hasta qué punto el empresariado social y el emprendedurismo contribuyen al valor social añadido. En este punto, las cuatro escuelas tienen algunas considerables diferencias y algunas concomitancias, dignas de ser señaladas. La escuela que proviene del campo de la gestión de origen americano, se interesa mucho más por el valor añadido ligado a los resultados económicos, al aumento del producto nacional y acostumbran a incluir la creación de empleo. Es importante aquí explicar que también en Europa la presión por otorgar a las empresas sociales la función de aumentar los niveles de ocupación ha sido muy fuerte desde los años noventa con la creación de la estrategia europea del empleo y con los crecientes niveles de desempleo y los diferentes programas que pretenden afrontarlos. Cabe recordar que uno de los programas más ambiciosos en este campo, de la Comisión Europea, el de 1997, se llamaba tercer sistema y empleo. Por lo tanto, la escuela de las empresas sociales y de la economía social se vio muy sometida a esta lógica. La creación de empleo y la inserción laboral se convirtieron en las principales justificaciones de las cooperativas sociales italianas, de las empresas de inserción francesas, españolas y portuguesas, de las sociedades de inserción y calificación alemanas e incluso de las "community business" escocesas .Y esto se nota mucho en los estudios del grupo EMES y en las posteriores publicaciones de este milenio, que siguen esta perspectiva.

En cambio, la escuela de la innovación social pone el acento en un tipo de negocio que introduce novedades en la gestión y organización de las empresas pero que también debe responder a los nuevos retos externos sociales y económicos así como responsabilizarse del impacto que generan estos cambios. Según esta escuela, el valor social surge de esta capacidad innovadora.

Hasta cierto punto este enfoque tiene un punto de encuentro con la escuela de la economía solidaria por cuanto sus iniciativas, responden a las necesidades de la población, desatendidas por el mercado y el estado, introducen la democracia económica y la participación en una perspectiva de empoderamiento ciudadano y de transformación social y política. Ambas perspectivas comparten esta articulación entre las modificaciones internas y externas que constituye gran parte del valor añadido social. Aun cuando la economía solidaria explicita y trata de aplicar valores como la defensa del patrimonio natural y cultural y del genero, de los recursos y la identidad territoriales, de la reciprocidad, la donación y la justicia distributiva.

Otra cuestión es cómo se mide este valor social. En este caso, aparece un campo apasionante en el que por un lado se hace una crítica al valor de cambio de la economía capitalista y a los indicadores que se han utilizado para mesurar el valor económico, presentados generalmente en términos monetarios y contables (renta per cápita, producto nacional bruto y neto, beneficios empresariales y amortización,..). Por otro lado, se introduce a partir del valor de uso, de la calidad de la vida, de la felicidad, del buen vivir, otras maneras de aproximarse a la valorización de la plural actividad humana y colectiva, en sus diferentes vertientes de producción, consumo, intercambio y ahorro. Se transforman las metodologías y los sistemas de indicadores y se utilizan auditorias participadas, auto diagnósticos, balances sociales, índices de satisfacción y otros instrumentos que implican al conjunto de los actores (dirección, trabajadores, consumidores, usuarios,…) que contribuyen a que aumente el valor añadido social.

Quedan muchas cuestiones por elucidar y comentar en esta investigación como son las que conciernen más precisamente las dinámicas organizativas y de gestión y muy especialmente las formativas. Estas últimas ofrecen un inédito mapeamiento de la oferta formativa en este campo, en Portugal. Sería muy importante poder actualizarlo periódicamente para poder verificar los futuros avances y los posibles retrocesos y calibrar las orientaciones que va tomando la cualificación del emprendedurismo social en Portugal.

Una vez más, y como acostumbra a ser habitual al final de las investigaciones estimulantes, se abren nuevos y fecundos campos analíticos por los que discurrir. De esta forma, se puede afirmar que esta investigación es a la vez un buen punto de llegada y un buen punto de partida.

Introdução

Cristina Parente
Porto, Março 2014

O empreendedorismo social é mais uma das *buzzwords* que a crise do paradigma de desenvolvimento económico e social trouxe para a ordem do dia na passagem para o século XXI. Trata-se de um campo de análise e intervenção emergente em termos políticos e científicos, em fase de expansão acelerada, com grande cobertura mediática. Tem vindo a atrair o interesse dos diferentes setores da sociedade e dos mais variados quadrantes políticos mundiais, europeus e nacionais, como uma solução para a resolução dos problemas do emprego, da pobreza e da exclusão social.

De forma geral, o conceito emerge na década de 90 do século passado, primeiro nos EUA e depois na Europa, para descrever as respostas encontradas pelos cidadãos em concreto e pela sociedade civil em geral, para fazer face à não resposta, recuo ou incapacidade do Estado e também do Mercado a necessidades sociais específicas de pessoas vulneráveis. Não obstante as longas raízes históricas deste tipo de iniciativas, integradas no designado setor não lucrativo no mundo anglófono e na economia social na realidade europeia, a novidade em termos de expressões e dos conceitos é significativa. A nível da política europeia, na *Estratégia para Europa 2020*, o empreendedorismo social, as empresas sociais e a inovação social assumem uma centralidade sem antecedentes.

O uso destes vocábulos em Portugal intensifica-se nas últimas décadas, assumindo maior vigor nos discursos políticos e académicos e na comunicação social. A proliferação dos uso do termo e a complexidade da problemática tem-se traduzido num estado de grande indefinição conceptual e confusão com outras realidades próximas, de que é exemplo a associação às organizações não governamentais ou à responsabilidade

socialcorporativa. A fraca reflexão científica e de análise empiricamente fundamentada sobre o fenómeno foi o motor desta obra e o desafio para a equipa de investigação que se confrontou com um campo pouco maduro e sujeito a múltiplas interpretações. Tivemos assim como principal propósito colmatar o incipiente tratamento científico do fenómeno a nível nacional, através do aprofundamento da análise e da reflexão quer sobre as caraterísticas de que se revestem os processos de empreendedorismo social, quer sobre as representações que os atores sociais, - coletivos e individuais - que atuam no campo, constroem sobre o mesmo. As representações sociais são aqui entendidas como uma elaboração coletiva de um objeto, com propósitos comportamentais e comunicacionais, e portanto como um tipo de conhecimento cujo objetivo é criar uma realidade e orientar as práticas. Foi assim que projetamos este trabalho de investigação com o fim não apenas de caraterizar o empreendedorismo social em Portugal, mas igualmente propor orientações e recomendações para as intervenções neste campo. Como objetivo geral elegemos compreender em que medida o conceito de empreendedorismo social se aplica às organizações do Terceiro Setor (OTS) nacionais e quais os caminhos que estão a ser traçados numa lógica de reflexão sociológica de cariz exploratório.

Se o termo é novo e a sua disseminação recente, trata-se apenas de uma composição entre duas palavras bem mais antigas, isto é, o conceito de *empreendedorismo* clássico - voltado para o mercado – a que se justapõe o conceito de *social* sempre ambíguo e muitas vezes, vazio de sentido, que remete para práticas igualmente seculares. O que distingue então o empreendedorismo clássico do empreendedorismo social? E o que distingue as origens seculares do empreendedorismo social da sua atual configuração?

O empreendedorismo social nas suas formas mais ancestrais encontra em Portugal as suas origens na ideia de caridade assistencialista que imperava em instituições como as misericórdias do século XV. As organizações que podem acolher as lógicas de empreendedorismo social têm por isso uma origem centenária. Nestas integramos a pluralidade de organizações das diferentes famílias do Terceiro Setor (associações, mutualidades, cooperativas, fundações, misericórdias entre outras), procurando perceber quais os seus modelos de gestão e de intervenção, o seu enquadramento político-legal e qual o papel assumido por este "novo" velho ator na sua relação com o Estado e com o Mercado, quer ao nível da regulação macro económica e social, quer ao nível micro do quotidiano das organizações que se veem confrontadas com novos desafios gestionários e de intervenção social.

Ora nas atuais OTS que consideramos terem uma orientação para perfis de empreendedorismo social, a intervenção assume uma vertente de emancipação cidadã e de empoderamento dos destinatários passível de criar uma transformação duradoura e sistémica em atitudes, comportamentos e modos de vida. Estes impactos de mudança estruturante. quer nos domínio pessoal e laboral, quer na esfera económica e territorial, são propósitos do empreendedorismo social tal como é definido neste trabalho. Estes objetivos são eventualmente mais nobres para a sociedade em geral quando comparados com os propósitos e os sentidos do empreendedorismo

clássico. Então por que fazer um paralelismo entre empreendedorismo clássico e empreendedorismo social?

Ambos podem ser conceptualizados com base nos mesmos pilares estruturadores, distinguindo-se porém nas suas motivações e nos seus significados. No pilar oportunidade, se para o primeiro o objetivo é criar um negócio capaz de conquistar um mercado crescente, para o segundo o propósito é identificar e responder a uma necessidade, por norma básica e duradoura, através de um produto/serviço, ausente de valor de troca competitivo no mercado e não disponibilizado pelo Estado. No pilar missão, a criação de valor social para o bem público ou comum por intermédio de atividades inovadoras no empreendedorismo social, contrapõe-se à criação de lucro para os acionistas privados do empreendedorismo clássico. No pilar dos riscos, a gestão e a mobilização de recursos - escassos (ainda que com sentidos distintos) para ambos os tipos de empreendedorismo - , são diferentes devido aos próprios resultados, em que a restrição distributiva dos excedentes económicos gerados pelas OTS, dificulta o acesso ao financiamento das organizações e a capacidade de remuneração das pessoas, enquanto no empreendedorismo clássico a retribuição do capital atrai o investimento e os recursos humanos. Finalmente, no pilar da avaliação do desempenho organizacional ou das atividades e projetos desenvolvidos, os resultados são facilmente mensuráveis no empreendedorismo clássico, nomeadamente pelo retorno financeiro, e de difícil aferição no empreendedorismo social dada a complexidade em avaliar resultados e os impactos sociais.

É de fato heurístico o paralelismo assumido entre os dois processos, que procura incorporar nas organizações sem fins lucrativos, ideias de negócio e instrumentos de gestão empresariais como veículo de inovação organizacional, a fim de superar os novos e velhos desafios sociais. Tal proposta, não renuncia a qualquer intervenção do Estado na discriminação positiva das organizações, seja através de políticas e programas próprios, seja com a criação de estatutos jurídicos especiais ou isenções fiscais. Destaca-se a capacidade das OTS em combinar princípios e recursos quer do mercado, através da produção de bens e serviços, quer do Estado, através do usufruto de subsídios e incentivos governamentais, quer da comunidade sob a forma de capital social através da prática da reciprocidade, entreajuda, confiança e trabalho colaborativo. Esta maneira de atuar remete, igualmente, para um processo de inovação social que procura novas ferramentas e metodologias de intervenção para alcançar resultados e impactos sociais. O modelo de intervenção não se confina ao caráter assistencialista, mas em ações capazes de promover a sustentabilidade das soluções, quer para as pessoas envolvidas, quer para os territórios, tendo em conta o paradigma do desenvolvimento sustentável. Propomos desenvolver uma abordagem organizacional aos fenómenos do empreendedorismo social, equacionado no âmbito de uma gestão alternativa das organizações orientada pelos princípios do desenvolvimento sustentável, na sua vertente económica, social e ambiental.

A abordagem organizacional fundamentou-se numa matriz teórica eclética, inspirada em quatro escolas que definem os contornos do entendimento dos processos

de empreendedorismo social nesta obra. Vários estudiosos (Defourny & Borzaga, 2001; Dees & Anderson, 2006) têm procurado cruzar os principais contributos europeus e americanos dos conceitos de empreendedorismo social, pressuposto que subscrevemos. Na problematização do fenómeno destacam-se, por um lado, as formas organizacionais e os princípios normativos da *escola europeia* das empresas sociais e, por outro lado, os contributos anglófonos para a sustentabilidade económica e a racionalidade das práticas empresariais. Optamos, neste trabalho, por enriquecer estes contributos com os pressupostos da *escola da economia solidária* de origem latino-americana e da semiperiferia mundial, que integra quer as componentes da eficiência e da viabilidade de índole económica, quer as da autogestão e da cooperação, de índole organizacional. A primeira, mais próxima dos postulados da vertente anglófona do empreendedorismo social e a segunda, das *escolas europeias* da economia social. Foi com esta lente que analisamos os perfis de empreendedorismo social nas OTS, que constituem o nosso objeto empírico central e o nível micro de análise.

Este objeto de estudo foi, por sua vez, problematizado a montante pela análise de uma dimensão de análise macro de cariz político e legal e de uma dimensão meso da oferta educativa e formativa. Assumimos o pressuposto de que primeira é contextualizadora e condicionadora das configurações assumidas pelos processos de empreendedorismo social nas OTS em vários domínios, dos quais destacamos as relações estabelecidas com o Estado e com o Mercado; a segunda é igualmente considerada como uma variável contingencial quer das conceções atuais do fenómeno, por via da formação dos seus recursos humanos (RH), sobretudo líderes/dirigentes e técnicos, quer por que é responsável e motor do que será o empreendedorismo social no futuro em Portugal.

A estratégia de pesquisa usada baseou-se num desenho metodológico misto, em que a lógica hipotético-dedutiva e a lógica indutiva se combinaram em vários momentos do percurso de pesquisa. Optamos por construir um modelo prévio de empreendedorismo social com base nos contributos das quatro abordagens enunciadas: as *escolas anglófonas* da gestão empresarial e da inovação social; a *escola europeia* das empresas sociais e a *escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial*. Este modelo de empreendedorismo social foi todavia interpretado e reconstruído, durante a pesquisa, através do contacto próximo com os atores que desenvolvem atividades no terreno e que nos permitiu aprofundar sentidos, perceber significados e interpretar representações. Os exercícios de análise extensiva e intensiva, ora primeiro um, ora o outro, ora os dois em concomitância, foram transversais aos diferentes eixos analíticos do projeto – político-legal, organizacional e educativo/formativo. A informação recolhida a partir de inquéritos por questionário, observação direta e participante, entrevistas individuais e coletivas, fontes documentais e *on line*, foi triangulada entre um contexto de prova e mais quantitativo, e um registo de descoberta de natureza interpretativo. Ambos favoreceram uma confrontação dos dados, que permitiram confirmações e infirmações e sugeriram questionamentos sobre os percursos do empreendedorismo social em Portugal, dos quais daremos conta ao longo da obra que agora apresentamos.

Esta obra constitui uma reflexão sociológica sobre o empreendedorismo social desenvolvida por uma equipa de investigadores/as, liderada pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismos Social e Sustentabilidade para o Terceiro Setor e o Dinâmia' CET do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE- IUL). O projeto de investigação intitulado *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*, foi financiado pela Fundação de Ciência e Tecnologia entre 2010 e 2014.

A obra desenvolve-se em cinco partes e cada parte em capítulos com autonomia entre si. Os capítulos foram construídos de modo a terem uma identidade teórica, metodológica e empírica própria, porém sempre referenciados ao quadro teórico exposto no capítulo 1, que garante a coerência da obra.

No primeiro capítulo, discutimos a origem do conceito e os campos de aplicação, percorrendo o roteiro das escolas de pensamento que mais significativamente alimentam o debate, para construir o tipo ideal de empreendedorismo social e para explicitar as estratégias da abordagem metodológica aplicadas ao campo do Terceiro Setor nacional. No segundo capítulo, enquadramos a forma como o Terceiro Setor se inscreve no debate alargado sobre a crise do Estado Providência e do modo de regulação económica que o sustentou, o capitalismo monopolista. Na discussão sobre a reinvenção do Estado, questionamos as modalidades de regulação social e as principais implicações para a configuração do Terceiro Setor.

Em ambos os capítulos, num plano de aproximação ao objeto específico deste trabalho, refletimos sobre as condições de emergência e consolidação do Terceiro Setor no contexto português.

As dinâmicas organizacionais e gestionárias ocupam a parte II da obra, numa sequência de capítulos que discutem de forma aprofundada, as dimensões analíticas consideradas para a definição de perfis de empreendedorismos social. O terceiro capítulo começa com a apresentação dos perfis de empreendedorismo social, enquanto índice compósito, simultaneamente simplificador e agregador, das tendências verificadas nos domínios organizacionais e gestionários nas OTS nacionais. Neste mesmo capítulo refletimos sobre os retratos organizacionais, que realçam as variáveis contingenciais de caraterização em termos de formas e estatutos jurídicos, bem como a missão, atividades e públicos-alvo. Tratamos igualmente do tema da liderança das OTS, discutindo perfis de direções, tipos de governança e modelos de participação.

A gestão estratégica, a liderança e a cultura nas OTS constituem o mote da discussão no quarto capítulo. Os autores procuram perceber a gestão organizacional das OTS, quer no domínio do planeamento das atividades, da avaliação e da qualificação organizacional, quer na dimensão do quotidiano do trabalho. Nomeadamente compreender como se organiza operacionalmente o trabalho, quais as modalidades de participação e comunicação, como se configuram as equipas (macro ou micro), bem

como os tipos de liderança. A reflexão sobre a cultura e as estruturas organizacionais encerra este capítulo a partir da análise das sete OTS alvo de estudos de caso.

O capítulo 5 é dedicado à abordagem das parcerias e do financiamento enquanto dimensões que estão em estreita articulação nas OTS nacionais. As parcerias traduzem relações de financiamento, caraterizando-se neste capítulo os diferentes tipos de alianças existentes neste domínio. Apresentam-se os modelos de financiamento das OTS em geral, os quais são alvo de uma análise financeira aprofundada por via das organizações alvo dos estudos de caso.

A gestão dos recursos humanos (GRH) assalariados e voluntários é problematizada nos capítulos seguintes. Tem como objetivo discutir as tendências mais significativas das OTS nacionais no que se refere ao capital humano, dimensão crucial do ideário e do desempenho das OTS. Mobilizam-se as teorias que salientam a importância dos recursos intangíveis para o desempenho organizacional. Questionamos o caráter estratégico ou imediatista da GRH assalariados e a sua coerência com o ideário do Terceiro Setor. Analisámos a gestão do voluntariado à luz da proposta teórica de ciclo de gestão do voluntariado.

No último capítulo desta parte procuramos compreender de que forma as OTS nacionais utilizam a comunicação externa como fonte de legitimidade organizacional, para responder aos desafios societários que lhes são colocados na contemporaneidade. Triangulando dados de diferentes fontes, mas sempre num registo de abordagem extensivo, caraterizam-se as práticas de comunicação externa a partir dos suportes utilizados. A atenção centra-se na comunicação digital, sobretudo nos *websites*, questionando o posicionamento das OTS face a três tipos de legitimidade institucional: pragmática, cognitiva e moral.

A transição entre a parte II e III da obra é de grande importância heurística na compreensão dos fenómenos de empreendedorismo social. Marca a passagem da abordagem extensiva do conceito de empreendedorismo social, equacionado em termos dos seus perfis nas dimensões organizacionais e gestionárias, para um conceito que integra a vertente da inovação social, analisada de acordo com uma metodologia intensiva.

A parte III, intitulada *Inovação em contextos organizacionais de empreendedorismo social*, questiona, no cap. 9, a relação entre inovação e empreendedorismo social. Discutem-se os conceitos e assume-se o processo de inovação social, transversal a qualquer setor de atividade, como uma ferramenta de intervenção orientada para atingir resultados com impacto social e que promovam uma transformação sistémica, nomeadamente pela ressonância e replicação dos métodos e resultados. Equacionamos a inovação social enquanto processo de intervenção e enquanto produto/resultado do mesmo. Assim conceptualizado, avançamos na proposta interpretativa de análise do empreendedorismo social nas OTS, como um processo caraterizado por modelos de intervenção e modelos de gestão. Ou seja, no nosso modelo analítico, os primeiros

são representativos de processos de inovação social e os segundos de processos de inovação organizacional. Selecionamos sete OTS com perfis de empreendedorismo social ao nível organizacional e gestionário, ainda que com gradações distintas, para estudar os seus modelos de intervenção e perceber de que forma e sob que modalidades respondem aos requisitos da inovação social.

No capítulo 10 apresentamos a abordagem intensiva da inovação social e organizacional numa estratégia interpretativa baseada na lógica da análise societal. Realizamos uma abordagem hermenêutica dos modelos de intervenção e gestão em duas frentes. A primeira consiste numa leitura vertical de cada um dos sete estudos de caso, 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 modalidades diferentes, graus de intensidade variados e com tónicas distintas. A segunda frente incide sobre a discussão horizontal dos estudos de caso, cuja linha orientadora segue de novo a tipologia da inovação social e organizacional. Julgamos desta forma responder a dois propósitos do estudo: um de cariz teórico, que é relatar casos de OTS em que a inovação organizacional e social conjugadas permitem falar em organizações socialmente empreendedoras, de acordo com os pressupostos analíticos do modelo interpretativo; outro de natureza pedagógica, na medida em que propomos uma abordagem de *case studies* organizacionais que pode ser útil para a análise em contexto educativo ou formativo. Esta foi uma das solicitações que foi emergindo no processo de pesquisa, quer por parte dos dirigentes e técnicos das OTS, ávidos de saber "como se faz", quer por parte dos actores educativos que requerem bons *case studies* para efeitos didáticos.

A problemática das *representações sociais: políticas, legislação e conceitos de empreendedorismo social* ocupa a parte IV da obra. Nos dois capítulos que a compõem, auscultamos as representações sobre o conceito empreendedorismo social, e sobre as orientações e as medidas políticas que têm condicionado a atuação do Terceiro Setor. No capítulo 11 são trabalhadas as representações que, em Portugal, intervêm na configuração do conceito de empreendedorismo social - ora a título institucional (político e setorial), ora organizacional, ora mesmo individual - a partir dos depoimentos orais de atores chave do campo e de dirigentes de OTS de base. Interpreta-se a identificação destes atores com as diferentes escolas teóricas de referência, as caraterísticas que são atribuídas ao fenómeno, bem como as principais controvérsias e paradoxos. No capítulo seguinte a abordagem intensiva e extensiva combinam-se para dar conta dos diferentes modelos de envolvimento e relação entre as OTS e o Estado. Analisamos de perto os discursos orais que os atores-chave manifestam sobre as orientações e os programas políticos nacionais e europeus para o empreendedorismo social e os obstáculos ou oportunidades que representam para as suas organizações, os seus associados ou organizações congéneres. De uma forma geral, aborda-se o posicionamento dos inquiridos e dos entrevistados no que respeita às políticas de promoção do empreendedorismo social, os condicionamentos decorrentes do regime jurídico das OTS e ainda o grau de conhecimento e de acompanhamento das políticas e da legislação no campo do Terceiro Setor.

Finalmente, a parte V incide sobre a temática da *educação para o empreendedorismo social*. É composta por um conjunto amplo de pontos que começam por uma abordagem da emergência institucional da educação e formação neste campo, a que se segue a caraterização das principais orientações educativas que lhe dão corpo. Com base neste dois eixos teóricos, expõe-se um percurso metodológico misto que visa dar conta do que designamos ser um retrato exploratório acerca da educação para o empreendedorismo social em Portugal: mapeamos a oferta educativa e formativa nacional, refletimos sobre as representações dos atores educativos sobre o "dever ser" do empreendedorismo social, analisamos as principais orientações dos programas educativos pós-graduados e terminamos com uma análise interpretativa de três programas educativos.

A obra encerra com um capítulo em que apresentamos as principais conclusões e um conjunto de recomendações para as OTS de base, sobretudo no âmbito dos modelos de gestão, mas com incidência igualmente nos modelos de intervenção. As notas conclusivas referenciam os elementos mais expressivos do estudo, e alimentam-se das conclusões parciais de cada capítulo. Apresenta-se igualmente a bibliografia, deixando os principais instrumentos de recolha de informação para consulta, numa plataforma de repositório de todo o percurso investigativo.

Um documentário "ÉS SOCIAL" foi produzido no decurso do projeto de investigação. Com objetivos essencialmente pedagógicos, o documentário encontra-se disponível em DVD e no canal You Tube. Apoia-se nos testemunhos de profissionais do Terceiro Setor, académicos e outras pessoas com percursos de vida e experiências profissionais significativas no âmbito do empreendedorismo social ou com ele relacionado. Transporta-nos para o contexto real de implementação de organizações e iniciativas socialmente empreendedoras em Portugal, assentes na inovação social e organizacional, na sustentabilidade económica, social e ambiental, com objetivos de criação de valor social, territorialmente enraizado e consagrado nomeadamente na mudança de atitudes, comportamentos e modos de vida.

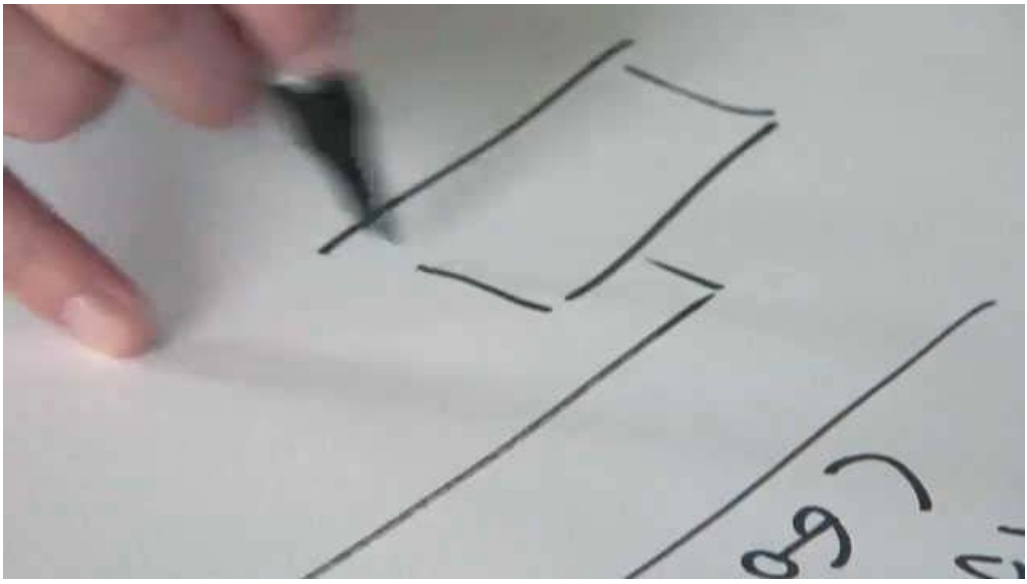
Para acompanhar este documentário foi preparado um guião com sugestões de exploração pedagógica, intitulado *És Social: guião pedagógico do documentário*, o qual está disponível em: http://repositorio-aberto.up.pt/

Documentário ÉS SOCIAL

Capítulo 1 “Olhares sobre empreendedorismo social”

Capítulo 2 “Agir para transformar”

Capítulo 3 “Gerir pela missão social”



Nesta apresentação, gostaríamos de expressar em primeiro lugar o nosso agradecimento a todos os participantes que tornaram a investigação possível: os parceiros institucionais do projeto, na figura das organizações de cúpula do Terceiro Setor e das organizações de base, bem como aos seus dirigentes, técnicos e trabalhadores; aos representantes políticos; às instituições de ensino e formação e aos seus diretores de programas educativos, docentes, formadores entre outros participantes. Uma palavra de apreço particular ao Professor Jordi Estivill pelas suas orientações, acompanhamento e lições sábias sobre a temática. Gratos estamos à Direção da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, na pessoa da sua Diretora, Professora Doutora Maria de Fátima Marinho e ainda ao Gabinete de Apoio a Projetos e a toda a equipa de investigadores que, com grande empenho de uns, levaram o trabalho a bom porto.

1 Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Carlota QUINTÃO
A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e Sustentabilidade do Terceiro Sector

Empreendedorismo social, *empresas sociais* ou *economia solidária*, foram algumas das expressões que surgiram nas décadas de 1980 e 1990 para dar conta de um fenómeno em rápida expansão e que tem vindo a atrair atenção crescente dos vários setores da sociedade (Martin & Osberg, 2007; Nicholls, 2006). Um fenómeno associado à emergência de iniciativas e organizações de resposta a novas ou persistentes necessidades sociais, bem como a novas lógicas de intervenção, situadas num campo híbrido entre o Estado, o Mercado e a organização coletiva da sociedade civil ou das comunidades. Estas expressões surgem temporalmente após um conjunto de outras, mais utilizadas até então, como as de *setor não lucrativo* e *economia social*, as quais se reportam, respetivamente, a tradições organizacionais e institucionais anglófonas e francófonas e que reemergem neste período com renovada intensidade.

Estas "velhas" e "novas" formas de organização e intervenção social compõem um campo emergente nas agendas políticas e científicas à escala internacional. As primeiras, nomeadamente o *setor* n*ão lucrativo* e a *economia social,* pelo reconhecimento do significativo papel económico e social desempenhado, as segundas *de empreendedorismo social*, *empresas sociais* ou *economia solidária,* pela novidade das propostas e práticas. Nesta investigação, designamos o campo que integra os conceitos e as práticas em causa por Terceiro Setor. Por sua vez, os atores deste campo assumem uma visibilidade atual sem precedentes históricos, no debate da crise dos modelos de regulação económica e social no plano macroestrutural, assunto que debatemos sob a forma da relação entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor no capítulo 2. Neste capítulo, dedicamo-nos a problematizar o Terceiro Setor como objeto de estudo, bem como o objetivo geral desta investigação, a saber: compreender

como se manifestam em Portugal as novas práticas, que designamos genericamente por empreendedorismo social e que representações existem sobre o fenómeno entre os atores que atuam no campo. Dito de outra forma, procuramos perscrutar, de acordo com a matriz teórica eclética acerca do empreendedorismo social, o que há de novo no campo do Terceiro Setor português, e como se manifestam, em termos de práticas e de representações, as iniciativas que procuram responder a necessidades sociais prementes e/ou apresentam propostas de modelos de desenvolvimento alternativos.

Como sucede frequentemente nos campos científicos emergentes, o contexto atual é de proliferação de designações e confusão de conceitos, os quais são apropriados pelo senso comum de forma não controlada epistemologicamente, sobretudo pelo discurso político e mediático. Este capítulo começa por explicitar os debates teóricos e ideológicos que os investigadores têm promovido para clarificar os conceitos e as problemáticas, através de uma reflexão analítica baseada no confronto teórico e empírico entre as várias escolas de pensamento que se dedicam ao empreendedorismo social.

Na periferia da produção científica, em Portugal, a influência destes debates é recente. Os primeiros chegam ao contexto nacional na década de 1990, centrados sobre as definições, a delimitação e a quantificação do Terceiro Setor ou da economia social. Como adiante veremos, estes dois conceitos, que então surgiam com maior preponderância, tendem hoje a assumir significados semelhantes no âmbito da UE e o termo de economia social tende a preponderar sobre o de Terceiro Setor.

No contexto nacional, estas designações eram então pouco utilizadas. Não obstante o reconhecimento de um *setor social e cooperativo* na Constituição da República Portuguesa, desde 1976, era a própria representação do Terceiro Setor como conjunto integrado de diferentes tradições organizacionais, autónomo do Estado e do Mercado, e ao qual se atribuía um novo potencial promissor, que surgia como desafio. Desafio concetual e pragmático no sentido da comunicação, articulação e cooperação intrassetorial, entre as diferentes famílias do Terceiro Setor português, num campo marcado pela fragmentação identitária em tradições institucionais apartadas, tais como a das misericórdias ou dos movimentos cooperativo e mutualista, entre outras.

Duas décadas decorridas, a economia social assume hoje um reconhecimento político e académico significativo, bem como centralidade nas agendas dos mais diversos setores da sociedade. Em meados da década de 2000, começam a assumir visibilidade os conceitos de empreendedorismo social e de empresa social. Não obstante as longas raízes históricas do Terceiro Setor português, a novidade das expressões e dos conceitos é significativa. O caminho é ainda de emergência e apropriação, num momento em que a nível da política europeia, na *Estratégia para Europa 2020*, as empresas sociais e a inovação social assumem uma centralidade sem antecedentes.

Neste capítulo, começamos por percorrer o roteiro das escolas de pensamento que mais significativamente alimentam o debate sobre o tema, para construir o sentido e significado que atribuímos ao conceito de empreendedorismo social nesta investigação

e para explicitar as estratégias da abordagem metodológica aplicadas na análise da realidade portuguesa. O que propomos é uma conceção que, partindo de uma aceção lata do empreendedorismo social, integra contributos das diferentes escolas de pensamento. Esta conceção assume a forma de tipo ideal, quer na perspetiva weberiana de instrumento teórico-metodológico para uma abordagem flexível às configurações empíricas e potencialmente híbridas que a realidade nacional possa revelar, quer como instrumento teórico-ideológico para o debate e para a intervenção neste campo.

1. Conceções e práticas do empreendedorismo social – breve roteiro histórico

1.1. A génese norte americana do conceito e o setor não lucrativo

O conceito de empreendedorismo social encontra as suas raízes nos EUA, na década de 1980, nas áreas disciplinares da economia e da gestão, e o termo empreendedor social vulgariza-se nos anos 1990.

Autores como Dees (2001; 2009), Mair e Marti (2006), Nicholls (2006), entre outros, recuperaram a tradição de abordagem clássica ao empreendedorismo e ao empreendedor, aplicando-a ao campo das novas práticas sociais que emergiam um pouco por todo o planeta. Práticas como, designadamente, o significativo crescimento de Organizações Não Governamentais (ONG), o desenvolvimento da responsabilidade corporativa e respetivo financiamento de projetos sociais, ou o surgimento de projetos inovadores, tal como o exemplo emblemático do Banco Grameen, criado por M. Yunus no Bangladesh, também conhecido por 'Banco dos Pobres'[1].

Apesar dos termos serem relativamente novos, empreendedores sociais e ações de empreendedorismo social podem ser encontrados ao longo da história, nas suas diferentes dimensões quer enquanto práticas de organização e de gestão, quer como modelos de intervenção. Nicholls (2006), na lista de pessoas historicamente identificadas pelo trabalho desenvolvido e impactos criados, destaca a inglesa Florence Nightingale. Foi fundadora da primeira escola de enfermagem que desenvolveu práticas de enfermagem modernas na Segunda Guerra Mundial, através de reformas profundas nos hospitais do exército inglês:

> "(…) tinha trazido ordem ao caos instalado (…), com os seus próprios recursos tinha vestido o exército britânico (…), tinha espalhado o seu domínio sobre os poderes cerrados e relutantes do mundo dos oficiais; com um método rigoroso, (…) com trabalho incessante, com a determinação inabalável de uma vontade indomável" (Strachey *apud* Bornstein, 2007, p. 76; Nicholls, 2006).

Outra personalidade enumerada por Nicholls (2006) é Maria Montessori, a primeira médica italiana que, nos anos 60 do século XX, criou um método de educação revolucionário, que consistia na defesa de que cada criança tinha um desenvolvimento único. O sucesso do método conduziu à criação de diversas escolas Montessori.

A emergência do conceito de empreendedorismo social é tributária de economistas como Jean-Baptiste Say, Joseph Shumpeter ou Peter Drucker, e das caraterísticas definidoras do conceito clássico de empreendedorismo: a criação de valor, a inovação e a capacidade de identificar e explorar oportunidades.

Foi Say que cunhou e trouxe o conceito de empreendedorismo para a teoria económica, na viragem para o século XIX, ao referir que o empreendedor cria valor ao redirecionar os recursos económicos devotados a áreas de baixa produtividade para áreas de maior produtividade (Dees, 2001; Hindle, 2008). Nos anos 50 do século seguinte, Schumpeter (1996 [1905-1950]) associa o empreendedor a um agente de mudança na economia, identificando nele a força para liderar o progresso económico e a capacidade para criar uma inovação (material, de produto/processo ou negócio). O mesmo autor concetualiza, então, o empreendedor como alguém que revoluciona os padrões de produção através da exploração de oportunidades criadas por uma invenção, por uma nova possibilidade tecnológica, pela criação de novos produtos e bens ou ainda pela introdução de novos métodos de produção. O seu sucesso despoleta uma série de reações em cadeia, pelo encorajamento de outros empreendedores a seguirem o seu exemplo e a disseminarem a inovação. A inovação como um processo cíclico, que implica um estado de destruição criativa, no qual todos os padrões existentes até então são questionados e se tornam obsoletos. Autores subsequentes, tais como Drucker (1985), Shane e Venkatamaran (2000) Martin e Osberg (2007), reafirmam que os empreendedores exploram as oportunidades, independentemente do controlo sobre os recursos e dos potenciais riscos associados. Em suma, podem ser considerados agentes inovadores, orientados pela assunção de riscos, motivados pelas oportunidades de mercado e pela criação de valor (Dees, Emerson & Economy, 2001).

A adjetivação de *social* dos termos *empreendedor* e *empreendedorismo,* bem como de *valor*, *missão* ou *inovação* é, como veremos adiante, uma das fronteiras que importa debater no campo concetual e teórico do nosso objeto de estudo. O vocábulo social, como caraterística estruturadora do campo do empreendedorismo, acentua o caráter ambivalente dos conteúdos e significados dos conceitos em causa. Efetivamente, o termo empreendedorismo social assume hoje múltiplos sentidos, que vão desde a criação de uma organização não lucrativa, passando pela empresa lucrativa que apoia projetos sociais por via das ações de responsabilidade social, até à empresa que se dedica a negócios de vertente social. O processo e as práticas de empreendedorismo social, tal como vêm sendo construídos teórica e empiricamente na atualidade, procuram incorporar conceitos de negócio como veículo de inovação, a fim de superar os novos desafios sociais, sem resposta pelo Estado ou pelo Mercado. Inicia-se uma procura de novas ferramentas para alcançar o impacto pretendido, que não se configure apenas num caráter assistencialista, mas capaz de promover

a sustentabilidade económica, social e ambiental das soluções quer para as pessoas envolvidas, quer para os territórios. Nesta dinâmica, diluem-se as fronteiras entre atividades não lucrativas e atividades lucrativas orientadas para o mercado de forma a criar práticas mais eficazes (Dees, 2001; 2009; Mair & Marti, 2006), onde as segundas sustentam parcialmente as primeiras.

Neste trabalho, fundamentamos a rutura com algumas destas propostas e optamos por excluir da conceção de empreendedorismo social as iniciativas no âmbito da responsabilidade corporativa, protagonizadas por empresas lucrativas, e as iniciativas que assumindo uma configuração organizacional de caráter empresarial se definem como negócios de missão social (‘*social business*’), estritamente pelo critério de atuação nos campos dos serviços educativos, culturais, de prestação de cuidados sociais e de saúde a populações carenciadas, entre outros.

Retomando o roteiro histórico das atuais abordagens ao empreendedorismo social, destaque para propostas de Powell (1987), Salamon (1992) e Salamon e Anheier (1997), que dedicam uma atenção especial ao conceito de setor não lucrativo, para dar conta da dimensão e relevância económica e social dum conjunto de organizações que, não sendo novas, manifestam um significativo crescimento e renovado dinamismo. A abordagem académica a este setor tem por base o conhecimento acumulado a partir do contexto evolutivo do conjunto das tradições institucionais e organizacionais, distintas das do Estado e do Mercado, que caraterizam a realidade norte-americana e que, em parte, descendem de tradições do Reino Unido. Tradições que incluem as *charities* de raiz caritativa, as fundações de raiz filantrópica, e associações, cooperativas ou outras configurações institucionais específicas, com base em movimentos cívicos e comunitários, em contextos culturais e político-institucionais, marcados pela predominância de ideias liberais e pela reduzida intervenção económica do Estado.

Na década de 1990, a perspetiva teórica do setor não lucrativo internacionalizou-se através do *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Setor Project*, iniciado em 1991. Este projeto, encabeçado por Lester Salamon da *The John Hopkins University*, surge no seguimento da crescente importância das organizações de caráter associativo e não lucrativo em áreas como a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos, numa versão funcionalista, inspirada numa perspetiva económica do papel destas organizações nas sociedades atuais.

Em meados da década de 1990, este projeto começa a ser replicado, abrangendo hoje 45 países[2], o que permitiu desenvolver alguns dos primeiros estudos de âmbito nacional e possibilitou as primeiras comparações internacionais. Estes estudos vieram contribuir para uma maior visibilidade do setor em termos económicos e políticos, na medida em que possibilitaram a quantificação do número de trabalhadores (remunerados ou voluntários), horas de trabalho, receitas e peso das diversas fontes de financiamento (governo, filantropia, vendas). Ferreira afirma que “o impacto deste Projecto vai para além dos meios académicos ou da produção de estatísticas que fundamentam estratégias de afirmação. Em colaboração com a divisão de estatística

das Nações Unidas, [o Projecto Johns Hopkins] elaborou um Manual para a inserção do contributo do Terceiro Setor nas contas nacionais dos países, lado a lado com o setor público e o setor privado lucrativo" (Ferreira, 2009).

O Projeto da Johns Hopkins, como é comummente conhecido, faz uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional do setor não lucrativo, definindo-o a partir de uma classificação de áreas de atividade - *International Classification of Non-profit Organisations* (INCPO) (Salamon & Anheir, 1992) - e dos seguintes critérios (Salamon, Anheier, List, Toepler & Sokolawski, 1999), a saber:

a) entidades privadas (institucionalmente separadas do Estado), quer assumam uma forma jurídica instituída, quer grupos informais;

b) estruturadas por uma organização regular de atividades;

c) não distribuidoras do lucro, entendido como excedente económico apropriado individualmente pelos detentores do capital;

d) autogovernadas de forma independente;

e) voluntárias, no sentido em que são iniciativas de livre expressão de cidadania, em nome de uma causa de interesse público e envolvendo frequentemente um elevado grau de trabalho voluntariado.

A abordagem ao setor não lucrativo reflete o novo impulso nas atividades de missão social e de iniciativa de uma "sociedade civil vibrante" (Salamon & Anheier, 1999, p.3), que surge com um novo potencial promissor de resposta às necessidades sociais, no contexto da crise de regulação paradigmática do final do século XX. A partir dos pressupostos e contributos do setor não lucrativo inaugura-se o caminho da produção teórica e da investigação que propõe a aplicação dos conceitos e das práticas de gestão empresarial e do papel do empreendedor ao setor não lucrativo. Entre estas abordagens ao empreendedorismo social, destacam-se duas perspetivas, como adiante se aprofundará: a *escola da gestão empresarial* (Boschee & McLurg, 2003) e a *escola da inovação social* (Dees, 1998; Bornstein, 2007; Mulgan, 2007).

1.2. A tradição francófona da economia social e a economia solidária

No mundo francófono, o eco do mesmo dinamismo da sociedade civil que caraterizou as últimas décadas do século XX fez reemergir a tradição da economia social, nos anos de 1970, e surgir o conceito de economia solidária, nos anos de 1990.

O conceito de economia social, com origem em França no século XIX, alcança então um significativo grau de reconhecimento. A paternidade do conceito é atribuída a Charles Gide (1847–1932), que distinguia a economia social da então designada economia política, protagonizada por nomes como o clássico Adam Smith. Gide

entende a economia social como um ramo da ciência económica, composto por três vertentes: os primeiros princípios da ação redistributiva do Estado Social; as iniciativas filantrópicas por parte do próprio patronato; os movimentos de base operária (Quintão, 2004, p.7)[3].

A economia social encontra as suas raízes na pluralidade de ideais que caraterizaram o século XIX, tais como o socialismo utópico, o liberalismo ou o social cristianismo (Defourny & Develtere, 1999, pp. 28-29), e integra os movimentos cooperativistas, mutualistas e associativistas de génese operária. Movimentos que experimentaram e concretizaram respostas às necessidades sociais imediatas das coletividades e institucionalizaram formas de organização económica baseadas na primazia de princípios, tais como: a regra de "um homem, um voto", a venda de produtos ao preço de custo, a criação de fundos para a educação dos membros, a supremacia do trabalho sobre o capital ou o reembolso aos membros associados da parte dos lucros não reinvestida. Propuseram alternativas quer ao avanço do capitalismo, quer às propostas socialistas tendentes ao Estatismo. Trilharam caminhos frequentemente apartados do desígnio revolucionário do movimento sindical, ora por opção de uma via reformista, ora, simplesmente, pela espontaneidade da organização coletiva, pela ajuda mútua e pela cooperação, na resposta a necessidades pessoais e comunitárias.

Esquecido durante a maior parte do século XX, este conceito ressurge circunscrito a estes movimentos cooperativistas, mutualistas e associativistas, e com forte expressão em França, na Bélgica e também na Região do Quebeque, no Canadá. Este ressurgimento advém quer do anteriormente mencionado crescimento de novas iniciativas associativas, cooperativas, entre outras, quer do interesse académico e político, quer ainda de um movimento de reafirmação identitária das organizações instituídas da economia social.

Defourny e Borzaga (2001) referem a concomitância de duas abordagens na economia social, uma de cariz legal/institucional e outra normativa. A primeira debruça-se sobre as formas jurídicas passíveis de serem categorizadas em: cooperativas que apresentam ampla variedade de formas; mutualidades mais visíveis nos sistemas de saúde e segurança social débeis; associações diversas nas suas formas legais, podendo apresentar-se sob a forma de associações de desenvolvimento local, ONG, entre outras. A abordagem normativa, por seu turno, enfatiza os princípios comuns, em termos de objetivos e estrutura interna, ao conjunto destas organizações:

"a) finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade, sendo o lucro secundário;
b) autonomia de gestão;
c) controle democrático pelos membros;
d) primazia das pessoas e do objeto social sobre o capital, na distribuição dos excedentes" (Defourny, 2009, p. 158).

Os movimentos sociais que fazem parte do núcleo da economia social constituem, igualmente, tradições enraizadas em Itália, Espanha ou Portugal, sendo que o conceito de economia social exerceu influência, tanto na sua génese como no seu ressurgimento, nos países do sul da Europa, embora com graus de profundidade e contornos distintos.

No contexto de intensificação da globalização, o conceito de economia solidária assume forte expressão na Europa francófona, encontrando igualmente um itinerário relevante pelo sul da Europa e na América Latina. Como afirmam Defourny e Develtere (1999, pp. 43-44), ao contrário do que acontece em alguns países da América Latina, na Europa, a designação de economia solidária não suplanta ou concorre com a de economia social, antes a complementa. Dá visibilidade às formas coletivas de organização da sociedade civil, emergentes com base nos princípios originários da economia social, e destaca os seus aspetos mais inovadores, tanto na Europa como noutras regiões do planeta. Expressa, nomeadamente, "outras formas de fazer economia" baseadas nos princípios da solidariedade e da reciprocidade.

Na Europa, os exemplos desta *nova economia social* (Defourny, Favreau & Laville, 1998) ou solidária são iniciativas de reação à crise económica e ao desemprego massivo de diversos grupos sociais, gerando oportunidades de trabalho e de rendimento para pessoas e famílias vulneráveis, bem como serviços para satisfação de necessidades de comunidades carenciadas. São, também, resultantes de movimentos de contestação aos modelos de intervenção dos Estados Providência, criando propostas alternativas de resposta às problemáticas da pobreza e exclusão social, da qualidade de vida e do ambiente, num contexto de busca de novos modelos de desenvolvimento sustentável (Estivill, Bernier & Valadou, 1997). Estas iniciativas tiveram a sua expressão mais significativa em torno das empresas de inserção (designando genericamente organizações geridas de forma empresarial com missão de inserir social e profissionalmente pessoas em situação de exclusão social[4]) e dos serviços de proximidade (Defourny, 2001). Por proximidade, entenda-se uma dimensão objetiva de proximidade física, mas sobretudo uma dimensão subjetiva, associada à natureza dos serviços de prestação de cuidados pessoais e familiares (Laville, 2009, p. 25; Defourny, 2001).

No caso das empresas de inserção, as iniciativas pioneiras da década de 1980, em França, na Bélgica ou em Itália, foram protagonizadas por jovens qualificados nas áreas da saúde, do serviço social e da educação sem lugar no mercado de trabalho, por operários qualificados expulsos deste mesmo mercado pelas novas exigências produtivas, bem como por cidadãos e comunidades afetados pelos problemas sociais. Visaram inovar nos modelos de intervenção, nomeadamente junto de públicos com doença mental ou deficiência, e criar respostas aos problemas dos jovens de contextos urbanos em risco de marginalização ou dos adultos com as mais diversas trajetórias de vulnerabilidade e exclusão social. Inicialmente sem enquadramento jurídico adequado, estas iniciativas foram posteriormente reconhecidas e apoiadas pelas políticas públicas. Deste então, estas iniciativas concretizaram novos modelos

de inserção social pelo trabalho, como, por exemplo, modelos terapêuticos ou ocupacionais, trabalho em contexto protegido, empresas de formação em contexto real de trabalho e transição para o mercado de trabalho regular, entre outros.

No que se refere aos serviços de proximidade, estão em causa iniciativas em torno da resposta a diversos tipos de problemáticas: guarda de crianças, procurando métodos de ensino mais adequados e respostas às necessidades de organização da vida familiar; grupos de autoajuda; associações de habitantes dedicadas a serviços de gestão de espaços comuns e à melhoria da qualidade de vida dos bairros, entre outras (Laville, 2009).

No plano internacional, estas abordagens enquadram, designadamente, o movimento do comércio justo nas trocas entre Norte e Sul, finanças éticas nos países em desenvolvimento, os movimentos de economia popular e familiar na América Latina, os movimentos de base comunitária na América do Norte (Defourny & Develtere, 1999).

1.3. A abordagem europeia ao Terceiro Setor

Na década de 1990, o aumento das investigações internacionais e a respetiva procura de definição, delimitação operacional e quantificação deste campo, suscitou numerosos debates teóricos e a confrontação, sobretudo, entre as designações de economia social e de setor não lucrativo, que davam conta das tradições organizacionais mais instituídas. Efetivamente, o valor heurístico das diferentes propostas teóricas define-se, largamente, na sua capacidade para darem conta da realidade empírica nacional que tomam como referência.

No contexto da UE, esta questão assume particular relevância, manifestando-se insuficientes as referidas propostas, perante a diversidade cultural e político-institucional dos Estados membros. Desde logo, do ponto de vista operacional, o conceito de setor não lucrativo exclui as mutualidades e cooperativas que, até um limite determinado, permitem o retorno de excedentes económicos não reinvestidos na missão, e o conceito de economia social exclui as fundações e coletivos informais, tal como alguns grupos de autoajuda: as primeiras, por não incorporarem estatutariamente princípios democráticos, os segundos, pelo caráter residual ou nulo da sua atividade económica. Não obstante alguns pontos de aproximação, as divergências entre estas duas escolas são significativas, repousando em perspetivas paradigmáticas e disciplinares distintas. Sem pretender retomar aprofundadamente este debate[5], retemos, porém, a emergência de uma nova designação e o esforço de investigadores de diversos países europeus na construção teórica e concetual em torno do Terceiro Setor (Evers & Laville, 2004). Esta designação surge como alternativa relativamente às existentes e em abordagens que, visando abarcar realidades diferenciadas, assumiram, por isso, um caráter abrangente e flexível.

São diversas as caraterísticas que distinguem as abordagens europeias - a francófona da economia social e outros contributos originários de diversos países – e a norte

americana. Uma distinção fundamental reside no património disciplinar de partida. As primeiras, da economia social, são subsidiárias particularmente da sociologia e das ciências políticas, as segundas, do setor não lucrativo, da economia e da gestão.

A perspetiva europeia sublinha uma abordagem histórica que reclama da pluralidade ideológica, cultural e institucional que marca o território europeu e reconhece o papel dos movimentos sociais e das iniciativas de coletividades da sociedade civil que, ao longo do tempo, construíram formas de organização económica e social alternativas ao capitalismo, bem como complementares ao Estado Providência. As configurações do Terceiro Setor não podem ser compreendidas de forma isolada face aos papéis desempenhados pelo Estado e pelo Mercado. Esta abordagem reconhece os valores do coletivo e da democracia, comportando um potencial emancipatório associado à sua génese na luta dos movimentos operários, e integra a tradição filantrópica e voluntarista do setor não lucrativo.

As abordagens norte americanas relevam de um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista, onde o Estado manteve uma intervenção reduzida na regulação económica e na proteção social e onde, do ponto de vista institucional, se enfatizam dicotomias, como designadamente as seguintes: lucrativo/não lucrativo, na esfera económica; público/privado, na esfera política, enfatizando a autonomia e separação do setor privado lucrativo e da sociedade civil relativamente ao Estado; voluntário/obrigatório, na esfera da liberdade e escolha individual. A abordagem ao setor não lucrativo reconhece o papel expressivo do voluntarismo dos cidadãos na resposta às necessidades e aspirações sociais, enfatizando, no entanto, a dimensão económica e uma perspetiva funcionalista do setor, na supressão das falhas do Estado e do Mercado. As abordagens ao empreendedorismo social, que adiante aprofundaremos, acentuam, por seu turno, tanto dimensões gestionárias e empresariais como o papel do empreendedor social. As tendências são claramente de aproximação ao mercado e a interlocução com o Estado não assume a mesma centralidade, comparativamente com as abordagens europeias.

As consequências destas diferenças paradigmáticas para a concetualização deste campo são significativas. O setor não lucrativo é representado como um setor autónomo do Estado e do Mercado. A abordagem europeia da economia social e solidária representa concetualmente o Terceiro Setor como um campo que ocupa um espaço intermediário e equidistante entre o Estado, o Mercado e a comunidade ou redes primárias de solidariedade. Um espaço híbrido, onde as fronteiras institucionais variam de acordo com a história de cada território. A sua existência constitui um espaço plural onde a sociedade civil se organiza coletivamente, de acordo com uma multiplicidade de princípios que a distinguem, com maior ou menor nitidez, das três fronteiras enunciadas – Estado, Mercado e comunidade. Esta perspetiva opta, por isso, por uma abordagem analítica e compreensiva que, enunciando um conjunto aberto de princípios, recusa a sua aplicação prescritiva. Princípios que ampliam e integram as realidades compreendidas no setor não lucrativo e na economia social e solidária.

Este enquadramento do campo do Terceiro Setor permite igualmente reconhecer um outro aspeto distintivo da perspetiva europeia. O do reconhecimento da necessidade de questionar as fronteiras de uma visão ortodoxa da economia e reconhecer a pluralidade das lógicas económicas (Evers & Laville, 2004), as quais não se limitam ao lucro da economia de mercado e à redistribuição estatal. Implica, igualmente, o reconhecimento das lógicas da economia familiar e comunitária, onde prevalecem princípios de reciprocidade e a valorização de lógicas e recursos não monetários.

Desta forma, o conceito de Terceiro Setor é usado para abordagens amplas, dando conta de realidades heterogéneas e complexas. É útil e heurístico para compararmos países, na medida em que é tido como remetendo para as diferentes correntes teóricas e realidades empíricas específicas, espaciais e temporalmente situadas (Parente, Costa, Santos & Chaves, 2011). É esta abordagem analítica e este caráter abrangente que justificam a opção desta investigação em assumir o Terceiro Setor como campo concetual, onde têm lugar as iniciativas de empreendedorismo social.

As limitações à designação Terceiro Setor têm sido evidenciadas e o seu uso contestado, seja por pressupor uma hierarquia entre setores, seja por ser demasiado abrangente ou ainda por se prestar a equívocos, ao tender a confundir-se com o *setor terciário*[6].

A tendência de evolução na utilização das terminologias, no contexto da UE, tem levado a uma aproximação entre esta definição de Terceiro Setor e designação de economia social. Nos finais da década de 2000, a UE reconhece o conceito de economia social e integra na mesma um conjunto diversificado de organizações, tais como as cooperativas, as associações, as mutualidades e as fundações (Resolução do Parlamento Europeu 2008/2250 [INI]). Em 2009, reconhece o papel da economia social e o seu impacto social:

> "ao aliar a rentabilidade e solidariedade, [a economia social] desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica" (Resolução do Parlamento Europeu, 2008, p. 19).

Neste contexto, o conteúdo do conceito de economia social tem vindo, assim, a flexibilizar-se, a absorver a diversidade interna europeia e a aproximar-se do exposto conceito de Terceiro Setor. Chavez e Monzón (2007; 2012), em Relatórios sobre a Economia Social na UE, apresentam a economia social como envolvendo uma variedade de formas jurídicas que integram as cooperativas, mutualidades, associações e fundações, as quais se subdividem em dois subsetores principais: o *subsetor do mercado* ou empresarial, constituído essencialmente por cooperativas, mutualidades, grupos empresariais controlados por cooperativas, mutualidades e outras entidades da economia social, nomeadamente as organizações típicas da economia solidária e outras empresas sem fins lucrativos, tais como as empresas de inserção; *o subsetor*

de não-mercado, composto maioritariamente por associações, fundações e entidades voluntárias não lucrativas de ação social, próximas do setor não lucrativo, cujos produtos ou serviços têm uma utilidade social e são distribuídos, maioritariamente, de forma gratuita ou a preços economicamente pouco significativos.

Por último, atenda-se que é o subsetor de mercado ou empresarial da economia social que configura a base organizacional para o conceito de empresa social, à qual é reconhecido um papel central na atual *Estratégia Europeia para 2020*. Este caminho de construção teórica das empresas sociais, na Europa, encontra pontes e fronteiras com as *escolas anglófonas* do empreendedorismo social, num contexto de crescente centralidade deste conceito nas agendas político-ideológicas, como se tratará adiante.

1.4. A identidade fragmentada do Terceiro Setor português e a estratégia 2020

À semelhança do sucedido em muitos países, em Portugal os exemplos históricos do Terceiro Setor remontam quer a tempos longínquos, quer ao século XIX. Uma das formas específicas de organizações, neste campo, são as misericórdias. Fundadas por iniciativa da Rainha D. Leonor no século XV, expandiram-se pelas colónias portuguesas a Ocidente e Oriente, integrando ainda hoje este campo em Portugal[7]. Os ideais associativos, mutualistas e cooperativistas surgem também no século XIX, quando são constituídas as primeiras associações de socorros mútuos (dedicadas a serviços fúnebres e de previdência em situações de sobrevivência e doença), de que são exemplo a Associação dos Artistas Lisbonenses, fundada em 1807, ou a Caixa Económica do Montepio Geral, criada em 1844, e que permanece hoje como instituição mutualista em Portugal (Ferreira da Costa, 1991).

Ferreira da Costa refere um significativo leque de pensadores cooperativistas portugueses dos séculos XIX e XX, conhecedores do pensamento dos autores que inspiraram a economia social, como Saint Simon, Charles Fournier, Frederic Le Play, bem como de Charles Gide (Ferreira da Costa, 1978). Uma das figuras incontornáveis do cooperativismo nacional é a de António Sérgio, que colaborou de perto com instituições importantes no movimento cooperativo português, mesmo durante a ditadura salazarista. Entre as instituições com as quais António Sérgio colaborou, destacamos o Ateneu Cooperativo. O Ateneu Cooperativo pode ser equiparado a uma escola informal, na qual se aprendia a teoria e a prática do cooperativismo. Lá se organizavam viagens de estudos a cooperativas, analisavam as experiências estrangeiras, realizavam reuniões de discussão, conferências e colóquios, e divulgavam as obras escritas sobre o assunto, nomeadamente as do próprio António Sérgio[8] (Santos, 2009).

Apesar do florescimento destes movimentos de génese operária no século XIX, estes nunca alcançaram a expressão verificada nos países mais industrializados. Adicionalmente, o regime do Estado Novo, que vigorou de 1933 a 1974, limitou os direitos, as liberdades e as garantias dos cidadãos, travou o desenvolvimento industrial e a concentração operária, instaurou um sistema económico e social corporativo

e de controlo e repressão. Efetivamente, foi suprimida a liberdade de associação, o movimento cooperativo foi reprimido, particularmente nos contextos urbanos e nos ramos cultural e do consumo, e as mutualidades foram absorvidas pela organização corporativa do Estado, no progressivo processo de implementação dos seguros sociais obrigatórios (Hespanha et al, 2000).

Do ponto de vista da política social, como afirmam Hespanha e outros autores

> "o 'Estado Novo', tomando como questão central a integração e controle de todas as iniciativas da sociedade civil, restringiu a ação da previdência a um mero assistencialismo corporativista e impôs uma versão desvalorizada da assistência, um assistencialismo caritativo organizado e concebido na base de critérios ético-religiosos. Simultaneamente, centrando os seus esforços na integração corporativa do trabalho e exclusão moralizadora da pobreza, dispensou-se de qualquer compromisso político (e financeiro) com as condições de vida e proteção social da população" (Hespanha et al., 2000, p. 121).

O Estado Novo manteve uma conceção dicotómica e de raiz medieval da proteção social que assentou, por um lado, numa componente assistencial baseada, sobretudo, na ação das misericórdias e, por outro lado, numa componente providencial com base no estabelecimento de regimes contributivos do trabalho (Hespanha et al., 2000). Apesar das significativas transformações ocorridas posteriormente à Revolução de 1974, esta dicotomia prevalece, em grande medida, no sistema de proteção social nacional na atualidade.

Em Portugal, o período do Estado Novo foi adverso e restritivo para o Terceiro Setor, enquanto na Europa Ocidental se viviam os 30 Gloriosos Anos do pós Segunda Grande Guerra, marcados pelo crescimento económico e pela instauração das políticas sociais dos Estados Providência. A recomposição e a renovação que o setor atestou a partir da Revolução de 1974, sendo simultânea à verificada no resto dos países, assumiu porém contornos específicos. Mais do que a reafirmação de princípios identitários da economia social ou de movimentos de contestação aos limites e ineficiências do Estado Providência, tratou-se do resgate de direitos e liberdades e da resposta a necessidades sociais prementes, entre as quais constaram também problemáticas do trabalho e as condições de vida, à semelhança das problemáticas enfrentadas pela 'nova economia social' ou economia solidária. As primeiras formas de organização a surgir foram, por um lado, organizações associadas ao resgate de direitos e liberdades fundamentais de um Estado democrático (partidos políticos e associações sindicais e patronais) e, por outro, iniciativas visando responder a necessidades sociais básicas (habitação, saúde, trabalho, alfabetização), de que são exemplos as associações de moradores e as de educação popular, iniciativas de desenvolvimento comunitário de base local em contextos rurais e urbanos, iniciativas de resposta a problemáticas de grupos específicos (e. g. crianças com deficiência), bem como um número 'explosivo' de novas cooperativas (Quintão, 2011).

Com a revolução de Abril, o Terceiro Setor encontra, de novo, um lugar no espetro do reconhecimento político, desde logo na Constituição da República de 1976 que,

como já referimos, reconhece o *setor social e cooperativo*, a par do Estado e do setor privado lucrativo. Para a promoção e desenvolvimento do setor cooperativo, o Estado português criou um instituto público específico, designado Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo (INSCOOP). Após o fervor revolucionário dos primeiros anos, a tendência foi para um aumento do número de cooperativas, durante a década de 1980, e para a sua regressão, desde os anos 90 até ao presente. Dentro desta família do Terceiro Setor, importa destacar o ramo específico das CERCI, cooperativas de familiares e profissionais dedicados à educação e reabilitação de crianças com incapacidades e que, ao longo dos anos, foram estendendo os seus serviços ao ciclo de vida destas pessoas. Num estudo da EMES de 2001 sobre Portugal, as CERCI[9] são apresentadas como o caso mais próximo do ideal tipo das empresas sociais (Perista, 2001).

No designado setor social, perante as dificuldades financeiras do Estado português e no contexto da crise dos Estados Providência europeus, o caminho foi o da manutenção de um sistema de proteção dual. Por um lado, o Estado manteve o controlo e tem vindo a integrar progressivamente os diferentes subsistemas contributivos. Por outro lado, manteve um sistema de ação social em regime não contributivo, o qual delegou massivamente às organizações da sociedade civil e para o qual criou um estatuto específico de Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) em 1983. Este estatuto permite às organizações estabelecerem "acordos de cooperação" com o Estado para a prestação de serviços sociais à população mais vulnerável e carenciada, designadamente crianças, idosos, pessoas portadoras de deficiência, entre outros.

No universo das IPSS, enquadraram-se as tradicionais organizações caritativas católicas, incluindo as misericórdias, as associações mutualistas e outros órgãos criados pelo Estado Novo no âmbito do regime corporativo, como as Casas do Povo, e um conjunto crescente de novas associações de cariz laico com objetivos de solidariedade social. Após o 25 de Abril de 1974, os hospitais, maioritariamente geridos pelas misericórdias, foram nacionalizados e integrados no sistema nacional de saúde, o que levou estas instituições a reposicionarem-se no campo da prestação de serviços sociais à população, perdendo a centralidade que assumiram durante séculos na área da saúde. Entre o final de 1970 e início da década seguinte, são constituídas as três uniões representativas destes ramos institucionais: União das Misericórdias, das Mutualidades e das IPSS. Neste campo, a articulação das organizações com o Estado manteve-se fragmentada até à atualidade. Só em 2009, com a conversão do INSCOOP em Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)[10], surge a primeira plataforma institucional estável, que integra não apenas estas três organizações representativas, como também as confederações representativas do setor cooperativo[11] e, ainda, a ANIMAR (Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local).

As IPSS são, no entanto, parte do extenso e heterógeno universo associativo que se enquadra nesta categoria do setor social reconhecido na Constituição da República. Neste, incluem-se, igualmente, associações culturais e recreativas, humanitárias, de pais ou de estudantes, bem como um conjunto heterogéneo de organizações que expressam as preocupações emergentes no plano internacional, desde o último quartel do século XX, tais como o ambiente, o feminismo ou o comércio justo. Dentro deste

universo, destaque nomeadamente para o movimento do desenvolvimento local, o qual fez um percurso importante na história nacional. Tendo surgido na década de 1970, primeiramente com uma expressão preponderante em contextos rurais, alargou-se a todo o território nacional. Sem estatuto jurídico próprio, as associações de desenvolvimento local (ADL) constituem-se, no entanto, como um movimento de base e uma identidade própria, organizando-se desde 1993 na rede ANIMAR.

Destaque ainda para o crescimento de organizações humanitárias e de cooperação para o desenvolvimento a atuar à escala internacional, que o Estado português regula em 1998, com a criação igualmente de um estatuto específico de organizações não-governamentais para o desenvolvimento (ONGD) e para o ambiente (ONGA).

Foi tendo em conta esta composição do Terceiro Setor português, que o nosso objeto de estudo empírico nesta investigação contemplou uma amostra heterogénea de organizações, integrando as diferentes famílias do Terceiro Setor, seja na diversidade de formas jurídicas, seja de estatutos jurídicos [12].

Na década de 1990, são vários os fatores que contribuíram para a emergência do tema do Terceiro Setor nas agendas políticas e académicas nacionais. Desde logo, a própria emergência do tema a nível internacional e da UE, em particular. A nível nacional, um novo ciclo legislativo, liderado pelo partido socialista, elege "uma nova geração de políticas sociais" como uma das bandeiras do seu programa político, em que o Terceiro Setor, a economia social e solidária ou as empresas sociais são conceitos que vão surgindo de forma difusa. Entre as iniciativas comunitárias, destaque para a anteriormente referida *Acção Piloto Terceiro Sistema, Emprego e Desenvolvimento Local* lançada em 1997. Os estudos nacionais que incorporaram a Acção Piloto fazem um balanço do conjunto do Terceiro Setor português, sistematizando dados quantitativos dispersos, bem como auscultando os principais representantes das uniões e confederações das instituições das diferentes famílias (Nunes, Reto & Carneiro, 2001). Entre outros indicadores, o que estes estudos revelaram foi a fragmentação do campo: uma fraca consciência ou reconhecimento da ideia de Terceiro Setor como um campo comum às diferentes tradições institucionais, a fragilidade e incipiência das relações intrassetoriais; estranheza dos atores relativamente às novas designações e conceitos emergentes; fragmentação da informação oficial e estatística.

O cenário político mudou significativamente desde então, com particular incidência na segunda metade da década de 2000. Destaque nomeadamente para alguns indicadores desta mudança. Em 2009, a já referida conversão do INSCOOP em CASES. Em 2011, a criação do CNES – Conselho de Economia Social um órgão consultivo, de avaliação e de acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas, presidido pelo Primeiro-ministro. Em 2013, a publicação da primeira conta satélite para a economia social pelo INE (com dados de 2010). Em 2013, a aprovação da Lei de Bases da Economia Social. Estes são marcos importantes na progressiva disseminação da problemática do empreendedorismo social em Portugal.

É perante esta configuração do campo do Terceiro Setor português que optamos, como anteriormente referido, pela abordagem europeia a este conceito, com objetivo de estudar o fenómeno do empreendedorismo social à escala nacional. Para compreender o pensamento contemporâneo sobre o empreendedorismo social, importa agora aprofundar as abordagens das diferentes escolas que consideramos contribuírem para uma reflexão crítica sobre a problemática em análise.

2. As escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social: o que há de novo no campo?

Ao longo da última década, tornaram-se claras as direções distintas que a investigação académica do empreendedorismo social tomou, particularmente ancoradas em duas perspetivas, a norte-americana e a europeia (Young, 2006).

Defourny e Borzaga (2001) e Dees e Anderson (2006) têm procurado cruzar os principais contributos europeus e americanos dos conceitos enunciados e das suas definições acerca do empreendedorismo social, pressuposto que de alguma forma subscrevemos. Deste debate destaca-se, na problematização do fenómeno, por um lado, a presença dos elementos organizacionais e os princípios da economia social europeia (Defourny & Develtere, 1999) e, por outro lado, os contributos norte- americanos para a sustentabilidade das práticas em contexto empresarial (Defourny & Nyssens, 2010b).

Optamos, neste trabalho, por enriquecer estes contributos com os pressupostos da *escola da economia solidária* de origem latino-americana e da semiperiferia mundial de acordo com a terminologia de Razeto e Gaiger (Razeto, 1993; 1997; Gaiger, 1996 *apud* Gaiger e Corrêa, 2011), que integra quer as componentes da eficiência e da viabilidade de índole mais empresarial, quer as da autogestão e da cooperação, de índole mais social. A primeira, mais próxima dos postulados da vertente anglo-saxónica do empreendedorismo social e a segunda, das escolas europeias da economia social.

2.1. As *escolas anglófonas*: gestão empresarial e inovação social

Os investigadores da perspetiva norte-americana desenvolveram a sua concetualização de empreendedorismo social sob a influência das análises da corrente teórica do setor não lucrativo (Salamon, 1992; Salamon & Anheier, 1996), associando-o às problemáticas próximas da cultura, conhecimento e práticas de empreendedorismo em geral (Alvord, Brown & Letts, 2003; Dees, Emerson, & Economy, 2001). Esta dupla influência moldou as lentes com as quais se analisa a emergência do fenómeno, traduzindo-se em duas abordagens, as quais privilegiam níveis de análise distintos: a *escola da gestão empresarial*, centrada nas preocupações de sustentabilidade económica do setor não lucrativo baseadas numa forte orientação para o mercado e na eficácia dos métodos empresariais consideradas ferramentas eficientes para sobreviver

e/ou prosperar; a *escola da inovação social*, centrada mais na figura do empreendedor enquanto ator social e económico por excelência, com qualidades pessoais intrínsecas que fazem dele um agente de mudança sistémica, objetivo central desta perspetiva (Razeto, 1993, 1997; Gainger, 1996 *apud* Gaiger & Corrêa, 2011).

Nas décadas de 1970 e 80, o contexto era de retração económica e do financiamento, orientando-se o setor não lucrativo para o recurso a atividades comerciais, enquanto meio e garantia de prossecução dos seus objetivos sociais (Defourny & Nyssens, 2010a). Segundo Boschee e McClurg (2003), a evolução negativa do contexto económico onde estas organizações tradicionalmente operavam, com a subida de custos operacionais, estagnação dos recursos provindos de fontes tradicionais e aumento do número de organizações em competição por financiamentos, foi concomitante com o crescimento do número de pessoas com necessidades sociais. São, portanto, razões de ordem estrutural que explicam a entrada das organizações do setor não lucrativo na esfera comercial, apesar de se constituírem como um território geralmente avesso às lógicas de excedente económico do setor privado e lucrativo. Esta abordagem parte da organização não-lucrativa de caráter empresarial, a chamada *social purpose entreprise* (Defourny & Nyssens, 2010a), cujo conceito se reporta "a organizações não lucrativas em que a prossecução de atividades comerciais geradoras de rendimentos é um dos meios diretos para o prosseguimento da sua missão" (Ferreira, 2005, p. 6).

Embora a abordagem ao setor não lucrativo tenda para representar o empreendedorismo social enquanto conjunto de atividades comerciais e estratégias de obtenção e criação de recursos com vista à prossecução de uma missão social, é importante reter que a unidade de análise desta abordagem é, ao mesmo tempo, um formato de organização económica e uma forma específica de atividade social[13]. Esta dupla identidade, outrora rival de acordo com a definição do setor não lucrativo, constitui uma inovação na provisão de serviços sociais caraterizada quer pela disseminação de processos empresariais com forte orientação de mercado – disciplina de mercado, eficiência na gestão de recursos, ferramentas de planeamento e gestão –, quer pelas estratégias de geração de receitas próprias, que surgem como respostas primordiais face aos perigos de insustentabilidade ou insolvência (Dart, 2004; Massarsky & Beinhacker, 2002). As abordagens que inauguraram a análise do setor não lucrativo norte-americano tiveram, pois, o mérito de revelar uma série de fragilidades e de as trazer para o domínio público, abrindo caminho subsequentemente à procura de soluções de sustentabilidade empreendedoras e de âmbito comercial, dando origem a uma perspetiva teórico-prática, conhecida como a *escola da gestão empresarial ou de geração de receitas*.

Em síntese, esta abordagem ao empreendedorismo social tem, como principal foco, os processos de criação e gestão das organizações (Hill, Kothari & Shea, 2010) e a adoção de uma perspetiva de gestão empresarial, colocando no centro das preocupações a sustentabilidade da organização com propósitos de cumprimento da sua missão social.

Em contrapartida, a *escola da inovação social*, que autores como Dees admitem ter tido o seu início nos anos 80 do século passado (Fulton & Dees, 2006), tem como unidade de análise primordial o empreendedor social, o qual tem uma capacidade de ação que depende das suas competências individuais. O empreendedor social é definido como um ator que responde a problemas e necessidades sociais de forma inovadora (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). A partir de um contexto desafiante, o empreendedor social elege uma missão social que procura atacar as causas dos problemas e produzir mudanças fundamentais no setor social (Dees, 2001).

A Fundação Skoll considera os empreendedores sociais como inovadores sociais. São agentes de mudança motivados pela necessidade de melhorar ou inventar novas soluções sustentáveis, para transformar a sociedade (Nicholls & Cho, 2006). O foco no empreendedor social é ainda mais evidente quando, exaltando as suas qualidades específicas, no sentido schumpeteriano do termo, os empreendedores sociais se tornam atores de mudança pela combinação inovadora de novos serviços de melhor qualidade, pelo uso de novos métodos ou fatores de produção, pela criação de novas formas organizacionais ou ainda por abordar novos mercados (Dart, 2004; Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a). Focando o empreendedor social enquanto promotor de mudança, esta escola enfatiza sobretudo os resultados das ações, isto é, o impacto social, em detrimento do tipo de recursos usados ou dos formatos organizacionais escolhidos (Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2010a).

Daqui decorre a proposta de Dees (2001) de considerar os empreendedores sociais como um tipo de empreendedor. É consensual, na literatura académica, apontar como principal caraterística distintiva do empreendedorismo social a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo (Davis, 2002; Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006; Certo & Miller, 2008). Enquanto no empreendedorismo social, o compromisso é a criação de valor social (Peredo & Maclean, 2006), o empreendedorismo tem uma proposta de valor antecipada e organizada em volta de uma empresa e dum mercado onde se espera um retorno financeiro, isto é, a criação de lucro económico. O valor social é um subproduto (Shane & Venkataraman, 2000) que assume o significado de valor de uso, na perspetiva marxista.

Outros autores reportam que as caraterísticas conotadas com o empreendedorismo consideradas como as mais importantes no empreendedorismo social são a gestão do risco, a pro-atividade e a inovação (Weerawardena & Mort, 2006), bem como o surgimento das oportunidades. Esta última merece particular destaque em todas as escolas do empreendedorismo social. As oportunidades são cruciais para os empreendedores sociais, uma vez que o conceito pode dizer respeito à descoberta, definição e exploração de oportunidades que melhorem o bem-estar social (Zahra, Gedaijlovic, Neubaum & Shulman, 2009) através de uma generalização no acesso a produtos e serviços de qualidade (Hartigan & Elkington, 2008). Tais oportunidades surgem da criação ou exploração de descontinuidades ou mudanças, muitas vezes imprevisíveis nas estruturas sociais, económicas, políticas ou tecnológicas (Alvord, Brown & Letts, 2004).

Se, por um lado, sobressai a análise fenomenológica e individualista do comportamento do empreendedor, por outro, a inovação social é perspetivada como um resultado ou uma ferramenta essencial para que o impacto social seja atingido. Concretamente, será através da inovação social e da sua propensão para se infiltrar em várias esferas da sociedade (Mulgan, 2007), que os empreendedores sociais atingem o duplo objetivo de solucionar problemas sociais imediata e localmente, bem como mobilizar ideias, capacidades e recursos para atingir um impacto alargado na sociedade, no sentido da transformação social (Alvord, et al., 2004; Martin & Obsberg, 2007). Nesta linha de raciocínio, o empreendedorismo social é frequentemente concetualizado como um fenómeno capaz de produzir pequenas mudanças, a curto prazo, que se disseminam, pela sua ressonância e replicação, através de sistemas capazes de catalisar grandes mudanças a longo prazo.

Na perspetiva da inovação social, o empreendedorismo social ou, mais concretamente, os empreendedores sociais não surgem associados a uma dimensão de organização coletiva ou a qualquer setor, público ou privado (lucrativo ou não lucrativo). Os empreendedores sociais atuam tanto no setor não lucrativo, através de estruturas híbridas como empreendimentos comerciais com objetivos sociais (Dees, 2001; Dees & Anderson, 2006; Emerson & Twersky, 1996), como no setor público, através da provisão mais disciplinada, eficiente e rigorosa de serviços públicos (Netten et al., 2004 *apud* Defourny & Nyssens, 2010b) e, ainda, no setor privado, através de iniciativas de responsabilidade social empresarial ou empreendedorismo social corporativo (Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006).

Nesta linha de raciocínio, não se encontram referências aos constrangimentos económicos clássicos de gestão de organizações sem fins lucrativos, sendo conferida ampla liberdade quanto à escolha dos métodos para alcançar a sustentabilidade económica dos projetos: seja pela combinação de filantropia, com subsídios e atividades geradoras de receita, seja por intermédio do estabelecimento de iniciativas com um duplo propósito ou *bottom-line* com obtenção simultânea de impacto social e criação e distribuição de lucros (Anderson & Dees, 2006; Peredo & MacLean, 2006).

Em suma, esta abordagem foca-se na disseminação da ideia do empreendedor social enquanto ator de uma mudança sistémica, que persegue ativamente o desenvolvimento e/ou combinação de produtos ou serviços de cariz inovador com um impacto social alargado, particularmente com resultados de transformação social. Integramos, neste mesmo foco analítico, os autores que privilegiam a definição dos perfis de competências para a inovação social (e.g, Dees) com os que se focam nos resultados de transformação social sistémica (e.g. Bill Drayton, o mentor da Ashoka).

2.2. A *escola europeia* das empresas sociais e a Europa 2020

Na Europa, este campo teórico rivaliza num terreno de investigação ancorado em representações e práticas distintas do contexto norte-americano (Defourny & Nyssens, 2010a). Como referido anteriormente, as conceções sobre o papel do(s) Estado(s)

acerca da provisão de serviços sociais públicos e da resposta a problemas sociais parte de pressupostos distintos do contexto americano. Face à necessidade de atualização e resposta das instituições aos desafios impostos pelas crises dos Estados Providência, pelo aumento do desemprego e pela emergência de novos fenómenos de pobreza e exclusão social, a tradição europeia tem-se ancorado nas tradições seculares da economia social. No contexto do crescente interesse por este campo, e pelas suas práticas e formas organizacionais mais vanguardistas, o conceito de empresa social tem vindo a ganhar uma relevância acrescida.

Os primeiros estudos sobre a emergência das empresas sociais na Europa dão conta de uma pluralidade de novas formas de organização (Estivill, Bernier & Valadou 1997; Favreau & Laville, 1998; OCDE 1999; Borzaga & Defourny, 2001). Estivill, Bernier, Valadou (1997, p.20) adotam

> "como expressão empresas sociais para designar as iniciativas que incorporam ou são criadas por pessoas procedentes da exclusão e do desemprego e que produzem bens e serviços e que vendem ao mercado público e privado, obtendo resultados que não se utilizam para o lucro pessoal ou para remunerar o capital".

Enfatizam a autoiniciativa dos coletivos excluídos, o recurso à economia de mercado (participação em atividades económicas concorrenciais e utilização de instrumentos de gestão empresarial) e a defesa de valores nucleares à tradição da economia social, de origem francófona. Valores como a democraticidade, a prioridade do trabalho sobre o capital ou o Bem coletivo e comum, que integram os princípios das propostas alternativas de organização económica e social, protagonizadas pelos movimentos associativos, cooperativos e mutualistas do século XIX. É aqui que residem as razões pelas quais designamos esta abordagem de Escola da Economia Social, propondo uma simplificação do discurso em benefício da sua aplicação empírica, como constatarão adiante, nas partes III, IV e V da obra.

A Rede Europeia EMES[14], criada em 1996 com investigadores de diversos países, tem tido um papel marcante na construção teórica do conceito de empresas sociais, ao concentrar-se em duas preocupações principais: o estudo da emergência de novas entidades e/ou novas dinâmicas dentro do Terceiro Setor europeu, traduzidas pelo conceito de empresa social (Defourny, 2001); a construção de um tipo ideal de empresa social, que permita, nomeadamente, uma aferição das formas organizacionais do universo das organizações sociais (Defourny & Nyssens, 2010b).

Em face da emergência de novas realidades e da necessidade de integração destas como fator de evolução da economia social, a EMES configura critérios que, não sendo prescritivos no sentido de qualificarem uma iniciativa como sendo uma empresa social, refletem as suas dimensões económicas e sociais num arquétipo ideal (Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010b). A tipologia propõe que uma empresa social deve respeitar os seguintes critérios, a saber:

i) critérios sociais, em que se integram os objetivos específicos de benefício à comunidade ou a um determinado grupo, a criação voluntária por parte de um grupo de cidadãos e a distribuição limitada do excedente económico, o que evidencia o caráter central dos objetivos sociais ao impor constrangimentos na distribuição de lucros e desincentivando comportamentos típicos de maximização do retorno financeiro;

ii) critérios económicos, em que se define a dedicação a uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços (não se limitando a atividades de *advocacy*[15], *lobbying*[16] ou distribuição de recursos financeiros a partir de fundos privados ou fundações), que implica assumir um nível significativo de risco económico (fazendo depender a viabilidade financeira da capacidade dos seus membros e trabalhadores assegurarem os recursos adequados) e uma quantidade mínima de trabalho assalariado (em que, apesar das atividades poderem ser desenvolvidas com recursos não- monetários e com trabalho voluntário, deverá haver um nível mínimo de trabalhadores profissionais);

iii) critérios de governança participativa, que remetem para um elevado grau de autonomia, segundo as bases de um projeto independente de diretrizes de organismos públicos ou privados, bem como para a democraticidade dos processos de decisão (o poder de voto não é distribuído de acordo com as participações de capital, mas por princípios democráticos), com a participação e envolvimento de *stakeholders* ou partes interessadas[17].

Em suma, para a EMES as empresas sociais são

> "organizações privadas, autónomas, que fornecem produtos ou serviços com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, são detidas e geridas por um grupo de cidadãos e o interesse material dos investidores é sujeito a limites (…), estando proibidas legalmente de distribuir lucros ou sendo estruturadas de forma a excluir o lucro como objetivo principal" (Borzaga, Galera & Nogales, 2008, p. 5).

A partir desta delimitação do conceito, constata-se que a atenção da *escola europeia* tem sido maior ao nível dos objetivos a que se dedicam este tipo de organizações, assim como aos seus princípios de gestão. Isto é, são concetualizados os mecanismos organizacionais internos e externos que, obedecendo a uma estratégia de gestão participada e orientada para as partes interessadas, asseguram a perseguição de objetivos sociais (Defourny & Borzaga, 2001; Spear, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a), deixando cair a componente de incorporação da autoiniciativa dos coletivos excluídos, valorizada por Estivill, Bernier, Valadou (1997, p. 20).

Finalmente, importa referir que as empresas sociais ocupam, desde o início da presente década, um lugar de destaque na *Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* para a Europa em 2020. Várias instâncias da UE têm lançado iniciativas, pareceres e comunicados, reconhecendo o papel das empresas sociais e da inovação social, referindo-se igualmente a outros termos, tais como empreendedorismo social e responsabilidade corporativa. As questões concetuais e terminológicas estão presentes nos vários textos e abordagens das diferentes

instâncias (Comissão e Parlamento Europeus, Conselho Económico e Social, etc.), incorporando claramente influências das abordagens norte-americanas ao empreendedorismo social e dando uma forte atenção ao conceito de inovação social. A título de exemplos, vejam-se:

- A Proposta de Regulamento do Parlamento e do Conselho Europeus de 2011, que estabelece o *Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social*. "As empresas sociais são uma pedra fundamental da economia pluralista de mercado social da Europa"[18] (…)

> "«Empresa social» é uma empresa cujo principal objetivo é produzir um impacto social e não gerar lucros para os seus proprietários e acionistas. Opera no mercado através da produção de bens e serviços de forma empreendedora e inovadora e utiliza excedentes financeiros para atingir metas de índole social. É gerida de forma responsável e transparente, designadamente através da participação dos trabalhadores, clientes e outros agentes afetados pela sua atividade" (COM, 6.10.2011:14).

- A Comunicação da Comissão Europeia *Iniciativa de Empreendedorismo Social - Construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais* (2011), que estabelece uma definição de empresa social que inclui os termos ingleses «social business» e «social enterprise»:

> "Por «empresa social», a Comissão entende as empresas: cujo objetivo social ou de sociedade, de interesse comum, justifica a ação comercial, que se traduz, frequentemente, num alto nível de inovação social; cujos lucros são reinvestidos principalmente na realização desse objeto social; cujo modo de organização ou sistema de propriedade reflete a sua missão, baseando-se em princípios democráticos ou participativos ou visando a justiça social"[19].

2.3. A *escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial*[20]

No decurso da década de 1990, a designação de economia solidária afirma-se no contexto francófono, procurando enfatizar a especificidade das novas iniciativas e lógicas de ação relativamente às organizações da economia social instituídas. Adotada por diferentes países, com conceções variadas, mas ao redor da ideia de solidariedade em detrimento do interesse individual e ganho material/lucro, para Laville & Gaiger, a economia solidária expressa-se "mediante a socialização dos recursos produtivos e a adoção de critérios igualitários" (2009, p.162).

Para Laville (2009), compreender a economia solidária implica uma abordagem sociológica e histórica crítica à visão ortodoxa da ciência económica. Até ao século XIX, as lógicas da economia de mercado estavam relativamente circunscritas aos centros urbanos, predominando, então, lógicas de economia doméstica e comunitária, baseadas no princípio da reciprocidade, na troca direta, nas relações de proximidade e confiança. A difusão da economia de mercado, juntamente com o desenvolvimento dos Estados Providência durante os *Trinta Gloriosos Anos*, operou uma divisão entre

o 'económico' (a economia de mercado) e o 'social' (a economia redistributiva do Estado) e acentuou a subalternidade da economia doméstica. O espaço da economia solidária implica reclamar o princípio da reciprocidade e uma visão plural da economia, entendida como conjunto de atividades de produção e distribuição de serviços, dirigida à satisfação das necessidades humanas (Laville, 1994/2000, pp. 13-17).

Para este autor, perante a economia social, a economia solidária assume uma dupla dimensão, política e económica (Laville, 2009, pp. 42-43):

> "A economia social, centrando-se sobre o aspeto organizacional, não foi capaz de contrariar o isomorfismo institucional criado pela divisão e complementaridade entre Mercado e Estado social. Centrada sobre o sucesso económico das empresas que a compõem, deixou de lado as mediações políticas. É, na verdade, como reação aos efeitos perversos dessa focalização na dimensão económica, que as experiências das últimas décadas reforçaram a dimensão política de iniciativas que pretendem ser tanto cidadãs como empresarias."

Reafirmando os princípios originais da economia social, a economia solidária propõe um projeto de sociedade alternativo, com uma vertente política, realçando a necessidade de compromissos institucionais que promovam a emancipação e a democracia no seu funcionamento interno e externo.

Nos denominados países em desenvolvimento em África, Ásia e América Latina, a economia solidária é também apelidada por outros conceitos, nomeadamente de economia familiar, economia popular, economia cooperativa e economia comunitária, entre outros (Defourny & Develtere, 1997).

A conceção de economia solidária da América Latina parece aproximar-se da *escola europeia* da economia social, nomeadamente pelas suas raízes associativas, pela sua natureza económica e gestionária, ainda que com diferenças relevantes. A Rede de Investigadores Latino-Americanos de Economia Social e Solidária (RILESS) emprega a expressão de economia social e solidária. Frequentemente, fala-se de uma "outra economia", seja social, popular e solidária no sentido de uma construção identitária, baseada na recuperação dos princípios do cooperativismo europeu e pioneiro do século XIX (principalmente a autogestão) e no desenvolvimento de uma cultura solidária (Souza, 2010) [21].

Nos países da América Latina, consideramos que o conceito de economia solidária é frequentemente equivalente ao de economia social, no que se refere ao subsetor do mercado, de acordo com a proposta de Chavez e Monzón (2007). Surge associada a contextos sociais, entre os quais Amaro (2009, p.18) destaca:

i) movimentos de resistência dos trabalhadores e de organizações sindicais, em resposta às consequências negativas da globalização neoliberal (deslocalizações e encerramentos de empresas e consequentes despedimentos, bem como resposta de autogestão pelos trabalhadores de empresas em processo de falência).

ii) aparecimento de novos movimentos sociais associados aos circuitos de comércio justo (que datam da década de 70 do século XX nos Andes), dos sistemas locais de troca (um pouco por toda a Europa e mesmo América Latina, em especial na Argentina após a grave crise económica e financeira nos finais dos anos 90 do século XX), dos grupos e das atividades de camponeses sem terra (nos contextos brasileiro e mexicano da década de 1990) e das experiências municipais do orçamento participativo (em vários países europeus e da américa latina, com relevo para a experiência de Porto Alegre, no Brasil).

iii) práticas inovadoras de garantia de sobrevivência através de atividades económicas, segundo uma lógica de entreajuda de base comunitária e popular (nomeadamente nas favelas de cidades como Cidade do México, Lima, Rio de Janeiro e São Paulo).

iv) influência de Igrejas, como a Igreja Católica, na inspiração do desenvolvimento de atividades económicas de base comunitária, para a qual contribui a denominada Teologia da Libertação, na década de 70 do século XX.

Estas experiências "baseadas nos princípios da autogestão, cooperação, liberdade, democracia e solidariedade, crescem com maior intensidade a partir dos anos 90, nos diversos países da América Latina, no contexto de reestruturação produtiva e de revisão dos projetos políticos revolucionários" (Sígolo & Barbieri, 2007, p. 11). Apresentando um cunho marxista, a economia solidária pugna por um mecanismo de coordenação oposto à lógica do interesse privado, onde estão presentes quer práticas mais tradicionais, como sejam as cooperativas de produção ou as fábricas recuperadas, quer formas inovadoras, como redes de cadeias produtivas ou organizações de finanças solidárias (Cunha & Santos, 2011). O vínculo social de reciprocidade aparece como o fundamento das relações de cooperação estabelecidas, sejam nas iniciativas de comércio justo ou nas cantinas populares, seja nos coletivos de geração de rendimento ou nas cooperativas de produção e comercialização ou ainda nos bancos e redes de troca.

Em muitos casos, as práticas de autogestão promovem, na esfera pública, uma participação cidadã e consequente dinamização de redes de interação participativas, que conferem um conteúdo político a iniciativas locais (Gaiger & Lavillle, 2009, pp. 166-167). Como afirma Mello, a economia solidária "tem algo de missionário, algo de visionário e algo de utilitário e pragmático, de militante" (2007, p. 7), sendo por isso um projeto que, para além de uma dimensão socioeconómica, tem uma dimensão sociopolítica vincada, onde é notória a "combinação contraditória entre um projeto desejável e o esforço científico para descobrir para onde caminha a sociedade realmente existente" (Sígolo & Barbieri, 2007, p. 13).

No Brasil, estes conceitos compreendem em si um forte ativismo em prol da criação e qualificação dos empreendimentos solidários e formação de redes solidárias com objetivos diversos, desde a troca de bens e serviços até aos sistemas de moeda solidária e ao microcrédito. O uso destes conceitos tem implícito um projeto de sociedade a que aderem algumas organizações políticas e sindicais. Os empreendimentos solidários articulam as dimensões económica, política e social, garantindo, como salienta

Coraggio (2007), a reprodução ampliada da vida, que abrange não apenas a satisfação de necessidades materiais, mas a qualidade de vida das pessoas e dos territórios. É, por isso, alvo de uma grande indefinição teórica e concetual que dá lugar a outras tantas designações, nomeadamente economia popular solidária, socioeconómica solidária ou a economia autogestionada (Lechat, 2002).

Compreende-se, assim, a convergência existente entre os conceitos de economia social, sobretudo de mercado, e a economia solidária (ainda que este ultrapasse aquele), como resultado das transformações no contexto socioeconómico, nomeadamente com o surgimento do estatuto das empresas sociais em alguns países da Europa e outras iniciativas nos países da América Latina (Ferreira, 2005), que identificam um conjunto de atividades económicas de caráter social com uma tripla missão: trabalho, inserção sócio-laboral e criação de emprego, em paralelo, com um projeto político em prol de uma sociedade alternativa mais solidária (Morais, 2007). Deste modo, a amplitude de atividades exercidas na economia solidária parece não abarcar apenas serviços sociais para públicos vulneráveis, tipicamente europeus, mas todas as formas de "reprodução ampliada da vida", incluindo-se nesta designação de Corragio (1994 *apud* Cunha & Santos, 2011) quer a satisfação de necessidades básicas, quer a melhoria da qualidade de vida, seja com a produção de bens e serviços, comercialização, trocas, crédito ou finanças. A natureza coletiva e associativa implica o "fazer junto", baseado numa conjugação de esforços que pode conhecer várias variantes, desde a produção individual à comercialização coletiva (ou o inverso), à compra coletiva de fatores de produção ou propriedade e uso coletivo de equipamentos, entre outros. No que se refere à autogestão, a superação da separação entre capital e trabalho nem sempre é assumida de forma linear, havendo empreendimentos solidários com assalariados (Cunha & Santos, 2011), tal como no tipo ideal das empresas sociais europeias. Esta vertente assume-se mais no sentido de gestão participativa das organizações, em que o poder de decisão não se baseia na posse de capital mas no princípio de um membro, um voto, à semelhança do tipo ideal de empresa social, definida de acordo com a EMES.

3. Do debate teórico sobre o empreendedorismo social à sua aplicação empírica

3.1. Uma proposta eclética para a investigação sobre o empreendedorismo social

Inspirados nos contributos das diversas escolas de pensamento que acabamos de apresentar, estruturamos a nossa proposta teórica sobre o conceito e práticas de empreendedorismo social a partir da leitura do que são, na nossa perspetiva, as linhas interpretativas pertinentes para a construção de um tipo ideal de empreendedorismo social, no sentido weberiano do termo, aplicado ao nosso objeto empírico, a saber, as OTS.

De cada escola retivemos os conceitos que se apresentaram heurísticos para o entendimento do fenómeno quando aplicado às OTS portuguesas. Tivemos em conta o contexto histórico da configuração do Terceiro Setor no nosso país, o tipo de relações que que se tem vindo a estabelecer entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor, bem como os atuais desafios e constrangimentos resultantes de uma crise do modelo de crescimento económico da sociedade portuguesa, com consequências significativas ao nível do desemprego e da população em situação de pobreza e risco de exclusão social.

O questionamento do paradigma social e económico vigente é sentido na sociedade portuguesa e a busca de alternativas é hoje equacionada pelas instâncias governamentais com a integração do Terceiro Setor como ator do novo modelos de desenvolvimento. Deste modo, a reconfiguração das OTS é um dos caminhos que se encontra na atual agenda política, muitas vezes impulsionada por forças exógenas, nomeadamente decorrentes das imposições resultantes das relações de subcontratação com o Estado ou do desenho dos modelos de intervenção impostos em candidatura pelo projeto que desenvolvem. Foi para a análise desta reconfiguração que procurámos perceber de que forma o conceito de empreendedorismo social se aplica às OTS nacionais e quais as caraterísticas de que se reveste o fenómeno em Portugal.

Importa explicitar os diversos contributos mobilizados das principais escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social, enquanto conceito e prática, através de uma análise de confronto, bem como o seu potencial de aplicação à compreensão do fenómeno em OTS nacionais.

Da *escola da gestão empresarial*, integramos no conceito de empreendedorismo social as ferramentas de gestão do segundo setor, ou seja, os modelos de gestão empresariais privados, voltados para a eficiência e eficácia de resultados, em que assume centralidade a orientação para o mercado e o recurso a mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão. De igual modo, assumimos o pressuposto do desenvolvimento de atividades comerciais enquanto garantia de sustentabilidade económica e de eficácia na prossecução de objetivos sociais (Boschee & McLurg, 2003) e, como tal, subordinados aos mesmos.

Da *escola europeia* das empresas sociais, sublinhamos a abordagem normativa de funcionamento interno das organizações, comum à *escola da economia solidária*, que prefere o conceito de empreendedorismo solidário de acordo com a proposta de Gaiger e Corrêa (2011): o objetivo de servir os membros, a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital; a gestão independente face ao setor público e privado; a democraticidade dos processos de decisão; a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos excedentes.

Da *escola da inovação social* retemos a orientação para a criação de valor social a partir de formas inovadoras que permitem encontrar respostas, economicamente sustentáveis, em contexto de escassez de recursos. A transformação social como objetivo

último de qualquer processo de inovação social tem subjacente o empoderamento e capacitação das comunidades, cuja escala, alcance e replicabilidade são indicadores de mensuração dos resultados (Mulgan, 2007).

Propor uma abordagem eclética ao empreendedorismo social implica superar contradições que as propostas teóricas deixam latentes, quando são confrontadas entre si. A título ilustrativo, veja-se como a *escola da gestão empresarial*, preocupada com indicadores de eficiência e eficácia económica, pode opor-se aos processos de decisão participados, propostos pela *escola europeia* das empresas sociais ou pela *escola da economia solidária*. Ou, ainda, como a conceção reificada do empreendedor social, enquanto "o inovador" da *escola da inovação social*, pode ser adversa a um projeto de intervenção colaborativo, em que as soluções para os problemas sociais complexos são construídas em equipa, de forma participada e refletida.

Se, numa visão estrita do empreendedorismo social baseado nos princípios da racionalidade instrumental, tais contradições poderiam emergir, a defesa dos princípios da racionalidade processual e substantiva como princípio de gestão permite conciliar aquilo que à luz da racionalidade instrumental, meramente otimizadora dos resultados, é inconciliável. De acordo com os princípios da racionalidade processual, o paradigma da cooperação (Zarifian, 1996) sugere uma rutura com os princípios da eficiência/eficácia do modelo clássico de gestão empresarial, adotando-se como alternativa aquelas práticas organizacionais e gestionárias orientadas pela necessidade de coordenação, comunicação e cooperação, de acordo com os princípios da *escola da economia solidária*. Nesta, "a inteligência e a união coletiva de trabalhadores" são fatores fundamentais de sucesso (Gaiger & Corrêa, 2011). É nesta segunda ordem de racionalidades, em que interessam tanto os meios como os fins, que ideologicamente nos situamos, de acordo com um ideário de valores humanista, que consideramos ser caraterístico do Terceiro Setor.

São estes debates teóricos e ambivalências, bem como a nossa proposta eclética de abordagem ao fenómeno do empreendedorismo social, que apresentamos no ponto seguinte.

3.2. Os debates e as opções teóricas

3.2.1. Protagonistas, missão e valor social

O foco no caráter individual do empreendedor versus caráter coletivo e organizacional do empreendedorismo social é rotulado por Nicholls e Young (2006) como a principal diferença entre, por um lado, as *escolas anglófonas* e, por outro, a *escola europeia* e, acrescentamos nós, latino-americana, estas últimas de caráter

organizacional e coletivista. Neste debate, perfilhamos a vertente coletivista e organizacional de inspiração europeia.

A *escola da inovação social* tende a sobrestimar o papel e a capacidade individual do empreendedor social. Não descurando a importância que os empreendedores, na figura dos seus dirigentes e líderes, assumem nas organizações, optamos por considerar o empreendedorismo social enquanto atividade de uma equipa de pessoas (Thompson, 2002; Stewart, 1989 *apud* Peredo & Maclean, 2006).

Esta equipa é constituída, de acordo com as formas jurídicas nacionais para o Terceiro Setor, por um coletivo, no mínimo de cinco a nove pessoas que compõem os órgãos sociais, e as atividades são levadas a cabo sob o signo de uma organização, que integra membros associados/cooperantes, trabalhadores e voluntários, e se relaciona com várias outras entidades dos setores público e privado lucrativo, no âmbito de uma determinada comunidade e território. Tal não exclui a necessidade de lideranças fortes. Não se trata de um líder isolado, mas de um líder ou vários líderes eleitos democraticamente pelos membros da organização ou mandatados para a dirigir, sob o signo da democraticidade interna e da transparência. Líderes não cristalizados no tempo, que se vão revezando nas funções internas das organizações, tal como previsto nas diferentes formas jurídicas (com exceção das fundações), e são capazes de assumir diretrizes discutidas e negociadas. Líderes que assumem práticas de gestão dos órgãos sociais de forma plural e democrática, quer no que diz respeito à eleição/nomeação dos mesmos, quer à forma como gerem as OTS, seja internamente, informando, esclarecendo, auscultando e ouvindo os seus diferentes membros e níveis hierárquicos, seja externamente, na relação com os *stakeholders* ou partes interessadas, entendidas como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização (e.g. os destinatários, clientes ou utilizadores, os parceiros, a comunidade, o Estado e a sociedade em geral), prestando-lhes contas sociais, económicas e ambientais das suas atividades.

Diagnóstico e avaliação são dois aspetos comuns às práticas de gestão e de intervenção, onde os *stakeholders* internos e externos desejavelmente participam - ainda que com papéis e funções distintas -, de modo a acautelar uma eventual arbitrariedade de uso do poder pelos líderes e a garantir escolhas de compromisso e convergência, de acordo com prioridades de atuação consentâneas com a missão das OTS. As práticas de governança remetem exatamente para mecanismos de controlo que se traduzem fundamentalmente em práticas de reportar e auditar de modo a clarificar, de acordo com os princípios éticos e de transparência, a gestão de uma organização.

O foco da investigação e a unidade de análise neste estudo é, por isso, desviado do indivíduo e centrado no funcionamento coletivo e organizacional. Não se descure, porém, que o empreendedorismo social pode ser analisado com o foco no empreendedor (Noya, 2010), opção que tenderia a situar-se numa análise individualista centrada, nomeadamente, nos traços de personalidade do mesmo. A nossa opção justifica-se por duas razões: porque consideramos que a vertente individual do(s) empreendedor(es)

social(ais) se espelha nas organizações as quais integram e refletem as caraterísticas do(s) seu(s) líder(es), nomeadamente nos domínios das práticas de gestão e tipos de liderança; porque consideramos que é na vertente coletiva e organizacional que o empreendedorismo social alcança o seu maior impacto de transformação social, quer perante os destinatários/público-alvo, quer ao nível gestionário, no exercício dos princípios de cidadania organizacional.

A criação de valor social é a vocação central do empreendedorismo social. Para a *escola da inovação social* constitui a sua caraterística distintiva por excelência (Nicholls & Cho, 2006), na perspetiva da transformação social profunda e sistémica. Na *escola europeia* das empresas sociais, a missão é orientada para objetivos específicos de benefício à comunidade ou a um determinado grupo através da dedicação a uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços (Defourny & Nyssens, 2010b). A *escola da economia solidária* vai mais longe com um projeto de sociedade alternativo, assente numa vertente de uma cidadania ativa com objetivo de construção de outras culturas económicas e gestionárias (Lechat, 2002), com base em atividades capazes de garantir a sobrevivência segundo uma lógica comunitária de vida.

Debater o significado de *valor social* é fundamental para o entendimento do empreendedorismo social. Contudo, tal análise não se afigura fácil, pois a categoria *social* é extremamente ambígua, complexa, intangível e até contestada (Nicholls & Cho, 2006). Tal decorre da assunção de que *"o que é ser ou agir no social"* é sempre particular, dependente de mundividências e esquemas normativos, assente numa imensa heterogeneidade de perspetivas. Para além disso, se o empreendedorismo social se dedica à representação e ao avanço dos interesses de populações mais vulneráveis e à satisfação das suas necessidades, certamente, orienta-se para suprir determinadas necessidades e outros interesses serão, por seu turno, subjugados de acordo com as tais maneira de ver, pensar e sentir o mundo. As questões que se colocam são: quem define essas necessidades? E em que medida os destinatários/público-alvo são voz ativa neste processo ou podem sê-lo? Que modalidades pode assumir esta participação e de que forma pode ser concretizada?

No sentido de especificar a natureza do valor social, Young (2006) refere-se a este como o resultado de um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas nem pelo Estado nem pelo Mercado. Estas ações devem ser destacadas como sendo benéficas, isto é, como tendo efeitos positivos por quem é o alvo da intervenção ou por quem tem legitimidade sobre a mesma. Este último ponto é crucial em qualquer formulação do que consiste um valor social – é benéfico porque é valorizado.

Por último, o uso do adjetivo social não remete para uma prática intrinsecamente boa. A perseguição de objetivos sociais com vista a transformações profundas pode incorrer em falhas graves e até lograr consequências nefastas (previstas ou não). Por exemplo, a imposição de uma visão estreita acerca dos meios e dos fins apropriados para a mudança social, sem respeito pelos valores das populações, pelas suas crenças e desejos (ou

ausência deles), pode levar à perda de legitimidade moral ou ética do próprio projeto social. A replicabilidade proposta como medida de avaliação da inovação social deve ser cuidadosamente equacionada e refletida como via de evitar aplicações etnocêntricas.

É incontornável que os objetivos sociais são necessariamente heterogéneos na medida em que são fruto da combinação de interesses de diferentes *stakeholders*, apresentando-se, por vezes, como divergentes ou incompatíveis. Assim sendo, a natureza do valor social traduz-se numa coconstrução, negociação e (re-) avaliação constantes daquilo que são as respostas e os resultados das atividades ou organizações (Young, 2006). Apesar desta heterogeneidade, existe algum consenso entre autores da *escola da inovação social*, em descrever o valor social enquanto combinação de resultados no que se refere a componentes distintas, como o empoderamento e a capacitação das pessoas e das comunidades e a inovação social, propriamente dita (Mulgan, 2007; Young, 2006; Hill, Kothari & Shea, 2010; Dees, 2001; Mair & Marti, 2006).

Se o conceito de valor social é ambíguo, o de inovação social não é menos. Dessas ambiguidades damos conta no cap. 8 que dedicamos à reflexão sobre o conceito e problemáticas inerentes à inovação. De qualquer modo, e dada a centralidade do conceito de inovação social, façamos aqui já algumas considerações. Uma delas questiona exatamente de onde emerge esta centralidade? E emerge exatamente do conceito de empreendedorismo clássico, comercial ou de mercado. O critério da inovação é considerado como elemento constituinte do processo de empreendedorismo em geral, e do empreendedorismo social em particular, referindo-se a inovação social à dimensão processual através da qual os empreendedores criam novas soluções de produtos e serviços para responder a necessidades não satisfeitas.

Porém, no caso da inovação social, esta constituiu-se como um fim em si mesma, para lá da sua função instrumental. Neste contexto, o sentido aproxima-se do de mudança ou transformação social. A inovação social, enquanto conceito autónomo, é entendido como processo de transformação nos padrões de resposta a necessidades sociais, através da rutura com as normas vigentes, com os valores instituídos e com a estrutura da distribuição de poder e recursos (Nilsson, 2003).

A nossa opção foi considerar o conceito de inovação social enquanto modelo de intervenção social que integra uma dupla dimensão, a saber: o processo e o produto da intervenção social. A inovação social como produto ou resultado cria valor social, para além do valor económico que possa ter. O valor social é, então, o resultado do modelo de intervenção pautado pelos princípios da inovação social, isto é, pelas modalidades de trabalhar com as pessoas, e trabalhar em rede e parceria, problemáticas a que dedicamos a parte III da obra, pela sua centralidade na análise do empreendedorismo social.

3.2.2. Recursos, a sustentabilidade e a legitimidade organizacional

O debate acerca da forma como as organizações gerem os seus recursos materiais, humanos e relacionais e a garantia de sustentabilidade económica é o outro núcleo

central dos fenómenos de empreendedorismo social, ou seja, quais os recursos que mobilizam, quais os métodos ou processos de trabalho que colocam em marcha, bem como os métodos de gestão do projeto coletivo e organizacional.

A sustentabilidade é, desde logo, a problemática macroestrutural que enquadra o surgimento do empreendedorismo social. Trata-se, portanto, do reconhecimento dos limites do Estado e do Mercado na construção do modelo de desenvolvimento e, concretamente, na resposta às necessidades de populações vulneráveis, bem como da emergência de novos atores na regulação dos campos económico, social e ambiental. Teremos oportunidade de aprofundar a relação entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor no capítulo 2, a partir do debate alargado sobre modalidades de regulação social e sobre as principais implicações de colocar a discussão sobre os caminhos de reinvenção do Estado nas "mãos" do Terceiro Setor.

Como vimos anteriormente no ponto 2 deste capítulo, as escolas de pensamento equacionam, de formas distintas, o caminho de novos equilíbrios mais sustentáveis. A *escola europeia* das empresas sociais propõe uma articulação destas organizações com o Estado, o Mercado e a comunidade, numa perspetiva de negociação das fronteiras institucionais e do reconhecimento do seu poder e influência na regulação do Estado Providência, pelo apoio que lhe prestam enquanto parceiros das políticas sociais. Neste caso, a sustentabilidade económica é também uma forma de garantir uma autonomia, no que se refere às modalidades de gestão e de intervenção que poderão assumir-se como verdadeiramente alternativas e não isomorfas face ao Estado e ao Mercado.

As correntes anglófonas – gestão empresarial, inovação social - depositam particular ênfase na possibilidade de sustentabilidade económico-financeira. Perante os limites do Estado, convocam o Mercado e a filantropia privada, nas suas mais diversas modalidades de angariação de recursos e apoio financeiro às organizações sem fins lucrativos.

A economia solidária na sua vertente mais politizada de autodeterminação e de autogestão, base da confiança e reciprocidade entre os membros dos empreendimentos solidários, está presente no Mercado, sendo aliás uma forma de geração de rendimentos para a população em situação de pobreza e exclusão social. Ao Estado reclamam condições propícias ao seu desenvolvimento económico, nomeadamente políticas de apoio e medidas de discriminação positiva, e condições para a autoorganização da sociedade civil, bem como o reconhecimento das suas experiências bem sucedidas (e.g. orçamentos participativos; moeda social; cooperativas populares).

Passando do plano teórico para a escala organizacional das iniciativas de empreendedorismo social, o contributo das diferentes escolas conduz-nos a três eixos de debate, intimamente relacionados, mas que analiticamente justificam um tratamento autónomo: i) a diversificação das fontes de financiamento e as práticas de gestão económica; ii) a valorização dos recursos humanos (RH) e as práticas de organização do trabalho, os tipos de liderança e as recompensas intrínsecas; iii) os recursos relacionais e o capital social onde as parcerias assumem um papel central.

Os recursos económicos de uma organização que tem objetivos sociais são, por norma, escassos ou sujeitos a tendências de escassez (Zahra et al., 2009). A emergência da problemática da sustentabilidade das organizações recebeu influências quer da tradição anglófona, quer da europeia, estando nas raízes de estruturação da *escola da economia solidária*. Face às pressões e dinâmicas que afetam o empreendedorismo social, sobretudo com o recuo de financiamento externo internacional e a crise dos Estados Providência, foi imposto um equilíbrio entre a missão social, as atividades de geração de valor económico e uma avaliação sistemática da sua viabilidade financeira, de forma a assegurar a sobrevivência e sustentabilidade da organização a longo prazo (Weerawardena & Mort, 2006). Importa salientar que a sustentabilidade de uma organização social não depende apenas da sua viabilidade financeira. O valor das suas atividades é holístico e indivisível (Hartigan & Elkington, 2008) e refere-se agregadamente ao valor social, económico e ambiental.

A missão social, indissociável da criação de valor social, é o fim em si mesmo, o elemento organizacional que permite guiar e impulsionar toda a estratégia de criação, manutenção e escala do valor e impacto sociais (Dees, 2001; Zietlow, 2001; Weerawardena & Mort, 2006). No entanto, outros autores advogam que a missão de criar valor social pode ser perspetivada num continuum onde se reflete a posição relativa do valor social em relação a outros objetivos da organização, nomeadamente a criação de valor económico (Austin et al., 2006; Peredo & McLean, 2006).

Se é consensual que o desenvolvimento do empreendedorismo social implica algum tipo de atividade económica (Hulgard, 2010), ancorada na orientação para o mercado, que garanta "um nível de excedentes suficiente para a sua reprodução duradoura" (Namorado, 2007, p.14), os meios para a sua concretização e as estratégias de geração de receita própria (Boschee & MacLurg, 2003) são conflituais e pouco lineares. Atualmente, o campo académico do empreendedorismo social faz-se atravessar pelo debate sobre a possível e necessária combinação de objetivos económicos e sociais nas organizações. Para muitos, existe o perigo de a adoção de objetivos comerciais assumir uma relativa posição de igualdade com os objetivos sociais, o que pode suscitar desvios na missão, transformar a identidade organizacional e levar à perda da sua legitimidade moral (Dart, 2004; Bradach & Foster, 2005; Nicholls & Cho, 2006; Santos, 2010). Esta afirmação não é estranha à constatação de que muitas cooperativas, ao expandirem-se, se transformam em empresas de mercado: cooperativas de consumo dão origem a hipermercados e cooperativas agrícolas a grandes empresas do setor agroindustrial e distribuição comercial (Souza, 2010), ou associações de moradores que perdem o cunho coletivista em benefício da gestão de propriedade individual. No contexto do empreendedorismo social, o desvio na missão pode ser concetualizado como uma situação em que as atividades desenvolvidas para atingir objetivos financeiros começam a dominar ou a mudar o objetivo social da organização (Bielefeld, 2009). Um exemplo recente desta situação pode ser o sacrifício do microcrédito em favor dos lucros (Yunus, 2011). Para Yunus, o criador do microcrédito, o ano de 2005 consagra os problemas reais desta medida de apoio, por organizações não-lucrativas, à criação de negócios por

parte de populações pobres, nomeadamente porque passou a ser disponibilizada por bancos comerciais (Yunus, 2011).

Do confronto entre propostas, surgem opções organizacionais híbridas onde a orientação para a criação de valor económico e valor social misturam, em doses diferenciadas, opções de financiamento que incluem fontes governamentais, filantrópicas e modelos de geração de receita (Anderson & Dees, 2006). O debate feito neste âmbito integra questões, tais como os objetivos da sustentabilidade económico-financeira; os limites à geração e/ou apropriação de resultados económicos; e a importância de parcerias como modelos de criação de valor económico.

De facto, encontramos uma tendência, que parece consensual, de procura de soluções favoráveis à geração de receitas próprias (seja por meio de um subproduto da atividade social, seja por um modelo de negócio lucrativo) e que visa a substituição de um modelo de dependência por um modelo de autossuficiência que assegure a viabilidade económica da organização (Boschee & MacLurg, 2003; Mair & Marti, 2006) e sobretudo a autonomia dos seus modelos de gestão e de intervenção. Todavia, há autores que contestam algumas promessas e virtualidades destas correntes, pouco sujeitas a avaliações sistemáticas e a práticas de reporte, e afirmam que as OTS estarão sempre dependentes de recursos e apoio externo (Anderson & Dees, 2006), nomeadamente provenientes do Estado.

Alter (2006) afirma que a criação de valor económico pode surgir em diferentes formatos organizacionais que sirvam a missão social. São identificados através do seu posicionamento num *continuum* entre modelos que usam, em maior ou menor intensidade, atividades comerciais no mercado, vocacionadas para angariação de resultados económicos e/ou beneficiam (direta ou indiretamente) de atividades lucrativas pela associação a empresas privadas[22].

As relações de cooperação, partilha e parceria entre organizações, em detrimento de relações de concorrência, sendo uma manifestação de maior flexibilidade nas fronteiras organizacionais, afiguram-se, cada vez mais, como essenciais para um aumento do valor social criado (Austin, 2000) e potencialização do capital social, caraterizador do empreendedorismo social. Hartigan e Elkington (2008) identificam as seguintes entidades como parceiras das OTS: i) governos e estruturas político-administrativas, às várias escalas territoriais; ii) instituições de ensino, por contribuírem direta ou indiretamente para a disseminação de um pensamento empreendedor; iii) potenciais investidores, tais como empresas, bancos, fundações e filantropos. As parcerias com as empresas capitalistas têm tido grande atenção por parte da investigação (Austin, 2000; Peredo & MacLean, 2006; Hartigan & Elkington, 2008), até porque se cruzam com a problemática da responsabilidade social, na sua dimensão externa (Parente, 2011)[23]. Antes de explorar as relações externas às OTS, retenhamos a nossa atenção no seu interior e nos RH que diariamente garantem a realização dos projetos e das atividades: assalariados, voluntários e associados ou cooperantes.

A figura dos voluntários é distintiva deste tipo de organizações, e é destacada pela *escola da inovação social*, por estes assumirem um papel nas redes criadas, na medida em que garantem a sua ligação à sociedade civil não organizada. Os voluntários podem ser importantes difusores da mensagem das organizações com as quais lidam, na medida em que a disseminam em variados contextos e funcionam como "caixa de ressonância" (Nilsson, 2003) das práticas. Neste sentido, uma visão dos voluntários como recursos humanos gratuitos é redutora, sendo fundamental analisar as diferentes motivações e eventuais estratégias que presidem à escolha da integração de trabalho voluntário nas OTS. Mais do que RH, os voluntários são parceiros individuais (Salas, 2009), partes interessadas a quem se deve reportar também os instrumentos de prestação de contas, consultar para diagnóstico e planeamento e integrar, a partir de um plano de gestão do voluntariado (Vidal, Villa, Sureda, Simon & Hernando, 2007).

Se os voluntários são atraídos para as OTS por motivações intrínsecas, altruístas ou relacionais, os RH assalariados são movidos por expetativas idênticas. Segundo alguns estudos, nomeadamente de Austin et al. (2006), os trabalhadores nestas organizações deparam-se frequentemente com problemas de incapacidade financeira que se expressa em índices salariais baixos, por comparação aos praticados no Mercado e no Estado. Se, por um lado, e até ao final da década de 1990, podíamos antecipar o menor poder de atração de RH altamente qualificados, na atualidade com a crise do emprego, nomeadamente nos países do sul da Europa, a atração pelo setor poderá ser, eventualmente, maior. Por outro, é igualmente possível aventar a hipótese de que os RH captados apresentam caraterísticas e competências profissionais e pessoais distintivas, que os orientam para a valorização da dimensão intrínseca do trabalho. Valorizar o conteúdo do trabalho e os objetivos a que se propõe num clima de fracas compensações financeiras, vai ao encontro da tese weberiana da atitude ascética face ao trabalho, ou seja, de dedicação a uma atividade sem a utilização dos frutos da mesma para prazeres pessoais, mas sempre para o reinvestimento na atividade. Recursos humanos que aderem a este tipo de valores, que Weber explicava na sua obra "Ética Protestante e Espírito Capitalistas" (1983 [1905]) pela crença no protestantismo calvinista, são os que provavelmente tendemos a encontrar também naqueles que dedicam o seu trabalho às OTS.

Borzaga e Solari (2001) advertem, no entanto, para a necessidade de garantir um misto de incentivos intrínsecos e extrínsecos aos trabalhadores, onde incluem: i) a formação e o reforço com a identidade da missão social; uma liderança democrática com estruturas descentralizadas, maior autonomia e delegação de responsabilidade; o planeamento de carreiras e evolução do contrato psicológico dos trabalhadores com a organização, tendo em conta as expetativas e a evolução dos compromissos com a organização); a comunicação e reforço da visão e da missão no interior da organização; maior circulação da informação; adequadas formas de recrutamento e contratação, onde assumem relevância não apenas os conhecimentos e as competências, mas sobretudo a identificação com os objetivos das organizações.

Desta enumeração de práticas de GRH em OTS, Hartigan (2006) destaca: i) a criação, disseminação e manutenção de uma cultura e valores organizacionais facilitadores da prossecução da missão; ii) as políticas de recrutamento, seleção e formação bem desenhadas e adequadas; iii) as lideranças eficazes.

Nestas organizações, a noção de *comunidade de trabalho* da economia solidária (Gaiger & Correa, 2011) ganha sentido como uma *macroequipa* identificada com o seu projeto e funções que desempenha, em benefício de uma missão, dos seus membros e da comunidade, com a diferença que as relações funcionais em OTS acabam, muitas vezes, por ultrapassar o local de trabalho e criar laços afetivos e emocionais entre os membros, pela partilha do interesse comum que os une em torno de um projeto coletivo.

A qualidade das relações interpessoais e intraorganizacionais que assim se criam, propiciam e mobilizam, assentes num clima de confiança interno, é igualmente determinante na geração de capital social externo às OTS com os parceiros já acima identificados. Se o capital financeiro pode ser considerado o cerne de um empreendimento comercial, o capital social assume um papel central no empreendedorismo social (Hill et al., 2010).

O capital social é construído ao longo do tempo através de relações de confiança que englobam o trabalho voluntário, os contactos informais com a comunidade local e com o tecido económico. O capital social remete em Bourdieu para "o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo" (1985, p.248) que são mobilizadas para, de uma forma complementar, se cumprirem atividades e atingirem objetivos com interesse para as partes envolvidas. É, assim, definido no domínio do empreendedorismo social como "um conjunto de relações, crenças e instituições que promovem o fluxo de informação e colaboração entre indivíduos, para que a ação coletiva e a produção de bens coletivos possa ocorrer" (Squazzoni, 2009, p. 877).

Como salienta Leadbeater (1996), o empreendedorismo social começa quando um indivíduo mobiliza outros para um determinado objetivo social, usando as suas redes sociais e perspetivando-as enquanto atividade coletiva organizada, fundada no funcionamento de equipas, redes e parcerias que cooperam na identificação de oportunidades, no acesso a informação, na aquisição e gestão de recursos ou na angariação de apoios (Thompson, 2002; Peredo & MacLean, 2006; Mair & Marti, 2006). A importância do capital social não se resume a esta fase inicial, prolongando-se no desenvolvimento da iniciativa que, numa lógica de capacitação das comunidades, envolve a participação ativa das partes interessadas. Quintão (2004) aponta o mesmo sentido, ao partilhar com o Gabinet d'Estudis Socials (GES) (2006, p. 16) que o capital social é composto pelos

> "recursos comunitários que se criam mediante a presença de níveis elevados de confiança, reciprocidade, partilha de normas de comportamento, partilha de sentimento de compromisso e de pertença, redes sociais formais e informais e canais efetivos (…) que beneficiam os indivíduos e grupos de uma comunidade em geral".

Uma tarefa primordial numa OTS é trabalhar para criar confiança na comunidade onde se pretende intervir, nas pessoas que se pretende envolver e que querem ser envolvidas, naqueles que podem providenciar os recursos necessários para o projeto. Uma vez criadas relações de confiança, lealdade e reciprocidade, estas tendem a ganhar uma capacidade mobilizadora em escala, uma vez que não são apenas mobilizados os recursos relacionais de uma pessoa, mas o de várias, o que permite ampliar quer a rede de parceiros, fornecedores, voluntários, ou outros, quer melhorar a qualidade das relações estabelecidas.

O empreendedorismo social passa, então, por envolver as partes interessadas em ações planeadas, que devem retornar, em termos de consequências, a todos os envolvidos e de formas variadas. Nomeadamente, no que diz respeito aos destinatários/público-alvo, com a multiplicação de projetos na comunidade que, entretanto, adquirem autonomia para criar uma solução independente, seja ela uma solução individual ou coletiva, um projeto de autoemprego, de emprego familiar ou uma postura de ativação e de emancipação pessoal, formativa e cultural. Destas deve dar-se conta às diferentes partes interessadas.

O capital de confiança entre partes interessadas é algo que se constrói no tempo. Uma vez estabelecido entre pessoas, grupos e comunidades, torna os atores individuais e coletivos mais propensos a participar em atividades do tipo cooperativo, gerando maiores níveis de confiança entre si (Fukuyama, 1997 *apud* Mair & Marti, 2006; Evers, 2001). A participação ativa nas OTS é, assim, fomentada através de uma gestão adequada do capital social (Peredo & MacLean, 2006; Mair & Marti, 2006), valorizando a inclusão das partes interessadas e seus recursos, tanto no processo de criação de valor social como na gestão das organizações (Hill et al., 2010). A manutenção num grau estável dos laços de confiança e o estímulo à participação ativa podem ser um incentivo para aumentar as expectativas e a implicação dos envolvidos.

Por sua vez, o empreendedorismo social tem ideologicamente subjacente um sentido apurado de responsabilidade face aos resultados obtidos, quer para com aqueles que "serve", quer para com as outras partes interessadas (Dees, 2001; Nicholls & Cho, 2006). A responsabilidade das OTS manifesta-se sobretudo na avaliação dos resultados e dos impactos das suas ações (Dees, 2001) e na transparência que é (auto-)imposta na prestação de contas a financiadores, doadores e à comunidade em geral (Nicholls & Cho, 2006). Tanto a transparência como a responsabilidade são equacionadas como condições estruturais e pressupostos do empreendedorismo social (Hartigan & Elkington, 2008).

Estes princípios ligados à gestão e fomento do capital social funcionam como uma alavanca de legitimação institucional de qualquer organização (Nicholls & Cho, 2006). As informações relevantes do ponto de vista da legitimidade moral, pragmática e cognitiva (Suchman, 1995; Dart, 2004) de uma OTS, se devidamente comunicadas para o exterior, contribuem para a criação de uma imagem externa positiva.

Porém, só recentemente se começou a discutir a necessidade de prestação das contas e de demonstração de resultados e impactos nas OTS, bem como de avaliação das suas ações. Se o valor económico de uma qualquer atividade pode ser medido através de indicadores financeiros, o valor social inclui benefícios intangíveis que desafiam a sua mensuração (Santos, 2010). A mudança social de atitudes e de comportamentos no sentido da emancipação de pessoas, grupos ou comunidades, constitui um desafio à quantificação. Este desafio deve-se à multi-causalidade, às dimensões temporais a ter em conta ou às diferentes perceções e significados inerentes ao impacto social gerado (Certo & Miller, 2008) e comporta sempre uma componente axiológica e valorativa subjetiva. Em suma, o valor social dificilmente pode ser quantificado, atribuído à ação de uma única organização ou projeto, avaliado a curto prazo e ser percebido como inquestionável (Dees & Anderson, 2003).

Talvez seja esta uma das razões pelas quais, no âmbito do empreendedorismo social, se tem dedicado relativamente pouco trabalho teórico e empírico ao estudo das modalidades de avaliação do impacto social, encontrando-se esta problemática nos primeiros estádios de desenvolvimento (Haugh, 2005; Bloom & Smith, 2010). Existe contudo um forte investimento nas últimas duas décadas no desenho de metodologias para este efeito, as quais, individualmente ou em combinação, poderão responder às necessidades de prestação de contas e de responsabilização perante as diferentes partes interessadas[24]. Para maximizar a sua utilidade, as métricas utilizadas deveriam ser universais e comparáveis, não exatamente em termos absolutos, mas respeitando as suas especificidades e integrando-as no respetivo contexto de aplicação. Esta preocupação com a medição de resultados é uma dimensão caraterizadora de práticas de inovação social (Nilsson, 2003) e da governança, acrescentamos nós. Devem ser desenhadas de forma a quantificar/qualificar um desempenho global das organizações ou projetos, preferencialmente numa escala relativa que meça graus de sucesso e insucesso, tendo em conta as consequências não previstas (Mair & Marti, 2006), para além das previstas. Esta informação, devidamente trabalhada, é um instrumento de reporte que pode servir as práticas de governança das OTS e de legitimação organizacional.

4. Estratégia analítica

4.1. Objetivos, objetos e questões orientadoras da análise

A problemática do empreendedorismo social é recente, quer em termos de conceito, quer de prática. De acordo com o estado de conhecimentos atual, propomos, em termos de estratégia analítica, uma abordagem exploratória do fenómeno em torno de três temas, a saber: o enquadramento político e legal; o lugar no sistema educativo; e os modelos de gestão e de intervenção das OTS. Estas temáticas foram analisadas de *per se* enquanto problemáticas de investigação autónomas, mas igualmente de forma complementar entre si, na medida em que consideramos que contribuem para a compreensão do fenómeno à escala nacional.

Como objetivo geral, elegemos compreender como é que o empreendedorismo social se está a configurar na sociedade portuguesa, nas últimas décadas. Como objetivo específico, propomo-nos perceber de que modo o conceito de empreendedorismo social se aplica às OTS nacionais e quais as caraterísticas de que se reveste, considerando a montante o contexto político e legal nacional e europeu, bem como a oferta educativa e formativa orientada para este campo de estudo e de prática.

Como resultado propomos não apenas um conjunto de conclusões, teórica e empiricamente fundamentadas sobre o empreendedorismo social no nosso país, mas igualmente um conjunto de recomendações devidamente validadas pelos atores-chave de vários quadrantes setoriais internos ao Terceiro Setor, sobretudo na figura das OTS de base, bem como do Estado, local e regional, de empresas e instituições educativas/formativas.

O empreendedorismo social é definido ao nível organizacional enquanto processo composto por práticas de gestão e de intervenção desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos. O Terceiro Setor, mais concretamente todas as famílias de organizações que o compõem, sejam associações, cooperativas, mutualidades, fundações, misericórdias e outras instituições de cariz religioso, constituem o nosso objeto empírico central. Este objeto de estudo foi, por sua vez, problematizado em três dimensões: política e legal, educativa e formativa e organizacional (Figura 1).

Figura 1 - Modelo analítico: níveis e objetos de análise

Fonte: Autoras.

Estas dimensões correspondem aos três níveis analíticos do estudo e aos objetivos específicos do mesmo. Cada nível - macro, meso e micro - tem funções heurísticas distintas face ao entendimento da questão central e aos objetivos da pesquisa e, consequentemente, são tratados com aprofundamentos também diferentes.

A nível macro, e na dimensão política e legal, temos dois eixos analíticos, intimamente relacionados e que se alimentaram mutuamente.

Num dos eixos da dimensão política e legal, o objetivo foi enquadrar o fenómeno em análise através de uma abordagem generalista e extensiva, que conduziu a um inventário descritivo das políticas e da legislação, transversal a todo o trabalho e mobilizado sempre que necessário para contextualizar interpretações. Debruçamo-nos sobre as políticas nacionais[25] e comunitárias[26] que têm estado na origem da importância conferida à problemática em sentido amplo, quer na UE, quer no Estado Português. Ou seja, procedemos a um levantamento documental em que as palavras-chave foram de banda larga, incluindo, para além do "empreendedorismo social", a "economia social", "economia solidária" e "terceiro setor". Inventariamos, igualmente, a legislação nacional e a legislação comunitária[27] e em ambos os casos se procedeu a uma análise descritiva. Os critérios adotados para a estruturação desta sistematização foram, no caso da legislação interna nacional, toda a que se referia aos estatutos jurídicos e às formas jurídicas das OTS, as temáticas emergentes com elas relacionadas, como o voluntariado e o mecenato, bem como outros diplomas relevantes para o Terceiro Setor, nomeadamente a recente aprovação da Lei de Bases para a Economia Social. No caso da legislação da UE, seguiu-se um critério cronológico e de atinência das problemáticas relacionadas com o Terceiro Setor em geral, dada a escassez de instrumentos reguladores diretamente relacionados com a promoção de iniciativas de empreendedorismo social.

O segundo eixo da dimensão macro político-legislativa centrou-se numa abordagem aos atores que atuam no terreno das OTS, de modo a captar as representações sobre as políticas e legislação inventariadas. O próprio inventário, feito com base em palavras-chave, beneficiou da identificação das medidas que os atores enumeravam, num processo dialético que se enriquece mutuamente entre enumeração de políticas, medidas, programas, leis e a opinião dos atores sobre os mesmos. Procuramos captar a proximidade dos atores a estes regulamentos e orientações nacionais e europeus, e o reconhecimento, ou não, de respetivos obstáculos ou oportunidades[28] que podem representar para o empreendedorismo social.

Por força da imprecisão sentida e da escassez de trabalhos sobre esta temática em contexto nacional, procuramos perceber as representações do conceito de empreendedorismo social. Estas foram estudadas, em vários momentos da pesquisa, a partir dos depoimentos dos mais diferentes atores que intervêm no campo do Terceiro Setor em Portugal - ora a título institucional (político, setorial educacional), ora organizacional, ora mesmo individual[29]-, na medida em que consideramos que estes atores, pelas suas posições no campo, intervêm na atual configuração do conceito e das práticas de empreendedorismo social nacionais[30].

A nível meso, a nossa análise incidiu sobre iniciativas promotoras do empreendedorismo social no plano educativo/formativo[31]. Este foi outro dos objetos empíricos de análise. É hoje consensual que a educação e a formação constituem um dos motores de transformação social, tanto mais relevantes quando em causa estão mudanças e ruturas com paradigmas enraizados na sociedade em geral e nas OTS, em particular. Partimos do pressuposto que a formação de profissionais dos mais diversos

níveis hierárquicos (sejam dirigentes, técnicos ou trabalhadores) neste domínio pode ser uma alavanca importante de mudança das OTS, no sentido de implementação de práticas de empreendedorismo social.

Deste modo, analisamos a problemática da educação para o empreendedorismo social, quer do ponto de vista da sua emergência institucional, quer das principais orientações educativas que lhe dão corpo. Mapeamos a oferta educativa e formativa nacional, no domínio da educação pós graduada e da formação contínua numa abordagem extensiva. Por razões de exequibilidade de análise empírica fundamentada, centramos a atenção nos programas educativos pós-graduados, refletindo sobre as suas principais orientações. Neste âmbito, reincidimos no apuramento das representações sobre o empreendedorismo social, desta feita na perspetiva dos atores educativos. Terminamos a análise meso com uma análise interpretativa e aprofundada de três programas educativos, um dos quais caraterizados pela singularidade de ser uma abordagem de educação não formal.

O nosso objeto de estudo central são, como referimos, as OTS. Estas constituem, na sua diversidade de formas e estatutos jurídicos, o campo empírico do nível micro de análise. Sobre as OTS a exercerem atividade na área social, isto é, no domínio da educação, saúde, formação, família, entre outros, destinada a pessoas vulneráveis à pobreza e exclusão social, lançamos um olhar interrogativo para indagar os seus perfis de empreendedorismo social.

A análise do empreendedorismo social que propomos para as OTS parte de dois eixos analíticos, a saber: o dos modelos de intervenção e o dos modelos de gestão. Estes são concetual e teoricamente definidos, respetivamente como processos de inovação social e de inovação organizacional.

O primeiro eixo analítico visa compreender como as OTS intervêm face aos seus destinatários e os resultados atingidos, aferindo-se em que medida o trabalho desenvolvido pelas organizações em análise responde a necessidades sociais por estas identificadas, promove a territorialização da ação, a emancipação das populações com quem trabalham, e o seu envolvimento enquanto atores de um processo de intervenção que, no seu todo, se pretende empreendedor. Definimos a inovação social enquanto processo e enquanto produto/resultado, inspirados na proposta de Nilsson (2003). A inovação social como processo remete para um modelo de intervenção que adere ao princípio do *trabalhar com as pessoas* (Mulgan, 2007; Nilsson, 2003) nas suas diferentes fases, culminando com a sua emancipação individual e social. Ora, do ponto de vista empírico, apenas uma estratégia de análise interpretativa ou hermenêutica nos permitiu analisar esta temática com a profundidade necessária, o que se veio a concretizar através do método do estudo de caso múltiplo (Yin, 1994) em organizações com perfis de empreendedorismo social.

O segundo eixo incide sobre o modo como as OTS são geridas. Esta é a dimensão do empreendedorismo social eventualmente mais conhecida e remete para os modelos

e respetivas práticas de gestão, nas vertentes quer estratégicas quer operacionais, no que diz respeito à gestão económico-financeira e dos recursos humanos (assalariados e voluntários), à liderança e à organização do trabalho, bem como à governança e prestação de contas[32]. Seguindo este raciocínio gestionário, os perfis de empreendedorismo social foram definidos a partir de um conjunto de pressupostos teóricos operacionalizáveis, que indicam a maior ou menor orientação das OTS para a adoção de modelos de gestão socialmente empreendedores.

Os pressupostos assumidos são os seguintes:

i) Definição de uma orientação estratégica e atuação com ferramentas de planeamento que comportem modelos participativos;

ii) Acesso a fontes de financiamento diversificadas e alternativas aos fundos estatais;

iii) Estabelecimento de relações de parceria de origem distinta e com atores de diferentes pertenças setoriais;

iv) Promoção de uma gestão integrada quer dos trabalhadores remunerados, quer dos seus voluntários;

v) Adoção de modelos de controlo e de coordenação do trabalho colaborativos, baseados no trabalho em equipa e na delegação de responsabilidades;

vi) Desenvolvimento da prática de governança e prestação de contas (tendo em vista o envolvimento de diferentes *stakeholders*);

vii) Definição de missões e atividades focadas em resultados e impactos sociais, económicos e ambientais e visões tendentes à construção de modelos de desenvolvimento sustentáveis para os cidadãos e territórios.

Note-se que os primeiros seis pressupostos remetem para os modelos de gestão e pretendem avaliar a inovação organizacional. Foram aferidos de acordo com uma abordagem extensiva, justificável pelo caráter objetivo e parametrizável dos indicadores, e permitiram a definição, numa primeira abordagem, dos perfis de empreendedorismo social. O último pressuposto remete para os modelos de intervenção, abordados qualitativamente pela dificuldade de mensuração e o seu cariz intangível. Este último, em conjugação com os demais, permitiu identificar os perfis de empreendedorismo social de sete OTS, alvo de estudo de caso.

Retenha-se que, de acordo com os pressupostos teóricos e ideológicos que guiaram a investigação e de uma conceção normativa e substantiva de inovação que argumentamos de forma crítica no capítulo 11, consideramos que uma inovação social é o fim último de qualquer OTS, em consonância com a sua missão de utilidade pública e bem comum: as

OTS trabalham com as pessoas e para as pessoas, ou seja, para os seus destinatários. O conjunto de práticas concretas em que estão ancorados os modelos de intervenção exigem estruturas de apoio para a sua implementação. Estas estruturas remetem para os modelos de gestão da OTS, onde as pessoas (trabalhadores, dirigentes, voluntários, associados, cooperantes) são um ativo específico da maior importância num campo de intervenção onde as competências humanas são insubstituíveis. Ou seja, consideramos que as organizações que inovam nos modelos de gestão estarão potencialmente mais bem munidas para promover modelos de intervenção emancipadores, empoderadores e participativos. Deste modo, partimos de uma relação, pressuposta, entre inovação organizacional e inovação social, em que, apesar de ambas se poderem potenciar entre si, sinergeticamente, a primeira parece ser um dos fatores que impulsiona a segunda. Portanto, qualquer prática de inovação social implica um modelo de gestão que é responsável pela oferta de tais produtos e serviços novos, pelas relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders*, pelo processo de funcionamento interno e pelas estruturas organizacionais que tornam a inovação social possível.

4.2. Entre uma abordagem extensiva e uma intensiva: um ensaio de triangulação com objetivos de interpretação e intervenção

A estratégia de pesquisa usada baseou-se num desenho metodológico misto, em que se combinaram exercícios de análise extensiva e intensiva nos diferentes eixos analíticos do projeto, triangulando informações de acordo com os pressupostos das abordagens designadas por Creswell (2013) de convergência paralela e de *explanatory sequential* de método mistos. Ambas favorecem uma confrontação dos dados recolhidos com diferentes técnicas, refletindo-se sobre as confirmações ou infirmações e sobre os questionamentos sugeridos. Esta confrontação faz-se por associação e relacionamento da informação, usando simultaneamente informações recolhidas por diferentes técnicas e colocando-as em confronto, no caso da "convergência paralela", ou utilizando primeiro a informação recolhida com técnicas extensivas para, seguidamente, as aprofundar numa perspetiva interpretativa com dados analisados numa lógica intensiva, quando em registo de *explanatory sequential*.

Inspirados nestas propostas de Creswell, e porque nem sempre as seguimos estrito senso, optamos por designar a nossa abordagem de triangulação paralela e sequencial entre análise extensiva e intensiva. Das razões para esta opção damos conta a seguir.

O ponto de partida da pesquisa foi a análise documental e as entrevistas exploratórias para o eixo das políticas e legislação e para o eixo da educação/formação. O inquérito por questionário, por sua vez, marcou o arranque da análise no eixo organizacional, não sem o contributo das entrevistas exploratórias.

A estes sucederam-se, numa perspetiva interpretativa e hermenêutica de esclarecimento de sentidos e de aprofundamentos dos significados, os estudos de caso nas sete OTS e nos três programas educativos selecionados, com o uso de diversas

modalidades de entrevista e de observação no contexto e no decurso natural das interações quotidianas vividas, para além da análise de documentos.

A triangulação da informação empírica foi feita passo a passo, umas vezes simultaneamente, outras sequencialmente. Frequentemente ao longo da obra, como o leitor se vai facilmente aperceber, analisamos primeiramente as informações mais gerais e de caráter extensivo, para depois procurar entendê-las no seu significado para uma abordagem intensiva. Este percurso interpretativo corresponde à lógica narrativa adotada na maior parte dos capítulos. Contudo, entre a narrativa escrita que construímos e o percurso de investigação, há um desvio que se destina a tornar o racional claro para o leitor. Muitas vezes, as descobertas fizeram-se num vai-e-vem de informação a partir de entrevistas e do seu enriquecimento por observações e novas entrevistas para o aprofundamento da informação. O capítulo11 sobre as representações de empreendedorismo social relata exatamente um percurso paralelo de enriquecimento dos conteúdos, em que partimos de uma análise exploratória de levantamento e inventariação de termos e ideias para a aprofundar aquando dos estudos de caso organizacionais. Idêntico foi o processo no caso das representações de empreendedorismo social dos atores educativos, exposto na parte V.

Ou seja, tendo em conta a escassez de investigações em Portugal sobre a temática e o teor exploratório da questão de investigação que formulámos, os dados recolhidos foram analisados com base naquilo que eles próprios podem informar, abdicando de uma grelha concetual pré-definida e construindo e reconstruindo categorias à medida que as descobertas emergiam. Utilizámos, portanto, os pressupostos da *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967)[33].

A sistematização das técnicas de recolha de informação nas suas diferentes modalidades e os interlocutores a que foram aplicados podem visualizar-se no Quadro 1.

As particularidades sobre as opções metodológicas tomadas para cada um dos eixos analíticos e sobre o material empírico recolhido que sustenta a discussão dos capítulos, são assumidas no início de cada um deles, pelo que aqui nos restringimos a alguns pressupostos básicos orientadores. Retenha-se, portanto, a atenção sobre algumas notas gerais de caráter operacional da aplicação do inquérito por questionário e respetivos critérios de amostragem, bem como dos estudos de casos organizacionais e dos programas educativos.

As 89 organizações objeto de inquirição foram selecionadas após desenvolvimento de um plano amostral por quotas não proporcionais, a partir da informação disponível num conjunto de bases de dados, que totalizavam 1.853 OTS. Os critérios de base teórica para a sua constituição foram a forma e o estatuto jurídico das OTS (por razões que decorrem do tratamento de discriminação positiva no que se refere à gestão de recursos financeiros e humanos), o que remete para dois pressupostos enumerados para os perfis de empreendedorismo social[34]. A forma jurídica que a

Quadro 1 - Técnicas de recolha da informação e população alvo

		Técnicas de recolha da informação				
		Inquirição		Observação		Documental
Eixos de análise		Modalidade	População-alvo	Modalidade	Atividades e população-alvo	
Políticas e legislação		Entrevistas não estruturadas exploratórias	Informantes privilegiados ou atores-chave			*EUR-Lex* - Jornal Oficial da União Europeia (1997 e 2010) Diário da República. Levantamento documental *on line*
N			21 entrevistados			
Educação e formação		Entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas	Diretores e docentes, formadores de programas educativos	Observação participante e não participante Diário de campo e grelhas de observação	Sessões formativas com pluralidade de atividades com participação de educandos, formadores, dirigentes de programa educativo	Levantamento documental *on line*, relatório de avaliação, relatórios de programação, apresentações dos programas *on line*, *Sites* e *facebook*
N			17 entrevistados (14 integrantes dos 3 estudos de caso)		1 programa educativo estudo de caso	
ORGANIZACIONAL	Modelos de gestão	Inquéritos por questionários	Dirigentes e técnicos com funções de chefia de OTS			Relatórios e contas, planos de atividade, tabelas salariais organigramas e *sites*
	n		89 inquiridos			
	Modelos de gestão e de intervenção	Entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas individuais e coletivas	Dirigentes. Técnicos com e sem funções de chefia Trabalhadores de OTS	Observação não participante. Diário de campo e grelhas de observação	Reuniões de trabalho, atividades especificam com os públicos de cada OTS, refeições	Documentos internos oficiais, vários de cada OTS, relatórios únicos, *Sites* e *facebook*
	N		22 entrevistas individuais e 16 entrevistas coletivas no âmbito das 7 OTS estudo de caso			
	Modelos de gestão e de intervenção	Dinâmica de grupos de devolução para discussão e operacionalização de recomendações	Dirigentes e técnicos em OTS de base, empresas, serviços públicos e instituições de ensino	Observação não participante com facilitação da discussão	Dinâmica de grupo	
	N		36 participantes repartidos por 2 grupos de devolução		2 grupos de devolução	

Fonte: Autoras.

organização assume (associação em geral, associação de desenvolvimento local – ADL-, associação mutualista, cooperativa, de solidariedade social ou multissetorial, fundação de solidariedade social e misericórdias e outras organizações religiosas) é uma das condições necessárias, ainda que não suficiente, para obtenção de um dos estatutos jurídicos existentes em Portugal, para os setores por nós analisados – IPSS e ONGD - os quais permitem às organizações usufruírem, atendendo à sua missão e vocação, de determinadas condições de discriminação positiva no que se refere a isenções e benefícios fiscais, a acordos de cooperação com a Segurança Social, a angariação de donativos, ao uso da lei de mecenato ou ainda ao recurso a trabalho voluntário, condições especiais de acesso ao crédito ou auxílio no plano técnico, entre outros. Os perfis de empreendedorismo social que encontramos na amostra não demonstraram, porém, uma correlação significativa com estas variáveis.

O material empírico que sustenta a discussão dos capítulos que compõem a parte II da obra e o capítulo 12, foi gerado no âmbito deste exercício metodológico de tipo extensivo, que consistiu na aplicação de um inquérito por questionário[35], através de entrevista presencial, a dirigentes de um conjunto de organizações, na figura dos presidentes ou de alguém por eles mandatado para o efeito, geralmente técnicos com funções de chefia. Porém, nestes mesmos capítulos, a triangulação de informação fez-se com os dados recolhidos no âmbito dos estudos de caso, situação idêntica ao capítulo 12, em que aqui a triangulação foi promovida entre as 20 entrevistas exploratórias aos atores-chave e os 89 inquéritos por questionário.

A análise organizacional prosseguiu com a identificação de OTS que protagonizavam perfis de empreendedorismo social, a partir dos pressupostos expostos anteriormente e desenvolvidos, do ponto de vista operacional, no capítulo que a eles dedicamos (capítulo 3). Por opção, excluímos OTS com modelos de gestão sem indicadores de empreendedorismo social, dado o foco do nosso trabalho. Seria, quanto a nós, despiciente estar a investir os fracos recursos disponíveis para a investigação a estudar OTS que não permitem aprofundar e refletir sobre a problemática, apenas em benefício de um exercício metodológico comparativo.

Foram realizados sete estudos de caso em OTS com perfis de empreendedorismo social (moderado e elevado[36]), com diferentes incidências regionais, antiguidade, formas e estatutos jurídicos, mas também com dedicação a atividades e orientação para públicos distintos[37]. Os estudos de caso organizacionais tiveram como princípios norteadores o esclarecimento de questões e pistas suscitadas pela análise dos dados do inquérito por questionário, nomeadamente nos domínios da liderança e equipas de trabalho, bem como da governança e prestação de contas. Por sua vez, estes constituíram igualmente a via escolhida para analisar os modelos de intervenção, com especial relevância para a problemática de inovação social. Advirta-se, porém, que não elaboramos uma análise em profundidade da inovação social, quer pela dificuldade de mensuração da complexidade do fenómeno, como tivemos oportunidade de problematizar, quer porque exigiria um processo de inquirição e contacto prolongados

com os destinatários/públicos das OTS. Esta é uma das limitações da pesquisa a ser trabalhada em futuras análises sobre o tema.

O processo de operacionalização dos estudos de caso organizacionais envolveu a participação dos diversos membros, independentemente da sua posição na hierarquia profissional. Após a análise dos dados, foi redigida uma história curta das organizações de acordo com o modelo analítico, a qual foi validada pelos dirigentes das OTS, através de um processo de vai-e-vem e de discussão entre investigadores responsáveis e dirigentes ou técnicos com funções de chefia das organizações. Tal permitiu que no capítulo 10 se tenha podido quebrar o anonimato com os designados *case studies* organizacionais. O sigilo foi mantido em todos os restantes capítulos, intitulando-se as organizações ficticiamente de AVI, a ECO, a DEC, a LAD, a RAR, a TOC e a VEP. A falta de saturação da informação é outra das limitações dos estudos de caso desenvolvidos, porém, por razões operacionais de pesquisa, privilegiamos o critério da diversidade em detrimento da quantidade (e da possível saturação), dadas as condições concretas que dispúnhamos e que limitavam, à partida, o número de estudos de caso possíveis de serem desenvolvidos quer no âmbito organizacional, quer no âmbito educativo.

O eixo educativo contou com várias operações de pesquisa que, apesar de seguirem orientações comuns a toda a metodologia até aqui exposta, têm autonomia numa abordagem triangulada sequencial entre um registo extensivo e intensivo. A abordagem extensiva, que trataremos de forma mais aprofundada na parte V pelas especificidades da pesquisa realizada - nomeadamente a estratégia de pesquisa no motor de busca do "Google.pt", seguindo critérios e procedimentos congruentes com os objetivos do estudo - esteve na origem do mapeamento extensivo da oferta educativa e formativa, orientada para o empreendedorismo social. A abordagem intensiva esteve presente na análise interpretativa dos registos orais dos 17 atores do campo educativo, quer na vertente de entrevistas abertas e semiestruturadas, quer na vertente dos três estudos de caso, bem como na análise das orientações dos programas educativos pós- graduados, a partir das apresentações-*online* de 15 programas educativos. Os estudos de caso dos programas educativos, designado ficticiamente de ECOSOL, ENTRE e TuSou[38] protagonizaram um momento único de esclarecimento de informação compilada até então, nomeadamente na área das práticas e estratégias pedagógicas, dos conteúdos, dos públicos, das relações entre a academia, as OTS e o empreendedorismo social, mas também a via de atribuir significado ao mapeamento realizado sobre as práticas educativas de empreendedorismo social em Portugal.

A análise de conteúdo das entrevistas abertas e semi-estruturadas[39] foi orientada por uma perspetiva qualitativa, com um forte pendor indutivo, de forma a captar a interpretação do significado das ações dos sujeitos entrevistados, opção tomada quer nas entrevistas exploratórias aos informantes privilegiados, que nas entrevistas individuais e coletivas dos estudos de caso.

Um dos objetivos do projeto, integrado num paradigma pragmático, foi elaborar um conjunto de recomendações para as OTS de base, sobretudo no âmbito dos modelos de gestão, mas com incidência igualmente nos modelos de intervenção. Nas elaborações das recomendações participaram 36 pessoas[40], integrantes dos setores público e privado lucrativo, mas com especial preponderância para as organizações de base do Terceiro Setor. As conclusões do estudo foram apresentadas e as recomendações validadas depois debatidas em pequenos grupos de participantes em termos das suas possibilidades e formas de operacionalização. Dos resultados desta discussão, daremos conta no capítulo conclusivo.

notas

1 M. Yunus foi pioneiro na década de 1970 na conceção e implementação de mecanismos de microcrédito, tendo sido galardoado Prémio Nobel da Paz em 2006. O seu trabalho pode ser conhecido na sua autobiografia: Yu Yunus, M (1997) *O Banqueiro dos Pobres* (2ªed). Miraflores: DIFEL

2 Fonte: Center for Civil Society Studies da Universidade de Johns Hopkins. Disponível em http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector/about-cnp Acedido em 08-02- 2014.

3 Um dos exemplos mais citados na literatura sobre a emergência das organizações da economia social, pelo seu caráter pioneiro e fundador, é a Sociedade dos Verdadeiros Pioneiros de Rochdale. Por volta de 1844, em Manchester, um grupo de tecelões desenvolveu um conjunto de atividades dirigidas aos seus membros, nomeadamente uma loja de produtos alimentares e de vestuário, serviços destinados à compra ou construção de casa para os membros que desejassem estabelecer um sistema de ajuda mútua nesse domínio, a produção de diversos artigos e a aquisição de terrenos agrícolas para serem cultivados por membros eventualmente sem trabalho. Os excedentes gerados nas atividades desenvolvidas revertiam para o reembolso dos seus membros e para fundos de reserva orientados no sentido de melhorar os serviços prestados e de responder a novas necessidades.

4 Também designadas por WISES (Work Integration Social Enterprises) - empresas sociais de inserção pelo trabalho -, acrónimo utilizado pela rede de investigação europeia EMES, para designar uma multiplicidade de organizações com esta missão, nos diferentes países da UE.

5 Para um maior desenvolvimento v. Laville (2009), Chavez & Monzón (2007), Evers & Laville (2004), Defourny, Develtere & Fonteneau (1999).

6 Ao nível da Europa Comunitária, em 1997, o termo 'terceiro sistema' foi adotado no âmbito de uma relevante Ação Piloto da Comissão Europeia, no sentido de caraterizar e avaliar o seu potencial para o emprego e o desenvolvimento local. Todavia, depois da hesitação terminológica da década de 1990, o termo economia social parece estar a consolidar as preferências das instituições políticas europeia. Para um maior desenvolvimento, cf. Campbell, M. (1999); Borzaga, C., Olable, A., Greffe, X. (s.d.), Lloyd, P., Granger, B., Shearman, C. (s.d).

7 Outros exemplos históricos são também apontados, como os compromissos marítimos na génese da criação da Companhia das Naus, constituindo mecanismos de seguros mútuos entre os comerciantes e distribuidores de mercadorias por via marítima no século XIV, ou os Celeiros Comuns no século XVI (Ferreira da Costa, 1991, pp. 13-32).

8 Parceiro do Ateneu Cooperativo, a UNICOOPE iniciou a sua atividade como armazém abastecedor com o objetivo de ultrapassar a burocracia inerente ao movimento cooperativo, expandir transações e obter ganhos, de modo a financiar as cooperativas e constituir-se como seu órgão representativo. O Ateneu Cooperativo foi extinto em Outubro de 1972, após se ter recusado a pedir aprovação dos seus estatutos por força do regime ditatorial, prevalecendo a UNICCOPE, que acaba por desaparecer no pós Abril de 1974 (Santos, 2009).

9 Em 1996, foi criado um regime jurídico que veio a enquadrar as CERCI num novo estatuto legal. Trata-se do Regime Jurídico das Cooperativas de Solidariedade Social (Decreto-Lei n.º 7/98 de 15 de Janeiro), o qual reconhece as organizações baseadas na "cooperação e entreajuda dos seus membros, em obediência aos princípios cooperativos, [que] visem, sem fins lucrativos, a satisfação das respectivas necessidades sociais e a sua promoção e integração". Os domínios da sua ação são genericamente os de atuação das IPSS: apoio a grupos vulneráveis, em especial a crianças e jovens, pessoas com deficiência e idosos; apoio a famílias e comunidades socialmente desfavorecidas com vista à melhoria da sua qualidade de vida e inserção sócio- económica; desenvolvimento de programas de apoio direcionados para grupos alvo, designadamente em situações de doença, velhice, deficiência e carências económicas graves; promoção do acesso à educação, formação e integração profissional de grupos socialmente desfavorecidos. Designadamente, um despacho do Ministério do Trabalho e

da Solidariedade de 1999 (Despacho nº 13 799/99 [2ª série] de 20 de julho estabelece o Regime da Equiparação das Cooperativas de Solidariedade às IPSS.

10 A CASES é uma cooperativa de interesse público, que integra uma participação maioritária do Estado Português e das principais uniões e confederações do setor cooperativo e social, constituindo a primeira plataforma integrada a nível nacional com objetivos de reforçar a aliança entre o setor da economia social e o Estado, desenvolver programas de estímulo ao setor e promover o empreendedorismo social.

11 A Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL – CONFECOOP - e a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL – CONFAGRI.

12 Ver opções metodológicas no ponto 4.2. deste capítulo.

13 De acordo com as abordagens dos estudiosos que vimos seguindo, destacam-se as seguintes áreas privilegiadas de intervenção social por via do empreendedorismo social: desafios demográficos (aumento da esperança média de vida, envelhecimento ativo, urbanização, etc.); saúde (o acesso, doenças infectocontagiosas e doenças crónicas, etc.); alimentação (combate à fome e subnutrição, aumento da produção agrícola, agricultura biológica, etc.); recursos financeiros (acesso ao microcrédito, fomento da classe média, alavancagem de empreendedorismo, etc.); igualdade de género e direitos humanos; educação (acesso universal, combate ao analfabetismo e iliteracia); tecnologia (combate à infoexclusão, difusão de soluções de base tecnológica, etc.); xenofobia e preconceito (imigração, aumento da diversidade cultural, combate ao racismo ou preconceito sexual, combate à exclusão social, etc.); ecologia (proteção ambiental, utilização sustentável de recursos naturais, novas fontes de energia, etc.); desafios comportamentais (decorrentes da afluência ou da vida urbana, dependências, comportamentos desviantes ou de risco, etc.); cultura (promoção da identidade cultural, difusão de atividades culturais, etc.); emprego (combate ao desemprego, fomento das relações laborais, redução das disparidades salariais, etc.) (Mulgan 2007; Hartigan & Elkington, 2008; Anderson, Dana & Dana, 2006 *apud* Christie & Honig, 2006; Seelos & Mair, 2005; Certo & Miller, 2008; Quintão, 2004). A partir da tipologia da Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (The International Classification of Non-Profit Organizations (ICNPO), adaptada ao estudo da realidade nacional, definiram-se 11 áreas de atividades: i) cultura e lazer; ii) educação e investigação; iii) saúde; iv) serviços sociais; v) território e ambiente; vi) habitação e desenvolvimento económico; vii) direitos civis e advocacia; viii) filantropia e voluntariado; ix) atividades internacionais; x) religião; xi) atividades económico-financeiras (United Nations, 2003).

14 A EMES é uma rede europeia de centros de investigação e investigadores individuais que teve a sua génese num projeto financiado pela U.E., dedicado ao estudo da emergência das empresas sociais na Europa (1996-2000). Em 2002, constituiu-se como associação não lucrativa, dedicando-se à construção gradual de um *corpus* europeu do conhecimento teórico e empírico em torno do conceito de empresa social e através de uma perspetiva disciplinar e metodológica pluralista.

15 O conceito de *advocacy* remete para a defesa de causa. Optamos por manter o vocábulo em língua inglesa, dada a ausência de uma palavra com sinónimo equivalente em português.

16 O conceito de *lobbyng* significa uma atividade de defesa de interesses que também não encontra tradução equivalente. Optamos, de novo, por manter o vocábulo original.

17 Por partes interessadas consideram-se aqueles indivíduos, grupos ou instituições que estão direta ou indiretamente envolvidos, emocional e/ou materialmente nas atividades da organização. Traduzimos o conceito original de *stakeholders* por partes interessadas, incluindo entre eles: destinatários (clientes/utilizadores/beneficiários/utentes), trabalhadores assalariados, voluntários, estagiários, Direção, membros associados/cooperantes, parceiros, doadores/financiadores e gestores fiduciários (*trustees*), fornecedores, organismos/entidades reguladoras, sindicatos, setor público nacional, regional e local, comunidade alargada, comunidade local.

18 COM (6.10.2011), Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece um Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social, Bruxelas, p. 12.

19 "Assim, pode tratar-se de: empresas que prestam serviços sociais e/ou fornecem bens ou prestam serviços destinados a um público vulnerável (acesso à habitação, acesso aos cuidados de saúde, ajuda às pessoas idosas ou deficientes, inclusão de grupos vulneráveis, guarda de crianças, acesso ao emprego e à formação, gestão da dependência, etc.) e/ou empresas que, através do seu modo de produção de bens ou serviços, prosseguem um objetivo de ordem social (integração social e profissional mediante o acesso ao trabalho de pessoas desfavorecidas, nomeadamente devido às suas fracas qualificações ou a problemas sociais ou profissionais, que conduzem à exclusão e à marginalização), mas cuja atividade pode abranger bens ou serviços que não sejam sociais" COM (25.10.2011) Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Iniciativa de Empreendedorismo Social - Construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais, Bruxelas, p. 2.

20 Designada, a partir de então, por razões de facilidade de expressão, de *escola da economia solidária*.

21 Importantes passos para a definição atual de economia social e solidária têm vindo a ser dados. Entre outros, destaca-se em 2007, no Peru, no âmbito do "Lima + 10" da Rede Internacional de Promoção da Economia Social e Solidária (RIPESS), a definição de uma Carta de Princípios em que se estabelece que "a economia social assenta em valores humanos e princípios de solidariedade, defendendo o reconhecimento da pessoa como fundamento da ação humana e da renovação política, económica e social, e que inclui o conjunto de atividades e organizações de caráter comunitário, associativo, cooperativo, mutualista e demais formas coletivas criadas para atender às necessidades de emprego e de bem-estar dos povos, assim como de movimentos de cidadãos com o objetivo de democratizar e transformar a economia" (RIPESS, 2007).

22 Alter define três modelos: i) modelos centrados na missão, que remetem para modelos de negócio financiados, em que os bens e serviços de cariz social, que produzem, possibilitam por si só a sustentabilidade. Outros autores designam de modelo alavancado e sem fins lucrativos, que é o modelo mais tradicional porque apresenta a abordagem clássica às necessidades de financiamento por parte de organizações cujos objetivos são exclusivamente sociais e onde não há trocas comerciais (Peredo & MacLean, 2006). Estas organizações são altamente dependentes de financiamento externo, como a filantropia, os apoios governamentais, a responsabilidade social empresarial e da multiplicidade de partes interessadas e, por isso, de acordo com Hartigan e Elkington (2008) referem a sua maior exposição à escassez dos recursos. É um modelo dirigido a sujeitos mais vulneráveis e em risco, preenchendo as lacunas de políticas sociais estatais e operando em espaços que o mercado não considera atrativo. Boschee e Maclurg (2003) não consideram este modelo como socialmente empreendedor. ii) modelo em que a missão social é garantida pelo aproveitamento de recursos e sinergias de empresas privadas para gerar receitas ou subsidiar projetos. No negócio social integrado são desenvolvidas atividades comerciais que permitem o autofinanciamento das organizações e a sua atuação no domínio social (Alter, 2006) Portanto, diz respeito a entidades com fins lucrativos cujo objetivo é provocar a mudança social e/ou ambiental e onde os resultados económicos são usados para reinvestir e beneficiar os mais desprotegidos. Este formato híbrido vai ao encontro da obtenção simultânea de um retorno financeiro e social do investimento (The Institute for Social Entrepreneurs, 2002 *apud* Seelos, 2004), sendo que o exemplo mais recorrente é o do Grameen Bank. Segundo o seu fundador, Yunus, o negócio social integrado refere-se a uma empresa movida por uma causa e não pelo lucro e que tem potencial para atuar como um dos agentes de mudança da sociedade. É um negócio porque tem de recuperar todos os custos inerentes à sua atividade mas é um projeto liderado por um objetivo social. Ao contrário das instituições de beneficência, dependentes de subsídios públicos e donativos privados (individuais e empresariais), o negócio social só pode ser considerado enquanto tal a partir do momento em que consegue recuperar todos os custos, de forma sustentável (Yunus, 2008). iii) O modelo não-relacionado com a missão que se refere a um empreendimento que gera lucro revertível para a missão, possui gestão autónoma e objetivos lucrativos, e está ao serviço da organização social. O modelo complementar diz respeito à constituição de uma empresa comercial que, embora não produzindo benefícios sociais, contribui com os seus lucros para subsidiar e sustentar financeiramente uma organização social a ela ligada (Alter, 2006; Fowler, 2000; Peredo & MacLean, 2006). Segundo Peredo e Maclean (2006), esta é uma opção de sustentabilidade financeira tão válida como outras, podendo mesmo ser aquela que providencia uma receita com maior regularidade.

23 As parcerias, nomeadamente as designadas de *joint ventures*, têm como ativo específico mais imediato a disponibilização de algum tipo de financiamento para as atividades do empreendedorismo social, mas contêm igualmente uma série de benefícios mútuos, entre os quais a partilha de clientes, de técnicos/especialistas/peritos, de conhecimento, contribuindo para a formação de capital social (Hartigan & Elkington, 2008), mantendo-se contudo as organizações como entidades juridicamente independentes. Austin (2000) também se refere à importância de alianças estratégica, no sentido em que alavancam as competências de cada parceiro e criam um valor duplicado. Esta partilha de recursos e alinhamento de objetivos pode formular-se através de várias modalidades. Peredo e MacLean (2006) apontam como um dos modelos de parceria mais promissores o *cause-branding*. Este modelo diz respeito ao licenciamento e utilização do nome da instituição de empreendedorismo social por parte de uma campanha liderada por uma organização capitalista, com a contrapartida de doação de parte dos lucros obtidos, providenciando assim um forte suporte à concretização da missão social da organização apoiada (Peredo & Maclean, 2006).

24 Entre as metodologias de medição dos resultados e impacto social, elencamos: *Social Accounting & Audit da Social Audit Network* (Disponível em http://www.socialauditnetwork.org.uk/ Acedido a 6 de maio de 2011); *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997); *Social Return on Investment* (SROI) (Disponível em http://www.neweconomics.org/projects/social-return-investment Acedido a 5.05.2011); *Modelo Scalers* (Bloom, P., & Smith, B., 2010); Global Report Initiative (GRI) (Global report initiative, 2010).

25 Guerra, Paula; Santos, Mónica (2013) – "Políticas de empreendorismo social em Portugal". *Work in progresso. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* Disponível em http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos?download=85:politicas-de-empreendedorismo-social-em-portugal Acedido a 28.01.2014.

26 Guerra, Paula; Parente, Cristina; Couto, Ana Isabel; Santos, Mónica (2013) – "O empreendedorismo social no quadro das políticas europeias". *Work in progresso. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação.* Disponível em http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos?download=84:o-empreendedorismo-social-no-quadro-das-politicas-europeias Acedido a 28.01.2014.

27 Deolinda Meira (coord.), Cristina Parente, Vera Araújo (2013) - "Principais Diplomas Jurídicos Aplicáveis ao Terceiro Setor e ao Empreendedorismo Social". *Paper Draft. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação.* Disponível em http://web3.letras.up.pt/ empsoc/index.php/produtos/category/25-papers-e-artigos?download=50:principais-diplomas-juridicos- aplicaveis-ao-terceiro-setor-e-ao-empreendedorismo-social Acedido a 28.01.2014.

28 Cf. cap. 12.

29 Cf. cap.10 e ponto 5 da parte V.

30 Cf. cap. 10

31 Cf. cap.13.

32 A parte II da obra é toda dedicada aos modelos de gestão das OTS, no sentido lato das dinâmicas organizacionais e gestionárias.

33 Existe, para Parry (1998), uma similitude entre a análise da *grounded theory* e a investigação decorrente do *estudo de caso*, nomeadamente no que respeita ao trajeto que vai desde a descrição pura dos contextos substantivos à ligação dos códigos teóricos e temas emergentes das narrativas dos sujeitos que justificaram reformulações constantes de guiões de entrevistas. Este foi o caso recorrente da abordagem às representações de empreendedorismo social que foi realizada em momentos distintos da investigação ou da análise dos programas educativos, onde foi oportuno realizar atividades de observação direta participante e não participante.

34 Para o desenvolvimento dos procedimentos amostrais ver anexo metodológico ao capítulo.

35 O inquérito por questionário foi aplicado entre os meses de maio e agosto de 2011.

36 Os gradientes não foram considerados para efeitos avaliativos nos estudos de caso por irrelevância para a análise interpretativa.

37 Os estudos de caso organizacionais ocorreram entre maio e julho de 2011 com permanência em média de três dias nas organizações e utilização da pluralidade de instrumentos de recolha já enunciados no quadro. Para um desenvolvimento dos procedimentos metodológicos dos estudos de caso organizacionais e dos programas educativos, ver anexo metodológico.

38 V. no anexo metodológico a abordagem de estudo de caso dos programas educativos que ocorreram entre abril e julho de 2013.

39 V. procedimentos de análise de conteúdo em anexo metodológico ao capítulo.

40 O projeto contou ainda com um processo de devolução das conclusões, para o qual foram convidados os cerca de 102 participantes de diferentes setores, desde empresas/mercado, entidades públicas em geral/Estado local e regional, universidades e instituições de formação e investigação, OTS de base e de cúpula. Destes, estiveram presentes nas duas sessões de devolução realizadas em Lisboa e no Porto um total de 36 participantes (27 pertenciam a OTS de base, três a municípios, três a empresas, um a serviços públicos de emprego e formação e dois a instituições de ensino e formação), que após uma apresentação das conclusões, validaram, ou não, individualmente as recomendações em formulário próprio e se organizaram para as discutir em cinco subgrupos temáticos: i) práticas participativas de governação; ii) gestão de RH; iii) trabalho em rede e parceria; iv) reforço da presença nos mercados de bens e serviços; e v) avaliação de impactos e prestação de contas.

referências bibliográficas

Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2003). Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation-An Exploratory Study. *Center for Public Leadership Working Paper Series*, 3(5).
Alvord, S., Brown, D. & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.

Amaro, R. (2009). Economia solidária da Macaronésia: um novo conceito. *Revista de Economia Solidária ACEESA*, 1.

Anderson, B. B., & Dees, G. (2006). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73). Oxford: Oxford University Press.

Austin, J. (2000). *The Collaboration Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Austin, J., Wei-Skillern, J., & Stevenson, H. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86.

Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.

Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In Richardson, John G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-58). New York: Greenwood.

Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation*. New York: United Nations Development Programme (UNDP) and EMES European Research Network project.

Boschee, J., & Mcclurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*. Retirado a 17 de fevereiro, 2012 de http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf

Borzaga, C., & Solari, L. (2001). Management challenges for social enterprises. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 334-349). London: Routledge.

Bradach, J., & Foster, W. (2005, fevereiro). Should nonprofits seeks profits? *Harvard Business Review*, 83, 92-100.

Campbell, M. (1999). *The Third System, Employment and Local Development: Synthesis Report*. DGV, European Commission. Retirado a 17 de fevereiro, 2012 de http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/3syst/index_en.htm

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

Chaves, R. & Monzón, J. (2007). The Social Economy in the European Union. *Working paper CIRIEC*, 2088 (02).

Christie, M, & Honig, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*, 41 (1), 1-5.

Comissão Europeia (2010). *Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PT/ALL/;jsessionid =xDQZT8FJxzplPL3k44XTvJTV0mQPq1R5y2yZ2yYzjP F4JG6WnVg!-482991830?uri=CELEX:52010DC2020

Coraggio, J. (2007). Una perspectiva alternativa para la economia social: de la economia popular a la economia del trabajo. In José Coraggio (Org.), *La economia social desde la periferia: contribuciones latino-americanas* (pp. 165-194). Buenos Aires: Altamira.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches*. Califórnia: Sage Publications.

Cunha, G. C., & Santos, A. M. (2011). Economia Solidária e Pesquisa em Ciências Sociais: Desafios Epistemológicos e Metodológicos. In P. Hespanha & A.M. Santos (Orgs.), *Economia Solidária: Questões Teóricas e Epistemológicas* (pp. 15-56). Coimbra: Almedina.

Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.

Dees, G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.

Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Dees, G. (Ed.), Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.

Dees, G. (2009). Social Ventures as Learning Laboratories. *Innovations*, (special edition) 11-15.

Dees, G., & Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Business*, 1, 39-66.

Defourny, J., Favreau, L., & Laville, J.-L. (dir.) (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale*. Paris: Editions Desclée de Brouwer.

Defourny, J., & Develtere, P. (1999). The social economy: the worldwide making of a third sector. In J. Defourny, P. Develtere & B. Fonteneau (Eds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles: De Boeck & Larcier.

Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B. (Dir.) (1999). *L'économie sociale au nord et au sud*. Bruxelles: Editions De Boeck & Larcier.

Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London: Routledge.

Defourny, J. (Dir.) (2001). *Economie Sociale : enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles: Editions De Boeck & Larcier.

Defourny, J., & Borzaga, C. (Eds.) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.

Defourny, J. (2009). Economia Social. In Gattani, A. S., Laville, J. L., …Gaiger, L. I. (Coord.), *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 156-161). Coimbra: Almedina.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pen Books.

Emerson, J, & Twersky, F. (Eds.) (1996). *New social entrepreneurs: the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.

Estivill, J., Bernier, A., & Valadou, C. (1997). *Las Empresas Sociales en Europa*. Barcelona: Hacer Editorial.

Evers, A. (2001). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social entreprises. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 296-309). London: Routledge.

Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In A. Evers & L. Jean-Louis (Eds.), *The third sector in Europe* (pp. 11-42). UK: Edward Elgar.

Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Oficina do CES*, 223, 1-43.

Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-concetual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192.

Ferreira da Costa, F. (1978). *Doutrinadores Cooperativistas Portugueses: subsídios para o estudo do sector cooperativo português*. Lisboa: Livros Horizonte.

Ferreira da Costa, F. (1991). *Contributo português na ideação de uma economia social: ensaios*. Lisboa: INSCOOP.

Fulton, K., & Dees, G. (2006). *The Past, Present and Future of Social Entrepreneurship: A conversation with Greg Dees*. New Profit Inc. and Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://www.caseatduke.org/documents/deesinterview.pdf

Gabinet d' Estudis Socials (2002). *Proyecto Conscise: Auditoria Social de la Cooperativa de la Vall d'en Bas*. Barcelona: GES. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://gabinet.com/downloads/Audit_Soc_Vall_Bas.pdf

Gaiger, L. I., & Corrêa, A. S. (2011). O diferencial do empreendedorismo solidário. *Ciências Sociais Unisinos*, 47 (1), 34-43.

Gaiger, L. & Laville, J.-L. (2009). Economia solidária. In A. Cattani, J.-L. Laville, L. Gaiger, & P. Hespanha (Orgs.), *Dicionário internacional da outra economia* (pp.162-168). Coimbra: Almedina.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Hartigan, P. (2006). Delivering on the Promise of Social Entrepreneurship: Challenges Faced in Launching a Global Social Capital Market. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 329-355) Oxford: Oxford University Press.

Hartigan, P., & Elkington, J. (2008). *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.

Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., Portugal, S. (2000). *Entre o Estado e o Mercado: as fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Coimbra: Quarteto Editora.

Hill, T. L., Kothari, T., & Shea, M. (2010). Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 5-31.

Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus: The Economist*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research. *International Review of Entrepreneurship*, 8(2), 1-42.

Hulgård, L. (2001). Innovatory social policies in the city. In *Proceedings Oslo Conference*. (pp. 23-29). Strasbourg: Council of Europe.

Laville, J.-L. (dir.) (1994). *L'économie solidaire, une perspective international*. Paris: Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L. (2009). L'économie solidaire dans le débat théorique. *Revista de Economia Solidária*, (1), 31-70.

Leadbeater, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

Lechat, N. (2002). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? *Civitas:Revista de Ciências Sociais*, 2 (1), 123-140.

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

Martin, R. L, & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5 (2), 27-39.

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

Morais, L. (2007). *Economia social e solidária: do que se trata este complexo e contraditório setor? Balanço, tendências e perspetivas para análise do caso brasileiro*. Comunicação apresentada no Congresso Nacional da ABET, Salvador. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.tau.org.ar/html/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Artigo_abet_07_1_.pdf

Mulgan, G. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Bethnal Green: The Young Foundation.

Namorado, R. (2007). Renovar os quadros jurídicos da Economia Social? *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, n.º 293, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Netten, A., McDaid, D., Fernàndez, J. L., Forder, J., Knapp, M., Matosevic, T. & Shapiro, J. (2005) Measuring and understanding social services outputs. *Personal Social Services Research Unit*, Discussion Paper 2132/3.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

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

Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the literature*. Quebec: McGill University. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.sig.uwaterloo.ca/documents/SocialInnovation.pdf

Noya, A. (2010). *Entrepreneurship and innovation*. Paris: OCDE.

Nunes, F., Reto, L. E., & Carneiro, N. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

OECD (1999). *Las Empresas Sociales*. OECD Publishing.

Parente, C. (2011). Responsabilidade social no terceiro setor: do ideário às práticas de gestão das pessoas. In M. A. Costa, M. J. Santos, M. Seabra, & F. Jorge (Eds.). *Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana*. Coimbra: Almedina.

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. (2011, Maio). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. Comunicação apresentada no XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização, Lisboa. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/12-apresentacoes

Parlamento Europeu (2009). *Relatório sobre Economia Social* (2008/2250 INI)). Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais, Bruxelas. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2009-0015+0+DOC+PDF+V0//PT

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

Perista, H. (2001). *Social enterprises in Portugal: The case of CECI's: Cooperatives for Rehabilitation of People with Disabilities*. Lisboa: Centro de Estudos para a Intervenção Social.

Powell, W. (1987). *The non-profit Sector: A Research Handbook*. Yale: Yale University Press.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Braga. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working5.pdf

Quintão, C. (2011). O Terceiro setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Papers* 2.ª Série (2).

Razeto, L. (1993). Economia de solidariedade e organização popular. In M. Gadotti, F. Gutiérrez (orgs.), *Educação comunitária e economia popular* (pp.34-58). São Paulo. Cortez.

Razeti, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires: Editorial Lumen-Humanitas.

Salamon, L. (1992). *America's Non-profit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.

Salamon, L. & Anheier, H. (1992). Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project*, 3.

Salamon, L. & Anheier, H. (Eds.) (1996). *Defining the non-profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salamon, L. & Anheier, H. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salamon, L. & Anheier, H. (1999). *The Emerging Sector Revisited: a summary.* Baltimore: Johns Hopkins Centre for Civil Society Studies.

Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., Sokolowski, W. (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Center for Civil Society Studies.

Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf

Santos, J. (2009). *Maneiras Cooperativas de Pensar e Agir. Contributo para a História do Cooperativismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Schumpeter, J. (1996 [1905-1950]). *Essays: managers, innovation, bussiness cycles and capitalism evolution*. Oeiras: Celta.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241-246.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.

Sígolo, V.M., Barbieri, E.M. (2007). Apresentando autores e textos. In S. L. Mello, V. M. Sígolo, E. M. Barbieri (Orgs.), *Economia Solidária e Auto Gestão* (pp.11.18). São Paulo: NESOL-USP.

Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 399-410.

Souza, A. R. (2010). *A economia solidária é uma miragem*. Comunicação ao 34º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisa em Ciências Sociais (ANPOCS), Caxambu, Minas Gerais.

Squazzoni, F. (2009). Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 869-883.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review,* 20(3), 571-610.

Thompson, J. L. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.

United Nations. (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations Publications.

Vidal, P., Villa, A., Sureda, M., Simon, C., & Hernando, A. (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación "La Caixa".

Weber, M. (1983 [1905]). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.

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

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and method* (2nd ed.). California: Sage Publications.

Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.

Yunus, M. (2011, 14 de Janeiro). Sacrificing Microcredit for Megaprofits. *The New York Times*. Retirado a 25 de maio, 2011, de http://www.nytimes.com/2011/01/15/opinion/15yunus.html

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

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: Presses Universitaires de France.

Zietlow, J. T. (2001). Social Entrepreneurship: Managerial, Finance and Marketing Aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1), 19-43.

Anexo metodológico

1. Abordagem extensiva: procedimentos de construção da amostra

As 89 organizações objeto de inquirição foram selecionadas após desenvolvimento de um plano amostral por quotas não proporcionais, a partir da informação disponível num conjunto de bases de dados. Os critérios de base teórica para a sua constituição foram a forma e o estatuto jurídico das OTS.

A população de 1853 OTS que constituiu o plano amostral foi inventariada a partir de bases de sondagem fornecidas por duas instituições de cúpula nacionais, a CASES e a Plataforma de ONGD, bem como por instituições de cúpula setoriais, em dezembro de 2011, a atuarem no setor social. Quando não foi possível aceder a informações disponibilizadas pelas cúpulas setoriais, recorreu-se à consulta das bases de dados dos respetivos *sites* na internet. Em qualquer caso e depois de depuradas as bases de dados para eliminar organizações com dupla pertença, reunimos numa base de sondagem única 1853 organizações (Quadro A), cujas fontes originárias foram: base de dados da Segurança Social no caso das mutualidades (nível nacional); base própria de IPSS; base própria das Misericórdias; base do Centro Português de Fundações, base de dados das Associações de Desenvolvimento Local fornecida pela Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local - Minha Terra - e pela ANIMAR; base de dados das Cooperativas fornecidas pela CONFECOOP e FENARCERCI, base de dados da Plataforma de ONGD registadas, à época no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), atual Instituto Camões. A maior dificuldade na constituição da base de sondagem foi reunir informação fiável sobre os estatutos (IPSS e ONGD) e formas jurídicas, dado a sobreposição dos mesmos em termos legais, o que origina classificações incorretas por parte das organizações. Se, do ponto de vista científico e enquanto critérios constitutivos da amostra, consideramos serem variáveis distintas, no registo formal nas organizações de cúpula, os estatutos e as formas jurídicas confundem-se e umas organizações assumem a sua identidade pelo estatuto e outras pela sua forma jurídica.

A dimensão da amostra foi mais condicionada por questões de exequibilidade material do projeto e menos por considerações de natureza estatístico-matemática, argumento que explica o número final de organizações observadas. Matéria mais controversa, porém, é a que se relaciona com os critérios teóricos de formação das quotas amostrais, no nosso estudo intimamente relacionados com alguns dos eixos teóricos estruturantes: o estatuto jurídico e a forma jurídica.

Quadro A – Base de sondagem para definição de amostra por quotas

Estatuto jurídico / Forma jurídica	Só IPSS	Só ONGD	IPSS+ONGD	Nenhum	Total
Associações em geral	960	50	8	58	**1076**
Associações de desenvolvimento local (ADL)	1	4	0	34	**39**
Associações mutualistas	95	0	0	0	**95**
Cooperativas de solidariedade social ou multissetoriais	57	4	0	50	**111**
Fundações de solidariedade social	73	9	5	114	**201**
Misericórdias e outras organizações religiosas	330	0	0	1	**284**
Total	**1516**	**67**	**13**	**257**	**1853**

Assim sendo, um primeiro critério amostral derivou da centralidade do estatuto jurídico que se aplica às OTS, traduzindo-se numa matriz de constituição de quotas que articulou: i) classificação da organização quanto à forma jurídica; ii) classificação na dicotomia IPSS/não IPSS; iii) classificação na dicotomia ONGD/não ONGD. Adicionalmente, a seleção das organizações foi feita, preferencialmente, a partir da base de organizações que haviam sido referenciadas, pelos interlocutores privilegiados nas entrevistas exploratórias, como exemplos de empreendedorismo social, quer pelos seus pares, quer por alguns atores pertencentes a organizações de referência no campo.

A constituição de quotas desproporcionais teve como objetivo principal garantir a presença, num número suficientemente expressivo, de um conjunto de tipologias de organizações que, ao abrigo do princípio da proporcionalidade, corriam o risco de ficar excluídas do estudo empírico. A seleção final também teve em linha de conta a proximidade geográfica à equipa de investigação, por razões de índole financeira e pela necessidade, em especial, de conter os custos associados ao trabalho de campo; não se deixou, no entanto, de cobrir a quase totalidade de unidades territoriais nacionais (NUT 2), com exceção do Algarve.

A amostra final compreende 89 organizações. As quotas amostrais são descritas no Quadro B. As células vazias representam combinações de critérios que ou não existem na base de sondagem usada ou existem em número excessivamente reduzido, mesmo para representação desproporcional.

Quadro B – Quotas amostrais por forma e estatuto jurídicos

Estatuto jurídico / Forma jurídica	IPSS		Não IPSS	
	ONGD	Não ONGD	ONGD	Não ONGD
Associações em geral	5	32	13	4
ADL	-	-	1	2
Associações mutualistas	-	2	-	2
Cooperativas de solidariedade social e multissetoriais	-	3	1	1
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2
Misericórdias e outras organizações religiosas	-	6	-	-

Avançando para uma abordagem combinada das diferentes formas e estatutos jurídicos considerados, salienta-se a diversidade de perfis que acabaram por ser incluídos na base de organizações inquiridas, diversidade que veio a dificultar a captação de alguns impactos significantes em abordagens multivariadas.

Combinados os estatutos e as formas jurídicas, obteve-se a distribuição exposta no Quadro C.

Quadro C – Distribuição das organizações inquiridas segundo a forma e o estatuto jurídicos

Forma jurídica	Estatutos jurídicos				Total
	IPSS+ONGD	IPSS	ONGD	NENHUM DOS DOIS	
Associações em geral	5	32	13	4	54
ADL	0	0	1	2	3
Associações mutualistas	0	2	0	2	4
Cooperativas de solidariedade social e multissetoriais	0	3	1	1	5
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2	17
Misericórdias e outras organizações religiosas	0	6	0	0	6
Total	**6**	**53**	**19**	**11**	**89**

2. Abordagem intensiva: estudos de caso organizacionais e de programas educativos

Nos estudos de caso organizacionais foram desenvolvidos quatro guiões de entrevistas: dois guiões para entrevistas abertas individuais a dirigentes e técnicos e outros dois guiões para entrevistas coletivas a técnicos e trabalhadores, associados, cooperantes e voluntários. As questões apresentadas foram adaptadas a cada caso concreto, quer a partir da análise do inquérito por questionário, quer através da análise da informação previamente recolhida. A construção dos guiões orientadores das entrevistas foi realizada de acordo com o quadro teórico do projeto, embora numa perspetiva aberta, de modo a dar espaço à emergência de temáticas e categorias não previstas. Os guiões constituíram-se em quatro grandes capítulos: i) conceção de empreendedorismo social e do seu papel na organização; ii) modelos de gestão (financiamento, gestão de recursos humanos, redes e parcerias e comunicação); ii) modelos de liderança (liderança, trabalho de equipa, planeamento estratégico e operacional); iii) cultura organizacional; iv) inovação social (conceito e impactos da intervenção da organização no processo e produto).

Atenda-se que, no interior de cada estudo de caso, se procurou cumprir um requisito de diversidade, que se constituiu como uma das preocupações no momento de seleção dos entrevistados. Procurámos garantir a heterogeneidade de profissionais, entrevistando individual e coletivamente representantes de todos os níveis hierárquicos. No caso das entrevistas coletivas, procurámos garantir a homogeneidade dos participantes, de modo a evitar constrangimentos resultantes de posições hierárquicas distintas. Foram realizadas gravações áudio de todas as entrevistas individuais e gravações áudio e vídeo das entrevistas coletivas, de forma a evitar a descontextualização das respostas e a ter-se presente o contexto nas quais as mesmas foram aplicadas, no momento da transcrição integral.

Os mesmos procedimentos de recolha de informação foram garantidos nos estudos de caso dos programas educativos. Neste sentido, foram desenvolvidos dois guiões de entrevistas individuais: dois guiões para entrevistas individuais a diretores (também fundadores) e aos docentes e formadores. As questões apresentadas foram adaptadas a cada caso concreto, a partir da análise da informação documental recolhida quer nas apresentações-*online* de programas educativos, quer na análise da informação documental fornecida pelos responsáveis dos programas de estudo de caso. A construção dos guiões orientadores das entrevistas foi realizada de acordo com o quadro teórico do projeto, embora numa perspetiva aberta de modo a dar espaço à emergência de temáticas e categorias não previstas. Os guiões constituíram-se em quatro grandes capítulos: i) caraterização do curso; ii) práticas educativas/ pedagógicas; iii) conceções de empreendedorismo social e do campo da economia social; iv) caraterização do entrevistado.

O tratamento das entrevistas, independentemente do contexto organizacional ou educativo, foi faseado e assente numa análise comparativa com base no conhecimento integral do discurso dos entrevistados, mas também das diversas componentes do mesmo. A leitura das entrevistas, na totalidade, deu origem a uma pequena síntese da narrativa (análise por temáticas) e a uma análise categorial, usando conceitos associados ao modelo analítico do projeto (análise da problemática), sendo que novos conceitos foram emergindo e integrando o modelo. Esta análise horizontal categorial permitiu construção de sinopses por grandes temáticas do guião de entrevista e a sua articulação com os correspondentes excertos do discurso dos entrevistados. As sinopses reduziram o montante de material a trabalhar, através da identificação do *corpus* central e relevante das entrevistas, tendo facilitado a comparação longitudinal das entrevistas entre si e tornado clara a não saturação da informação recolhida. Construíram-se tipologias por semelhança com o reagrupamento por critérios de proximidade de conteúdos, a partir de uma análise categorial que usou quer conceitos previamente definidos, quer outros que foram surgindo como variáveis explicativas mais relevantes. Por fim, procedeu-se à realização da análise vertical dos estudos de caso organizacionais e educativos.

Em ambos os estudos de caso, fez-se recurso do diário de campo associado, em alguns casos, a grelhas de observação abertas (reuniões, atividades, sessões formativas).

2 Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor português em foco

Alexandra LOPES
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Vanessa MARCOS
ISUP – Universidade do Porto

Instalou-se na teoria social, já há mais de 30 anos, a convicção de que a condição de crise é uma condição qualificadora dos Estados nacionais, mais concretamente dos Estados na sua expressão da modernidade – a crise do Estado Providência e do modo de regulação económica que o sustentou, o capitalismo monopolista. O que é distintivo na forma como essa crise é concetualizada é o facto de não ser uma crise resolúvel com soluções de tipo gestionário, mas sim uma crise de trajetória coletiva do paradigma vigente, de projeto social, uma crise que reflete a não concretização das promessas da modernidade e, nesse sentido, uma crise que reclama a definição de projetos coletivos alternativos, mas que todavia tem dado origem a modalidades de regulação económica e social alicerçadas na flexibilização, quer por parte do Estado, quer do Mercado. É na esteira desses projetos alternativos que se inscrevem as dinâmicas do Terceiro Setor e os princípios do empreendedorismo social.

Neste capítulo iremos discutir, em linhas gerais, os principais elementos que definem a forma como o Terceiro Setor se inscreve no debate alargado sobre modalidades de regulação social e as principais implicações de colocar a discussão sobre os caminhos de reinvenção do Estado, nos caminhos do Terceiro Setor. Daremos destaque, num plano mais teórico, à revisão dos eixos estruturantes da emergência do Terceiro Setor na teoria social e, num plano de aproximação ao objeto específico deste trabalho, às condições de emergência e consolidação do Terceiro Setor no contexto português.

1. As metamorfoses do Estado Providência: da crítica gestionária à crítica do projeto coletivo

A primeira grande vaga de protagonismo do Terceiro Setor enquanto *player* na cena global e no discurso político sobre a reforma do Estado Providência surge no início da década de 90, do século passado, muito em reação às teses de mercantilização do Estado, emergentes durante a década de 80, e à flexibilização das relações de trabalho ou relação salarial nos setores privado e Estatal, na terminologia dos teóricos da regulação, associada à crise do modo de regulação monopolista (Boyer & Drache, 1996). Esta resposta, por sua vez, resulta da acumulação de dificuldades de concretização dos modelos de regulação económico e social estatal, emergentes no pós-2ª Grande Guerra Mundial, na sequência da crise económica global dos anos 70, e apresenta-se como reformulação não doutrinária das teses originais da *escola liberal*, postulando a reinvenção de um «*entrepreneurial government*» como resposta a uma limitação de natureza entendida como essencialmente gestionária (Osborne & Gaebler, 1993).

As propostas neoliberais da década de 80 do século XX apresentaram-se como um projeto de reinvenção de uma governação mercantilizada, em resposta a uma leitura da crise do Estado Providência entendida como uma crise de gestão, de capacidade de concretização, por parte de governos que se afastaram do espírito empreendedor, que só o mercado e o indivíduo livre garantem. A solução para a crise do "*laissez faire*", associada a uma conceção do modelo marcado pelo caráter inesgotável do crescimento económico, passaria, por isso, pela penetração no Estado do espírito empreendedor do setor privado mercantil e pela aproximação a lógicas mercantis de governação que consolidassem: um Estado que serve o cidadão cliente, a quem assiste o direito de escolher a melhor opção na provisão de bem-estar, numa lógica de racionalidade individual; um Estado que garanta a assistência mínima a todos aqueles que se mostram incapazes de sobreviver pelos próprios meios; um Estado que confia nas dinâmicas de mercado como as mais eficazes para contrariar despesismos públicos com parasitismos coletivos, de modo a ultrapassar aparelhos burocráticos entorpecedores de iniciativas individuais.

Na antítese destas leituras neoliberais, emerge na década de 90 do século XX toda uma discussão de reinvenção do Estado pela reabilitação de lógicas de solidariedade coletiva, num marco de regulação inscrito em relações emancipadoras deste com a comunidade. Esta discussão, que Boaventura de Sousa Santos nomeia como de globalização contra-hegemónica (Santos, 1999), materializar-se-ia num conjunto de documentos produzidos pelas instituições da União Europeia e definiria a matriz geral do que é usualmente descrito como o modelo social europeu: um modelo que assenta no compromisso com a construção de um espaço social europeu, compromisso por sua vez fundado no entendimento de que «é necessário procurar um consenso a nível da União sobre a noção de competitividade e sobre os níveis mínimos de progresso social (…) [assumindo] *que o progresso social, a prosperidade económica e a melhoria de produ-*

tividade não podem ser conceitos antagónicos (…) [o que equivale a considerar] *que a União Europeia deve ganhar competitividade, preservando o Estado de bem-estar*» (Commission of the European Communities, 1994). Ou seja, em relação aos princípios, a proposta de reinvenção do Estado pela relação Estado/comunidade assenta em alguns postulados centrais que importa reconhecer: o alargamento do conceito de cidadania, pela integração de uma dimensão social e económica, nomeadamente através da in- tegração no mercado de trabalho; a proteção social coletiva como uma atribuição do Estado; a solidariedade social como pedra fundamental nos alicerces da democracia.

No quadro da teoria social, esta orientação solidarista, subjacente ao modelo social europeu, foi sendo assumida por vários autores. Fitoussi e Rosanvallon falam dos princípios subjacentes a esse modelo como princípios estruturantes daquilo que designam como um novo reformismo do Estado, um «reformismo da solidariedade» (Fitoussi & Rosanvallon, 1997, p.124). Na perspetiva desses autores, esse é um reformismo que reforça os ideais de equidade, universalidade e solidariedade, demarcando-se das teses mais generalizadas do reformismo clássico. Segundo os mesmos autores, as condições que marcam as sociedades europeias do final de milénio tornaram inoperantes as três ideias estruturantes do reformismo clássico: modernização económica (já que em sociedades económicas maduras, a consolidação de mecanismos de autorregulação dispensa a intervenção de agentes exteriores, nomeadamente do Estado); redistribuição social (já que esta se funda no princípio do crescimento económico, ou seja, em períodos de desaceleração económica teríamos que aceitar os princípios conservadores neoliberais); reforma das estruturas (não há mais estruturas para reformar ou, pelo menos, parecem inviáveis inversões significativas de estruturas muito consolidadas) (Fitoussi & Rosanvallon, 1997).

A via para este reformismo solidário passaria por centrar a discussão na reflexão sobre o que são bens coletivos e o que é o bem-estar social, em vez de a centrar no debate sobre quem paga os bens coletivos e o bem-estar social. Não se trata tanto de rejeitar debater questões de financiamento e sustentabilidade dos sistemas de proteção social, mas sobretudo de recusar que o debate se esgote nessa discussão. Contrariamente à dicotomia base em que se fundam as leituras da mercantilização do Estado, redutoramente presas na alternativa estatização/privatização, autores como Rosanvallon defendem a possibilidade de conceber uma terceira alternativa que passe pela «*redefinição das relações e das fronteiras entre Estado e sociedade*» e que permita abarcar, de uma vez só, a discussão sobre os fins e sobre os meios para atingir os fins no domínio do bem-estar coletivo (Rosanvallon, 1981, p.111).

O que está em causa com este reformismo solidário é a necessidade de ultrapassar uma visão do Estado Providência como forma única de realização de solidariedade coletiva. Argumenta-se que existem outras formas de realização de solidariedade coletiva, que o próprio Estado Providência se encarregou de relegar para segundo plano, mas que acabam por ser a fonte primordial de próprio ideário de solidariedade. Essas

formas de realização de solidariedade são aquelas que assentam nas próprias dinâmicas das comunidades, seja ao nível das relações de parentesco e de vizinhança, seja ao nível das expressões formais associativas. O novo reformismo solidário do Estado passaria, precisamente, e sobretudo na perspetiva da *escola europeia* das empresas sociais, pela aproximação do Estado a estas outras formas de realização de solidariedade coletiva, num esforço de aproximação aos próprios cidadãos.

Na concretização deste plano de reformismo estão em causa três grandes linhas orientadoras. Em primeiro lugar, a orientação para a desburocratização e racionalização da gestão do Estado. Contrariando as teses de insolvência financeira dos Estados, defende-se a necessidade de flexibilizar os aparelhos burocráticos, tornando-os mais capazes de acompanharem os ritmos de mudança caraterísticos das sociedades contemporâneas, ao mesmo tempo que se exige a introdução de mecanismos de gestão racional e de fiscalização, que tornem a administração dos bens e serviços coletivos transparente. Em segundo lugar, a orientação para a aproximação dos serviços aos utilizadores. No esforço para se universalizar de forma racional, o Estado ter-se-ia afastado excessivamente dos cidadãos, tendo sido dado tal primado aos procedimentos, que se diluiu qualquer sentimento de relação entre o indivíduo e o Estado, sendo imprescindível a reaproximação entre necessidades e expetativas dos cidadãos, no território local/regional pela descentralização do próprio Estado. Em terceiro lugar, por fim, a orientação para a participação da sociedade civil na provisão do bem-estar coletivo, transferindo, para coletividades de natureza jurídica não pública, serviços até então garantidos pelo Estado. Esta é a via da autonomização, na qual se depositaram grandes expetativas pelo potencial que encerraria como resposta às dificuldades do Estado Providência. É aqui que emerge a discussão sobre o papel do Terceiro Setor na agenda de reinvenção do modelo social europeu. O Terceiro Setor surge, neste projeto, como espaço privilegiado de articulação do Estado com a comunidade.

2. Terceiro Setor e reforma solidária do Estado: implicações das teses da devolução

A descoberta do Terceiro Setor na teoria social e política não é, de facto, a descoberta recente que alguns trabalhos, por vezes, parecem querer sugerir. Na realidade, o aparecimento do Terceiro Setor enquanto elemento central no debate sobre a crise do Estado Providência surge, essencialmente, como uma via alternativa para a teoria social de raiz marxista, permitindo-lhe conceber um projeto que não se reduz a dois cenários igualmente insustentáveis, no contexto da Europa da década de 70 do século XX, ou seja, o cenário do neoliberalismo e o cenário do estatismo social.

Na década de 70, confrontada com os sinais inequívocos da crise do Estado Providência no mundo ocidental, a teoria social e política continuava a ter como espaço

de escolha a tradicional dicotomia estatização/privatização. A privatização, de raiz neo-liberal, aparecia como cenário claramente indesejável, quanto mais não fosse porque representava uma clara regressão social de direitos entretanto adquiridos. A estatização padecia, igualmente, de falta de credibilidade: num cenário de crescimento económico em desaceleração, a expansão estatal nos moldes da social-democracia *keynesiana* era não só insustentável de um ponto de vista financeiro, mas também catalisadora de resistências difusas nas populações, numa relação de amor-ódio que marca a experiência dos cidadãos em relação às burocracias estatais. Ou seja, o grande desafio que se colocava, então, à teoria social e política, nomeadamente às correntes caucionadas por projetos de emancipação e de solidariedade coletiva, era o de encontrar uma forma alternativa que permitisse ao Estado Providência continuar a desenvolver-se, sem multiplicar os rancores e as resistências que se tornavam evidentes.

Para muitos pensadores europeus, a saída do cenário de estatismo social, sem cair no cenário da privatização neoliberal, passaria precisamente por uma mudança nas relações entre Estado e sociedade, aparecendo o Terceiro Setor como catalisador de uma redescoberta vontade coletiva, enquanto espaço de novos sentidos para o exercício da solidariedade social, reabilitando valores de participação e responsabilidade coletiva, ao mesmo tempo que se demarcava das lógicas burocráticas dos aparelhos de Estado. Exemplos de trabalhos que se alinham por esta perspetiva são os de autores como Alain Tourraine (1978) ou Rosanvallon (1981). Salvaguardadas as suas distintivas especificidades, são propostas que procuram uma alternativa ao universo *keynesiano* que sustentava o Estado Providência, procurando nas novas e nas tradicionais formas de organização da sociedade civil indícios da emergência de um espaço pós-*keynesiano*, marcado pela reescrita do contrato social, fundado num novo compromisso consigo mesmo.

Estas leituras do Terceiro Setor são leituras que hoje, naturalmente, são reconhecidas como ingénuas ou, pelo menos, como excessivamente confiantes no elemento novo, o Terceiro Setor, que se mantinha até certo ponto por descobrir. Os seus autores acabariam por reconhecer isso mesmo, mais tarde. São, contudo, leituras fundadoras e extremamente importantes na perspetiva do entendimento das implicações teóricas e ideológicas que teve a apologia da transferência para a sociedade civil de funções de provisão de bem-estar social, valendo, por isso, a pena relembrar alguns dos seus argumentos fundamentais.

Para os teóricos europeus, em particular para aqueles que marcavam o universo teórico inspirado pelas discussões de Rosanvallon, as virtualidades do Terceiro Setor na solução do impasse em que se encontrava o Estado Providência passariam por três argumentos essenciais: em primeiro lugar, pela natureza da redução da procura sobre o Estado; em segundo lugar, pela forma como reinscreveria a solidariedade na própria sociedade; em terceiro lugar, finalmente, pela forma como imprimiria mais visibilidade social às relações de solidariedade.

2.1. O Terceiro Setor na redução da procura sobre o Estado

Em relação ao primeiro argumento, uma das grandes virtualidades do Terceiro Setor seria o efeito de redução da procura do Estado, na medida em que a entrada em cena do Terceiro Setor significaria introduzir alterações muito significativas no laço social que o próprio Estado Providência tinha criado e que, em períodos de crise, o constrangiam.

O pressuposto de partida era o de que o Estado Providência e a individualização são dois fenómenos complementares, duas faces da mesma moeda. Sob a lógica do Estado Providência, que deslocou para o sujeito individual todos os direitos e deveres de cidadania, ter-se-ia assistido, em toda a Europa, embora de forma menos concretizada na Europa do Sul, ao avanço dos processos de massificação social, de atomização e de rompimento das solidariedades tradicionais. Ou seja, sob a lógica de consolidação do Estado Providência, aquilo a que se assistiu na maior parte dos países europeus, após a 2ª Grande Guerra Mundial, foi a uma complexa dinâmica de hiper-socialização no topo, traduzida na crescente penetração do Estado em todas as tarefas da vida social, ao mesmo tempo que se assistiu a uma progressiva dessocialização na base, patente na clara erosão das formas tradicionais de solidariedade assentes em relações de proximidade, interconhecimento e parentesco (Rosanvallon, 1981). Por outras palavras, a crise do Estado Providência, argumentava-se, não resultava tanto da crise económica e do aumento de necessidades das sociedades em crise, mas mais do tipo de laço social que o próprio Estado Providência tinha criado e que não conseguia sustentar, compensando os efeitos da atomização social.

Nesse sentido, a redução da procura do Estado acabava por ser assumida mais como um processo que dependia da revitalização da sociedade, e não como uma questão institucional. O Terceiro Setor aparecia, nessa linha, como um elemento extremamente promissor para a reformulação do laço social entre o indivíduo e o Estado. Incluindo uma série de segmentos da sociedade civil organizada em várias subfamílias, o Terceiro Setor aparecia como a esfera de provisão onde seria possível encontrar lógicas de solidariedade assentes nos princípios da participação coletiva, da responsabilidade e do voluntarismo. Desde associações de moradores, envolvidos no melhoramento urbanístico da sua área de residência, até aos grupos de auxílio a pobres e de autoajuda, o que existia na sociedade civil, defendia-se, era um conjunto de energias de solidariedade que poderiam e deveriam ser canalizadas para a redução da procura do Estado.

No fundo, o que acaba por estar implícito em muitas destas primeiras leituras do Terceiro Setor é, precisamente, a crença de que a saída da crise do Estado Providência passará pelas modalidades que o próprio Estado conseguir desenvolver, criando as condições para a expansão dos autosserviços coletivos e dos serviços de iniciativa local, ao promover o setor através de medidas de política pública de fomento.

2.2. O Terceiro Setor e o regresso da solidariedade à sociedade

Em relação ao segundo argumento, e no seguimento do primeiro, outra das razões para a confiança nas virtualidades do Terceiro Setor tinha a ver com a forma como ele reinscreveria a solidariedade na própria sociedade, contrariando a abstração, o formalismo e a distância das lógicas estatais burocráticas e promovendo um movimento com raízes na base (*bottom-up*).

Assentando os seus fundamentos na necessidade de um compromisso entre o mercado, a economia e a comunidade, o Estado Providência desenvolveu mecanismos de produção de solidariedade que se foram complexificando, à medida que se foram estendendo a mais indivíduos e a mais domínios de intervenção. Nessa complexificação, os mecanismos de solidariedade do Estado Providência foram assumindo contornos cada vez mais abstratos, formais e, por vezes, ilegíveis. A consolidação do Estado Providência, nesse sentido, assentando na implementação de sofisticados aparelhos burocráticos, que se alimentam e se multiplicam nessa abstração, e no peso crescente da regulação social, acabaria por operar uma mediação entre o económico e o social, que funcionaria de "longe" e de igual forma para todos, isto é, sem proximidade com as necessidades e expetativas de cada território, de cada comunidade, família ou indivíduo. Ou seja, com a expansão do Estado Providência, a distância entre o indivíduo e o social tinha-se tornado excessivamente alargada.

A via possível para contrariar o alastramento da solidariedade abstrata dos aparelhos burocráticos estatais, argumentavam os pensadores em questão, seria a reaproximação da sociedade civil a si mesma. Essa reaproximação, porém, não poderia ser feita cultivando uma visão nostálgica do retorno às formas comunitárias incompatíveis com o desejo de autonomia do sujeito reflexivo da modernidade tardia (Beck, Giddens & Lash, 1994). Pelo contrário, poderia passar pela emergência de novas formas de participação coletiva como o Terceiro Setor.

Implícita a estas primeiras leituras sobre o Terceiro Setor estava, afinal, uma visão desta esfera social como um espaço inequívoco de reconciliação da emergência de formas não estatais de solidariedade, com o desejo de autonomia dos indivíduos das sociedades modernas, permitindo, segundo modalidades atuais, reinscrever a solidariedade de novo na própria sociedade.

2.3. O Terceiro Setor e a visibilidade social da solidariedade

Em terceiro lugar, finalmente, temos mais um dos argumentos fortes dos defensores do Terceiro Setor enquanto saída para a crise do Estado nos anos 70 e 80 do século XX – o efeito de visibilidade social que contraria a opacidade que as relações de solidariedade, sob o Estado Providência, assumiram.

Na sequência dos dois argumentos anteriores, o corolário lógico seria o reconhecimento de que a consolidação do Estado Providência teria assentado num progressivo afastamento do aparelho estatal em relação ao seu suporte social real e às necessidades dos mais vulneráveis. De tal forma seria esse afastamento que as relações de solidariedade entre os indivíduos teriam passado a ser entendidas, basicamente, como relações fortemente espartilhadas entre os indivíduos e o sistema que se situa numa esfera abstrata, que é o Estado.

Para os defensores das virtualidades inequívocas do Terceiro Setor, este apareceria como um espaço de formação de relações de solidariedade que permitem à sociedade tornar-se mais visível aos seus próprios olhos e sentir-se enquanto tal. Com o desenvolvimento do Terceiro Setor, a solidariedade poderia deixar de se reduzir a um conjunto de regras e procedimentos, passando a incorporar, igualmente, a proximidade e o voluntarismo; poderia deixar de ser apenas lei e passar a ser também ética social, justiça e responsabilidade coletiva.

Em suma, o aparecimento do Terceiro Setor, no âmbito da teoria social e política enquanto agente da reforma solidária do Estado Providência, materializa-se, pelo menos nos trabalhos dos autores mais próximos dos projetos de construção de uma cidadania social alargada, num conjunto de leituras de cariz extremamente positivo, que depositam grandes esperanças nas virtualidades emancipatórias e solidaristas dessa nova esfera de regulação social e económica. Pelo Terceiro Setor passaria a capacidade da sociedade se organizar para se prover, para além de se desenvolver a si mesmo. Pelo Terceiro Setor passaria a reaproximação à própria sociedade, pelo desenvolvimento de mecanismos que contrariam as lógicas burocráticas e de clientelização do cidadão. Pelo Terceiro Setor, finalmente, passaria a própria aproximação ao cidadão, aos problemas locais e aos princípios de corresponsabilização e participação coletiva, para além da inclusão social pelo emprego.

Ou seja, o que fica em aberto com a incorporação do Terceiro Setor no debate sobre a reforma do Estado Providência é a possibilidade de reinventar solidariedades segundo lógicas não mercantis, que reabilitem ideais de cidadania, de participação, de emancipação e de responsabilidade coletiva democrática.

Este debate, porém, está longe de estar encerrado e menos ainda de ser consensual. Na realidade, às leituras mais confiantes da década de 80 do seculo XX seguiram-se abordagens mais críticas ao Terceiro Setor, que procuram colocar a tónica i) quer na sua instrumentalização por parte de formas híbridas de Estados mercantilizados, ii) quer nos diferentes padrões institucionais em que o setor se traduz e que podem significar espaços diferenciados de possibilidade para a participação efetiva na reforma do Estado, iii) quer, ainda, nas suas diferentes configurações organizacionais e nas implicações que estas podem ter na sua definição como espaço alternativo de exercício da solidariedade.

3. As leituras vigilantes dos finais da década de 1990 e o terceiro setor enquanto «*welfare mix*»

As leituras confiantes sobre o Terceiro Setor que se discutiram no ponto acima inscrevem-se, no fundo, num período de desestabilização ideológica e concetual das correntes de raiz social-democrata e socialista, muito na sequência da perda dos tradicionais referentes geopolíticos num contexto de globalização e mundialização económica. A social-democracia é forçada a olhar-se e a reinventar-se enquanto projeto, sendo nessa exigência de renovação que se encontram as raízes mais profundas dos caminhos de reformismo solidário.

Mas é também nessa exigência de renovação que se assiste, nomeadamente a partir de meados da década de 1990 do século XX, a movimentos de reformismo do próprio reformismo, emergindo formas híbridas que, sob o argumento da governabilidade e da operacionalidade dos valores de igualdade e de liberdade, vão instrumentalizando as diferentes esferas de solidariedade e permitindo o avanço das lógicas mercantilistas, que progressivamente as "colonizam". É uma nova encruzilhada nos caminhos da reforma emergente no seio da própria social-democracia.

Cenário dessa encruzilhada foi o debate que animou a esquerda europeia durante a segunda metade da década de 90. De um lado aparecia o socialismo de raiz marxista que, assumindo a necessidade de reforma e de adaptação às realidades de um mundo tornado global, não abdicava do papel do Estado nacional na redistribuição da riqueza e na criação de um mercado social. Do outro lado, aparecia uma social-democracia que cedia algum espaço ao neoliberalismo e que se deixava penetrar por valores híbridos, estabelecendo compromissos com o mercado. De um lado, tínhamos uma versão do reformismo que é a versão do reformismo do mercado social, o reformismo que procura manter os mercados ao serviço da sociedade, que recusa a ideia da sociedade de mercado, que acredita que o Estado ainda pode e deve desempenhar um papel fundamental na regulação nacional e internacional, aparecendo o Terceiro Setor como parceiro, na criação de novas rotas de solidariedade que se impõem sobre os constrangimentos dos imperativos do mercado. Do outro lado, temos a versão do reformismo da economia mista, o reformismo que «*procura uma sinergia entre os setores público e privado, fazendo uso do dinamismo dos merca- dos mas sem perder de vista o interesse público*» (Giddens, 1999, p. 92). É o reformismo que aceita as regras do mercado como traços de sociedades dinâmicas, sociedades onde se assumem como inadequados os velhos hábitos de regulação, incluindo os que são gerados pelos sistemas de proteção social estatal. É a social-democracia da Terceira Via que procura criar «*uma sociedade de pessoas que assumem riscos*» (idem), onde necessariamente devem coexistir regulação e desregulação. É um reformismo híbrido onde o Terceiro Setor acaba por ser assumido como instrumento de governação e não tanto como parceiro na reforma.

Esta é, na realidade, uma encruzilhada fundamental para perceber os desenvolvimentos do Terceiro Setor, no final do milénio, e as próprias condições de emergência do discurso do empreendedorismo social. É importante, também, para perceber o contexto de emergência de uma Sociologia Política mais discricionária, passada a efervescência das décadas de 70 e 80, num registo mais cauteloso no que diz respeito à celebração do Terceiro Setor como arauto de reforma solidária. É nessa linha de discrição que se desenvolve um importante eixo teórico à volta do binómio promoção/ inibição de direitos, a propósito dos atores do Terceiro Setor.

Fruto da proliferação de estudos empíricos sobre as dinâmicas do Terceiro Setor, que em larga escala se multiplicam um pouco por todo o mundo, os mesmos autores que na década de 80 se afirmavam entusiasticamente ao lado do Terceiro Setor começam, durante a década de 90, e mais vincadamente na sua segunda metade, a refletir teoricamente, de uma forma mais madura, sobre as faces ocultas que os processos de devolução à sociedade civil da prestação de bens e serviços que garantam os direitos do Estado Providência podem implicar. Uma dessas faces ocultas teria a ver, precisamente, com a forma de distribuição de poder social nas sociedades capitalistas, com os mecanismos de produção e legitimação de direitos e com a possibilidade de as novas mesclas público/privado poderem significar novas formas de dependência, quer em relação ao mercado, quer em relação ao setor privado não lucrativo. As análises ao Terceiro Setor que marcam o final do milénio inscrevem-se nesse debate sobre a passagem da regulação do espaço da cidadania (o Estado enquanto garante de direitos) para a regulação do espaço da comunidade (em que o Estado se demite da garantia de direitos, deixando-os à sociedade civil e ao mercado) e sobre as duas faces dessa passagem. É esse debate que acabaria por enformar uma série de estudos que procuram perceber a qualidade dos processos que as organizações do Terceiro Setor desenvolvem e a forma como se relacionam com aqueles que assistem.

Alimentando-se, em larga medida, dos resultados desses trabalhos, surge em meados da década de 90 uma proposta que seria particularmente influente na teoria social e política sobre o Terceiro Setor. Trata-se da proposta que localiza estruturalmente o Terceiro Setor num modelo setorial de regulação (Wuthnow, 1991; Evers, 1995; Gomez, 1998).

Alguns desenvolvimentos programáticos e reguladores operacionalizam à escala europeia esta proposta. Em 1997, o Conselho Europeu do Luxemburgo lança a *Estratégia Europeia de Emprego* (EEE)[1], também designada por *Processo de Luxemburgo*[2], onde parece surgir o início do reconhecimento dos impactos do Terceiro Setor (na altura ainda designado de Terceiro Sistema) para o emprego na Europa. Enquadrado na Cimeira de Luxemburgo, é lançado, neste mesmo ano, pela Comissão Europeia (CE) o *programa piloto Terceiro Sistema e Emprego*[3]. Este programa vem reconhecer um papel determinante ao Terceiro Setor, e às organizações que o compõem, na criação de emprego e na luta contra a exclusão social.

Argumenta-se que o Terceiro Setor deve ser concetualizado como uma dimensão da esfera pública nas sociedades civis, um campo de tensões sem fronteiras claras, onde racionalidades e discursos diferentes coexistem e se intersetam (Evers, 1995).

Contrariando uma série de abordagens de raiz *habermasiana*, que reproduzem a idealização de espaços sociais protegidos, como se o social fosse, de facto, constituído por um conjunto de domínios que é possível separar, o que se procura é entender o Terceiro Setor num plano de densos cruzamentos sociais e políticos, de esferas de relações sociais que articulam racionalidades diversas. Esse é o sentido do Terceiro Setor como *welfare mix* (idem).

E é esse sentido que permite, ao mesmo tempo, discutir as virtualidades da interseção de lógicas de regulação social distintas (Estado, Comunidade e Mercado) num setor que as pode combinar de forma virtuosa, mas também discutir os riscos e as tensões inerentes a esses cruzamentos.

Um primeiro eixo de tensão é o que deriva da relação entre a economia de mercado e a esfera pública. O que estará aqui em causa é o tipo de equilíbrios que o Terceiro Setor será capaz de promover entre uma racionalidade instrumental e uma racionalidade construída em torno de valores democráticos e de solidariedade. A tensão de fundo a este nível pode, de forma simplificada, reduzir-se à qualidade do binómio meios/fins, mais concretamente ao tipo de articulação entre a eficácia dos primeiros e a legitimidade coletiva dos segundos.

Porém, se o entrosamento intersetorial não é isento de conflitos em termos de racionalidade instrumental, o Terceiro Setor (tal como o Mercado e o Estado) debate-se com as questões da liderança e a sua intrínseca relação com a capacidade gestionária para assegurar o desempenho de práticas efetivas no quotidiano da organização, recorrendo às ferramentas de planeamento, monitorização e avaliação, para cumprir os objetivos a que se propõe, de acordo com a sua visão e missão. Se recorrermos, sob o enquadramento do empreendedorismo social, à *escola da inovação social*, autores como Bornstein (2007), Dees (1998) e Mulgan (2007a e b) ressaltam o papel central do empreendedor e as suas qualidades pessoais intrínsecas neste processo gestionário. Se considerarmos a *escola da gestão empresarial*, Boschee e McClurg (2003), Salamon (1996a), Massarsky e Beinhacker (2002) e Mawson (2008) destacam as propostas de sustentabilidade e de eficácia dos métodos empresariais. Atendendo a estas duas vertentes teóricas do conceito de empreendedorismo social, que enformam a tradição americana, na primeira abordagem o empreendedor é encarado enquanto ator social e económico por excelência, e a segunda defende que os métodos empresariais são procedimentos fundamentais para promover a eficácia e eficiência e consequente autonomização das organizações sociais, face aos financiamentos estatais e privados lucrativos.

Um segundo eixo de tensão é o que passa pela relação entre a racionalidade das instituições estatais centrais, definidas por lógicas, estratégias de intervenção e mo-

dalidades de exercício de poder, tendencialmente universalistas, e a racionalidade das organizações locais, pautadas por lógicas particularistas de subculturas, sejam de atividades e públicos, sejam organizacionais ou profissionais, entre outros critérios de tipificação. A tensão de fundo a este nível traduz-se no binómio solidariedade universal/ solidariedade particular, remetendo-nos para a qualidade da reconciliação que o Terceiro Setor for capaz de promover entre lógicas de reciprocidade e proximidade, que operam a escalas diferentes.

Um terceiro eixo de tensão, finalmente, passa pela relação entre a orientação de organizações formais e a orientação do mundo da vida informal. O que estará em causa, aqui, é a natureza dos equilíbrios entre modalidades de ação, definidas por estruturas e processos formais e objetivos de profissionalismo por um lado, e as modalidades de ação desenvolvidas à escala das relações pessoais e familiares, de vizinhança, das comunidades e das redes sociais de proximidade, por outro.

É esta abordagem ao Terceiro Setor, que o analisa a partir da sua localização estrutural entre Estado, Mercado e Comunidade, que inaugura uma tradição significativa na teoria social e política que enforma a emergência do próprio conceito de empreendedorismo social. No fundo, o conceito de empreendedorismo social, tal como discutido no capítulo anterior desta obra, acaba por ser uma resposta à necessidade de reconciliação de racionalidades distintas que se cruzam num espaço que é, por definição, um espaço híbrido. A qualidade da participação do Terceiro Setor na reinvenção solidária do Estado passa, inevitavelmente, pela qualidade dos equilíbrios que o Terceiro Setor for capaz de desenvolver entre essas racionalidades distintas e o conceito de empreendedorismo social que surge, no fundo, como o rosto do melhor equilíbrio ou do equilíbrio desejável.

Novamente, encontramos operacionalização destas propostas em alguns programas europeus que, entre outros contornos institucionais, podem ser enquadradas nas designadas políticas de ativação: a iniciativa EQUAL e o Progress - Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade Social, que surgem no contexto nacional no âmbito do 3º Quadro Comunitário de Apoio (QCA III, 2000-2006).

A EQUAL[4] *surgiu* em 2000 como resposta da Comissão Europeia às desigualdades e discriminações no acesso ao mercado de trabalho. Financiada pelo Fundo Social Europeu, foi uma das componentes da Estratégia Europeia de Emprego, enquanto um instrumento de combate à exclusão social das populações vulneráveis pelo fomento da sua empregabilidade. A EQUAL pretendeu capacitar os recursos humanos e as organizações, a partir de uma agenda assente em vários vetores, dos quais destacamos duas medidas: i) a estruturação de parcerias de desenvolvimento, isto é, parcerias constituídas numa base geográfica ou setorial que congregam entidades coletivas interessadas, tais como as diferentes esferas da administração pública, as ONG, os parceiros sociais e o setor empresarial (em particular, as PME); ii) o fomento do espírito empresarial, onde se encontram plasmadas as inovações conjunturais que dizem respeito às estruturas políticas e institucionais, no desenvolvimento de

sistemas relacionados com o mercado de trabalho numa aposta clara de reforço da economia social, em especial os serviços de utilidade pública, dando particular relevo à melhoria da qualidade dos empregos: "fortalecer a economia social, em especial os serviços de utilidade pública, dando relevo à melhoria da qualidade dos empregos"[5]. Esta é uma das primeiras vezes, senão a primeira mesmo, em que aparece a enunciação clara dos contributos para a coesão social da economia social. Uma economia social como potencial criadora de empregos de qualidade, no quadro das políticas europeias.

O *Progress*[6] visou conceder apoio financeiro à aplicação dos objetivos da UE nos domínios do emprego e dos assuntos sociais para o período 2007-2013, em particular aqueles definidos na Agenda Social e na Estratégia de Lisboa. Trata-se, sobretudo, de um instrumento complementar de apoio a outras políticas e, naquilo que aqui nos interessa, visa reforçar o emprego, a proteção e inclusão sociais, as condições de trabalho e de luta contra a discriminação e a desigualdade entre homens e mulheres, tal como o EQUAL. Do vasto e diverso leque de destinatários deste programa, encontram-se contempladas, no âmbito específico da economia social, as ONG, em particular as de âmbito europeu. Ou seja, é atribuído às ONG um papel determinante no auxílio à prossecução dos objetivos gerais do programa, a par de outros destinatários considerados mais clássicos dos programas europeus, como sejam os serviços públicos de emprego, as autoridades locais e regionais, os parceiros sociais, o ensino superior e centros de investigação, peritos em avaliação, serviços nacionais de estatística ou os meios de comunicação social. Em última análise, a inclusão das ONG, nos potenciais destinatários deste programa, vem revelar o acesso facilitado e igualitário a este tipo de apoios e crescente reconhecimento do papel deste tipo de organizações na implementação de políticas europeias. Destaca-se, assim, a inclusão do papel das ONG nos objetivos de concretização para a estratégia de crescimento do emprego. Assume especial relevo, no quadro da nossa análise, o estabelecimento do *Microfinanciamento Europeu "Progress" para o Emprego e a Solidariedade Social*[7]. É criado na intenção de poder "contribuir para apoiar as estruturas da economia social que assistem as pessoas excluídas no seu processo de reinserção social e as ajudam a adquirir as competências mínimas necessárias para se empenharem num projeto em- presarial sustentável"[8]. Este instrumento serve para financiar: a criação de empresas ou de atividades independentes das pessoas excluídas do mercado de emprego e das pessoas sem acesso ao mercado tradicional do crédito. Prevê a criação de «microempresas do setor da economia social», que são definidas como produtoras de bens e serviços, com explícita missão social e sem fins lucrativos. Mais uma vez se destaca a vertente de mercado da economia social, que independentiza os cidadãos face à subsidiação direta dos estados-sociais nacionais, e que se preocupa com a capacitação dos mesmos, vinculando as entidades públicas e privadas que concedem microcrédito a função formativa e de acompanhamento de pessoas vulneráveis[9].

4. Questões globais, condições locais: o Terceiro Setor em Portugal

4.1. O Terceiro Setor em Portugal

Os ecos dos debates internacionais, e europeus em particular, sobre as relações entre sociedade civil e Estado, e sobre os papéis do Terceiro Setor na reinvenção do Estado Providência, chegam a Portugal, por via da inclusão no espaço europeu, mais tardiamente. Pensar essas relações em Portugal, porém, é um exercício que assume contornos particulares, levando a que as questões a colocar sejam, até certo ponto, substancialmente distintas das que caraterizam o debate nos países de industrialização avançada. Em primeiro lugar, porque Portugal foi marcado por um aparelho de Estado, tardiamente desenvolvido, que nunca se chegou a consolidar como um Estado providência forte e amadurecido. Apesar de frequentemente ausente da literatura internacional que se debruça sobre as diferentes configurações sócio-institucionais do Estado Providência, Portugal, ao lado de outros países da Europa do Sul, apresenta algumas especificidades, no seu percurso histórico de construção de um modelo de bem-estar coletivo que tem justificado, por parte de alguns autores, a defesa de uma moldura teórica específica. Um dos melhores representantes dessa linha de argumentação é Maurizio Ferrera que, entre outras coisas, discute os efeitos da *décalage* temporal na construção de um modelo de providência estatal na reprodução de um contexto marcado por políticas sociais ineficazes e desiguais, promotoras de significativos problemas sociais e económicos (Ferrera, 1999).

Em segundo lugar, porque a partilha de responsabilidades com a sociedade civil nunca deixou de existir, ainda que fosse informal e não assumida pelo Estado que se apelidou de Providência, com a consolidação do Estado democrático nos anos 80. Deste modo, foi tardia e contemporânea a consciencialização institucionalizada dessa partilha de responsabilidades. Antes, no século XIX, foram três os movimentos sociais de adesão voluntária e livre que surgiram como formas de atividade económica alternativa à economia capitalista, e inspirados por correntes ideológicas como o socialismo utópico, o social cristianismo e o liberalismo económico, à semelhança do que se passava na Europa: o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo (Quintão,2011). Com efeito, o Terceiro Setor em Portugal emerge muito associado a iniciativas e experiências revolucionárias, alinhadas com a tradição francófona da economia social e economia solidária, e que tiveram origem nos países centrais europeus como mecanismos de defesa face às condições de miserabilismo e pobreza da classe operária, decorrentes das influências da revolução industrial (alteração das condições sócio-económicas das populações e afirmação crescente do liberalismo económico) e da emancipação decorrente dos princípios de igualdade, liberdade e fraternidade da Revolução Francesa (laicização do Estado e institucionalização da República) (Martinho, 2011; Parente, 2012; Quintão, 2004). Se o pós 25 de Abril marca uma eclosão da sociedade civil, reemergindo alguns movimentos e surgindo

outros novos, com a institucionalização de direitos sociais (trabalho, educação, saúde, proteção social, habitação, família, juventude), a Constituição de 1976 parece-nos visionária ao prever a existência de um setor social e cooperativo para além do Estado e do mercado (art. 82.º da Constituição da República Portuguesa [CRP] prevê o "princípio da coexistência dos três setores"). Efetivamente, na primeira versão da CRP, a de 1976, este Terceiro Setor abrangia somente a vertente cooperativa, sendo designado apenas por setor cooperativo. Na revisão de 1989, o Terceiro Setor passou a ser designado por «setor cooperativo e social», passando a abranger, na sua vertente social, os subsetores autogestionário e comunitário. Finalmente, na revisão constitucional de 1997, a vertente social passou a abranger o subsetor solidário[10].

Estas alterações são reveladoras dos desafios que se colocavam a Portugal em meados da década de 90 e que se viriam a repetir a partir de meados da primeira década do novo milénio. O que foi particular, no caso português, foram as modalidades segundo as quais tal exercício de partilha de responsabilidades se pode ou poderá concretizar.

4.2. A inversão do contrato social e a emergência de uma "sociedade civil secundária"

A defesa da devolução da garantia dos direitos sociais à sociedade civil coloca a exigência de estruturas organizadas para as quais essa devolução se possa concretizar. Ou seja, quando o que está em causa é a partilha de responsabilidades na construção de uma cidadania social mais ampla, é de direitos institucionalizados que estamos a falar, logo, de direitos que só podem ser transferidos para estruturas formais e não para esferas difusas de solidariedade informal, onde esta é exercida segundo lógicas consideradas adversas à lógica da cidadania (Santos, 1990; Hespanha, Ferreira & Portugal, 1997). Daqui derivam, precisamente, as particularidades do debate português: um longo regime ditatorial, desde 1933 até à instauração da democracia em 1974, que, ao assumir-se como uma entidade corporativa e assistencialista, reprimiu e instrumentalizou as organizações da sociedade civil, restringindo o princípio da livre associação e qualquer orientação coletivista.

Herdeira de um passado de repressão autoritária, completamente hostil a qualquer forma de associativismo ou mobilização formal da comunidade, e mergulhando num processo de reconstrução democrática, totalmente dominado pelo protagonismo político-partidário, onde os partidos se assumem como os grandes atores aglutinadores de interesses, a sociedade civil portuguesa apresentava, em meados do século XX, um perfil de alguma dificuldade de organização em torno de estruturas formais e organizadas. Não obstante, muitas das organizações existentes atualmente resultaram de movimentos sociais (Ferreira, 2005) dessa época. Emergem, com o fim da ditadura, novas organizações associadas à instauração de direitos e liberdades de um Estado democrático, tais como associações políticas, sindicais e patronais, mas também as associações de moradores e iniciativas de desenvolvimento comunitário, em contextos rurais e urbanos, e

de resposta a problemas específicos (Quintão, 2011). Especialmente a partir da década de 80 do século XX, com os fundos europeus provenientes da entrada de Portugal na UE (na altura designada CEE), assistiu-se à dinamização da sociedade civil, como resultado do surgimento de um número significativo de organizações. No espaço temporal de uma década, mais precisamente entre 1997 e 2007, observa-se o crescimento substancial do terceiro setor português, patente no aumento do número de organizações e de recursos humanos (Carvalho, 2010). Estas organizações, que revestem a forma jurídica de associações, cooperativas, mutualidades e fundações (Chaves & Monzón-Campos, 2008; Perista, 2001; Hespanha, 2000; Quintão, 2011, Carvalho, 2010) apresentam, por sua vez, uma configuração organizacional e gestionária diversa.

Acresce que a renovação do setor fomentou a criação de entidades de representação institucional (Quintão, 2011). Estes organismos, cujo surgimento se encontra ilustrado na Figura 1, pugnam pela valorização e reconhecimento político da atuação das organizações que representam, bem como pela introdução, na agenda pública, das necessidades e desafios quer específicos de cada família, quer transversais ao setor.

Com base na Figura 1 é possível reconhecer que o surgimento das diversas instituições de cúpula, representativas de diversas famílias do setor, foi marcante, sobretudo na década de 80 do século XX, com a constituição em 1980 da União das Mutualidades Portuguesas, da União das IPSS em 1981 e convertido em Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) em 2001, da Plataforma Portuguesa das ONGD e da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFRAGI) em 1985 e, ainda, da Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP) em 1988. Destaque, no entanto, para a União das Misericórdias Portuguesas, constituída em 1976 e representativa de uma das formas jurídicas mais antigas do país. Em 1993, surge o Centro Português de Fundações (CPF) e é nesta década, bem como na seguinte, que emergem plataformas de diferentes ramos de organizações, nomeadamente a delegação portuguesa da Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN - Portugal) em 1991 e a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR) em 1993 e a MINHA TERRA (2000), que procuram novas respostas no combate à pobreza e à exclusão social e incidem a sua atuação sobre o desenvolvimento local.

Em 2010, é constituída a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), que sucede ao Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (ISCOOP) criado em 1976, e que assume o papel de interlocutor público junto do Terceiro Setor, com o objetivo de "promover o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a coopera ção entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento económico do país" (art. 4.º dos Estatutos da CASES)[11]. Este organismo engloba algumas das entidades de cúpula do Terceiro Setor português, porém não são membros a Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (CPCCRD) que representa o associativismo popular, nem a Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) e o CPF (Quintão, 2011; Martinho, 2011; Parente, Lopes & Marcos, 2012).

Neste desenvolvimento institucional do setor, o que foi particular no caso português foi o facto de ter sido o próprio Estado a chamar a si a tarefa de fomentar a criação e desenvolvimento de estruturas formais ao nível da sociedade civil, num processo que Boaventura de Sousa Santos viria a designar como um processo de criação de uma *sociedade civil secundária*, numa lógica de inversão do próprio contrato social (Santos, 1990).

Esta inversão pode ser altamente problemática, e entramos já na segunda particularidade dos processos de transformação nas relações Estado/sociedade civil em Portugal, na medida em que um processo de fomento da sociedade civil formal a cargo do Estado será um processo necessariamente seletivo, ou seja, acontecerá nos domínios, nos locais e nas condições definidos pelo próprio Estado. Essa seletividade, que foi sendo demonstrada pelos diversos trabalhos de análise ao setor que se multiplicaram na atualidade, é especialmente controversa porque aparece associada à emergência de uma dicotomia dentro do próprio Terceiro Setor. De um lado, aparecem as organizações que correspondem, precisamente, aos domínios eleitos como prioritários pelo Estado e para as quais se deve efetivar a devolução, aquilo que alguns designariam como a *sociedade civil* íntima do Estado (Santos, 1998). Do outro lado, temos uma sociedade civil estranha ao Estado, que é mantida implícita ou explicitamente afastada.

É assim que se entende que os domínios onde se assistiu a um maior *boom* no Terceiro Setor, em Portugal, foram sobretudo aqueles que correspondem às áreas tradicionais de intervenção do Estado e que são por este eleitas como áreas prioritárias de ação social. Antes de explorarmos as áreas de atuação das organizações do Terceiro Setor português, importa salientar que durante muito tempo nos deparamos com a ausência de uma fonte única e fiável de quantificação do número de organizações, por subsetores, que enformam o campo. A Conta Satélite da Economia Social (CSES)[12], publicada pela primeira vez em 2013, representou, deste modo, um avanço importante numa abordagem quantitativa do Terceiro Setor e na medição do seu peso na economia nacional. No seu âmbito e para o ano de 2010, estimou-se que o Terceiro Setor português englobava um total de 55.383 OTS, cuja distribuição por formas jurídicas (Quadro 1) revelou uma incidência preponderante de associações e outras OTS[13] (94,0%).

Quadro 1 – Número de organizações do Terceiro Setor, por forma jurídica

Forma Jurídica	N	%
Cooperativas	2 260	4,1
Mutualidades	119	0,2
Misericórdias	381	0,7
Fundações	537	1,0
Associações e outras OTS	52 086	94,0
Total	**55 383**	**100,0**

Fonte: INE (2013).

Estas formas jurídicas representam as figuras organizacionais previstas no ordenamento jurídico nacional para uma parte considerável das OTS e cujas atividades, orientadas para o bem comum, são promovidas por iniciativas de

particulares, que formam entidades coletivas sem a primazia de uma finalidade lucrativa, mas com o propósito de dar expressão organizada a uma missão social. Por um lado, são organizações criadas por cidadãos, para responder a necessidades que o Estado e o mercado não estão a colmatar ou fazem-no de forma incipiente e, por outro, são orientadas para o bem público e comum, e têm o objetivo específico de beneficiar a comunidade, tais como as associações, fundações, misericórdias ou um determinado grupo que atende e/ou envolve, como é o caso das cooperativas e das mutualidades. Porém, são ainda informações com um caráter limitado se atendermos que, por exemplo, se referem ao ano de 2010 e que integram todas as empresas cooperativas de média e grande dimensão, que funcionam na perspetiva de um empreendedorismo clássico ao lado das micro e pequenas cooperativas de raiz popular.

Acresce que estas entidades podem obter o estatuto jurídico de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), de ONGD, de Organizações Não Governamentais de Ambiente (ONGA) e de Organizações Não Governamentais das Pessoas com Deficiência (ONGPD), este último com entrada em vigor em 2013. De salientar que alguns destes estatutos têm, por inerência, o estatuto de utilidade pública. Atendendo que as atividades levadas a cabo por estas organizações estão subjacentes a uma missão primordialmente social, a obtenção destes estatutos jurídicos representa uma condição privilegiada em termos de direitos, deveres e benefícios, designadamente fiscais.

Ora, tratando-se de atividades com um fim de utilidade comum e orientadas por princípios de democracia, autonomia e solidariedade, necessitam de recursos diversos para funcionar, sejam eles físicos, financeiros ou humanos. Uma das dimensões do empreendedorismo social remete exatamente para um processo que procura incorporar, em organizações sem fins lucrativos, ideias de negócio e procedimentos empresariais como veículo de inovação organizacional, a fim de superar os novos desafios sociais (Defourny & Nyssens, 2010), não renunciando a qualquer intervenção do Estado na discriminação positiva dos empreendimentos sociais, seja através de políticas e programas próprios, seja com a criação de estatutos jurídicos especiais, ou isenções fiscais ou de apoio a relações privilegiadas com o mercado.

Atendendo ao nosso objeto de estudo, debruçamo-nos de seguida sobre as IPSS. Do total de 55,383 organizações que, em 2010, compunham o Terceiro Setor português, 5.022 (9,1%) detinham o estatuto jurídico de IPSS (Quadro 2).

Quadro 2 – Número de IPSS, segundo a forma jurídica

Forma Jurídica	N	%
Cooperativas	117	2,3
Mutualidades	119	2,4
Misericórdias	342	6,8
Fundações	209	4,2
Associações e outras OTS	4 235	84,3
Total	**5 022**	**100**

Fonte: INE (2013).

A partir dos resultados ilustrados nos Quadros 1 e 2, verifica-se que a totalidade das Mutualidades detém o estatuto de IPSS, bem como a maioria das Misericórdias e das Fundações. O cruzamento deste universo com as áreas de atividade (Quadro 3) revelou que 64,4% (3.232 OTS) atuaram maioritariamente no domínio da ação social.

Quadro 3 – Número de IPSS por forma jurídica e por atividade

Áreas de Atividade	Cooperativas	Mutua-lidades	Miseri-córdias	Funda-ções	Associa-ções e outras OTS	Total
Agricultura, Silvicultura e Pescas	0	0	0	0	0	0
Atividades de Transformação	0	0	0	0	0	0
Comércio, Consumo e Serviços	0	0	0	0	0	0
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	3	0	0	0	161	164
Atividades Financeiras	0	5	0	0	0	5
Ensino e Investigação	15	0	0	9	73	97
Saúde e Bem-Estar	18	7	9	16	148	198
Ação Social	78	106	327	170	2 551	3 232
Cultura, Desporto e Recreio/Lazer	2	0	0	7	289	298
Cultos e Congregações	0	0	6	4	968	978
Organiz. Profissionais, Sindicais e	1	1	0	0	23	25
Não Especificadas	0	0	0	3	22	25

Fonte: INE (2013).

Os resultados da CSES (INE, 2013) revelaram o peso significativo das IPSS na composição global do setor e confirmam, ainda, a importância da assistência social assegurada pelas mesmas, a partir da contratualização dos seus serviços pelo Estado. Com efeito, o Estado é o principal cliente dos serviços que prestam, o que as restringe a um papel de extensão do Estado no cumprimento das suas políticas sociais, limitando a sua capacidade de gestão autónoma. Esta dependência assume, na prática, a forma de acordos celebrados entre as instituições e os Centros Regionais de Segurança Social, os quais podem revestir duas formas: acordos de cooperação (típicos e atípicos) (Instituto da Segurança Social, 2007) e acordos de gestão[14]. Genericamente, o que aconteceu em Portugal foi a redefinição das relações entre Estado e Terceiro Setor por iniciativa e sob a tutela do Estado, de tal forma que o Terceiro Setor português acabaria por aparecer como um conjunto de organizações apenas formalmente distintas do Estado, já que mantidas sob a sua dependência e tutela. Isso, aliás, não é apenas visível na análise dos seus domínios de intervenção, mas também pela análise das suas contas e, em concreto, o peso das transferências estatais nas mesmas, quer no que se refere à produção, quer no que se refere aos subsídios. E quando se afirma que "A Conta Satélite revela que, no seu conjunto, só 23,4% dos montantes na EC [economia social] são subsídios do Estado" é preciso ter alguma prudência interpretativa pois apenas o "setor cooperativo, o setor mutualista e o setor fundacional são excedentários!" (Graça, 2012, p. 11).

De facto, em termos financeiros, o Terceiro Setor português registou, em 2010, uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros, sobretudo afeta às associações e outras organizações da economia social e às misericórdias (INE, 2013). Ora considerando o significativo volume de associações em geral e, também,

de misericórdias que são detentoras do estatuto de IPSS, é possível estabelecermos uma correlação entre estas formas jurídicas e a sua ausência de autonomia financeira. No global, apurou-se que as IPSS tiveram uma necessidade líquida de financiamento de 232,9 milhões de euros, sendo que 27,0% do total dos seus recursos (por contraste a 64,1% de recursos derivados de produção) corresponderam a transferências e subsídios que, por sua vez, se distribuíram sobretudo pelas atividades de ensino e investigação (36,3%), da ação social (31,8%) e cultos e congregações (31,7%) (INE, 2013).

Se a dependência de subsídios não constitui surpresa face ao enquadramento histórico explanado nas secções anteriores, surpreende-nos o peso da produção enquanto recurso preponderante obtido por estas entidades que, no entanto, não deixa de significar uma dependência perante o financiamento estatal, porém sob a força de prestação de serviços.

Considerando o financiamento público como legítimo, sobretudo a organizações do setor social em que o Estado delega atividades, e o papel que assumem na provisão de bens e/ ou serviços sociais (dos quais o Estado se demarcou ou não provisiona com a mesma intensidade), não deixa de ser pertinente questionar se esta lógica de prestação de serviços também não é uma forma de dependência financeira por um lado, e como é que a mesma pode ser um fator inibidor da profissionalização autónoma das organizações, por outro. O que se questiona não é o financiamento, mas a garantia do mesmo em condições de facilitismo gestionário, isto é, a atribuição de subsídios públicos fixada em função dos serviços prestados e quase que automaticamente renovados, o que tende a desincentivar a capacidade de melhoria contínua das organizações (Almeida, 2010). Este tipo de inquietação em relação à forma como se foi fazendo a consolidação do Terceiro Setor em Portugal, nomeadamente no que diz respeito aos riscos que derivam de uma relação de dependência financeira do Estado e na dificuldade em criar autonomia, acabaria por alimentar um conjunto de reflexões no âmbito da teoria social sobre as modalidades de reconstrução do próprio Terceiro Setor, de forma autónoma, sustentada e credível. Estas caraterísticas são precisamente, consideradas como caminhos do empreendedorismo social, que em muitos casos, como veremos empiricamente, são as dimensões que adquirem maior relevância. O debate em torno destas organizações sob o enquadramento do empreendedorismo social prende-se, ainda, com outras dimensões, nomeadamente a gestão de recursos humanos (assalariados e voluntários), a organização do trabalho, a gestão do planeamento, bem como a governança e a prestação de contas.

Em termos globais, o Terceiro Setor tem granjeado uma relevância crescente enquanto campo de geração de emprego e de fornecimento de produtos e serviços, promovendo a dinamização social e económica do país. Atendendo à dimensão analítica referente ao emprego remunerado (equivalente a tempo completo - ETC), em 2010 as organizações que compõem este setor de atividade empregaram aproximadamente 226.047 trabalhadores, o que representou 5,5% do emprego total remunerado a nível nacional e do pagamento de 4,6% do total das remunerações pagas em toda a economia (Quadro 4) (INE, 2013).

A partir do Quadro 4, é possível verificar que do conjunto de formas jurídicas que caraterizam o Terceiro Setor português, as associações e outras OTS geraram 54,1% do valor acrescentado bruto (VAB)[15], 64,9% do emprego remunerado e 62,7% das remunerações. As Misericórdias apresentaram-se, com uma diferença ligeira face às cooperativas, como a segunda tipologia jurídica com mais elevadas taxas de emprego remunerado (14,1% e 14,4% respetivamente). Contudo e por contraste às Misericór- dias, as Cooperativas foram o segundo grupo de OTS com maiores taxas de VAB (17,5%) e de remunerações totais (16,6%).

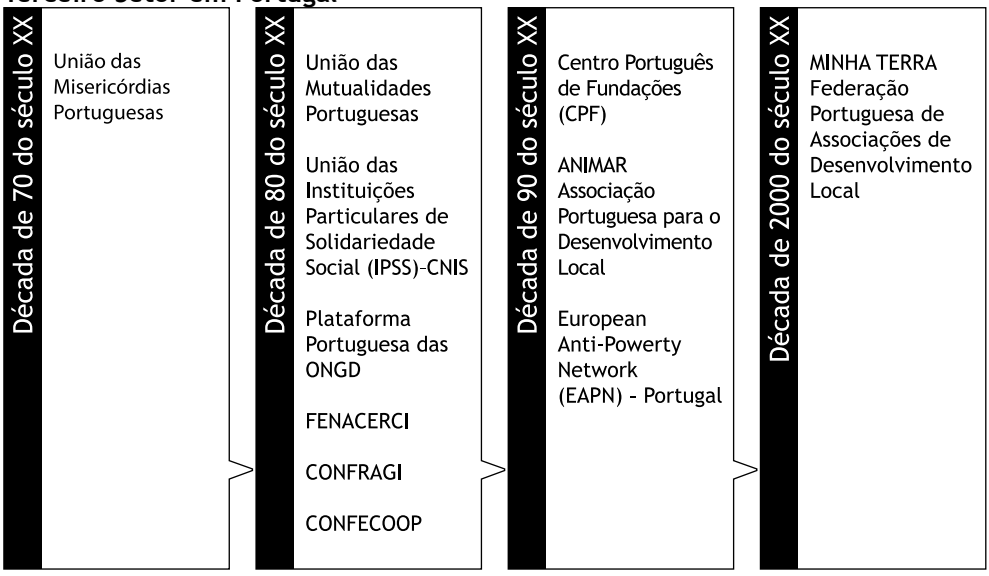
Quadro 4 – Principais indicadores económicos, por forma jurídica

Forma Jurídica	Unidades	Emprego Remunerado	VAB	Remunerações
	N.º	ETC	103 Euros	103 Euros
Cooperativas	2 260	31 783	747 162	657 269
Mutualidades	119	4 537	332 249	176 244
Misericórdias	381	32 493	518 301	426 939
Fundações	537	10 604	361 073	215 124
Associações e outras OTS	52 086	146 630	2 301 546	2 480 158
Total da Economia	-	4 138 163	151 413 479	86 813 942
Economia Social / Economia Nacional	-	5,5%	2,8%	4,6%

Fonte: INE (2013).

Em súmula, estas organizações revelaram uma importante capacidade empregadora, além de terem gerado 2,8% do VAB nacional, registando valores acima de atividades como a eletricidade, gás, vapor e ar frio, agricultura, silvicultura e pesca, bem como agro-indústria e telecomunicações, pelo que o peso sócio-económico do setor

Figura 1 - Evolução da criação de entidades de representação institucional do Terceiro Setor em Portugal



Fonte: Autoras.

não pode ser desvalorizado. No entanto, a remuneração média é cerca de 83,1% da economia nacional e, portanto, mais baixa comparativamente à remuneração média nas sociedades financeiras e administrações públicas. Neste sentido, o setor demonstra uma falta de competitividade salarial e as taxas de emprego podem eventualmente justificar-se pela atração face à missão social, que está na génese destas organizações e que constituiu um fator de motivação *per se* para trabalhar no setor, à semelhança do que mostram os estudos de Akingbola (2006) para o Canadá, bem como ao próprio aumento da taxa de desemprego a nível nacional, desde então.

De resto, a motivação para a criação e manutenção de uma organização social está associada a um fim social, em que as atividades levadas a cabo e os públicos-alvo são o centro de desenvolvimento da missão. Os líderes, por alguns autores intitulados de empreendedores sociais, são motivados para transformar a sociedade e serem agentes dessa mudança, ao proporem novas abordagens e soluções sustentáveis (Nicholls & Cho, 2006). A resposta a uma necessidade que é diagnosticada e a oportunidade de desenvolvimento de determinadas atividades, em que se combinam os interesses de cada um com a filantropia do grupo de pessoas que partilha de uma identidade num determinado domínio, é o motor deste tipo de organizações. Motor que se propõe oferecer um produto e/ou serviço à comunidade e aos seus membros, no sentido do bem comum. Motor que se propõe também criar emprego e promover a inclusão social pelo trabalho.

Nota Conclusiva

Neste texto avançaram-se argumentos, em jeito de revisão teórica e histórica, para a discussão do Terceiro Setor e do conceito de empreendedorismo social, no âmbito de uma abordagem mais alargada aos modelos de regulação social que marcam as sociedades em cada momento. Mais do que limitar o lugar do empreendedorismo social como espaço de ação social aos seus aspetos de âmbito mais tecnicista ou gestionário, propôs-se uma matriz de reflexão que procura discutir as potencialidades, mas também as limitações, desse *player* no jogo mais amplo da definição e projetos coletivos.

Num país como Portugal, em particular, a discussão sobre as condições de emergência e consolidação do Terceiro Setor e do empreendedorismo social não se pode dissociar, por sua vez, do reconhecimento das condições locais que marcam a própria consolidação do modelo estatal de providência. É dos caminhos para essa afirmação que se dará conta nos capítulos que compõem esta obra.

notas

1 Esta "estratégia é um programa anual de planificação, acompanhamento, análise e adaptação das políticas empreendidas pelos Estados-Membros para coordenar os respetivos instrumentos de combate ao desemprego. A Estratégia Europeia para o Emprego. Foi lançada pelo Conselho Europeu do Luxemburgo 1997, foi sujeita a uma profunda revisão em 2005, resultante das novas orientações da Estratégia de Lisboa, com o objetivo de recentrar os esforços no desenvolvimento de um crescimento forte e sustentável e na criação de mais e melhores empregos".
Disponível em http://www.poatfse.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=527&newsID=1341 Acedido a 04.11.2013.

2 Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu – Glossário. http://www.igfse.pt/st_glossario.asp?s-tartAt=2&categoryID=291&newsID=1832&offset=5 Acedido a 02.08.2013

3 A este programa piloto concorreram 3000 manifestações de interesse e foram apresentados 600 projetos, dos quais 81 foram selecionados, estando envolvidas 500 organizações. Estes projetos são formas de testar de que forma estas organizações conseguem efetivamente criar emprego. Os 38 projetos experimentais criaram 1300 postos de trabalho, mas enfrentaram múltiplos desafios: a qualidade dos bens e serviços produzidos, a dificuldade de consertar os interesses dos vários stakeholders, o aproveitamento das estruturas de suporte e a dificuldade de financiamento em vias tradicionais, como a banca. Cf. Comissão Europeia (1999) - Third System, employment and local development. Vol. I, II e III. Bruxelas: DGV.

4 Comunicação da Comissão aos Estados-Membros que estabelece as diretrizes para a iniciativa comunitária EQUAL, relativa à cooperação transnacional para a promoção de novas práticas de luta contra as discriminações e desigualdades de qualquer natureza, relacionadas com o mercado do trabalho (2000/C 127/02) [C(2000) 853 - Jornal Oficial C 127 de 05.05.2000]. http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=-dbl&lang=pt&ihmlang=pt&lng1=pt,pt&lng2=da,de,el,en,es,fi,fr,it,nl,pt,sv,&val=240191:cs Acedido a 4.08.2013.

5 Fonte: Quadro Comunitário de Apoio III – 2000-2006. Disponível em http://www.qca.pt/iniciati-vas/equal.asp. Acedido a 4 de agosto de 2013.

6 Decisão n.º 1672/2006/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 24 de outubro de 2006, que estabelece o Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade Social – Progress (2007-2013). http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:315:0001:0008:PT:PDF Acedido a 1.08.2013.

7 Decisão nº 283/2010/UE do Parlamento Europeu e do Conselho Europeu de 25 de março de 2010, que estabelece um Instrumento de Microfinanciamento Europeu «Progress» para o Emprego e a Inclusão Social. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:087:0001:0005:PT:PDF Acedido a 28.07.2013.

8 Decisão nº 283/2010/UE do Parlamento Europeu e do Conselho Europeu de 25 de março de 2010, que estabelece um Instrumento de Microfinanciamento Europeu «Progress» para o Emprego e a Inclusão Social. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:087:0001:0005:PT:PDF Acedido a 28.07.2013.

9 Este instrumento é executado pelo Fundo Europeu de Investimento (FEI) e a ele podem aceder entidades públicas e privadas estabelecidas aos níveis nacional, regional e local nos Estados-Membros que, por sua vez, concedem o microcrédito. Saliente-se que este instrumento exige uma articulação com as organizações que representam os interesses dos beneficiários, especialmente apoiadas pelo FSE, que devem oferecer-lhes programas de tutoria e formação.

10 Para uma análise desenvolvida desta questão, v. Namorado (2001).

11 Cf. http://www.cases.pt/sobre-nos/quem-somos/estatutos Acedido a 28.07.2013.

12 A Conta Satélite da Economia Social foi elaborada no âmbito do Protocolo de cooperação assina- do em 2011 entre o Instituto Nacional de Estatística, I.P. e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL, com o objetivo de avaliar de forma exaustiva a dimensão económica e as principais carate- rísticas do setor da economia social no domínio nacional para o ano de 2010, bem como apurar, de forma preliminar, tendências sobre o voluntariado afeto à economia social para o ano de 2012 (INE, 2013).

13 Constituídas por associações juvenis, estudantis, de pais e encarregados de educação, de defesa do consumidor, do ambiente, Casas do Povo, Bombeiros Voluntários, entre outras.

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

15 Constitui o resultado líquido da produção avaliada a preços de base e diminuída do consumo intermédio, avaliado a preços de aquisição. O valor acrescentado é registado a preços de base (INE, 2013).

referências bibliográficas

Akingbola, K. (2006). Context and Nonprofit Human Resource Management. *Administration & Society*, 45 (8), 974-1004.

Almeida, V. (2010). *Governação, Instituições e Terceiro Setor - as instituições particulares de solidariedade social*. (Tese de Doutoramento não-publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

Beck, U, Giddens, A. & Lash, S. (Eds.) (1994). *Reflexive Modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.

Bornstein, D. (2007*). Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.

Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship. Some Important Distinctions*. Columbus: Social Enterprise Alliance.

Boyer, R., & Drache, D. (Eds.) (1996). *States against markets: the limits of globalization*. Londres e Nova Iorque: Routledge.

Carvalho, A. (2010). Quantifying the third sector in Portugal: an overview and evolution from 1997 to 2007. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, International Society for Third Sector Research*, 21 (4), pp. 588-610.

Chaves, R., & Monzón-Campos, J. (2008). The Social Economy in the European Union. *Ciriec*,(2).

Commission of the European Communities (1994). *European social Policy: A way forward for the Union: A White Paper.* Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://europa.eu/documentation/official-docs/white-/pdf/social_policy_white_paper_com_94_333_a.pdf

Dees, G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society,* 29, 231-242.

Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. *Voluntas*, 6(2), 159-182.

Ferrera, M. (1999). A reconstrução do Estado Social na Europa meridional. *Análise Social*, XXXIV, 457-475.

Ferreira, S. (2005). *O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia, Braga. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps.pdf

Fitoussi, J.-P., & Rosanvallon, P. (1997). *A nova era das desigualdades*. Oeiras: Celta.

Giddens, A. (1999). *Para uma terceira via*. Editorial Presença: Lisboa.

Gomez, M. (1998). *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant lo Blanc.

Graça, E. (2012). A ideia de que a Economia Social é subsídio-dependente é um mito. *Dirigir & Formar*. Retirado a 9 de outubro, 2012, de http://documentosiefp.iefp.pt/Revista_Formar_Dirigir/2013/DF_N_03.pdf

Hespanha, P., Ferreira, C., & Portugal, S. (1997). The welfare society and the welfare state. The experience. In Maurice Roche & Rik Van Berkel, (Eds.). *European citizenship and social exclusion* (pp.169-183). Ashgate, Londres.

Hespanha, P. (2000). Os caminhos e os descaminhos do terceiro sector a propósito da experiência portuguesa recente. *Actas do Seminário de Antropologia e Sociologia do Congresso Portugal-Brasil*, Secção de Textos da Faculdade de Economia de Coimbra. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra.

INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.

Instituto de Segurança Social (2007, setembro). *Manual/Linhas Orientadoras de Apoio técnico às IPSS com Acordo de Cooperação*. Instituto de Segurança Social. Retirado a 9 de outubro, 2012, de http://www.socialgest.pt/_dlds/MANUALDACOOPERAISS.pdf

Martinho, A. (2011). *Culturas organizacionais: pistas para a aplicabilidade do conceito às organizações do Terceiro Sector* (Dissertação de Mestrado não-publicada). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

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

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

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

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

Namorado, R. (2001). *Horizonte Cooperativo. Política e Projecto*. Coimbra: Almedina.

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

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plumne.

Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23 (1), 257-276.

Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2012). *Defining social entrepreneurship: lessons from Portuguese organizational* dynamics. 10th International Conference ISTR: Democratization, Marketization, and the Third Sector. Retirado a 17 de fevereiro, 2012, de http://www.istr.org/resource/resmgr/wp2012/parente_lopes__marcos_(2012).pdf

Perista, H. (2001). *Social enterprises in Portugal: The case of CECI's* (Cooperatives for Rehabilitation of People with Disabilities). Lisboa: Centro de Estudos para a Intervenção Social.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Setor: elementos para referenciação teórica e concetual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia: Sociedades Contemporâneas, Braga.

Quintão, C. (2011). O terceiro setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Paper*, 2 (nova série).

Rosanvallon, P. (1981). *La crise de l'état-providence*. Editions du Seuil: Paris.

Salamon, L., & Anheier, H. (Eds.). (1996a). *Defining the non-profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Santos, B. S. (1990). *O Estado e a sociedade em Portugal (1974-1988)*. Porto: Edições Afrontamento.

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

Santos, B. S. (1999). *The welfare state in Portugal: between conflicting globalizations*. Coimbra: CES.

Touraine, A. (1978). *La voix et le regard*. Paris: Editions du Seuil.

Wuthnow, R. (Ed.). (1991). *Between states and markets. The voluntary sector in comparative perspective*. New Jersey: Princeton University Press.

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

Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Alexandra LOPES
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Vanessa MARCOS
ISUP - Universidade do Porto

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

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

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

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

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

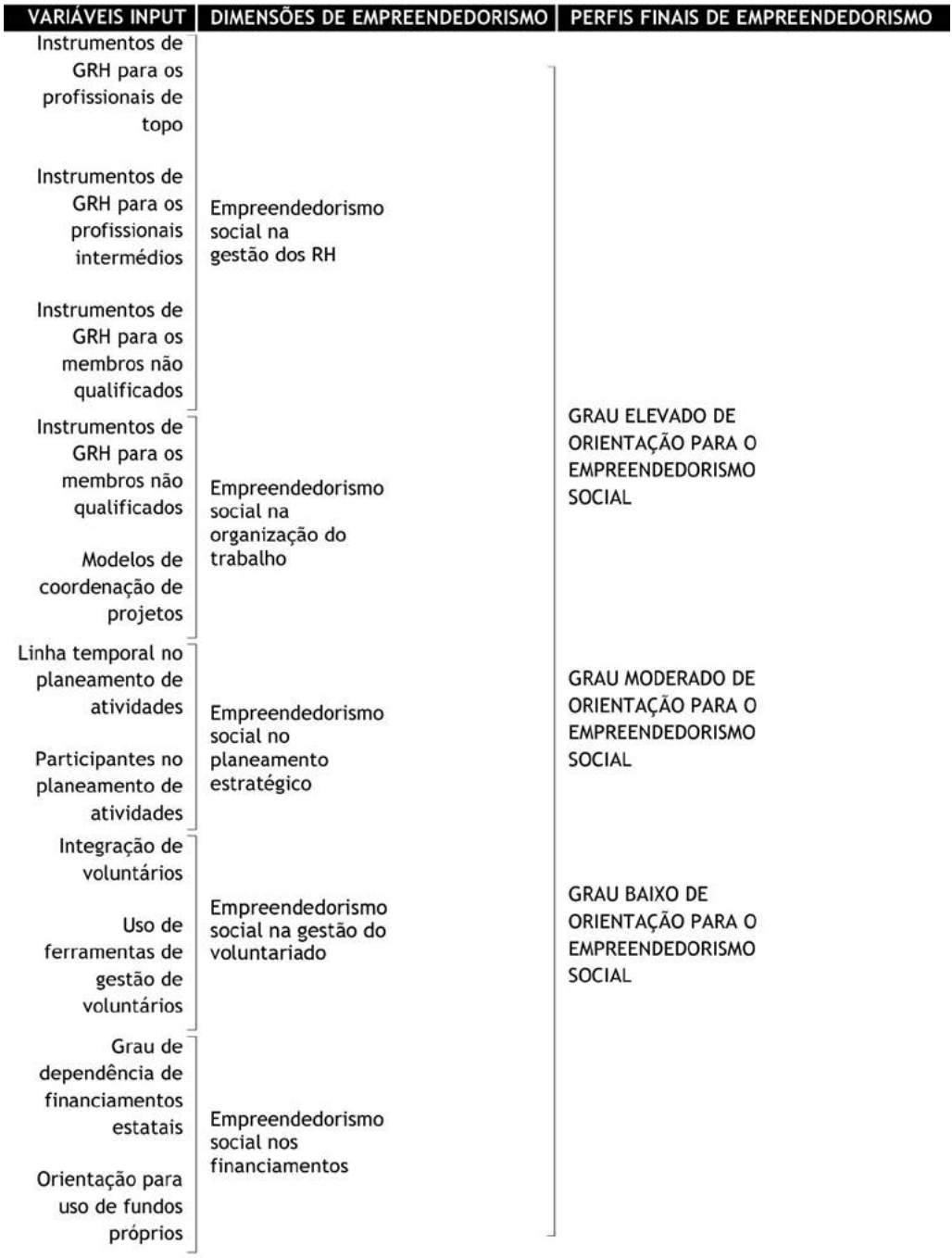
- a gestão de recursos humanos (GRH), indicador que se desdobrou em dois – gestão de voluntariado, que remete também para a gestão do capital social, e gestão de mão de obra remunerada. Com estes indicadores assinalava-se a presença/ausência de empreendedorismo a partir da observação de uma gestão mais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

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

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

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

Figura 1 - Perfis de empreendedorismo social



Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

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

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ONGD e Instituições de Utilidade Pública.

Em relação às organizações que foram inquiridas, o Quadro 2 sistematiza a sua distribuição por forma jurídica[1].

Quadro 2 – Forma jurídica das organizações

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

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

A forma jurídica que a organização assume é uma das condições necessárias, mas não suficiente, para aquisição de um dos três estatutos jurídicos existentes, em Portugal, para o setor e que permite às organizações usufruírem, pela sua vocação, de determinadas condições de discriminação positiva no que se refere a isenções fiscais, a acordos de cooperação com a Segurança Social, a angariação de donativos, ao uso da lei do mecenato[8] ou ainda ao recurso a trabalho voluntário, entre outros.

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

Quadro 3 - Estatutos jurídicos das organizações

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

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

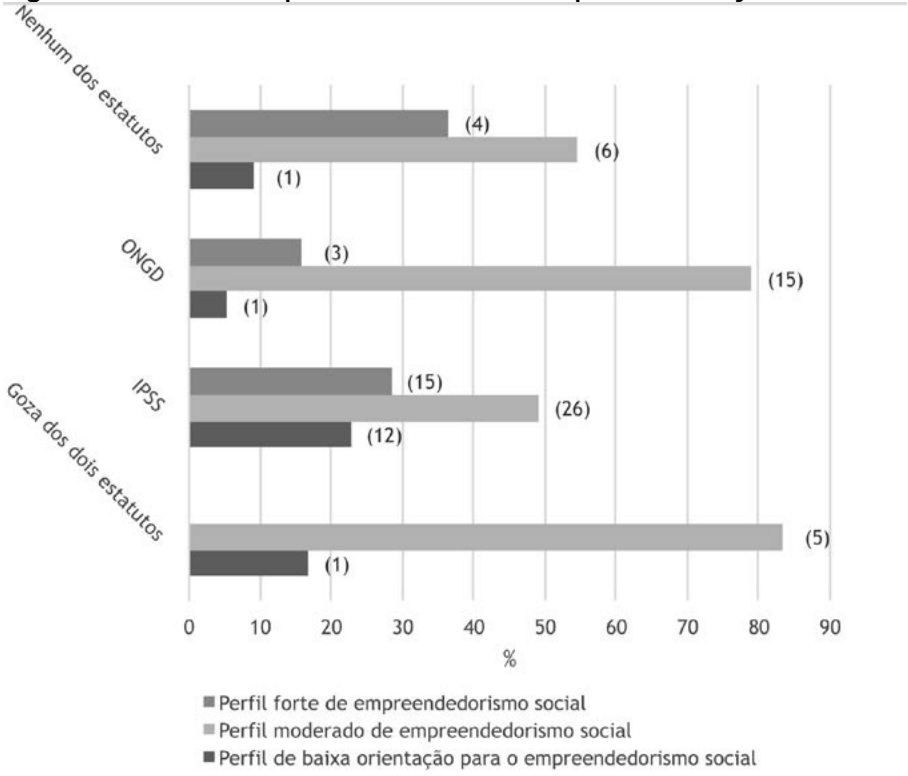
1. O enquadramento jurídico das organizações é de importância muito marginal na definição dos caminhos dos modelos de gestão em direção ao empreendedorismo social;

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

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

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

Figura 2 - Perfis de empreendedorismo social por estatuto jurídico[i)]



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

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

As IPSS são maioritariamente financiadas pelo Estado[9], o principal cliente dos serviços que prestam, o que as compele a assumir um papel que, em larga medida, pode ser classificado como de extensão do Estado no cumprimento das suas políticas sociais, limitando a sua capacidade de gestão autónoma. Esta dependência assume, na prática, a forma de acordos celebrados entre as instituições e os Centros Regionais de Segurança Social, os quais podem revestir duas formas: acordos de cooperação (típicos e atípicos) (Instituto da Segurança Social, 2007) e acordos de gestão[10]. Tal tem vindo a traduzir-se numa dependência financeira em relação ao Estado, o que parece estar igualmente na origem de alguma passividade destas organizações noutras vertentes integrantes do conceito de empreendedorismo social, nomeadamente na GRH (assalariados e voluntários), na organização do trabalho, na gestão do planeamento ou ainda na governança e prestação de contas, como se viria a verificar nos estudos de caso. Deste modo, se, por um lado, o financiamento público é inquestionável, e desejavelmente regular, face ao papel que estas organizações assumem na provisão de bens e/ou serviços sociais dos quais o Estado se demarcou ou não provisiona com a mesma eficácia e eficiência, por outro lado pode ser obstaculizador da profissionalização das organizações, limitando as modalidades e impondo ferramentas de gestão. O que se questiona não é o financiamento, mas a garantia do mesmo em condições de facilitismo gestionário, isto é, a atribuição de subsídios públicos fixada em função dos serviços prestados e quase que automaticamente renovados, o que tende a desincentivar a capacidade de melhoria contínua das organizações (Almeida, 2010). Aliás, um caminho de desenvolvimento credível para o caso português pode passar, precisamente, pela reinvenção dos termos da relação das organizações com o Estado, sem entrar em rutura com este.

Um elemento mais ou menos regular, observado em algumas das organizações estudadas em profundidade, foi, precisamente, o esforço para inverter esse elemento estruturante do setor em Portugal, que o coloca numa posição de subalternidade na relação com o Estado. Este esforço reflete a procura de espaços de autonomização e consolidação financeira em primeiro lugar, como condição para aprofundamento no plano organizacional interno, mas que se poderá traduzir, num segundo momento, e em jeito de hipótese, no reforço da relação financeira com o Estado, desta feita numa posição negocial mais reivindicativa que reequilibra a distribuição de poder. Ou seja, autonomização não significa necessariamente rutura com a submissão às regras de funcionamento de um setor historicamente para-estatal, antes sugere um caminho de aprofundamento do empreendedorismo social dentro do *pathway* institucional que carateriza Portugal.

Dos sete estudos de caso analisados - a partir agora mobilizados para a discussão com uma designação fictícia[11] - (e não tendo todos eles o estatuto de IPSS), seis são caraterizados, alguns desde a sua origem (ECO e VEP), outros por decisão mais recente (TOC, AVI, RAR, DEC) por integrarem uma área comercial com a produção de bens e a prestação de serviços destinados aos associados/ cooperantes e ao público em geral. Esta área comercial funciona como uma fonte de receita que cria excedente económico capaz de contribuir para sustentar, ainda que parcialmente, a área social de intervenção. A criação de um excedente económico é, de facto, uma preocupação transversal a todas estas organizações[12]. Esta é aliás a dimensão mais regular dos perfis de empreendedorismo social encontrados.

2.2. As vocações múltiplas das organizações do Terceiro Setor

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

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

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

Estudos recentes, reportando a dados de 2006 (INE, 2011[15]; Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012), sustentam, respetivamente, uma predominância de organizações a atuarem no domínio da cultura e recreio e dos serviços sociais. Esta última área de intervenção não só emprega um maior número de recursos humanos, como representa um maior peso percentual do total do valor acrescentado pelo setor. Note-se, a título de exemplificação, que o peso da ação social no Valor Bruto Acrescentado das OES ascendeu a 41,3%, sendo neste domínio gerado 48,6% do emprego remunerado (INE, 2013).

Quadro 4 - Intensidade da presença de atividades nas organizações, segundo a Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas, por volume de atividades (%)

	Nº de organizações por volume de actividades[i)]			
Tipo de actividades	Nenhuma	1 a 3	4 a 5	> 5
Cultura e lazer	47 (52,8%)	24 (27,0%)	12 (13,5%)	6 (6,7%)
Educação e investigação	25 (28,1%)	45 (50,6%)	13 (14,6%)	6 (6,7%)
Saúde	37 (41,2%)	39 (43,8%)	11 (12,4%)	2 (2,3%)
Serviços sociais	21 (23,6%)	35 (39,3%)	15 (16,9%)	18 (20,2%)
Território e ambiente	78 (87,6%)	11 (12,4%)	0	0
Habitação e desenvolvimento	48 (53,9%)	33 (37,1%)	7 (7,9%)	1 (1,1%)
Direitos e *lobbying*	48 (53,9%)	23 (25,8%)	12 (13,5%)	5 (5,6%)
Filantropia e voluntariado	34 (38,2%)	55 (61,8%)	10 (11,2%)	0
Internacionais	48 (53,9%)	39 (43,9%)	2 (2,2%)	0
Religiosas	73 (82%)	16 (18%)	0	0
Económicas e financeiras	48 (53,9%)	39 (43,9%)	2 (2,2%)	0

[i)] Em linha é contabilizado o número de organizações que declaram ter cada tipo de atividades, distribuídas por número de atividades dentro do grupo. As percentagens são calculadas em linha.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

amplamente discutidas na literatura[16] e bem ilustrativas das suas dinâmicas plurais. Diferenciadoras em termos de vocação, as IPSS configuram-se como prestadoras de serviços de ação social ao Estado, e atuam em território nacional e as ONGD atuam em países em desenvolvimento, e também em Portugal, sob três eixos: Cooperação para o Desenvolvimento, Educação para o Desenvolvimento e Ajuda Humanitária e de Emergência. Ambas atuam nas áreas das políticas sociais, numa perspetiva de prestação de serviços sociais.

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

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

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

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

alternativas, podendo haver um eventual efeito de reação mais intenso por parte das IPSS do que das ONGD. As IPSS vivem sobretudo de contratos de cooperação típicos e atípicos e contratos de gestão com o Estado português, gerindo o financiamento nacional de forma "doméstica" e quase garantida anualmente. As ONGD relacionam-se fundamentalmente com o Estado português[17], sobretudo a partir dos contratos-quadro de parceria (CQP)[18], bem como através de linhas de cofinanciamento a programas e projetos internacionais promovidos pelo Camões - Instituto da Cooperação e da Língua[19] ou por outras entidades públicas internacionais (nomeadamente da UE), em que os requisitos de acesso ao concurso, os parâmetros de gestão e de prestação de contas são mais exigentes. Daqui decorre que apenas um grupo restrito de organizações detenha competências formativas, técnicas e financeiras para apresentar a sua candidatura num campo extremamente competitivo, com elevados critérios de exigência que impõem práticas profissionalizadas. De facto, as duas organizações alvo de estudo de caso que detêm o estatuto de ONGD (RAR e AVI) apresentam uma orgânica funcional particular que nos parece alicerçar-se, pelo menos parcialmente, em elevadas taxas de escolaridade dos seus membros assalariados e prestadores de serviços. Tal permite-lhes uma capacidade para integrarem estruturas organizacionais flexíveis, de cariz matricial, em função dos projetos, deterem um estilo de liderança democrático e assumido rotativamente de acordo com o tipo de projeto, fomentarem processos de prestação de contas que ultrapassam os meros relatórios e contas e manifestarem uma densidade considerável de relações de parceria.

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

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

Quadro 6 - Organizações por perfis de públicos-alvo

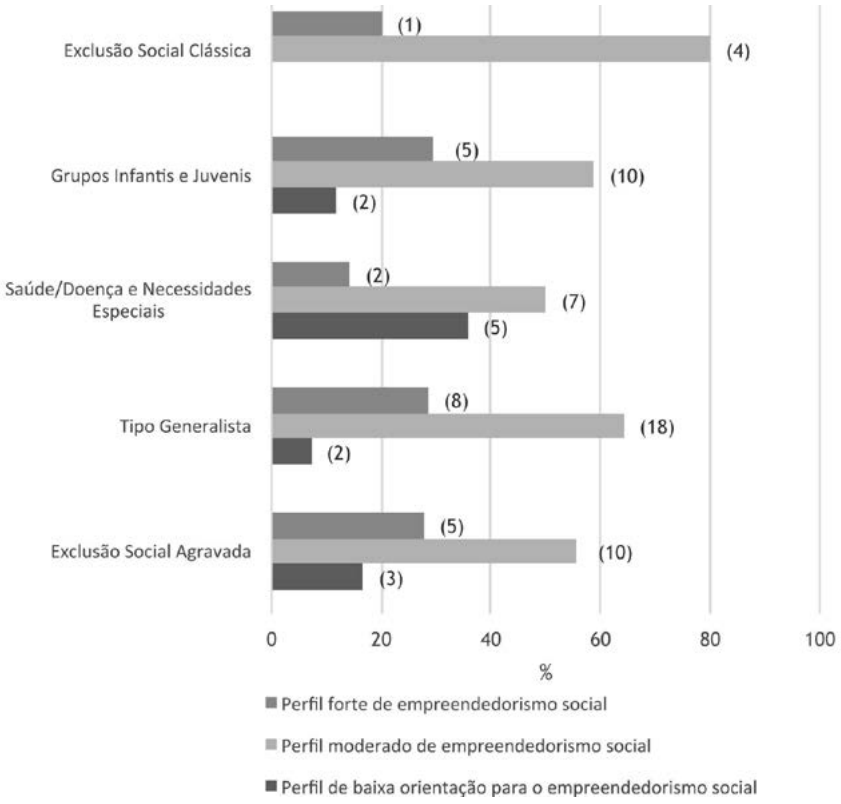
Perfis de públicos-alvo	n	%
Grupos em situação de exclusão social agravada (toxicodependentes, pessoas que se prostituem, reclusos e ex-reclusos, sem-abrigo, pessoas em situação de pobreza e imigrantes)	18	22,0
Grupos ligados à saúde/doença e necessidades especiais (grupos de doentes e pessoas portadoras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

[i)] Das 89 organizações, sete não forneceram dados que permitissem operacionalizar a classificação.
Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

Figura 3 - Perfis de empreendedorismo por grupos de públicos-alvo da organização[i)]



[i)] Nº absoluto de ocorrências em parênteses.
Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

Quadro 7 - Públicos-alvo das organizações por âmbito territorial de intervenção

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

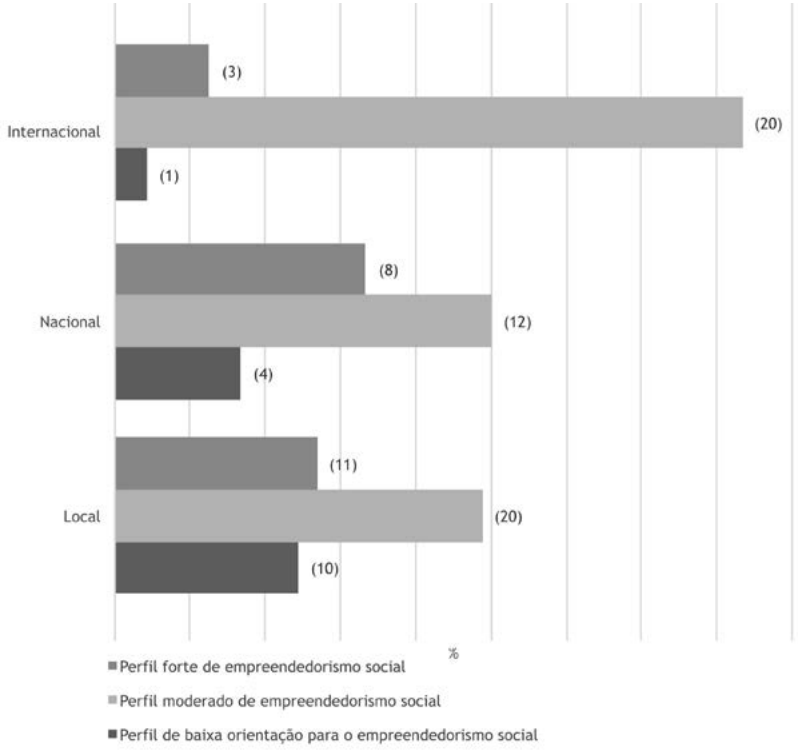
Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

No entanto, a relação com o território altera-se quando observados os perfis de empreendedorismo social. Conforme se pode ver na Figura 4, se a menor escala do território parece ser um fator de aproximação às populações, afigura-se poder ser um fator desincentivador de práticas de empreendedorismo social, mais prevalecente entre organizações de âmbito internacional e nacional. A escala territorial, nesse sentido, pode

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

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

Figura 4 - Perfis de empreendedorismo por âmbito de intervenção da organização[i)]



[i)] Nº absoluto de ocorrências junto a cada barra no gráfico.
Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

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

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

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

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

2.3. Configuração da direção e modelos de governança

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

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

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

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

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

Deste ponto de vista, as OTS debatem-se, como qualquer empresa, com as questões da liderança, esta entendida simultaneamente como uma capacidade gestionária para assegurar o desempenho de práticas efetivas no quotidiano da organização, recorrendo às ferramentas de planeamento, monitorização e avaliação, mas igualmente articulada com a visão e a missão da organização, projetando os seus futuros. Ainda que alguns autores, tais como Kotter (2001), limitem a liderança à orientação estratégica da organização, há um conjunto de condicionalismos que justificam a agregação do cumprimento da visão da organização com o cumprimento da sua missão e correspondente gestão do quotidiano por parte da Direção, no caso da análise da realidade empírica portuguesa. Entre estes condicionalismos, destaca-se a não profissionalização das Direções, em alguns casos explicada pelo seu exercício legalmente definido como atividade voluntária, sem qualquer tipo de remuneração. A este propósito acresce um dos paradoxos da gestão de algumas formas jurídicas de OTS a nível nacional. Se, por um lado, e na perspetiva da economia social e solidária e na própria configuração das empresas sociais na proposta da EMES, o poder de decisão nestas organizações se baseia no princípio de um membro, um voto e não na propriedade de capital, ou seja, o poder de voto não é atribuído de acordo com as participações de capital, o que significa que é dada a prioridade ao fator trabalho sobre o fator capital, do que resulta uma natureza participativa da tomada de decisões; por outro, na realidade nacional, a Direção eleita, muitas vezes a fundadora da organização e sem lista opositora ou alternativa, tende a perpetuar-se, ainda que apoiada por diversos órgãos sociais, distintos de acordo com as formas jurídicas. Este articulado não é aplicável às fundações de solidariedade social, que se definem a partir de um substrato patrimonial, constituindo a personalização de um património, afeto a uma determinada finalidade de interesse social[20].

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

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

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

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

O regime de dedicação do órgão dirigente é o de voluntariado[21], tal como previsto estatutariamente nas formas jurídicas em análise, sendo residuais os casos de organizações com dirigentes remunerados. Nesses poucos casos, trata-se de dirigentes que acumulam funções de dirigentes executivos, num total de 11 organizações. São cinco as organizações com homens dirigentes remunerados, e sete as organizações com mulheres dirigentes remuneradas, o que significa que é minoritária a existência de Direções profissionalizadas (total ou parcialmente), no sentido de um exercício do cargo de Direção a tempo inteiro, remunerado e com respetivo poder de liderança. Este é um dos fatores que pode ser apontado como explicativo da debilidade de gestão das OTS: Direções voluntárias, em exercício de funções a tempo parcial, desconhecedoras dos assuntos quotidianos por falta de vivência dos mesmos e ausentes de legitimidade racional para o exercício da autoridade (Weber, 1987 [1964]).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nota Conclusiva

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

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

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

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

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

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

Curiosamente verifica-se que a idade média do dirigente máximo aumenta à medida que as organizações têm um maior nível de antiguidade, o que indicia uma tendência para a permanência do dirigente máximo da organização, eventualmente pela falta de lideranças alternativas. Porém, permite questionar a rotatividade da Direção e a perpetuação de lideranças, factos que põem em causa o princípio da democraticidade no seio das organizações.

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

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

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

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

notas

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

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

3 De acordo com o preâmbulo do DL n.º 88/99 de 19 de março, que aprova o estatuto das agências de desenvolvimento regional, as associações de desenvolvimento local, para as quais não existe definição legal, podem ser definidas como associações vocacionadas para a promoção e a rentabilização de recursos em determinadas áreas geográficas, numa perspetiva integradora do desenvolvimento territorial.

4 As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas dispõem de um regime autónomo constante do DL n.º 72/90 de 3 de março, que aprovou o Código das Associações Mutualistas e do Regulamento de Registo aprovado pela Portaria n.º135.º/2007, de 26 de janeiro. O legislador define-as como associações de fim não lucrativo que, por meio das quotizações dos seus sócios, prosseguem no interesse destes ou das suas famílias fins de previdência e auxílio recíproco. De entre estes fins destacam-se os fins complementares dos sistemas de previdência ou de proteção da saúde.

5 As cooperativas de solidariedade social, reguladas pelo Decreto-Lei n.º 78/98 de 15 de Janeiro, são cooperativas cujas atividades estão concentradas na área dos serviços sociais. O seu objeto social concre- tiza-se numa clara missão de apoio a situações de vulnerabilidade económica e social, assentando num paradigma assistencialista de intervenção social junto de famílias, crianças, jovens, terceira idade, deficientes, desempregados e outras categorias vulneráveis, com vista à sua integração profissional, educação, formação, atendimento ocupacional e residencial. As cooperativas multissetoriais são cooperativas que se caraterizam por desenvolver atividades próprias de diversos ramos do setor cooperativo (art. 4.º, n.º2 do Código Cooperativo).

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

7 As irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia são «associações constituídas na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs» (art. 68.º, n.º1 do EIPSS- DL n.º 119/83, de 25 de março). Cite-se a este propósito o Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 26.04.2007, processo n.º 07B723, o qual considera as Misericórdias como instituições integrantes da ordem jurídica canónica, como associações de fiéis públicas, que visam — enformadas pelos princípios da doutrina e moral cristãs — satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, tendo, na ordem

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

8 Cf. Estatuto do Mecenato em: DL nº 74/99, de 16 de março (com alterações introduzidas pelas Lei nº 160/99, de 14 de setembro, Lei nº 109-B/2001, de 27 de dezembro e Lei Nº 26/2004, de 8 de agosto).

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

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

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

12 Para um maior desenvolvimento ver cap. 10.

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

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

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

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

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

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

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

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

20 "As fundações têm um órgão de administração autónomo e identificável, cujos membros e respetivo presidente são selecionados e substituídos segundo princípios e procedimentos previamente estabelecidos, podendo ser instituídos outros órgãos de supervisão e acompanhamento (Princípio n°2 - Governação e códigos de conduta in Princípio de boas práticas do Centro Português de Fundações. Disponível em http://www. cpf.org.pt/imagens/Codigo.pdf. Acedido a 30 de Novembro de 2012) e art. 26.º da Lei-Quadro das Fundações - Lei n.º 24/2012, de 9 de julho. Está contudo previsto o seu acompanhamento e fiscalização pelos serviços competentes do Ministério da Solidariedade e Segurança Social e pela Inspeção Geral de Finanças (art. 41.º da Lei-Quadro das Fundações - Lei n.º 24/2012, de 9 de julho).

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

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

referências bibliográficas

Almeida, V. (2010). *Governação, Instituições e Terceiro Sector: as instituições particulares de solidariedade social*. (Tese de Doutoramento não-publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Nova Iorque: Routledge.

Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.

Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation*. Ed. United Nations Development Programme (UNDP) and EMES European Research Network project.

Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*. Retirado a 17 de fevereiro, 2012 de http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf

Cracogna, D. (2005). Apuntes sobre a pertinência o necesidad de un Derecho Solidario. *CIRIEC españa: Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (16),131-145.

Dees, G. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship". *Innovation*, 1-6.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.

Ferrera, M. (1999). A reconstrução do Estado Social na Europa meridional. *Análise Social*, XXXIV, 457-475.

Ferreira, S. (2006). The South European and the Nordic welfare and third sector regimes: how far were we from each other?. In Aila-Leena Matthies (Ed.), *Nordic civic society organisations and the future of welfare services. A moder for Europe?* (pp. 301-326). Copenhaga: Nordic Council of Ministers.

Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins.

Global Reporting Iniciative (2010). *Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement* Retirado a 2 de fevereiro, 2011, de https://www.globalreporting.org /resourcelibrary/NGOSS-Complete.pdf

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Hespanha, P., Ferreira, C. &, Portugal, S. (1997). The welfare society and the welfare state. The Portuguese experience. In Maurice Roche & Rik Van Berkel, (Eds.). *European citizenship and social exclusion* (pp.169-183). Ashgate, Londres.

INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.

INE (2011). *Conta satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo 2006, projeto-piloto*. Lisboa: Portugal.

Instituto de Segurança Social (2007, setembro). *Manual/Linhas Orientadoras de Apoio técnico às IPSS com Acordo de Cooperação*. Instituto de Segurança Social. Retirado a 9 de outubro, 2012, de http:/www.socialgest.pt/_dlds/MANUALDACOOPERAISS.pdf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Salamon, L., & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations*: *ICNPO-Revision 1, 1996*. (Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, nº 19). Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Retirado a 2 de outubro de 2011 de http:// www.protectiamuncii.ro/ro/incpo.pdf

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

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

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

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

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

4 Gestão Estratégica, Lidrança, e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor

Sofia Alexandra CRUZ
ISUP/FEP - Universidade do Porto
Celso PAIS
Pós doutorando FLUP
Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

O presente texto incide sobre a problemática da gestão organizacional do Terceiro Setor, debruçando-se sobre 89 organizações inquiridas[1] por questionário e sobre 7 estudos de casos que protagonizam exemplos de experiências relevantes de empreendedorismo social. Estes últimos tiveram como princípios norteadores o esclarecimento de questões e pistas suscitadas pela análise dos dados do inquérito por questionário e o desenvolvimento de outras temáticas que só a observação do terreno permitiu captar, nomeadamente sobre a liderança, as equipas de trabalho, o planeamento estratégico, a governança e a prestação de contas.

Dentro desta problemática, privilegiámos uma abordagem teórica sobre a gestão estratégica e operacional das organizações do Terceiro Setor (OTS), tendo em conta que estas são práticas centrais envolvidas na prossecução da missão a que se propõem. Deste modo, e tendo em conta que as OTS só muito recentemente manifestam preocupações de cariz gestionário, procurámos perceber os seus atuais posicionamentos face ao planeamento das atividades, à avaliação e à qualificação organizacional. Estas dimensões são, do nosso ponto de vista, determinantes da gestão organizacional em OTS numa perspetiva, quer estratégica, quer operacional. Paralelamente, integrámos na gestão organizacional uma dimensão do quotidiano das OTS que remete para a forma como o trabalho está organizado, nomeadamente as modalidades de participação, a comunicação e as equipas (macro ou micro[2]), bem como os tipos de liderança das mesmas. Finalmente, introduzimos uma reflexão sobre a cultura e as estruturas organizacionais dos sete estudos de caso realizados.

1. Gestão estratégica nas organizações do Terceiro Setor

A temática em torno da gestão do Terceiro Setor assume gradualmente uma relevância significativa, contudo "permanece de muitas formas uma área subdesenvolvida relativamente a outras áreas de interesse no Terceiro Setor, e ainda tem de se envolver com alguns dos temas estabelecidos e emergentes dentro da abrangente teoria da organização" (Lewis, 2002, p. 68). De facto, durante muito tempo a filantropia que caraterizou estas organizações e a sua gestão voluntária, executada por benfeitores que se dedicavam a realizar o bem comum, não tinha quaisquer preocupações gestionárias, a não ser cumprir objetivos assistencialistas e de curto prazo, servindo as necessidades básicas de populações em situação de pobreza. Hoje, porém, as OTS têm objetivos e horizontes de atuação diferentes, nomeadamente em termos de paradigma de intervenção, onde a inovação social tem vindo a ganhar força, sustendo-se de metodologias voltadas para a capacitação e empoderamento de populações alvo de novas formas de pobreza e exclusão social. Se uma intervenção assistencialista podia ser menos exigente no plano gestionário, quer em termos de profissionais mobilizados, quer de volumes financeiros envolvidos, uma intervenção socialmente inovadora junto e com as populações exige, a montante, modalidades de gestão organizacional capazes de cumprir os objetivos da nova vocação das OTS, menos assistencialista e mais inovadora, quer do ponto de vista organizacional, quer social, ou seja, orientada por uma lógica pró-ativa, empoderadora e capacitadora dos seus públicos.

Segundo Anheier (2005), o conceito de gestão encontra-se profundamente imbricado no conceito de missão que, por sua vez, identifica o propósito da organização[3], no sentido de direcionar os moldes da sua atuação em consonância com o papel que se propõe desempenhar.

A geração de lucros, associada ao conceito de gestão das OTS, foi alvo de uma atitude de rejeição, na medida em que se assumia como sendo contraditório à missão destas organizações (Drucker, Colins, Kotler, Kouzes, Rodin, Ragan & Hesselbein, 2008). Se, no passado, o racional de atuação das organizações sem fins lucrativos assentou em motivos relacionados com a boa vontade, atualmente compreende-se a importância da gestão, enquanto processo que permite operacionalizar a sua missão (Drucker et al., 2008). Com efeito, nas últimas duas décadas, verificou-se uma tendência crescente por parte do Terceiro Setor para incorporar processos e ferramentas gestionárias operacionalizados pelos setores público e privado lucrativo, como resultado, em parte, das alterações ocorridas no campo de atuação destas organizações e do importante papel que lhes tem sido reconhecido (Anheier, 2005), nomeadamente na prossecução de políticas públicas.

Se, por um lado, a ausência de um campo teórico consolidado no domínio da gestão do Terceiro Setor explica a pertinência dos contributos teóricos provenientes dos outros dois setores de atividade, por outro, é de salientar a limitação da sua apropriação e aplicação ao setor não lucrativo, na medida em que detém uma

identidade organizacional distinta (idem). A diversidade de naturezas jurídicas e de estruturas organizacionais revela a complexidade deste setor de atividade, dificultando a elaboração de uma matriz analítica única e consensual. Pese embora esta diversidade, todas as organizações apresentam genericamente desafios gestionários semelhantes – tais como a necessidade de atrair recursos, tomar decisões, organizar sistemas operacionais, planear atividades, relacionar-se com o meio, entre outros (Lewis, 2002).

O planeamento de atividades e a relação com o meio envolvente exige também às OTS uma preocupação de cariz estratégico. Scribner (2001) aponta cinco componentes da gestão estratégica (Figura 1). Trata-se de um processo que começa com a definição de objetivos e finaliza com a monitorização das estratégias implementadas.

Figura 1 – Componentes da gestão estratégica

Fonte: Scribner (2001).

A pertinência da gestão estratégica nas OTS prende-se com as mudanças constantes do campo onde atuam, cujas dinâmicas poderão determinar o desempenho dos seus atores (Anheier, 2005). Neste sentido, o princípio que sustenta a importância da gestão estratégica no Terceiro Setor consiste na manutenção do exercício da missão destas organizações.

De salientar a diferença entre os conceitos de gestão estratégica e de planeamento estratégico, em que o primeiro "é o processo pelo qual as organizações desenvolvem e determinam a sua visão de longo prazo, orientação, programas e desempenho" (idem, p. 259) e o segundo "envolve várias técnicas e ferramentas para garantir uma formulação cuidada, uma implementação eficaz e eficiente, e avaliação" (ibidem), sendo o "processo pelo qual a missão estratégica da organização ou os alvos da missão são traduzidos num conjunto de programas operacionais e são traçados os caminhos para que possamos atingir esses alvos dentro da organização" (Ragan, 2008, p. 81).

Deste modo, revela-se um processo dinâmico em que "os modelos e ferramentas envolvidos dependem todos das circunstâncias, tipo de organização e campo; em muitas ocasiões as organizações, com o tempo, desenvolvem a sua própria abordagem ao planeamento estratégico e modificam modelos e ferramentas enquanto parte do processo de planeamento" (Anheier, 2005, p. 262). A análise SWOT[4] *(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)* é uma das ferramentas mais comumente usada no domínio da análise avaliativa que integra o planeamento estratégico.

Neste âmbito, alguns autores (Drucker et al., 2008; Hesselbein, 2008; Ragan, 2008) reforçam a importância de auscultar e envolver os elementos responsáveis pela execução do plano e de monitorizar as ações desenvolvidas em função dos objetivos definidos. Assim sendo, o desenvolvimento de um plano de ação eficiente e eficaz implica, segundo Drucker et al. (2008), depois de adotada uma missão, definir um conjunto de objetivos e ações correspondentes para o seu cumprimento, atribuir responsabilidades, elaborar um orçamento em conformidade com estes elementos e envolver os responsáveis pela execução das ações neste processo.

É pertinente neste contexto dar conta da divisão de funções entre os órgãos de Direção e os de direção técnica/executiva. Os primeiros fixam a missão estratégica, distribuem os recursos e avaliam o progresso e os resultados alcançados. Por seu lado, os órgãos de execução são responsáveis pela consecução dos objetivos operacionais e das ações a implementar, com o intuito de promover um desempenho eficaz (Drucker et al., 2008). Em conjunto, ambos garantem que as OTS desenvolvam uma estratégia de sustentabilidade económica que possibilite atingir a sua missão social de forma eficaz, contando com opções de financiamento que incluem fontes governamentais, filantrópicas e modelos de geração de receita (Anderson & Dees, 2006). Quaisquer que sejam as estratégias acionadas é consensual a necessidade de assegurar a sustentabilidade económica e a autonomia organizacional das OTS, quer para fazer face a um Estado Social em retração, quer como via para melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e o consequente impacto social.

Ainda tendo subjacente uma forte opção estratégica das OTS, nomeadamente as que enveredaram por uma linha socialmente empreendedora, é notória a importância dos sistemas de certificação. As suas diferentes normas (ISO, NP, EQUASS, etc) contribuem, sobremaneira, para o equilíbrio gestionário entre eficácia e eficiência. Para além de usufruírem de um selo certificador da qualidade dos serviços prestados, as normas implicam igualmente um conjunto de novos dispositivos que acrescem aos tradicionais instrumentos de gestão. Trata-se de instrumentos formalizados (Parente, 2004, p. 160), destinados a coordenar e a melhorar as operações de gestão (do trabalho, dos produtos, dos processos e do pessoal) através de procedimentos de resolução de problemas, sustentados numa nova forma de racionalidade de caráter processual.

2. Trabalho em equipa e lideranças

O quotidiano organizacional é fortemente caraterizado pela interação entre sujeitos, tanto mais em OTS que têm o seu foco de atuação na área social. Entre as modalidades de organização do trabalho, o trabalho em equipa assume destaque, tendo em conta as vertentes de trabalho colaborativo e participativo que o seu ideário contempla, bem como o facto da prestação de serviços sociais exigir, sobremaneira, competências relacionais ao nível do saber-ser e do saber-estar que, num primeiro momento, dependem de cada um em particular e, ulteriormente, da eficiência intragrupal conseguida, da qual dependerá em grande medida o desempenho funcional de cada membro da equipa (seja micro ou macroequipa).

Independentemente da dimensão macro ou micro das equipas, Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum (1992) definem equipa nos seguintes termos: "é um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, para atingirem um objetivo ou missão valiosos (…)" (p. 4). A ação conjunta, orientada para a consecução de resultados que exigem um certo grau de dinamismo, caraterizaria esta noção de equipa, que não parece afastar-se muito do contexto desportivo, no qual a interdependência e o esforço coletivo constituem a pedra angular para alcançar resultados bem sucedidos. Outros autores (e.g. Babbington-Smith, 1979; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1993) têm utilizado o termo equipa de trabalho, relevando a importância da interdependência e da existência de objetivos comuns.

Segundo Andion (2005) a interação das pessoas dentro da organização aponta para a dimensão social de gestão. Inspirada na teoria da ação comunicativa de Habermas (1989, p. 87)

> "que fornece uma visão mais abrangente da racionalidade e das possibilidades de interação dos indivíduos, os atos humanos e as razões destes atos não se inscrevem somente no mundo objetivo/instrumental das coisas existentes, mas também no mundo da vida, partilhado intersubjetivamente pelas pessoas",

quer sejam os próprios membros da organização, quer os stakeholders externos, com particular acuidade para os clientes/utentes das organizações. Ou seja, não se inscrevem apenas na execução das atividades de acordo com os procedimentos previstos e adequados, mas igualmente no sentido que cada um atribui à sua participação na organização como um todo (a macroequipa).

Se nos detivermos sobre o Terceiro Setor – e não obstante a escassez de literatura sobre a temática do trabalho em equipa nesse contexto -, podemos evocar Bhuvanagiri (2008) cuja perspetiva aponta sugestões no sentido das OTS porem em marcha estratégias de incentivo ao sucesso das equipas. Dentre essas estratégias, o autor realça: i) a necessidade de existir um sistema de comunicação eficaz entre os membros; ii) uma atitude do líder que denote um reconhecimento da apreciação dos esforços individuais; a boa coordenação entre os papéis exercidos. Para Hackman e Johnson (1996), o líder

provoca a afetação do comportamento dos outros por intermédio do seu comportamento, no sentido de serem alcançados os objetivos grupais ou organizacionais.

Quando toma em linha de conta os contributos dos membros da equipa, o exercício da liderança assume um estilo democrático (Lewin, Lippitt & White, 1939; McClelland & Burnham, 2003), podendo repercutir-se no reconhecimento das capacidades dos outros e na concessão de autonomia nos processos de decisão. Este tipo de liderança democrática (Goleman, 2002; Lewin, Lippit,& White, 1939), de tendência facilitadora (Kozlowski et al., 1996), opõe-se à liderança autoritária (Lewin et al., 1939), em que todas as atividades e procedimentos são determinados pelo líder.

No âmbito da liderança democrática, podemos, na nossa perspetiva, diferenciar: a tendência consultiva (Likert, 1974), em que o líder ausculta a opinião dos subordinados, antes de ser tomada uma decisão que pode, ou não, incorporar as opiniões consultadas; e a tendência esclarecedora (Pais, 2013) que assenta na disponibilização de informação cabal e transparente, junto dos membros da equipa, acerca dos motivos que subjazem a uma determinada diretiva, decisão ou procedimento normativo.

A participação dos trabalhadores no funcionamento quotidiano e na gestão estratégica da ação das OTS é, justamente, um dos focos do presente trabalho. O modo como se lidera influencia a forma como é moldada a identidade dos membros com as equipas de trabalho, bem como a sua maior ou menor capacidade de intervenção e de decisão.

Existem outras formas de liderança, porém menos adequadas a uma organização do trabalho baseada em equipas, sendo que estas nos parecem ser o formato organizacional mais comum que se encontra no contexto das OTS. A liderança paternalista (Laub, 1999), por exemplo, pela qual o líder (quer seja uma chefia operacional, intermédia ou de topo) age como um pai. Neste caso, as necessidades da organização estão em primeiro lugar; as necessidades dos subordinados vêm a seguir, o que não parece compatível com o formato organizacional baseado na constituição de equipas.

Dois outros tipos de liderança parecem poder ancorar um trabalho em equipa: i) a liderança servidora (Laub, 1999), pela qual o líder serve as necessidades dos seguidores, que são tratados como parceiros; ii) a liderança laissez-faire (Lippitt & White, 1993), em que o líder desempenha um papel passivo na participação social e dá total liberdade ao grupo e aos indivíduos para tomarem decisões; fornece informação quando para tal é solicitado; reduz as suas sugestões ao mínimo; não elogia nem critica os subordinados. Este tipo de liderança pode até ser eficaz quando a equipa é capaz de autogestão e se mostra altamente autónoma. Porém, às equipas cabe sempre a responsabilidade de reportarem ao líder os seus resultados finais.

Importa reter, em jeito de síntese, que a gestão operacional se destaca pelo exercício do trabalho em equipa e pelas formas de o liderar. Ambos constituem um eixo nevrálgico das OTS, seja pelas dimensões de trabalho colaborativo e participativo, visíveis na sua estrutura e cultura organizacional, seja ainda pelo facto da prestação

de serviços sociais implicar um conjunto específico de competências relacionais que exigem uma expressão individual e coletiva.

3. Resultados da investigação

3.1. Gestão estratégica: planeamento, avaliação e qualificação organizacional

Partindo da definição de planos de ação enquanto processo que envolve o planeamento, a execução, a monitorização e o controlo, bem como a avaliação das atividades, constata-se que 69,7% (62) das 89 organizações inquiridas indicaram definilos. Procurámos caraterizar estas 62 organizações que declararam definir planos de ação. Esboça-se uma tendência para uma relação inversa entre a antiguidade das OTS e as atividades de planeamento, dado que são as organizações com uma idade compreendida entre os cinco e os dez anos [87,0% (20)] e os um e os quatro anos [71,4% (5)], ou seja, as mais recentes, que apresentam uma maior incidência na construção de planos de ação, em contraste com as organizações cujos ciclos de vida são maiores[5].

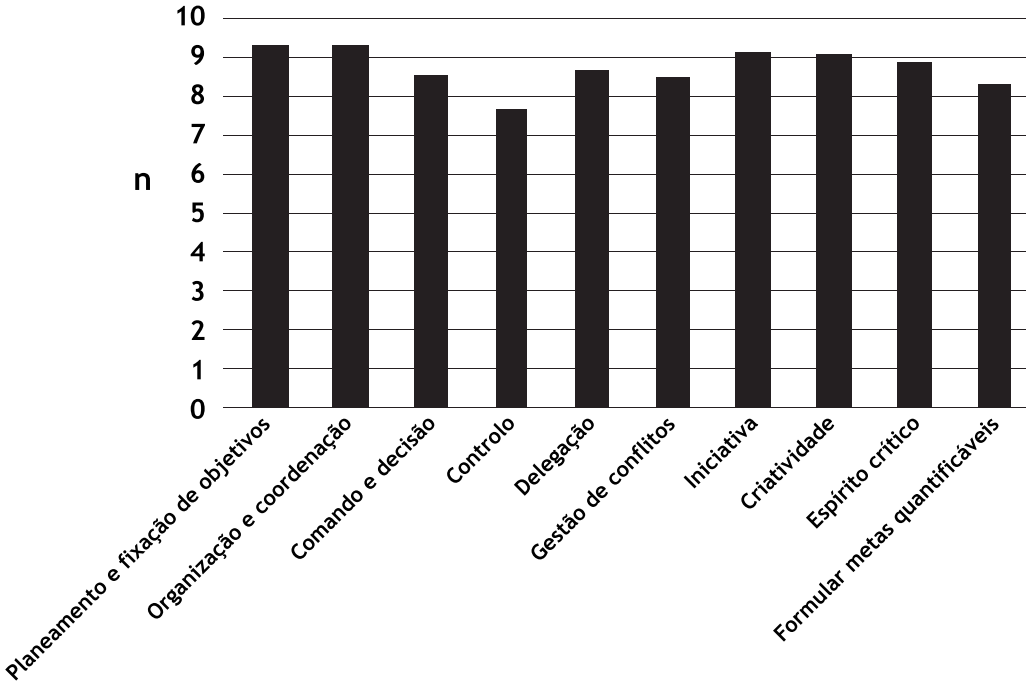
Mais do que o planeamento da ação, propriamente dito, uma vez que este é ditado por regulamentação legal, regra geral, apresentado anualmente, procurámos perceber a sua dimensão estratégica, identificando qual o horizonte temporal em que o planeamento da ação se materializa. Com base na perspetiva de Drucker et al. (2008) sobre a distinção entre planeamento estratégico e planeamento operacional, assumimos os planos elaborados para um horizonte temporal de 3 ou mais anos como indicadores de planeamento estratégico. Os restantes foram considerados demonstradores de um planeamento de tipo operacional, que tende a imperar nas OTS analisadas (78,9%). Em contraste com este posicionamento, encontrámos em todas as 7 OTS estudadas em profundidade práticas de planeamento estratégico.

A configuração da ferramenta de planeamento, a sua sistematicidade e medição foram considerados igualmente indicadores da sua importância para as OTS. Procurámos perceber o tipo de registo realizado, os indicadores usados para avaliar os objetivos e as modalidades de avaliação face ao plano traçado, assumindo-se o pressuposto de que tais práticas apontam para um uso do planeamento mais ou menos estratégico na prossecução da missão, concretizada em objetivos e metas definidas. Neste sentido, verificámos que das 62 organizações, acima referidas, cerca de 57 (91,9%) declararam que os planos de ação ficam registados num documento próprio, mas apenas 27 (43,5%) indicaram definir "sempre" indicadores de natureza quantitativa.

Parece haver alguma dissonância entre os discursos e as práticas organizacionais, pois se, por um lado, os respondentes ao inquérito valorizam a capacidade de planear e fixar objetivos (com uma média superior a nove pontos) e a formulação de metas quantificáveis (com uma média superior a oito pontos)[6] (Figura 2), como capacidades

para exercer uma liderança eficaz, por outro, só 27 organizações admitem definir objetivos "sempre" com base em indicadores quantitativos. De salientar, igualmente, que 6,5% (quatro) dos casos indicou que "nunca" definem indicadores quantitativos.

Figura 2 – Importância atribuída às capacidades de uma liderança eficaz das equipas



Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Considerando que o cumprimento da missão organizacional implica, entre outras práticas, a definição de objetivos e indicadores para medir o desempenho das ações, as organizações que desenvolvem uma gestão estratégica integrariam, por princípio, a implementação de processos de monitorização e de avaliação das mesmas. Ragan (2008) enfatiza, precisamente, a importância da monitorização das várias ações levadas a cabo pela organização. Quando questionadas sobre a utilização de instrumentos de monitorização e de avaliação dos planos de ação, do total de 81 organizações inquiridas 56 (69,1%) responderam afirmativamente, contrariamente a 25 (30,9%) que declaram não optar por este tipo de prática. O resultado obtido é francamente positivo e poderá ser indicativo de uma preocupação destas organizações com o processo de acompanhamento e avaliação da ação para uma execução eficiente e eficaz dos seus objetivos, dando cumprimento à sua missão[7]. Esta tendência positiva é passível de ser questionada e coloca-nos algumas interrogações aquando do aprofundamento acerca do tipo de instrumentos de monitorização e avaliação utilizados pelas organizações inquiridas (Quadro 1). Considerando o total das 56 organizações que possuem práticas

de monitorização e avaliação, verificamos que a maioria apenas indica os "relatórios anuais de atividades" e os "relatórios de contas". Este registo poderá traduzir uma tendência para se cingirem à elaboração e apresentação de documentos de caráter obrigatório. Considerando que, quer o relatório de atividades, quer o relatório de contas são, genericamente, obrigações estatutárias, resultando das formas e estatutos jurídicos assumidos por estas organizações, esta informação publicada após aprovação em sede de assembleia geral pode carecer de qualquer caráter estratégico. É um instrumento de gestão corrente da organização que pontua para a prevalência de um planeamento de tipo operacional.

Quadro 1 – Tipo de instrumentos de monitorização e avaliação

	n	%
Relatórios anuais de atividades	51	91,1
Relatório de contas	46	82,1
Inquéritos de satisfação	33	58,9
Relatórios de monitorização	27	48,2
Outros relatórios de avaliação	25	44,6
Consulta aos utilizadores	24	42,8
Relatórios de avaliação contratualizados	21	37,5
Auditorias internas	21	37,5
Análise custo-eficiência	20	35,7
Relatórios intercalares contratualizados	16	28,5
Relatórios de sustentabilidade	11	19,6
Relatórios de avaliação e de desempenho	5	8,9
Auditorias externas	4	7,1
Reuniões com colaboradores, pessoas envolvidas nas atividades, equipas e serviços de terreno	4	7,1

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

De facto, nos sete estudos de caso, conduzidos junto das organizações socialmente empreendedoras, é notório que todas avaliam as suas atividades por intermédio de relatórios anuais, sendo exceções as que fazem avaliações de mais longo prazo (a três anos) de resultados e impactos, ou mais amplas e complexas, como, por exemplo, a consulta generalizada a stakeholders (Quadro 4).

A "análise de custo-eficiência" (Quadro 1) parece denotar uma tendência para a medição quantitativa. Esta tendência pode ter algum eco quando verificamos que as modalidades mais informais são práticas esporádicas: "reuniões com colaboradores, pessoas envolvidas nas atividades, equipas e serviços de terreno" (Quadro 1). Naturalmente, as reuniões constituem instrumentos de monitorização e de avaliação qualitativos de cariz informal dos planos de ação definidos; são, contudo, reveladores das fracas práticas de participação de quem executa no terreno os planos.

Esta tendência para a análise quantitativa de resultados sobressai também nas sete OTS que configuram os nossos estudos de caso, com algumas exceções, nomeadamente uma avaliação de impacte qualitativa realizada em parceria com uma instituição universitária pela AVI.

Merece ainda destaque, pela negativa: os "relatórios de sustentabilidade", "relatórios de avaliação e de desempenho" e o recurso a "auditorias externas" (Quadro 1). Partindo do princípio que se trata de instrumentos gestionários associados direta ou indiretamente a práticas de prestação de contas e de transparência da ação, bem como de melhoria contínua levada a cabo pela organização, a sua reduzida aplicação poderá ser indicativa do cariz pouco estratégico da gestão destas organizações.

Com o intuito de aprofundarmos o que significam os planos de ação para as organizações inquiridas, solicitámos-lhes que, de um conjunto de conceitos substantivos, identificassem os três que melhor os caraterizam. A leitura do Quadro 2 destaca os conceitos de "sustentabilidade" e "cumprimento de objetivos", com valores percentuais aproximados e, depois, de "estratégia" e "monitorização/ acompanhamento", com uma diferença de cerca de 20 pontos percentuais face aos dois primeiros. Estes resultados, relativos a um total de 62 OTS que concebem planos de ação, evidenciam uma preocupação de mais de metade das OTS em causa com a sustentabilidade da organização e o cumprimento dos objetivos. Com menor importância, mas ainda considerável, aparece a relação dos planos de ação com a estratégia, monitorização e acompanhamento. Estes resultados podem ser entendidos como uma orientação para um planeamento mais operacional do que estratégico, já constatado anteriormente. Acrescente-se uma reflexão abonatória da perspetiva sobre os planos de ação, os quais aparecem mais associados à conceção nobre da sustentabilidade em detrimento do mero financiamento (Quadro 2), o que pode ser indício de uma preocupação, pelo menos discursiva, mais comprometida com o médio e o longo prazos.

Quadro 2 – Caraterização dos planos de ação

	n	%
Sustentabilidade	35	56,4
Cumprimento de objetivos	34	54,8
Estratégia	24	38,7
Monitorização/acompanhamento	23	37,1
Inovação	18	29,0
Matriz de orientação	16	25,8
Parcerias	16	25,8
Financiamento	8	12,9
Recursos humanos	7	11,3
Revisão de objetivos	5	8,0
Replicação	1	1,6

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Abordámos, seguidamente, a qualificação organizacional, evocando a dimensão analítica da certificação. A qualificação de uma organização no sentido da sua eficácia e eficiência pode não passar pela via da certificação. Esta via atesta uma prática que foi auditada por uma entidade imparcial especializada, com credibilidade e autoridade legal para tal. Apesar de não ser específica dos processos de empreendedorismo social, a certificação enquanto operacionalização da qualificação organizacional

assume uma importância central, quer na legitimidade institucional, quer no acesso a financiamento, bem como na racionalização dos processos de trabalho. Na verdade, independentemente da área de certificação, seja a Qualidade, a Formação, a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, a Gestão de Recursos Humanos, a Responsabilidade Social ou Ambiental, trata-se de um instrumento de qualificação organizacional com impactos em vários domínios gestionários, ao atestar o cumprimento de determinados requisitos no que se refere à qualidade dos serviços e dos processos de gestão no interior de uma organização.

Das 89 organizações inquiridas, apenas 23 (25,8%) afirmam já deter alguma certificação de produtos e/ou serviços, num total de 33 certificações. Com efeito, 18 OTS apenas referem deter uma certificação e cinco acumulam duas certificações (Quadro 3).

Quadro 3 - Certificação de produtos/serviços

Área de certificação	Norma/Entidade	Certificação existente		Certificação planeada	
		n	%	n	%
Qualidade	ISO 9001	7	21,2	11	25,6
	Instituto de Segurança Social (ISS)	1	3,0	12	27,9
	EQUASS	3	9,1	2	4,7
Formação	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)	8	24,2	3	7,0
Segurança, saúde e higiene no trabalho	OHSAS 18001	5	15,2	1	2,3
	HACCP	1	3,0	1	2,3
Responsabilidade social	ISO 26000	1	3,0	3	7,0
Outras		2	6,1	6	14,0
Não sabe		5	15,2	4	9,3
Total		**33**	**100,0**	**43**	**100,0**

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

As certificações detidas pelas organizações concentram-se em três áreas mais significativas: qualidade (33,3%), formação (24,2%) e segurança, saúde e higiene no trabalho (18,2%).

No que diz respeito às certificações planeadas pelas OTS, o número de organizações sobe para 34 (38,2%), 29 das quais apenas tencionam adquirir uma certificação, enquanto cinco trabalham para a obtenção de duas certificações, num total previsto de 43 certificações. Os domínios de certificação mais pretendidos mantêm-se na qualidade: a ISO 9001 e a certificação do Instituto de Segurança Social (ISS), domínio no qual se salienta um elevado incremento das expectativas face às certificações já detidas.

Constatamos uma relação entre a certificação e o nível da antiguidade das OTS, quer nos sete estudos de caso, quer nas OTS inquiridas por questionário, sendo as organizações mais maduras a possuir mais certificações. Com efeito, das 24 (27,6%) organizações inquiridas que são detentoras de alguma certificação, cerca de 11 (45,8%)

têm entre "26 a 50 anos" de idade. As mais antigas (maior de 50 anos) e as mais jovens (de um a quatro anos; cinco a dez anos) são as que revelam menores práticas de certificação. Esta tendência é igualmente aplicável às OTS que projetam vir a certificar-se. De facto, implementar um processo de certificação exige maturidade organizacional pelo esforço que representa em termos de recursos materiais e humanos, estando eventualmente as OTS mais enraizadas menos predispostas para empreender tais investimentos e as mais recentes algo carentes desta possibilidade. No primeiro caso, tem cabimento a VEP e a TOC, no segundo, a RAR e a ECO. As restantes OTS, alvo de estudo de caso, com antiguidade entre os 37 e os 19 anos, detêm certificações. Trata-se da DEC, da AVI, e da LAD.

É importante sublinhar que os processos de certificação abrangem apenas 26,5% das OTS em análise e se configuram, ainda, no plano das intenções para cerca de 38%, o que nos parece desenhar um indicador de profissionalização interessante com vista a criar novos instrumentos de gestão aos mais diversos níveis e a imprimir novas racionalidades de cariz processual (Parente, 2004). Resta saber em que medida as OTS conseguirão empreender neste domínio, tendo em conta os elevados recursos e exigências processuais da certificação, para além das próprias mudanças de práticas laborais e de comportamentos quer de gestão estratégica, quer operacional. O Quadro 4 retrata alguns aspetos da gestão organizacional das sete OTS que se mostram mais favoráveis na esfera de planeamento estratégico e da avaliação anual do que na da qualificação organizacional, mais concretamente na certificação.

Quadro 4 - Síntese dos instrumentos de planeamento, avaliação e qualificação organizacional

	Ano de fundação[i)]	Planeamento estratégico	Avaliação	Qualificação organizacional
LAD	1994	Plano estratégico plurianual de acordo com a agenda programática europeia e planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução	ISO 9001 (2007)
TOC	1940	Primeiro plano estratégico a três anos (2011-2014) e planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução	Plano DOM (2010) e Qual_IS (2010/2011)
DEC	1976	Plano estratégico a quatro anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução Consulta aos *stakeholders*	EQUASS (2011) e ISO 9001 (2011)
AVI	1984	Plano estratégico de três a cinco anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução Estudo de impacto Relatório de impacto social trienal	ISO 9001 (2005)
RAR	2007 (1994)	Plano estratégico a três anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução Relatórios de Progresso e de Avaliação	
VEP	1929	Planos de atividades a três anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução	
ECO	2001 (1984)	Planos de atividades a três anos	Avaliação anual de resultados/execução	

i) Entre parêntesis encontram-se as datas de arranque dos projetos iniciais que deram origem às atuais organizações.
Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

3.2. Liderança, participação e trabalho em equipa

Leadbeater (1996) argumenta que o empreendedorismo social começa quando um indivíduo mobiliza outros para um determinado objetivo social, usando as suas redes sociais e perspetivando-as enquanto atividade coletiva organizada, fundada no funcionamento de equipas, redes e parcerias que cooperam na identificação de oportunidades, no acesso a informação, na aquisição e gestão de recursos ou na angariação de apoios (Mair & Marti, 2006; Peredo & MacLean, 2006; Thompson, 2002).

A natureza participativa dos trabalhadores das OTS a partir de tipos de liderança democráticos (Malo, 2006) é um dos pressupostos organizacionais que considerámos caraterísticos dos processos de empreendedorismo social. Assim, questiona-se neste subponto de análise o papel dos diferentes profissionais das OTS na gestão da organização e no funcionamento das equipas de trabalho, bem como os modelos de liderança de topo e operacional, respetivamente das macro e microequipas.

Comecemos por salientar que, de acordo com a abordagem extensiva, se regista que na opinião dos 89 dirigentes (ou equiparados), entre as capacidades para o exercício de uma liderança eficaz de equipas, adquire relevo o "planeamento e a fixação de objetivos" com a média mais elevada (Quadro 5), bem como a "iniciativa e a formulação de metas quantificáveis". A "capacidade de controlo" surge como a menos valorizada (média de 7,2). Tais constatações aproximam estes dirigentes (ou equiparados) de um tipo de liderança que não privilegia o autoritarismo, no sentido de "controlar" ou verificar "como se faz", mostrando-se mais empenhado em planear e fixar objetivos, garantir a organização e a coordenação das ações e assumir a iniciativa de "fazer acontecer". Daí ser também bastante valorizada pelos dirigentes inquiridos a capacidade de "comando e decisão" (média de 8,6).

Quadro 5 – Capacidades do líder de equipas

	Mais valorizadas (média superior a 9)			Menos valorizadas (média inferior a 8)
	Planeamento e fixação de objetivos	Organização e coordenação	Iniciativa	Controlo
Média	9,33	9,31	9,16	7,72
n	88	88	88	88
Desvio padrão	0,92	0,83	0,91	1,86

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Porém, estes mesmos dirigentes demonstram possuir algumas práticas de centralização: a elaboração dos planos de ação (Quadro 6) é maioritariamente feita pela "Direção" e pelos "técnicos superiores com funções de chefia". Deste modo, evidencia-se uma propensão acentuada para a participação dos grupos funcionais posicionados no topo do vértice estratégico direção técnica/executiva, em detrimento dos restantes grupos desprovidos de funções de chefia.

Um dos aspetos tido como relevante para compreender a participação relaciona-se com o envolvimento de quem executa (equipas de trabalho operacionais ou de projeto). Mais uma vez, apenas 17 e 13 organizações, respetivamente, assumem que as equipas de terreno/de projeto ou trabalhadores operacionais participam no planeamento da ação, o que significa uma nova tendência de centralização com fraca participação de quem executa. No mesmo sentido, verifica-se que, apesar de a coordenação dos projetos ser já uma função da responsabilidade dos técnicos superiores que não assumem funções de Direção organizacional, de direção técnica ou pedagógica (40,2%, 78 num total de 194 projetos), na Direção continuam a estar concentrados 51,6% (100) das coordenações de projeto.

Quadro 6 – Participação na elaboração dos planos de ação

	n[i)]	%
Dirigentes	49	79,0
Técnicos superiores (chefias)	48	77,4
Técnicos superiores (não chefias)	24	38,7
Equipas de terreno/grupos de projeto	17	27,4
Trabalhadores operacionais qualificados	13	20,9
Trabalhadores administrativos	9	14,5
Voluntários	9	14,5
Membros associados	9	14,5
Trabalhadores indiferenciados	5	8,0
Entidades externas (consultoria e assessoria técnica)	3	4,8
Partes interessadas internas da organização	3	4,8
Partes interessadas externas da organização	2	3,2

i) O n amostral é igual a 62 OTS que concebem plano de ação.
Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

O conjunto de constatações expostas permite avançar com a hipótese de que nas OTS em análise surge uma tendência para uma liderança tendencialmente democrática no que se refere ao vértice estratégico Direção, ao vértice estratégico direção técnica/executiva e à linha hierárquica[8], que são chamados a participar em práticas de gestão estratégica e operacional, sendo porém muito mais ténue a participação dos atores que intervêm diretamente no terreno (e.g., os trabalhadores operacionais). Uma reflexão é devida neste particular: será que os trabalhadores sem funções de chefia estão motivados para participar nos processos de planeamento e decisão? Algumas das pesquisas iniciais de Vroom (apud Schein, 1982) mostraram que os subordinados com determinados tipos de personalidade e trabalhando em certas tarefas preferem líderes autocráticos. É com base nesta pressuposição que Vroom (apud Schein, 1982) afirma que os líderes devem ter a capacidade de variar o seu comportamento ao longo de uma escala que vai desde altamente autocrático até altamente democrático.

Se atentarmos nos tipos de liderança da macroequipa e das microequipas existentes nos sete estudos de caso, verificamos que o cenário acima referido não se confirma (Quadro 7), pois apura-se um padrão generalizado para a tendência consultiva de liderança democrática, seja na macroequipa, seja nas microequipas.

Quadro 7 – Perfis de lideranças

Organização	Liderança macro ou de topo	Liderança micro ou operacional
LAD	Tendência consultiva da liderança democrática	
TOC	Tendência consultiva da liderança democrática	
DEC	Tendência consultiva da liderança democrática	
AVI	Tendência consultiva da liderança democrática	
RAR	Tendência consultiva da liderança democrática	
VEP	Liderança paternalista	Tendência consultiva da liderança democrática
ECO	Tendência esclarecedora e consultiva da liderança democrática	

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Abordamos neste subponto as facetas caraterísticas da liderança da macroequipa, bem como o funcionamento eficaz das microequipas, tendo em conta a informação recolhida nos estudos de caso. A Figura 3 sintetiza graficamente as nossas constatações, induzidas a partir de relações categoriais que diferenciámos com base no discurso dos atores entrevistados[9].

O líder da macroequipa autorrepresenta-se como vivendo em situação de constante desafio, debatendo-se com contingências de cariz económico, que acabam por conferir um cunho específico ao modo como a gestão de topo é exercida, bem como à forma como são transmitidas aos subordinados as linhas orientadoras dessa gestão, em que a busca de sustentabilidade é fulcral (à esquerda na Figura 4).

Liderar a macroequipa implica um esforço no sentido de os trabalhadores conhecerem a missão organizacional e os seus valores, bem como transmitir o objetivo comum e gerar um forte sentido de coesão. Trata-se, afinal de vetores que consubstanciam a pertença à macroequipa (representados no lado direito da Figura 3). Os seguintes excertos testemunham este sentimento de pertença:

> *"E se aqui as pessoas estão tanto tempo, é porque se identificam, seja com a missão, seja com os valores."* (Técnica superior sem funções de chefia da AVI)

> *"E no fundo somos todos uma equipa de trabalho!"* (Técnica superior sem funções de chefia da VEP)

As representações ligadas ao sentimento de pertença à macroequipa afiguram-se alinhadas com as perceções expressas pelos dirigentes das 89 OTS inquiridas, em que independentemente do perfil de empreendedorismo social, as suas respostas apontam para médias de concordância iguais ou superiores a 8 (escala de 1 a 10) na frase "A organização, como um todo, funciona como uma equipa".

O relacionamento eficaz do líder da macroequipa com os seus subordinados é levado a efeito por intermédio de três atitudes, a saber: informalidade, honestidade e respeito mútuo. Este último aspeto sobressai nas palavras do diretor da VEP, que transcrevemos.

"[…] o trabalhador está a ser tratado com toda a honestidade, mas também tem de ver que o chefe quando faz isso está também a respeitar, mas a ser respeitado!" (Diretor delegado da VEP)

A VEP é também um exemplo de grande informalidade nas relações entre a Direção e os trabalhadores, apesar de se diferenciar em relação às grandes tendências de tipos de liderança encontrados em sede de estudos de caso. Assume um pendor de liderança paternalista (Laub, 2003), muito centrado na figura do diretor que encabeça a área de negócio originária e principal da mútua, os produtos financeiros da área de saúde e habitação.

A informação recolhida nos estudos de caso apresenta uma certa consonância com os dados do inquérito às OTS, no qual os respondentes consideraram a integridade como a segunda caraterística mais importante na personalidade de um líder, logo a seguir à motivação para realizar. Judge, Bones, Ilies e Gerhardt (2002) compilaram algumas revisões da literatura ligada à Teoria dos Traços e verificaram que a maioria dos autores inclui a integridade no conjunto de caraterísticas de personalidade dos líderes. É nossa convicção que o impacto da integridade junto dos subordinados se fica a dever ao efeito motivacional positivo que atrai os trabalhadores às OTS. Os subordinados tendem a exigir dos seus líderes atitudes exemplares relativamente ao cumprimento dos objetivos organizacionais (Akingbola, 2006), dado que se defrontam, no dia a dia, com públicos em situações muito vulneráveis, que exigem um elevado dispêndio de energia individual e coletiva para conseguirem responder às solicitações com recursos, muitas vezes, escassos.

No terreno, os líderes das macroequipas pautam o seu comportamento pela disponibilidade para esclarecer os subordinados e tendem a ceder alguma autonomia às microequipas. A postura esclarecedora que encontramos nos estudos de caso não é consentânea com a informação recolhida no inquérito, pois somente 11,3% das organizações inquiridas declaram comunicar os objetivos aos trabalhadores. Se, por um lado, nas 89 OTS inquiridas a comunicação interna, nomeadamente de objetivos, é escassa, por outro, constatamos que os sete casos estudados representam OTS de excelência, onde a comunicação e a troca de informação aparecem com uma forte intensidade, quer em suportes mais formais, quer informais.

Quanto à cedência de autonomia (outro comportamento do líder da macroequipa), particularmente aquela que é concedida aos técnicos superiores, o referido inquérito aponta um valor médio de 7,34 (escala de 1 a 10), facto que nos permite deduzir a existência de uma certa coerência entre o discurso captado nos estudos de caso e as respostas emitidas pelos dirigentes no inquérito às OTS. A autonomia é apanágio do modo de gerir na AVI e na DEC, organizações onde os líderes de cada serviço ou unidade operativa são detentores de um nível elevado de autonomia no desempenho das suas funções. Também a ECO constitui um exemplo de cedência de autonomia que, por vezes, assume contornos de autogestão relativamente à Direção.

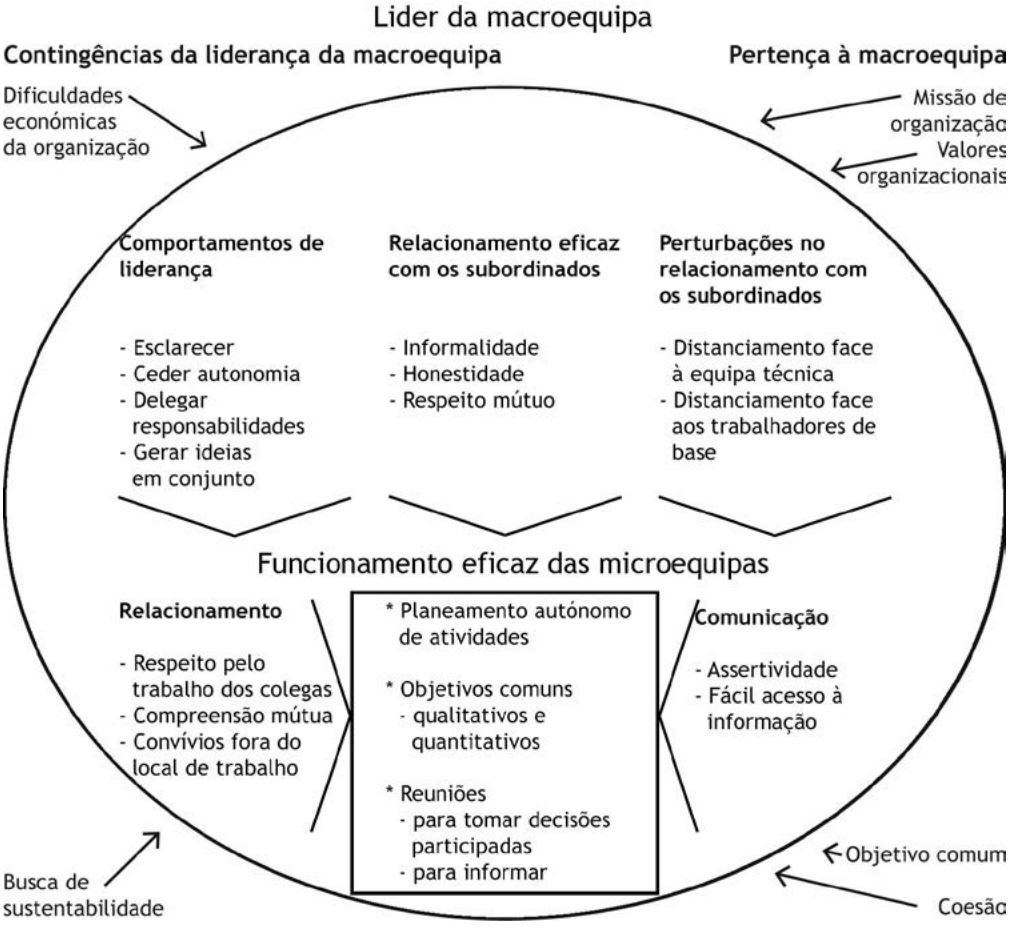
A delegação de responsabilidades e a geração de ideias em conjunto constituem mais duas facetas do comportamento do líder democrático da macroequipa em organizações socialmente empreendedoras. Uma ilustração de liderança democrática com tendência consultiva pode ser encontrada na DEC, cuja Direção consulta os trabalhadores antes de tomar decisões determinantes ao nível do funcionamento e do desenvolvimento de atividades, embora as decisões possam ou não incorporar as opiniões consultadas. A tendência consultiva da liderança democrática favorece, naquela organização, os consensos necessários às situações em que existe discordância de opiniões. Em parceria com uma atitude mais consultiva do que facilitadora, a Direção da DEC também demonstra possuir uma tendência esclarecedora da liderança democrática junto dos membros das microequipas que operam ao nível dos serviços sociais e da área comercial.

A delegação de responsabilidade é uma forma de liderar marcante das OTS. Com efeito, nas OTS inquiridas esta faceta da liderança é muito valorizada pelos dirigentes de topo (média de 8,68), quando se pronunciam sobre os líderes de microequipas.

O distanciamento entre o vértice estratégico, sobretudo das Direções, mas também das direções técnicas/executivas, face aos trabalhadores em geral, pode, de acordo com a opinião de alguns subordinados, afetar negativamente o relacionamento com o pessoal. Este distanciamento é das atitudes mais criticadas nos líderes do vértice estratégico e é tanto menor quanto mais a estrutura hierárquica é horizontalizada. É o caso da LAD, organização onde a comunicação é estabelecida diretamente entre a direção técnica/executiva e os trabalhadores. Idêntica proximidade entre a direção técnica/executiva e os trabalhadores é notória na TOC, porém o mesmo não se verifica com o Conselho de Administração, atitude esta muito criticada pelos trabalhadores e técnicos em geral.

Em termos conclusivos, poder-se-á afirmar que as OTS que estudámos apresentam uma expressão democrática nos atos de liderança praticados pelo vértice estratégico e pelas chefias operacionais. Tal expressão não significa a expressão de uma liderança democrática na sua plenitude, mas apenas um pendor consultivo (Tannenbaum & Schmidt, 1991), que é mais frequente do que o mero pendor esclarecedor (Pais, 2013). A tendência esclarecedora aparece sobretudo na ECO onde os níveis de escolaridade dos trabalhadores e a tomada de posição da sua parte, por vezes, revelam-se mais débeis. Considere-se igualmente que, apesar de afirmarem que a informação e a comunicação fluem naquela cooperativa, alguns trabalhadores manifestam que gostariam de estar mais informados das decisões da Direção, nomeadamente através de reuniões, não que manifestem desacordo com elas, mas porque essa é a prática habitual da cooperativa. Em sentido inverso, na cooperativa de solidariedade social DEC, alguns técnicos e trabalhadores manifestam-se reticentes face à utilidade do tempo gasto, por vezes excessivamente, com processos de informação e auscultação.

Figura 3 – Liderança e funcionamento da microequipa



Fonte: Concebida pelos autores, baseada nas entrevistas.

O reconhecimento da existência de microequipas no seio das OTS é, segundo os resultados do inquérito, mais vincado nas organizações com perfil de empreendedorismo elevado e moderado (média de 9,14), comparativamente com as organizações não detentoras de perfil de empreendedorismo social (média de 7,13). Nos 7 casos estudados, o discurso dos atores valida a sua autorrepresentação como pertencendo a microequipas:

"Existem várias equipas que, entre elas, todas formam uma só equipa! Existe a equipa técnica, que somos nós! Existe a equipa educativa, que são os auxiliares de ação

educativa! E a equipa de apoio, que é a limpeza, a rouparia e esses serviços!" (Técnico superior sem funções de chefia da TOC)

"[…] temos três grandes equipas de trabalho." (Diretor de departamento AVI)

A valorização da existência de equipas de trabalho numa organização é feita por Pyatt (apud Singh & Antony, 2005). O autor considera que as equipas permitem que pessoas diferentes olhem para o mesmo problema e rapidamente encontrem soluções diversificadas. Este cenário remete para um clima organizacional onde vigore alguma autonomia de decisão por parte dos coletivos de trabalho, o que parece ser o caso das sete OTS em análise, com exceção da VEP (serviços mutualistas da sede), na qual cada "funcionário" é responsável por um determinado serviço, não existindo microequipas com fronteiras definidas e objetivos pré-fixados. Neste tipo de organização, sobretudo na área dos produtos mutualistas, o trabalho em equipa só tem lugar quando os trabalhadores participam em reuniões destinadas a solucionar problemas comuns a todos os serviços. Por isso, parece que estamos na presença de subequipas de caráter transitório que integram frequentemente os mesmos trabalhadores.

O funcionamento eficaz das microequipas (Figura 3, no interior da elipse) das organizações que estudámos apresenta três caraterísticas, a saber: tendência para o planeamento autónomo de atividades, existência de objetivos comuns e realização de reuniões (para tomar decisões participadas; para informar).

O planeamento autónomo das atividades é uma faceta do trabalho em equipa muito valorizada pelos trabalhadores, sendo levado à prática com mais intensidade na AVI, na RAR e na ECO. Não obstante a presença desta boa prática no seio das equipas das OTS alvo de estudo de caso, não é generalizável às 89 OTS inquiridas em que verificámos, por exemplo, que as equipas operacionais ficavam genericamente afastadas da participação na elaboração de planos de ação, parecendo haver uma separação entre as atividades de execução e de conceção. Constatámos também que esta divisão parecia ser atenuada no caso da coordenação de projetos que - integrando diferentes tarefas desde o planeamento até à execução e avaliação - ficavam, em cerca de 40% dos mesmos, sob responsabilidade de técnicos superiores não integrantes da linha hierárquica nem do topo estratégico.

De facto, e continuando a reportar-nos mais uma vez aos resultados do inquérito, sobressai, no cômputo geral das 89 OTS, uma expressão aceitável da autonomia concedida aos técnicos superiores (média de 7,34), mas algo mediana no que diz respeito aos trabalhadores de base (média de 5,98).

O funcionamento eficaz das microequipas, nos casos abordados, justifica-se, segundo os seus membros, devido a dois fatores: o relacionamento positivo e a comunicação eficaz (Figura 3). O primeiro fator denota a sua influência por intermédio do respeito mútuo entre colegas de equipa, pela compreensão mútua, bem como pela participação em convívios informais de cariz extraprofissional.

"[…] fazemos um esforço, e acho que isso é notável…obviamente que trabalhamos em unidades diferentes, em setores diferentes mas fazemos um esforço para, pelo menos algumas vezes por ano, nos reunirmos todos! E vivermos momentos que não sejam só momentos profissionais, mas que sejam também momentos de convívio que possam potenciar a união das pessoas fora do trabalho e uma unificação fora das equipas que a AVI contempla!" (Técnica superior sem funções de chefia da AVI)

A amizade em ambiente extraprofissional, que acontece em algumas destas sete organizações, parece reforçar o espírito de equipa, gerando subsequentemente um sentimento de pertença à organização como um todo.

Ao pronunciarem-se sobre o relacionamento dentro das equipas de trabalho, Sethi, Smith, e Park (apud Sheard & Kakabadse, 2004) afirmam que os laços interpessoais fortes entre os membros da equipa não constituem uma vantagem. Para os autores, a elevada coesão social na equipa pode suprimir a discordância aberta de opiniões e enfraquecer o debate grupal, tornando-se um aspeto crítico para o processo de inovação.

O segundo fator acima referido (comunicação eficaz) envolve a manifestação de condutas assertivas e o acesso à informação por todos os membros da microequipa.

"[…] eu acho que aqui também por vezes se perde muito tempo em coisas que se devia ser mais direto!" (Técnico superior sem funções de chefia da DEC)

Este breve excerto transmite, assim, a valorização da assertividade no âmbito de estratégias comunicacionais mais eficientes e eficazes.

3.3. Culturas e estruturas organizacionais

A dimensão analítica relativa às culturas e estruturas organizacionais discutida neste ponto reporta-se aos sete estudos de caso, uma vez que não foi contemplada no inquérito por questionário administrado nas 89 OTS. O suporte da sua discussão ancora-se nas propostas interpretativas de Handy (1993, apud Cunha et al., 2007) e Mintzberg (1995 [1979]). O primeiro autor introduz uma reflexão sobre os tipos de cultura organizacional que corresponde, sobretudo, ao nível dos artefactos e dos comportamentos observáveis considerados por Schein (1982, apud Handy, 1993), tendo em conta quatro tipos: a cultura baseada no poder, no papel, na tarefa e na pessoa[10].

A leitura do Quadro 8 permite salientar a prevalência dos tipos de cultura baseados no poder e na tarefa. O primeiro sinaliza que as organizações estão centradas na figura do seu líder, que pode ser o fundador, e dependem da confiança e empatia dos seus membros e das estratégias de comunicação informal e pessoal. Nelas, o

controlo é largamente exercido por pessoas chave, normalmente alinhadas com o vértice estratégico de direção e técnico. Regista-se a existência de algumas regras e procedimentos, e o desempenho é avaliado em função de resultados. Este tipo sobressai como único em organizações como a VEP e a TOC (Quadro 8), ainda que no primeiro caso a estrutura mecanizada rigidifique os processos de trabalho e a sua coordenação se efetue com base numa estandardização acentuada dos processos de trabalho. É a estrutura que assume um caráter mais mecânico e onde o trabalho em equipa é quase inexistente. Na TOC, a burocracia profissional associa a estandardização de qualificações à de tarefas, havendo uma quase total autonomia das equipas técnicas no desenvolvimento das atividades sociais:

> *"Normalmente, isso é sempre tudo organizado em função do projeto educativo! O próprio projeto já define quais são as estratégias e depois é delegada essa responsabilidade em alguém, num conjunto de colaboradores, numa equipa que seja responsável por isso! Por isso, cada um desempenha a parte no seu setor no plano estratégico e são sempre monitorizadas essas estratégias, acaba por haver reuniões e, no todo, fala-se sempre quando a equipa pedagógica se junta, e a pessoa comum, agora, eu que sou a diretora, acabo por ser o responsável pelo Lar de Infância e Juventude que assume isso!"* (Diretora técnica da TOC)

Quadro 8 - Culturas e estruturas organizacionais

	Tipo de cultura	Tipo de estrutura organizacional
LAD	Combinação da cultura baseada no poder e na tarefa	Burocracia profissional e mecanizada
TOC	Cultura baseada no poder	Burocracia profissional
DEC	Cultura baseada no papel e na tarefa	Burocracia profissional
AVI	Cultura baseada na tarefa	Burocracia profissional
RAR	Combinação da cultura baseada no poder e na tarefa	Adocracia
VEP	Cultura baseada no poder	Burocracia mecanizada
ECO	Combinação da cultura baseada no poder e nas pessoas	Estrutura Simples

Fonte: Autores baseados nos estudos de caso.

A cultura baseada na tarefa é conotada com organizações que privilegiam o trabalho em equipa e a orientação para o projeto. A sua estrutura pode ser representada como uma rede, na qual algumas das componentes são mais fortes do que outras, por exemplo, ao nível da divisão entre as áreas de atividades sociais e as áreas comerciais, em que as segundas são colocadas ao serviço das primeiras. A avaliação de desempenho prevê recompensas pelos resultados alcançados. A cultura da tarefa é mais visível em organizações onde a flexibilidade e a sensibilidade face ao meio se revelam prioritárias. Estas duas caraterísticas observam-se em organizações como a AVI, a DEC, a LAD e a RAR. Os objetivos estão muito bem definidos, a orientação estratégica é forte e o trabalho em equipa preponderante.

> *"A avaliação de desempenho tem sido mais a nível comportamental; eu julgo que foi tomada essa opção estrategicamente porque, de facto, ao nível técnico, a Direção reúne mensalmente com todos os colaboradores e, portanto, tem um feedback da parte*

técnica e, portanto, vai dando também o seu feedback em relação ao desempenho de cada um." (Diretora de departamento da AVI)

As burocracias profissionais que imperam nestas organizações radicam nas elevadas qualificações escolares e profissionais dos seus membros, associadas em maior ou menor grau a processos de estandardização do trabalho. Estes têm uma configuração mais rígida no caso da LAD e menos rígida na RAR.

"De facto, esta organização não existia, ela foi despoletada na sua conceção precisamente pela nossa presença aqui em termos de formação, no âmbito de um curso que desenvolvemos em 92/93, um curso nesta área do desenvolvimento local, que nos deu as bases…de facto somos de formações diferenciadas, Psicologia, e eu sou de História, e como também a maior parte destas áreas não tem uma formação muito específica!" (Diretor executivo da LAD)

Relativamente ao tipo de estrutura organizacional - e seguindo a proposta de Mintzberg (1995)[11] -, entre as organizações analisadas nos estudos de casos, destaca-se a estrutura organizativa da burocracia profissional caraterizada pela prevalência, ao nível dos mecanismos de coordenação, da estandardização das qualificações, frequentemente articulada com o ajustamento mútuo. Esta dupla estandardização de qualificações e procedimentos encontra-se associada a uma forte profissionalização e autonomia no trabalho, muitas vezes mediante uma coprodução do serviço com o cliente (Malo, 2006).

Relativamente às componentes chave organizacionais sobressai o centro operacional que trabalha de um modo muito próximo ao vértice estratégico de Direções e de direções técnicas/executivas. De salientar, nos casos que estudámos, uma ausência de enquadramento intermédio, com exceção de uma organização, a TOC[12]. A ausência das chefias/encarregados, que fazem a mediação entre a Direção e seus subordinados, manifesta uma tendência para uma hierarquia horizontal, que é apanágio, quer de estruturas mais achatadas, onde o trabalho em equipa horizontalizado é liderado por quadros superiores e médios, quer de estruturas com uma dimensão mais reduzida, como é o caso da ECO ou da LAD, quer ainda de estruturas mais qualificadas em que a taxa de trabalhadores com ensino superior é elevada (sempre acima dos 25%), atingindo o seu máximo na LAD, com valores próximos dos 60%. A exceção é a ECO, cujos trabalhadores detêm a escolaridade obrigatória, realizada já em regime de educação de adultos, quando integrados no projeto cooperativo. A estrutura mais hierarquizada que encontrámos, a VEP, opta por não discriminar os níveis de qualificação dos seus trabalhadores em função da escolaridade e da responsabilidade face às funções, integrando-os homogeneamente em trabalhadores qualificados e altamente qualificados. Fica por esclarecer se se trata de uma opção pela igualização no tratamento dos subordinados ou de uma mera questão administrativo-burocrática, que poderá ter, por conseguinte, repercussões no domínio da progressão na carreira.

De salientar, pela sua singularidade, o surgimento de configurações como a adocracia

e a estrutura divisionalizada, respetivamente, na RAR e na AVI. No caso da RAR, trata-se de uma estrutura consideravelmente orgânica, que valoriza a participação de todos como um fim em si mesmo (Malo, 2006), na qual os processos internos são pouco formalizados e cujo principal instrumento de coordenação é o ajustamento mútuo entre técnicos extremamente treinados e orientados para um projeto específico, sem um vínculo contratual à organização. O trabalho por projeto adquire aqui uma conotação de trabalho à tarefa, pois, terminado o projeto, cessa a ligação à organização que não dispõe de um quadro de efetivos fixo. O núcleo operacional da RAR é flexível e apresenta uma estreita relação com o vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva que acumula ambas as funções. Esta acumulação de funções surge nas OTS que apresentam um vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva mais escolarizado, designadamente, a AVI, a DEC e RAR, e que evidenciam práticas de gestão democráticas participativas, fortemente imbuídas da capacitação como valor (Malo, 2006).

No seu todo, a AVI aproxima-se de uma estrutura divisionalizada, que atua por área de mercado, alinhando as orientações estratégicas comuns a nível internacional com diretivas concretas de âmbito nacional e liberdade de gestão interna. Esta organização consubstancia uma burocracia profissional, na medida em que os trabalhadores são altamente escolarizados e qualificados para as suas funções, detendo um nível elevado de autonomia e controlo do seu trabalho.

> *"[…] digamos que a AVI Internacional funciona quase como uma Federação… (..) Em termos de imagem, em termos de marca, em termos de intervenções, em termos de cultura organizacional, missão, visão, valores, mais ou menos, tudo isso é trabalhado em termos internacionais. Depois, cada país tem as suas caraterísticas próprias e mesmo as intervenções, o tipo de intervenção que acontece em cada país pode ser diferente! Há países em que a intervenção é maioritariamente o tratamento da toxicodependência; há outros que é a parte educativa, como a Nicarágua! Em Espanha está mais vocacionado para menores, com um Centro Educativo; Itália é 100% toxicodependência!"* (Diretora de departamento da AVI)

> *"Os nossos valores que são o compromisso, a autonomia, como já vos disse, somos pessoas, sobretudo na área da gestão, com funções únicas, o que significa que temos autonomia quase total! Com a cota de responsabilidade quase total! Ou seja, a culpa é minha se eu errar, depois as consequências também serão minhas! Mas, apesar disto, temos depois os outros dois elementos! Estes são valores com cariz social, mas também de responsabilidade autonómica individual muito significativa, para não desresponsabilizar os colaboradores pelo facto de estarmos no setor social!"* (Diretor de departamento da AVI)

Saliente-se a grande diferença entre as duas organizações de menor dimensão, a RAR e a ECO, ou seja, entre uma estrutura adocrática e uma estrutura simples. As suas diferenças radicam, fundamentalmente, na escolarização dos trabalhadores e na preocupação com a sua segurança laboral. Na ECO, a capacidade decisória dos trabalhadores é baixa, ainda que a informação que lhes é cedida e a consulta das respetivas opiniões sejam intensas por parte dos líderes, que estão preocupados

com a dignificação da qualidade do emprego dos assalariados, que apenas possuem a escolaridade obrigatória, porém detentores de um contrato de trabalho sem termo. Destaque para a ECO, que se singulariza por uma cultura baseada nas pessoas, ao colocar a OTS ao serviço de quem a criou e onde se mantém a prevalência de objetivos coletivos e de um projecto mobilizador gerido de forma missionária ou ativista (Malo, 2006).

> *"[…] a ECO, em vez do processo do Rancho Folclórico, tem sido um processo crescente que se foi desenvolvendo a partir das pessoas e das necessidades das pessoas! Ou seja, há uma linha orientadora que tem as pessoas no centro do processo, e que tudo o que tem sido feito tem sido mais ou menos feito com a vontade das pessoas também!"* (Presidente da ECO)

No seu conjunto, estas culturas e estruturas organizacionais sintonizam com os perfis de liderança que pontuam nos sete estudos de caso, caraterizados no primeiro ponto deste capítulo. Trata-se de lideranças (da macro e das microequipas) democráticas e desprovidas de uma natureza centralizadora, em contraste com a realidade verificada nas organizações inquiridas. Sobressai, assim, um padrão generalizado para a tendência consultiva de liderança democrática, onde avultam formas de gestão assentes, frequentemente, numa grande proximidade relacional entre o vértice estratégico Direção e a direção técnica/executiva, e numa descentralização de responsabilidades nos vários técnicos responsáveis com e sem funções de chefia.

Nota Conclusiva

Sintetizamos agora as principais linhas conclusivas dos pontos anteriores. Importa, desde logo, destacar que menos de ¼ das OTS inquiridas apresentam planeamento estratégico. O planeamento operacional é privilegiado a partir de processos gestionários de cariz clássico e obrigatório, em consonância com a preponderância dos relatórios e planos de atividades. Ambos os planeamentos se enquadram num padrão de liderança organizacional tendencialmente democrático ao nível do vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva, e da linha hierárquica (quando existe), sendo, todavia, consideravelmente mais débil quanto à participação dos trabalhadores operacionais. Já nas organizações analisadas em sede de estudo de caso verifica-se um padrão generalizado para a tendência consultiva de liderança democrática, na macroequipa e na microequipa, sobressaindo uma identidade organizacional com sentido de missão e valores caraterísticos do ideário das OTS (Figura 3).

Nos sete estudos de caso destaca-se a prevalência da cultura organizacional baseada no poder e na tarefa. A primeira ilustra organizações centradas na figura do líder, que tende a permanecer no vértice da organização na ausência de listas alternativas, e onde a sua presença, ancorada na confiança e empatia dos seus membros, gera uma forma de controlo que questiona as modalidades de liderança rotativa e democrática. Este tipo de cultura aproxima-se do empreendedor social da escola da inovação social (Dees, 2008; Bornstein, 2007; Mulgan, Tucker &

Sanders, 2007a). Por sua vez, a cultura baseada na tarefa é apanágio de estruturas organizacionais que privilegiam o trabalho em equipa e a orientação para o projeto. A flexibilidade e a sensibilidade ao meio revelam-se dois atributos fundamentais destas organizações. Ambas as culturas organizacionais corporizam estruturas burocráticas profissionais combinadas com estruturas simples e adocráticas, marcadas por uma tendência para a horizontalidade da hierarquia, uma vez que o centro operacional trabalha na proximidade do vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva. Com efeito, trata-se de uma coordenação informal do trabalho em equipa promotora do envolvimento e da participação de todos, mediante o recurso a estratégias comunicacionais internas pessoais, que se encontra associada à estandardização das qualificações e/ou processos.

notas

1 Cf. Introdução

2 Com designação macroequipa (Pais, 2012) queremos referir-nos à organização no seu todo, funcionando com os seus departamentos, secções, e projetos, de forma interdependente e em torno de uma missão e de objetivos globais comuns. Com o termo microequipa (Pais, 2012) queremos significar todo o conjunto de pessoas que trabalham, interdependentemente e unidas por um objetivo comum, no âmbito de um projeto, de uma secção, de um departamento, ou de uma série de operações.

3 Também Fayol (1949[1916]) refere, entre os seus 14 princípios de gestão, a supremacia dos objetivos organizacionais (à época ainda não designados pelo termo missão) sobre os interesses individuais.

4 A análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

5 Das 27 OTS que não constroem planos de ação, 77,7% tem uma antiguidade igual ou superior a 11 anos.

6 Os inquiridos classificaram os itens em análise numa escala de 1 a 10, em que 1 representava o grau mínimo e 10 o grau máximo de importância.

7 Pensando em termos dos dirigentes que ocupam na organização os lugares cimeiros, teríamos, assim, a simbiose perfeita entre os atos de liderança (criação da missão) e os atos de gestão (concretização de objetivos, por meio de planos de ação que visam a consecução da missão organizacional) (Genis, 2008).

8 A linha hierárquica é aqui entendida e inspirada na definição do Mintzberg (1995 [1979]), sendo composta por trabalhadores com funções de chefia que fazem a ligação entre o núcleo operacional e o vértice estratégico Direção ou direção técnica/executiva.

9 Neste particular seguimos os pressupostos da técnica *grounded* theory.

10 De acordo com Schein (1985, apud Handy1993), os quatro tipos de cultura são definidos da seguinte forma: i) a cultura baseada no poder está centrada na figura do seu fundador. Depende da confiança e empatia dos seus efetivos e das estratégias de comunicação informal e pessoal. O controlo é largamente exercido por pessoas chave normalmente alinhadas com o vértice estratégico da organização; ii) a cultura baseada no papel está centrada no papel desempenhado e não tanto na pessoa que o protagoniza. O desempenho é avaliado em função da demonstração de resultados; iii) a cultura baseada na tarefa carateriza uma organização que privilegia o trabalho em equipa e a orientação para o projeto. A sua estrutura pode ser representada como uma rede, em que algumas das suas partes são mais fortes do que outras; iv) a cultura baseada nas pessoas ocorre numa organização que serve o interesse das pessoas que a criaram. A sua estrutura é minimalista.

11 O autor tipifica cinco estruturas organizacionais: i) estrutura simples, que apresenta uma tecnocracia e uma assessoria de apoio mínimas e uma pequena linha intermediária, possuindo um pequeno número de unidades pouco diferenciadas e com baixa divisão do trabalho; ii) burocracia mecanicista, caraterizada pelo seu alto grau de controlo e padronização dos processos de trabalho, levados a cabo pela tecnoestrutura, sendo o seu poder dividido com a cúpula estratégica; iii) burocracia profissional, que é composta por profissionais, de onde decorre que utiliza como instrumento de coordenação a padronização de qualificações; iv) estrutura divisionalizada, que agrupa as suas unidades com base no produto/mercado em que atuam, dando autonomia às suas unidades, que devem ter controlo sobre todo o fluxo de trabalho que realizam e serem independentes das demais, sendo a coordenação baseada na padronização das saídas que estas unidades apresentam. Assim, a linha intermédia destaca-se como a parte chave desta estrutura, já que grande parte do poder decisório está em suas mãos, cabendo ao escritório central administrar a carteira estratégica, alocar os recursos globais e definir os resultados esperados, assim como nomear os responsáveis por cada unidade de mercado; v) adocracia, caraterizada pela sua capacidade inovadora e pela sua configuração matricial É uma estrutura altamente orgânica, na qual o comportamento é muito pouco formalizado e o principal instrumento de coordenação é o ajustamento mútuo entre técnicos extremamente treinados que compõem constelações de trabalho orientadas para um projeto específico.

12 Fonte: Relatório Único, 2011.

referências bibliográficas

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707-1725.

Anderson, B. & Dees, G. (2006). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.

Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1), 79-101. Retirado a 9 de março, 2013, de http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100005

Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London, New York: Routledge.

Babbington-Smith, B. (1979). *Training in Small Groups*. Oxford: Pergammon Press.

Bhuvanagiri, B. (2008). *Importance of Team Work in Non-profit Organisations*. Retirado a 8 de fevereiro, 2011, de http://innovationplatform.concordia.ca/joomla15/teamwork/96-importance-of-team-work-in-non-profit-organisations.html

Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.

Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Campos, R. & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Dees, G. (2008). *Origin and Future of Social Entrepreneurship*. MIT Press Journals.

Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Ragan, K. & Hesselbein, F. (2008). *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização*. Lisboa: SmartBook.

Fayol, H. (1949 [1916]). *General and Industrial Management*. London: Isaac Pitman and Sons.

Genis, M. (2008). So many leadership programs, so little change: Why many leadership development efforts fall short. *Journal for Nonprofit Management*, 12(1), 32-40.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Catedra.

Hackman, R. (1987). The design of work teams. In Jay Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hackman, M. & Johnson, C. (1996). *Leadership: A communication perspetive*. Waveland: Prospect Heights, IL

Handy, C. (1993). Understanding Organizations. In Miguel Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Campos e Cunha & Arménio Rego (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Hesselbein, F. (2008). Liderança transformacional. In Peter Drucker. *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização* (pp. 87-92). Lisboa: SmartBook.

Instituto Português da Qualidade (2009). *Manual de Normalização*. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765-780.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. Maidenhead: McGraw Hill.

Kozlowski, S., Gully, S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1996). Team leadership and development: theory, principles and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team leadership* (pp. 253-291). Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Laub, J. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International, 60*(2), 308.

Leadbeater, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur.* London: Demos.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology,* 10, 271-299.

Lewis, D. (2002). Organization and Management in the Third Sector Toward a Cross-Cultural Research Agenda. *Nonprofit Management & Leadership,* 13(1), 67-83.

Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars Editeur.

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.

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

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

Manz, C. & Sims, H. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: John Wiley & Sons.

McClelland, D. & Burnham, D. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review, 81*(1), 17-126.

Mintzberg, H. (1995 [1979]). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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

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.

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.

Parente, C. (2004). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico* (Tese de Doutoramento em Sociologia). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

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

Ragan, K. (2008). Questão 5: Qual é o nosso plano. In Peter Drucker. *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização* (pp. 81-86). Lisboa: SmartBook.

Salas, E., Dickinson, T., Converse, S. & Tannenbaum, S. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In Robert Swezey & Eduardo Salas (Eds.), *Teams: their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing.

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. In Miguel Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Cunha, & Arménio Rego (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Scribner, S. (2001). *Introduction to Strategic Management*. Washington, US: Agency for International Development.

Sheard, A. & Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development, 23* (1), 106.

Singh, A., & Antony, D. (2005). The spirit of teamwork. An empirical study of selected organizations. *Delhi Business Review, 6*(2),1-18.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1991). How to choose a leadership pattern. In H. B. R. Paperback (Ed.), *Managers as leaders* (pp. 25-33). Boston: Harvard Business Review.

Thompson, J. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.

Zenger, J. & Folkman, J. (2008). *El líder extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*. Barcelona: Bresca Profit.

5 Parcerias e financiamento no Terceiro Setor português

Maria de Fátima FERREIRO
Dinâmia' CET – Instituto Universitário de Lisboa
Hugo MOREIRA
Dinâmia' CET – Bolseiro FCT

O presente capítulo debruça-se sobre as parcerias e o financiamento das OTS consideradas pelo projeto, triangulando dados quer provenientes da recolha extensiva (via inquérito), quer da intensiva (recolha no âmbito de estudos de caso). Estamos perante dois temas com uma articulação estreita. Com efeito, as parcerias podem traduzir relações de financiamento e podem potenciar a captação de financiamento. É nesse sentido que são identificadas as alianças existentes, seja na tipologia de organizações envolvidas, seja no seu principal móbil e resultado. O capítulo integra também uma análise financeira das organizações estudadas no âmbito dos estudos de caso, bem como a apresentação de modelos de financiamento das organizações consideradas na análise extensiva. No caso da análise financeira, estamos perante uma abordagem exploratória que tenta sobretudo identificar as principais fontes de receita e as principais despesas destas organizações. De referir que a análise financeira do Terceiro Setor se depara com muitas dificuldades associadas à sua especificidade e à pouca adequação da análise financeira convencional para a abordagem das organizações do Terceiro Setor. Esta é uma das razões da criação da Conta Satélite da Economia Social (2013)[1] pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). A par desta especificidade, deve mencionar- se também a dificuldade no acesso à informação destas organizações, tornando a análise financeira um trabalho de aproximação ao que se passa relativamente à captação e geração de receitas, por um lado, e às componentes da despesa, por outro. A referência ao financiamento considera ainda as representações das organizações inquiridas sobre a responsabilidade de diferentes entidades e esferas da sociedade neste domínio. Considera-se pertinente apresentar informação que remete para uma certa visão das responsabilidades de financiamento de ações de intervenção social entre o Estado, o Mercado e a sociedade civil. Esta

questão adquire uma importância acrescida num contexto de crise económica e de uma redefinição do papel do Estado Social.

1. Parcerias como recursos materiais e simbólicos

O trabalho em parceria tem sido considerado como um dos princípios mais ativos da intervenção local, na medida em que catalisa o trabalho numa rede de solidariedades que permite, em simultâneo, aumentar a capacidade de lidar com sistemas complexos e, por outro, maximizar os recursos das comunidades.

Estivil define parceria como

> "the process by which two or more agents of a different nature agreed upon a means of ach ieving some specified objective, the result of which represents more than the sum of the two halves. It could also be an action which they could not complete alone, or which is different from what they do habitually. Each would maintain its individuality in the venture, which would include risks and potential benefit which would be shared by those partners" (1994, p.5).

As parcerias podem ser definidas como um elemento organizacional fundamental para o alargamento do capital social local e para o reforço da capacidade de intervenção e, por outro lado, este processo de aliança nas próprias parcerias pode coexistir com tensões e conflitos sociais para a obtenção de prestígio, distinção, etc. (Siisiäinen, 2000).

Importa reter que, quando se discutem as "parcerias" entre estas organizações, as redes estabelecidas cumprem várias funções articuladas entre si. A primeira de todas é certamente o alargamento dos recursos, pois a concretização das atividades e a procura de autonomia exige o complemento de financiamento, doações, atividades comerciais, etc. Como refere Carvalho (2000),

> "no atual cenário em que as organizações se encontram, com a crescente necessidade de formação de parcerias e busca por novos financiamentos, o caminho para a formalização organizacional é inevitável. Já a institucionalização não reflete somente na prestação dos serviços, mas também na captação de recursos, já que para as empresas comerciais o capital de credibilidade e legitimidade que as organizações do Terceiro Setor possuem representa um novo potencial a explorar."

Uma segunda dimensão da articulação entre parcerias é funcional, permite a melhoria da ação de cada uma quando inserida entre organizações com funções diversas, possibilitando gerar sinergias entre as várias respostas. Esta dimensão é frequente no campo da relação local, onde a rede de organizações coopera gerando mais-valias de um trabalho integrado. Uma terceira razão da cooperação decorre do aumento de visibilidade e de legitimidade que dá a pertença a determinadas redes. Esta dimensão tanto pode aumentar as oportunidades de cooperação entre as mesmas, gerando conhecimento, confiança e compromisso entre as organizações como pode criar restrições, hierarquias e dependências.

As organizações vivem uma relação de interdependência com o ambiente onde estão inseridas e essa interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos e a pressão da procura. Estas alianças com os restantes parceiros constituem, em larga medida, o capital social local, não apenas em termos simbólicos, mas em termos práticos, pois uma parte significativa dos recursos advêm dessas redes alargadas de parcerias e dos recursos materiais e humanos que permitem partilhar.

A relação de parceria implica a partilha de riscos e benefícios potenciais. Este tipo de processos visa o acordo sobre objetivos concretos em ligação às tarefas desencadeadas, cuja natureza pode diferir do tipo de intervenções levadas a cabo na instituição de origem de cada parceiro. Os resultados não decorrem de uma mera justaposição de tarefas, mas sim da sua articulação (Carrilho, 2008). Num ambiente complexo, as redes são o resultado da cooperação mais ou menos estável, não hierárquica entre as organizações que se conhecem e se reconhecem, negoceiam, trocam recursos e podem partilhar normas e interesses.

Estas redes de trocas têm diferentes naturezas, significados e papéis, mas permitem a consolidação de um tecido local rico em interações, aproximando olhares e permitindo respostas mais integradas e ajustadas às realidades locais. Abordam-se aqui os diversos recursos institucionais que podem ser trocados através das parcerias estabelecidas, incluindo os indispensáveis recursos financeiros[2]. No entanto, são parcerias que não se fazem sem ambiguidades, tensões e contradições, na medida em que misturam o sector cooperativo, o público e o privado, o económico e o social e geram hierarquias nem sempre fáceis de gerir.

2. A natureza das parcerias: predominância da rede entre congéneres e de parcerias para obtenção de mais recursos

A análise do tipo de parceiros e dos objetivos das parcerias estabelecidas permite dar conta da distribuição em dois grandes conjuntos, um mais funcional e outro mais gestionário: a interação com associações congéneres para a concretização das atividades e a associação com os organismos públicos para a obtenção de financiamento.

Em termos genéricos, o grande esforço das parcerias está orientado para a execução de projetos, se considerarmos que 38% das parcerias são entre o Terceiro Setor e para o apoio à gestão executiva (Quadros 1 e 2). No entanto, a administração central e local são responsáveis por cerca de 50% das parcerias (mais a central do que a local) e por 58% dos financiamentos (Quadros 2 e 3).

Quadro 1 – Tipo de parcerias estabelecidas com outras organizações para a concretização de projetos

Parcerias	n	%
Terceiro Setor	142	38,1
Órgãos públicos regionais/nacionais	114	30,6
Órgãos públicos locais	71	19,0
Empresas	45	12,3
Total	**372**	**100,0**

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário[3].

O Quadro 1 revela a estrutura das parcerias na operacionalização dos projetos. 38,1% das parcerias no âmbito de projetos são dentro do próprio sector. Esta elevada frequência revela não só a forte interligação das organizações do Terceiro Setor, mas também que na estratégia das organizações existe uma perceção segundo a qual a semelhança e pertença ao sector facilitam a interligação. Isto pode ser motivado porque têm os mesmos fins ou formas de organização do trabalho equivalentes ou funcionalmente complementares, o que, de certa forma, naturaliza os laços de parceria.

A administração pública nacional e regional, como por exemplo o IEFP ou a Segurança Social, corresponde ao segundo tipo de organização com mais parcerias, com quase um terço (30,6%) deste tipo de relação. Mais à frente comprova-se que estas parcerias dizem fundamentalmente respeito à captação de financiamento. Com efeito, nestas parcerias domina o fluxo de recursos financeiros para o Terceiro Setor. As autarquias e as escolas têm apenas 19% do total de parcerias existentes em todos os projetos. As empresas mostram pouco envolvimento com os projetos, com uma percentagem de apenas 12% do total de parcerias.

As razões subjacentes ao estabelecimento destas parcerias foram captadas a partir da seguinte pergunta do questionário: "identificação das responsabilidades de cada parceria no contexto do desenvolvimento de projectos". Embora corresponda a uma pergunta de resposta aberta, os resultados foram analisados para compreender os tipos de responsabilidade das parcerias e induzir a possibilidade de distinguir entre as parcerias que são mais inclinadas para a cooperação e/ou para a manutenção das suas próprias operações, numa lógica de aliança para a obtenção de recursos que permitam a sobrevivência da própria organização.

O Quadro 2 mostra que quase metade das parcerias, 47,7%, foram estabelecidas para fins de financiamento. No limite, esta situação pode gerar situações de dependência que se tornam difíceis de romper, porque o *modus operandi* inculca-se nas representações de condição de parceria. A parceria executiva refere-se a todas a enunciações que se inscrevem em executar um projeto em coprodução entre duas organizações. Esta modalidade atinge 18,2% de todas a responsabilidades que se conseguiram classificar, revelando que é uma prática bastante comum e importante para a execução dos projetos. Este tipo de responsabilidade expressa a prática de atualmente se trabalhar em parceria com outras organizações para potenciar uma maior eficiência da implementação de projetos, juntando o conhecimento de mais do que uma organização e em que cada

uma será especialista numa área concreta. A formação e consultoria têm um peso de 12,1% do total de responsabilidades identificadas e mostra a grande necessidade de transmissão de conhecimento para a operacionalização dos projetos. De igual forma, releva a maior complexidade dos projetos e a necessidade da transversalidade de áreas que é preciso dominar para a sua implementação.

Quadro 2 - Natureza das parcerias por pertença setorial [4]

	Pertença setorial								
	Administração pública local		Administração pública regional/nacional		Terceiro Setor		Empresas		Total
	n	%	n	%	n	%	n	%	n
Financiamento	17	51,5	42	61,8	26	30,2	17	63,0	102
Recursos materiais	5	15,2	4	5,9	11	12,8	3	11,1	23
Comunicação	2	6,1	2	2,9	9	10,5	2	7,4	15
Parceria executiva	5	15,2	8	11,8	26	30,2	0	0,0	39
Recursos humanos	1	3,0	3	4,4	5	5,8	0	0,0	9
Formação e consultoria	3	9,1	9	13,2	9	10,5	5	18,5	26
Total	**33**	**100**	**68**	**100,0**	**86**	**100,0**	**27**	**100,0**	**214**

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Os recursos materiais referem-se a qualquer tipo de disponibilização material dos parceiros, como por exemplo instalações, carros, alimentos, etc. Esta modalidade perfaz 10,7% do total de responsabilidades identificadas e tem o caráter de interajuda e cooperação para atingir o benefício social, igualmente importante para as duas organizações. A modalidade de comunicação tem um peso relativo de 12,1% do total de responsabilidades identificadas e refere-se à responsabilidade de ajuda em funções de comunicação como, por exemplo, filmagens, organizações de eventos, material de promoção, etc. Tal como os recursos materiais, este tipo de responsabilidade, no âmbito de um projeto, tem relação mais estreita com a cooperação, para um benefício social em comum que liga as duas entidades parceiras.

'Recursos humanos' é a modalidade que tem o menor peso relativo, com 12,1% do total de responsabilidades identificadas e refere-se à responsabilidade de fornecer voluntários, pares, ou qualquer tipo de recurso humano para o projeto em causa.

Em síntese, os resultados revelam a coexistência de dois tipos de responsabilidades de parcerias e que são fundamentais para a execução dos projetos: financiamento e parcerias executivas. Este tipo de parcerias, que se destinam à implementação de projetos, pode traduzir uma cultura de cooperação existente, baseada na reciprocidade e apoio mútuo para a obtenção de benefícios sociais que estes projetos promovem.

A administração pública nacional e regional tem um papel sobretudo de financiamento do Terceiro Setor. Note-se, no entanto, que a formação e a consultoria são também atividades relevantes do sector público. Apesar do papel relevante de outras organizações do Terceiro Setor, estamos sobretudo perante parceiros executivos em termos do desenvolvimento das atividades e da distribuição e troca de recursos

materiais que não o financiamento. As empresas, tendo um papel ainda diminuto, estão presentes quer na angariação de recursos quer na formação e consultoria.

A administração pública local tem mais de metade (51,5%) das suas responsabilidades relacionadas com o financiamento de projetos. Os recursos materiais e as parcerias executivas, com cinco respostas, são as modalidades que estão mais presentes com este tipo de parceiros. De destacar que na modalidade dos recursos materiais, a administração pública local é o segundo tipo de parceiros mais representado (5 em 23). A formação e a consultoria tiveram três respostas, a comunicação apenas duas e a facilitação de recursos humanos uma ocorrência.

A administração pública nacional e regional têm como grande responsabilidade, na parceria para projeto, o financiamento, com 61,8%, do total. A formação e consultoria aparecem com nove respostas, sendo a segunda modalidade mais relevante nas responsabilidades. As parcerias executivas têm oito respostas, sendo a terceira modalidade mais prevalente, mas comparando com o total de parcerias executivas, revela-se que tem um papel pouco preponderante (8 em 39). Os recursos materiais, com quatro respostas, a disponibilização de recursos humanos, com três e as responsabilidades de comunicação, com duas respostas, são as modalidades que têm menos presença neste tipo de parceiro.

Também as organizações do Terceiro Setor correspondem a financiadores e a parceiros executivos, ambos com 30,2% de respostas. Em relação às parcerias executivas, pelo contrário, elas têm 26 do total de 39 respostas. A terceira modalidade de responsabilidades nas parcerias mais presente é a disponibilização de recursos materiais. A comunicação e formação e consultoria apresentam nove respostas cada uma sendo, portanto, modalidades menos frequentes. A comunicação contrasta por ter quase dois terços das respostas (nove em 15) o que carateriza o Terceiro Setor como o tipo de organização eleita para ter este tipo de ajuda. A parceria que envolve recursos humanos corresponde a cinco respostas. Outro aspeto bastante relevante é o facto de o Terceiro Setor revelar também uma recursividade interna, porque a modalidade de financiamento está entre as mais importantes, significando que as próprias organizações do Terceiro Setor também financiam projetos, como é o caso das fundações ou das misericórdias, ou facilitam esse processo, como a bolsa de valores sociais.

As empresas são o tipo de parceiros menos presentes nos projetos. Relativamente às responsabilidades destas entidades, a modalidade mais presente é a do financiamento, com 63% das respostas. A segunda responsabilidade mais prevalecente é a formação e consultoria com cinco respostas. As parcerias executivas e a disponibilização de recursos humanos não têm qualquer ocorrência. Globalmente, e curiosamente, as empresas, como parceiros de projeto de organizações do Terceiro Setor têm um papel forte de financiamento e de facilitadoras de responsabilidades auxiliares aos projetos, salientando-se, por exemplo, na ajuda na comunicação, disponibilizando recursos materiais ou formação e consultoria.

3. Origem dos financiamentos do Terceiro Setor: uma grande diversidade mediada pelo tipo de organizações

A diversidade do Terceiro Setor decorre, em larga medida, da variação das formas de combinação entre o caráter empresarial, que resulta de iniciativas orientadas para a satisfação de necessidades, e a incorporação de atividades de mercado com objetivos sociais. Essa diversidade está associada, também, a uma pluralidade de formas jurídicas e formas de gestão, pese embora todas tenham, como objetivos, um modelo económico viável. Estas organizações relacionam- se diferentemente com o Mercado e com o Estado e dessa relação emergem diferentes formas de proveitos.

Nesse sentido, a análise da dimensão financeira é fundamental para o conhecimento das organizações, incluindo as organizações que integram o Terceiro Setor. Os sete estudos de caso e os resultados de análises de respostas provenientes do inquérito por questionário que foi aplicado no âmbito do projeto permitem algumas reflexões sobre esta realidade.

Torna-se difícil concluir dados desta análise, não apenas pelo reduzido número de casos estudados, como também pela sua grande diversidade. A primeira nota reflete que as formas e estatutos jurídicos da organização influenciam decisivamente o modo como se financia. Este aspeto é o caso evidente da mutualidade (VEP) e da fundação (TOC), com fundos próprios significativos. Mas mesmo esta diferença não é determinante, pois as três associações em geral estudadas, a AVI e a RAR, e a associação de desenvolvimento local , a LAD, têm proveitos de origens bem diferentes.

4. Estrutura do financiamento das organizações dos sete estudos de caso[5]

A análise do Quadro 3 permite verificar que existe uma relação entre as formas jurídicas e a estrutura de proveitos e ganhos.

Quadro 3 – Estrutura de proveitos e ganhos segundo a forma jurídica (%)

Forma jurídica das OTS	Vendas e prestações de serviços	Subsídios à exploração	Outros[6]
Mutualidade VEP	91	9	0
Fundação TOC	85	15	0
Cooperativa ECO	44	54	0
Cooperativa DEC	30	66	4
Associação LAD	0	83	17
Associação AVI	70	18	12
Associação RAR	2	71	27
Média das organizações	47	44	9

l) A rubrica "outros" refere-se a qualquer valor que não se enquadra nos anteriores, integrando quotas de associados e donativos.

Fonte: Autores baseados na análise financeira dos estudos de caso.[7]

A VEP, uma mutualidade, é a organização que apresenta um maior valor relativo de vendas e prestações de serviços (91%), quando comparada com todos os outros casos. Esta entidade tem apenas 9% de subsídios à exploração e 0% na rubrica dos 'outros'.Isto pode ser facilmente explicado porque a atividade mutualista, que inclui produtos mutualistas homólogos a produtos financeiros, é muito superior às outras atividades que são subsidiadas.

A TOC é uma fundação que tem uma estrutura de proveitos e ganhos equivalente à VEP, com 85% de vendas e prestações de serviços, 15% de subsídios à exploração e 0% na rubrica "outros proveitos e ganhos". Mais uma vez isto explica-se porque as atividades comerciais da organização ultrapassam em volume as atividades que precisam de ser subsidiadas ou subvencionadas.

A ECO tem 44% de proveitos que advêm de vendas e prestações de serviços, 54% de subsídios à exploração e 0% de "outros proveitos". A DEC tem 30% de proveitos que advêm de vendas e prestações de serviços, 66% de subsídios à exploração e 4% de "outros proveitos". Em ambos os casos estamos face a cooperativas em que a estrutura de proveitos e ganhos é semelhante e, embora os subsídios à exploração tenham mais presença, a venda e prestação de serviços também apresenta um peso significativo na estrutura analisada. Compreende-se esta relação entre estrutura de proveitos e ganhos nas cooperativas, porque os dois estudos de caso não funcionam em moldes empresariais convencionais: as atividades estão orientadas para propósitos coletivos. Mas a forma jurídica de cooperativa tem em si uma maior inclinação natural para as atividades comerciais e, por isso, revelam ambas valores relativos elevados nas vendas e prestações de serviços.

A associação de desenvolvimento local, a LAD, tem 0% de proveitos que advêm de vendas e prestações de serviços, dependendo em 83% de subsídios à exploração e 17% de "outros proveitos". Dada a natureza destas organizações, vocacionadas para projetos de desenvolvimento local, a sua estrutura de proveitos e ganhos relaciona-se com essa missão.

As associações em geral são as formas jurídicas que teoricamente poderão ter qualquer tipo de estrutura de proveitos e ganhos, porque isso depende fundamentalmente das atividades que tenham e da estratégia organizacional que pretendam seguir. Esta forma jurídica apresentada pela AVI e RAR, permite uma grande versatilidade, em termos de atividades que pode desenvolver e será também essa uma das razões do seu peso relativo, tão elevado na sociedade portuguesa.

A AVI apresenta 70% de proveitos que advêm de vendas e prestações de serviços, 18% de subsídios à exploração e 12% de "outros proveitos". A RAR apresenta 2% de vendas e prestações de serviços, 71% de subsídios à exploração e 27% de "outros proveitos". Estas duas organizações têm estruturas de proveitos e ganhos bastante díspares e isso relaciona-se com a versatilidade da própria forma jurídica. A AVI optou por uma estratégia de autossustentabilidade e tal já se expressa na sua contabilidade. A RAR tem o seu foco em projetos de intervenção e, embora procure também a sustentabilidade, ainda é relativamente nova para conseguir expressar tal estratégia na sua contabilidade.

5. O financiamento do Terceiro Setor: presença forte do financiamento público mas procura de alternativas

A relação com o Estado assume um papel central na discussão da economia social e solidária e das instituições do Terceiro Setor, existindo uma grande diversidade de posições e de formas de relacionamento com a administração pública. Na pesquisa realizada, as opiniões maioritárias defendem que as organizações de economia social assumem um papel supletivo com a convicção de que, de forma original e inovadora, se destacam do caráter assistencialista de outras e que serão capazes de promover a sustentabilidade das soluções quer para as pessoas envolvidas, quer para os territórios. No entanto, e atendendo ao contexto de crise que acentua a insolvência dos públicos envolvidos, entendem que compete ao Estado o suporte material como forma de redistribuição social. Apesar disso, a procura de autonomia que vem associada a críticas às formas de controlo público é uma constante em quase todas as organizações. Nesta posição, enquadra-se uma nova dinâmica por parte das organizações, na promoção de atividades ligadas a áreas mais comerciais, de forma a encontrarem soluções de sustentabilidade mais eficazes.

É na sequência de algumas destas posturas que uma das organizações (PAR) afirma que, mais do que complementares, o Estado deve ver estas organizações como parceiras, mudando a forma como se relaciona com elas, não as encarando apenas como meros prestadores de serviços, mas como parceiros numa resposta social que a ambos interessa e a ambos cabe responder de forma eficiente.

O inquérito por questionário permitiu observar os tipos de financiamento a que as organizações inquiridas tiveram acesso, no ano anterior à aplicação do inquérito[8]. Como cada organização podia dar apenas duas respostas, a análise estatística consistiu na contagem de todas as frequências das respostas dadas. Isto permitiu analisar mais aprofundadamente as origens dos financiamentos, ainda que não exista a possibilidade de comparar com as formas jurídicas, devido ao facto de algumas das famílias de organizações estarem bastante sub-representadas[9].

No seu cômputo geral, 1/3 do financiamento destas organizações decorre do sector público, mas há, apesar de tudo, uma expressão significativa de autofinanciamento. De facto, 34% do total de fontes de financiamento das organizações foram subvenções do Estado. Com 11% das respostas, aparece o autofinanciamento através de atividades comerciais. Os donativos (empresas ou particulares) representam ambos 10%, as campanhas de angariação de fundos representam 7% e as quotas e donativos de associados 6%. Com 7% das respostas, encontram-se os financiamentos europeus, que devem ter um especial destaque, pois traduzem estratégias de sustentabilidade por parte das organizações, levadas a cabo num ambiente mais competitivo.

Quadro 4 - Financiamento das organizações do Terceiro Setor Português[10]

Financiadores	n	%
Subvenções do Estado	60	34
Fornecimento de produtos ou serviços no mercado	20	11
Donativos de empresas	18	10
Donativos de particulares	18	10
Campanhas de angariação de fundos	13	7
Financiamentos europeus	13	7
Quotas e donativos de associados	11	6
Financiamentos de fundações e institutos	10	6
Subvenções municipais	8	5
Rendimentos de património da organização	5	3
Agências internacionais de cooperação	1	1
Total	**177**	**100**

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Os financiamentos de fundações e institutos têm um peso relativo de 6% e relevam um tipo de financiamento que está, em parte, associado ao facto de as organizações do Terceiro Setor financiarem atividades de outras organizações homólogas. As subvenções municipais têm um peso de apenas 5%. Os rendimentos de património da organização têm uma expressão diminuta, com 3% das respostas, o que pode ser explicado pelo pequeno número de fundações inquiridas, que será o tipo de organizações onde este tipo de realidade financeira poderia ocorrer com maior frequência. Finalmente, regista-se apenas uma ocorrência de financiamento através de agências internacionais de cooperação.

A abordagem às fontes de financiamento das organizações inquiridas no âmbito do projeto (análise extensiva) pode ser perspetivada ainda a partir de uma tipologia que identifica as fontes de financiamento (Quadro 5) e que permite sublinhar alguns dos aspetos referidos anteriormente, quanto às formas de financiamento das organizações estudadas.

Quadro 5 - Modelos de financiamento

Modelos de financiamento	Caraterísticas	n	%
Modelo dependente do Estado	Organizações que declaram exclusivamente subvenções do Estado	12	14,3
	Organizações que combinam subvenções do Estado com financiamentos provenientes de quotas e donativos	19	22,6
Modelo dependente de privados	Organizações que se financiam exclusivamente com quotas, donativos e campanhas de angariação de fundos	10	11,9
Modelo pluridependente	Organizações que combinam subvenções do Estado com outros financiamentos institucionais (europeus, fundações e institutos)	14	16,7
Modelo híbrido simplificado	Organizações que combinam a atividade comercial com donativos e campanhas de angariação de fundos	11	13,1
Modelo híbrido complexo	Organizações que combinam subvenções do Estado com financiamentos que resultam de atividade comercial, rendimentos de património ou campanhas de angariação de fundos	18	21,4
Total		**84**	**100,0**

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

No Quadro 5 sobressaem duas categorias que não têm qualquer relação com o Estado: o "modelo dependente de privados" e o "modelo híbrido simplificado". No primeiro caso, o financiamento depende apenas de quotas, donativos e campanhas de angariação de fundos; o segundo combina os donativos e campanhas de angariação de fundos com a atividade comercial. Estas duas caraterísticas perfazem 25% (21 casos) do total de modelos, revelando a preponderância das subvenções do Estado numa análise bivariada, que está presente nos restantes 75% dos casos. As duas situações modais são o "modelo híbrido complexo" (18 casos) e o "modelo dependente do Estado"- subcategoria "organizações que combinam subvenções do Estado com financiamentos provenientes de quotas e donativos" (19 casos). Nos dois modelos existe uma combinação de subvenções do Estado com outras formas de financiamento. Estas duas categorias juntas têm o peso relativo de 44%, face ao total de modelos de financiamento. O "modelo pluridependente" representa 14 casos e combina o financiamento do Estado com o financiamento de outras organizações (âmbito local, nacional ou internacional). Finalmente, existem 12 organizações que declaram ser financiadas exclusivamente por subvenções do Estado. Estes casos não são os mais comuns e a estratégia de investir os esforços organizacionais apenas num tipo de financiamento, que esta categoria também representa, tem o peso de apenas 14,3% em relação a todos os modelos de financiamento.

6. Representações da responsabilidade do financiamento ao Terceiro Setor

A representação sobre quem deve financiar o Terceiro Setor permite perceber de que forma é percecionada a realidade do financiamento por parte dos agentes em causa. Estas representações correspondem a um agregado de posições e discussões sobre este assunto. A informação usada neste âmbito foi recolhida através de uma pergunta do questionário, aplicado no âmbito do projeto, onde foi pedida a ordenação das entidades responsáveis pelo financiamento do Terceiro Setor em Portugal. É importante referir que a aplicação do inquérito decorreu em 2010, já em plena crise económica.

Este tipo de financiamento está ainda longe da opinião dos inquiridos sobre as responsabilidades de financiamento do Terceiro Setor. As opiniões repartem a responsabilidade pelos quatro atores chave, mas colocam o Estado e a sua própria responsabilidade em destaque (Quadro 6).

Quadro 6 - Opinião sobre a responsabilidade de financiamento do Terceiro Setor[11]

Responsabilidade de financiamento das organizações	n
Estado	273
A própria organização tem que garantir a sua sustentabilidade	225
Sociedade civil	177
Empresas e sector privado	175
Total	**850**

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

A maioria dos inquiridos apresentou o Estado como principal responsável pelo

financiamento do Terceiro Setor (273 respostas), com quase cinquenta respostas de diferença da segunda resposta mais bem posicionada. Este resultado revela que os agentes das organizações são contra qualquer discurso de desassociação do Estado relativamente ao Terceiro Setor. Observou-se anteriormente que o financiamento público é bastante expressivo no caso do Terceiro Setor português e que estas organizações correm o risco de desaparecer com a supressão deste tipo de financiamento. Outra questão subjacente a esta posição é a própria conceção de Estado Social que, e segundo alguns dos atores entrevistados no âmbito dos estudos de caso efetuados, tem o dever de financiar o Terceiro Setor pelo facto de este substituir e cooperar com o Estado em âmbitos que seriam da sua responsabilidade. Segundo os atores entrevistados no âmbito dos estudos de caso, a ausência do Estado, por um lado, e a complementaridade entre os serviços do Estado e os serviços oferecidos pelas organizações, por outro, legitimará o financiamento público às organizações do Terceiro Setor.

A garantia da sustentabilidade pela própria organização corresponde à segunda resposta mais frequente, com 225 respostas. Este resultado vem sobretudo associado à vontade de ganhar autonomia face à forte dependência do financiamento público. Esta posição poderá também revelar uma vontade de maior autonomia, liberdade estratégica e de intervenção. O papel da sociedade civil no financiamento destas organizações surge com (apenas) 117 respostas.

Nota Conclusiva

A análise dos dados sobre parcerias e financiamento no Terceiro Setor português permite dar conta da densa rede de relações que se estabelece entre estas organizações e com uma grande diversidade de parceiros, com estatutos semelhantes, públicos e privados. Se as razões mais profundas dessas alianças não são inteiramente clarificadas, está presente o facto de que estas organizações adotam estratégias, quer para assegurar a eficácia da sua ação de intervenção, quer para garantir o acesso a recursos que lhes permitam assegurar a sua subsistência. Estas alianças parecem decorrer da necessidade concreta de fortalecimento e de sobrevivência das organizações do Terceiro Setor, estando estas em procura de parcerias e ações que as ajudem a arrecadar os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de satisfazer as necessidades dos seus público-alvo.

Se, do ponto de vista da ação, as parcerias se estabelecem sobretudo com as congéneres, do ponto de vista dos recursos financeiros, o Estado surge como um parceiro essencial. No entanto, a estrutura contabilística de financiamento das organizações do Terceiro Setor português está em certo grau ligado às diferentes formas jurídicas e às atividades que as organizações exercem. As associações mutualistas e as fundações revelam ser as que têm mais autonomia em relação aos subsídios à exploração, e nos dois casos analisados, respetivamente VEP e TOC, as atividades de venda e prestações de serviços têm mais de 80% de peso em relação ao total de proveitos. As cooperativas

analisadas, ECO e DEC revelaram uma estrutura de financiamento misto entre os subsídios à exploração e as vendas e prestações de serviços. Tanto as cooperativas ECO e DEC, como a associação mutualista VEP e a fundação TOC não revelam qualquer indício estrutural de financiamento baseado em "outros rendimentos". Nos casos analisados de associações – LAD, AVI e RAR -, não se conseguiu definir uma estrutura de proveitos comum entre elas. Pelo contrário, e devido à versatilidade da figura jurídica, a estrutura de proveitos e ganhos estará diretamente associada ao tipo de atividades e estratégias organizacionais de financiamento. As organizações, na sua maioria, pugnam pela sua autossuficiência mas consideram legítimo receberem subvenções do Estado, na medida em que coparticipam na execução de políticas públicas.

notas

1 Do ponto de vista global, as especificidades das organizações que compõem o universo do Terceiro Setor estão na base da criação da Conta Satélite da Economia Social (INE, 2013). É aí desenvolvida uma análise que passa pela caraterização da economia social, a sua expressão económica e social (e.g. peso no valor acrescentado bruto -VAB - e no emprego em Portugal), definição de uma tipologia das organizações e a análise financeira propriamente dita.

2 Os dados recolhidos no âmbito do projeto são privilegiados nesta análise dos recursos, nomeadamente a informação recolhida através do inquérito por questionário, que foi aplicado a 89 organizações do Terceiro Setor português. Nalguns casos, utilizou-se informação recolhida também nos estudos de caso e num conjunto de entrevistas a atores chaves do Terceiro Setor. Pretendeu-se, com esta informação, compilar resultados, que pudessem expressar elementos chave para a descrição e caraterização das parcerias estabelecidas pelas organizações do Terceiro Setor consideradas no âmbito do projeto. De igual forma, identificam-se as formas e o peso relativo das fontes destas organizações.

3 Esta informação refere-se a um conjunto de perguntas presentes no questionário, aplicado a 89 organizações do Terceiro Setor português, integrando a "informação geral sobre os 3 principais projetos que a organização desenvolve/desenvolveu na sua área prioritária de intervenção", neste caso explicitando os "3 principais parceiros do projeto".

4 Esta informação refere-se a um conjunto de perguntas acerca de "informação geral sobre os 3 principais projetos que a organização desenvolve/ desenvolveu na sua área prioritária de intervenção" - neste caso explicitando a "responsabilidades dos 3 principais parceiros do projeto". A pergunta era de resposta aberta e permitiu classificar 214 das 372 parcerias, depois de uma análise categorial qualitativa.

5 O estudo do financiamento das entidades abrangidas pelo projeto adotou a análise de rácios que consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamentos de contas do balanço e da demonstração de resultados ou entre outras grandezas económico-financeiras" (Neves, 1989). A construção dos rácios seguiu as modalidades comuns apresentadas no livro de Mota (Gomes & Custódio, 2006). Com esta análise, poderemos relacionar a estrutura do financiamento das atividades das organizações com a forma jurídica de cada um dos casos. Deve-se acrescentar que a seleção dos casos foi justificada pela sua exemplaridade e que isso é ponderado na interpretação dos resultados.

6 A rubrica "outros" refere-se a qualquer valor que não se enquadra nos anteriores. Poderá ser relativo a quotas de associados ou a donativos.

7 Os resultados do Quadro 3 referem-se aos valores relativos entre as três rubricas apresentadas, pertencentes ao documento contabilístico de "demonstração de resultados" (proveitos e ganhos).

8 O questionário foi realizado em 2011.

9 No questionário, foram inquiridas 57 associações, quatro associações mutualistas, cino cooperativas, 17 fundações e seis misericórdias.

10 O Quadro 4 refere-se à resposta à seguinte pergunta do questionário: "Quais foram, no último ano, as duas principais fontes de financiamento do funcionamento da organização?" (escolher apenas duas principais). Os resultados referem-se à contagem de todos os financiamentos enunciados, depois de efetuada uma análise categorial de tipo qualitativa, em que se classificaram todas as origens de financiamento.

11 O Quadro 6 apresenta os resultados à pergunta: "Pensando nos agentes que têm obrigação de apoiar financeiramente organizações como a sua, coloque por ordem de obrigação. Atribua 1 ao que tem obrigação em 1º lugar, 2 ao segundo, 3 ao terceiro e 4 ao que tem menor obrigação". Os resultados apresentados referem-se à contagem de todas respostas, em que o primeiro lugar tem quatro pontos, o segundo tem três pontos, o terceiro tem dois pontos e o quarto lugar um ponto.

referências bibliográficas

Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*. Retirado a 9 de outubro, 2013, de http://www.letunifor.xpg.com.br/arquivos/capsoc2.pdf

Carrilho, T. (2008). Conceito de parceria: três projetos locais de promoção do emprego. *Análise Social*, XLIII, 81-107.

Carvalho, C. (2000). Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais.*REAd: revista eletrônica de administração*, 6, 2. Retirado a 10 de setembro, 2011, de http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19413/000301005.pdf?sequence=1

Estivil, J. (1994). *Partnership and the fight against exclusion*. Brussels: E.E.I.G. Animation and Research, European Union. (Col. The Lessons of the Poverty 3 Programme).

Gomes, A. & Custódio, C. (2006). *Finanças da Empresa*. Parede: Booknomics.

Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & Information Science Research*, 18(4), 323-342. Retirado a 9 de outubro, 2013, de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740818896900031

INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.

Lima, M., Ramos, N. & Castello, R. (2012, março). *Organizações do terceiro sector e a teoria da dependência de recursos: um estudo de Benevides, na Amazônia brasileira, e ilha de Santiago, em Cabo Verde, na África*. Comunicação apresentada no 2ème Congrès Transformare, Paris. Retirado a 9 de outubro, 2013, de http://www.transformare.adm.br/anais/Rebecca-do-Nascimento-Artigo-tranformare-%281%29-2.pdf

Neves, J. C. (1989). *Análise financeira: métodos e técnicas*. Lisboa: Texto Editora.

Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton. Princeton University Press.

Siisiäinen, M. (2000, julho). *Two Concepts of Social Capital*: *Bourdieu vs . Putnam*. Paper presented in ISTR Fourth International Conference The Third Sector: For What and for Whom? Trinity College, Dublin, Ireland.

6 A gestão de recursos humanos assalariados e voluntários*

Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

Os capítulo 6 e 7 são dedicados à problemática da gestão dos recursos humanos (GRH), assalariados e voluntários, tem como objetivo discutir as tendências mais significativas das OTS nacionais neste domínio. Tendo em conta as especificidades do trabalho remunerado e do trabalho em regime de voluntariado, procuramos refletir sobre as práticas de gestão de ambos os RH. Estas foram interpretadas de acordo com os pressupostos das teorias que salientam a importância dos recursos intangíveis para o desempenho organizacional, as quais são originárias do mundo empresarial. Neste sentido, questionamos o caráter estratégico ou imediatista quer da GRH assalariados e a sua coerência com o ideário do Terceiro Setor, quer da gestão do voluntariado, estudado à luz da proposta teórica de ciclo de gestão do voluntariado. De salientar que os RH das OTS não são totalmente contemplados na análise proposta, dado que estas organizações têm a particularidade de integrar, para além de trabalhadores e voluntários (onde se incluem genericamente os dirigentes), membros associados ou cooperantes que podem desempenhar qualquer um dos papéis funcionais assumidos pelos trabalhadores e/ou voluntários. Porém, não daremos conta deles nesta obra.

1. A gestão de recursos humanos assalariados

A caraterização da gestão de recursos humanos (GRH) assalariados é a problemática que nos ocupa neste capítulo. Ao longo das páginas que se seguem, discutimos informações empíricas que decorrem quer da análise extensiva às organizações de base, quer duma abordagem intensiva às organizações alvo de estudo de caso, onde, para além da informação recolhida nas entrevistas individuais e coletivas, foi realizada uma recolha e análise documental, de fontes secundárias, designadamente do relatório único (RU)[1] para o ano de 2011, em cada organização[2]. Dado que a RAR

* Este texto beneficiou da leitura e análise crítica que a Ana Luísa Martinho realizou e cujos contributos foram valiosos para a versão agora apresentada.

não integra trabalhadores assalariados (mas apenas estagiários e trabalhadores e regime de prestação de serviços), não dispõe de RU e fica excluída da análise de caráter quantitativo que por esta via elaboramos.

Com efeito, abordamos o lugar da GRH em OTS empregadoras, partindo do princípio avaliativo segundo o qual o objetivo orientador das OTS é o cumprimento da sua missão. De acordo com as propostas de análise configuracional (Akingbola,2006), resultado da combinação entre os diferentes tipos de práticas de GRH e das perspetivas do alinhamento (Michie & Scheehan, 2005) com a estratégia organizacional, consideramos que, de acordo com o ideário do setor, a GRH numa OTS se orienta para o desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos (RH) e da comunidade em que se encontra integrada. É esta orientação que perfila a GRH como uma estratégia gestionária conduzida pela missão, ao invés de uma gestão imediatista direcionada para o desempenho funcional de curto prazo. Propomos aferir o tipo de orientação, questionando as práticas de gestão mais frequentes, as orientações privilegiadas e como se articulam com o desenvolvimento territorial, no que se refere ao emprego local.

1.1. Um Terceiro Setor empregador e seus contornos recentes na União Europeia

É recente a afirmação do Terceiro Setor com um estatuto idêntico aos setores estatal e privado, no que diz respeito ao seu reconhecimento como setor económico empregador, produtor de bens e serviços, com um valor de uso e de troca, e não apenas como um conjunto de ações meramente filantrópicas e caritativas. O seu reconhecimento deve-se ao desenvolvimento que tem alcançado à escala mundial, quer em termos de riqueza gerada, quer de emprego criado.

O crescimento do emprego no setor é testemunhado por vários autores, porém com escassa informação estatística fundamentada e passível de comparação. Em 2002, e para o setor não lucrativo, a percentagem da população economicamente ativa a trabalhar em organizações da sociedade civil era, a título de exemplo, 14,4% na Holanda, 9,8% nos EUA, 4% em Portugal e 1,6% no Brasil (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005).

Em 2010, em Portugal, o setor da economia social era constituído por 55,383 organizações, que representavam 5,5% do emprego remunerado na economia social e 4,7% do emprego total nacional, desenvolvido a tempo inteiro (INE, 2013). No mesmo ano, o emprego remunerado assume um número significativo de mais de 14 milhões de pessoas, o que representa 7,5% do total do emprego da economia europeia. Os países com maior peso relativo são a Bélgica (12,3%) e a Suécia (12,0%). Portugal encontra-se em 14º lugar, com 5,5%, 2 valores percentuais abaixo da UE a 27 (INE, 2013).

Deste modo, podemos afirmar que o setor não só é uma parte integrante e significativa da economia de muitos países, como apresenta sinais expansionistas, razão pela qual as práticas de GRH adquirem pertinência analítica acrescida. A própria UE, pelo menos desde 1997, tem adotado medidas políticas que, por um lado, têm como objetivo promover o Terceiro Setor como empregador e, por outro lado, como criador de autoemprego[3]. A título ilustrativo da importância conferida neste domínio, destaca-se o *Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade Social* – PROGRESS (2007-2013). A inclusão das OTS como destinatárias deste programa revela o acesso em igualdade de circunstâncias (com as organizações dos setores público e privado) a este tipo de apoios e o crescente reconhecimento do seu papel nas políticas europeias. Assume especial relevo o estabelecimento do *Microfinanciamento Europeu "PROGRESS" para o Emprego e a Solidariedade Social*, lançado em 2010, com o objetivo de financiar a criação de microempresas ou atividades independentes, inclusive no âmbito da economia social, por pessoas excluídas do mercado de emprego e sem acesso ao mercado tradicional do crédito.

Em 2011, o *Parecer sobre Empreendedorismo Social e Empresas Sociais*[4] é decisivo ao identificar áreas prioritárias e medidas para a criação de um ambiente propício para as empresas sociais na Europa, no âmbito da Quadro Estratégico Comum (QEC), vulgo Estratégia Europa 2020 (2014-2020). No contexto português, assiste-se, já em 2011, ao lançamento do SOCIAL INVESTE – *Programa de Apoio* à *Economia Social*[5], que visa constituir uma linha de crédito bonificado para incentivar o desenvolvimento das atividades de natureza social e solidária das entidades da economia social. No ano seguinte, o Governo Português, no âmbito do seu *Plano Estratégico de Iniciativas de Empregabilidade Jovem*, promove o empreendedorismo social de jovens entre os 18 e os 40 anos de idade, através do apoio à criação de cooperativas, pelo lançamento do Programa COOPJOVEM[6]. Ainda no domínio da dinamização do mercado de trabalho a partir da economia social, é criada, em 2013, a medida de *Estágios de Emprego Passaporte Emprego Economia Social e Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis e Desportivas*[7].

1.2. A centralidade dos recursos humanos no Terceiro Setor

As raízes da GRH radicam no setor industrial privado lucrativo. No Terceiro Setor, estas práticas tenderam a ser relegadas, quer porque durante muito tempo foram administradas numa perspetiva filantrópica e caritativa, quer por só recentemente terem assumido um papel como empregadoras. Hoje, tal como nos setores público e privado, a GRH tem vindo a ganhar relevo nas OTS, inspirada no âmbito dos pressupostos das teorias da empresa baseada nos recursos[8], cuja ideia central é que as organizações sustentam a sua vantagem competitiva a partir dos seus recursos, entre eles os recursos humanos (RH) (Colbert, 2004). Esta é a abordagem gestionária dos RH que é importada do mundo empresarial e constitui o paradigma dominante para a GRH em qualquer organização.

Tendo como referencial o mundo industrial ocidental, podemos dizer que, genericamente nas décadas de 50 e 70 do século XX, a GRH era tida como uma tarefa menor e os trabalhadores encarados como um custo, sem interesse para as empresas que concentravam grande parte das suas preocupações na produção. A partir da década de 1980, são dados passos importantes no que respeita à preocupação com fatores motivacionais e de satisfação no trabalho, que culminam com a disseminação de instrumentos operacionais, tais como a avaliação de desempenho, a análise, descrição e qualificação de funções e o apuramento de técnicas de recrutamento e seleção (Parente, 2010; Almeida, 2011; Fernandes, 2011). Com efeito, desde esta década as pessoas passam a ser encaradas como um recurso capaz de assegurar a adaptabilidade das organizações em contextos complexos de volatilidade económica e mudanças tecnológicas e demográficas (Almeida, 2011). Nesta ótica, a GRH é concebida como um, entre outros, alicerce estratégico das organizações, discutindo-se, cada vez mais, a pertinência da noção de gestão estratégica de RH. Esta é entendida como um alinhamento da GRH com a missão da organização, procurando adequar as políticas e práticas da gestão aos desafios que as organizações enfrentam na atualidade, como àqueles que são esperados no futuro (Almeida, 2011; Bratton, 1999; Pynes, 2009), respeitando os princípios do trabalho digno[9]. Esta postura permitiria promover melhorias de desempenho organizacionais, alavancada numa perspetiva conciliadora entre objetivos organizacionais e objetivos profissionais e pessoais dos RH.

Esta postura estratégica é tanto mais importante no Terceiro Setor dada a centralidade dos RH. De facto, se no setor industrial é possível automatizar o processo produtivo, reduzindo-se por esta via a mão de obra necessária, as OTS (e à semelhança de parte do setor social público) estão dependentes de RH pouco passíveis de serem substituídos por capital fixo. Adicionalmente, dada a especificidade de grande parte das atividades desenvolvidas - nomeadamente nas áreas da educação, formação, saúde, velhice, famílias, pobreza, entre outras -, é das competências dos trabalhadores que depende o sucesso e a qualidade dos desempenhos organizacionais, uma vez que os RH estão globalmente implicados e em contacto com os diferentes *stakeholders* das organizações (Pynes, 2009). A relação emocional que é estabelecida com a organização e com os destinatários é tida como fulcral para o desempenho de um conjunto de funções, que vão requerer uma forte resistência psicológica nos problemas vividos quotidianamente na organização. Com base numa revisão de estudos de caso realizados no domínio da gestão nas OTS, nomeadamente a partir de trabalhos desenvolvidos por Cascio e Boudreau (2010), Fitz Enz (2000) e Pynes (2009), confirma-se que se tratam de serviços de mão de obra intensiva, em que 50 a 80% do orçamento disponível se destina a custear salários. De facto, as OTS, ao intervirem em problemas sociais complexos, procuram integrar nos seus objetivos uma otimização constante da qualidade de resposta a um largo conjunto de *stakeholders*[10]. Tal pressupõe dos seus trabalhadores e dirigentes competências atitudinais, ao nível do saber ser e estar, inclusive de gestão do capital social, dado a intensidade e o valor que assumem os relacionamentos fora e dentro da organização (Akingbola, 2006).

Um segundo aspeto a sustentar a importância dos RH nas OTS é os desafios de sustentabilidade económica. As OTS estão frequentemente sujeitas a financiamentos externos que assentam em critérios de elegibilidade complexos, o que acentua a vulnerabilidade destas organizações face aos preceitos de autossustentabilidade. Neste sentido, um alicerce estrutural para um funcionamento sustentado das OTS é atraírem profissionais altamente qualificados, capazes de gerir processos de captação de recursos (vulgo *fundraising*) e de prestação de contas económicas, sociais e ambientais, o que nem sempre é uma prerrogativa fácil, como veremos pelas próprias limitações remuneratórias ou de progressão na carreira.

Uma outra especificidade prende-se com a existência de um consenso relativamente à ideia de que, neste setor, os RH são fortemente investidos na missão e nos valores da organização. São vários os estudos que têm reforçado esta ideia de identificação dos trabalhadores por fatores emocionais, como fonte geradora de motivação que tende a compensar salários mais baixos (Gmur, 2010; Hély, 2009; Alatrista & Arrowsmith, 2004). A este propósito, Preston (1989) considera que, de acordo com a teoria da doação do trabalho, os trabalhadores do setor sem fins lucrativos sentem-se atraídos pelo seu trabalho devido a objetivos morais e éticos, reforçados pela natureza dos bens e serviços que são produzidos/oferecidos por essas organizações, com o propósito de gerar bem-estar social. Assim, estes trabalhadores estão menos interessados nas recompensas monetárias; caso contrário, trabalhariam em organizações com fins lucrativos, onde poderiam usufruir de um salário mais compensador. Neste contexto motivacional, as práticas de GRH poderiam ser um instrumento adicional para suportar e potenciar a satisfação intrínseca dos trabalhadores (Akingbola, 2006), porém estão limitadas na sua dimensão extrínseca, pelo menos no que respeita a recompensas financeiras e de progressão na carreira, nomeadamente pela fraca capacidade de sustentabilidade económica. Os trabalhadores são atraídos e motivados para ingressar neste setor devido a fatores de natureza intrínseca, associados a valores sócio-centrados, segundo a expressão de Chaves (2010), ou a recompensas altruístas, na proposta de Johnson (2002 *apud* Chaves 2010), em que o trabalho é percebido como um meio para assistir a comunidade, ajudar pessoas e contribuir para causas socialmente relevantes, mais do que para obter remunerações elevadas, benefícios sociais e outras regalias ou ainda ascensão nas carreiras.

Esta tendência de motivação intrínseca levanta desafios singulares às OTS. Por um lado, estes trabalhadores à partida poderão estar mais vulneráveis à insatisfação laboral, pois apenas podem contar com fatores motivacionais intrínsecos. Ora em outros trabalhos destacou-se

> "que os trabalhadores do Terceiro Setor estão particularmente satisfeitos com a dimensão intrínseca do trabalho [...], distinguindo- se dos do setor privado e público, pela positiva, na variedade de tarefas realizadas, na possibilidade de aprendizagem de conhecimentos e na participação nas decisões [...]. Este envolvimento não esconde, porém, o descontentamento que se regista na dimensão extrínseca do trabalho, particularmente no domínio da progressão na carreira, da possibilidade de frequência de formação e da remuneração" (Parente, 2011, p.376).

Por outro lado, a redução dos níveis de satisfação intrínseca é passível de acontecer nas OTS segundo Akingbola (2006), quando: i) os objetivos organizacionais inicialmente tidos como fatores de atração para o ingresso na organização deixam de ser atingidos; ii) a missão organizacional é secundarizada; iii) os valores professados são percecionados como inconsistentes com aqueles que estão a ser praticados.

Finalmente, há ainda quem vá mais longe em termos de argumentos: McMullen e Schellenberg (2003) e Akingbola (2006) destacam que os salários baixos podem ser uma via de captar profissionais que estejam realmente comprometidos com a missão da organização (e não com recompensas monetárias). Todavia, este último autor adverte também para as limitações que as baixas remunerações impõem ao não contribuírem para reter mão de obra qualificada, desencadeando elevadas taxas de rotatividade e dificuldade em atrair candidatos com elevado potencial. Assim, temos um constrangimento e não um fator de atração dos mais competentes para o Terceiro Setor.

Na origem dos baixos salários estará de novo, entre outros fatores, a ausência de sustentabilidade económica, porque se tratam de organizações excessivamente dependentes de financiamentos externos (nomeadamente de natureza estatal), condicionados pela abertura de concursos/editais a programas de financiamento, que têm um âmbito temporal incerto e uma regulamentação inconstante. No caso português, e para as IPSS, as remunerações e subsídios são definidos por instrumentos de regulação coletiva do trabalho (IRCT), negociados entre os representantes daquelas, na figura dos seus dirigentes, e uma pluralidade de sindicatos, nenhum deles identitariamente ligado aos trabalhadores do Terceiro Setor[11]. Deste modo, vive-se um conjunto de pressões que dificultam a coerência das práticas de GRH com a missão da organização, bem como com o próprio conceito de trabalho digno.

A unanimidade face às baixas remunerações salariais no setor (Pynes, 2009; Akingbola, 2006) é realçada em Portugal por Reis, para as IPSS, onde mostra que os salários que os técnicos auferem nestas instituições são metade do salário que os mesmos profissionais auferem na função pública para trabalho idêntico. "É verdade que a política salarial das IPSS passa em grande medida por recursos externos da própria organização, nomeadamente […] da disponibilidade do Estado para aumentar a comparticipação às organizações" (2009, p. 189). O autor argumenta que os benefícios dos trabalhadores das IPSS têm um caráter não económico, relacionados com a flexibilização dos horários e a facilidade no uso de serviços e equipamentos, benefícios que as organizações gerem de uma forma individualizada, tendo em conta as necessidades dos trabalhadores (Reis, 2009).

Hély (2009) menciona que no caso francês, em comparação com o restante mercado de trabalho, encontramos, neste setor, grande parte dos trabalhos a tempo parcial, nomeadamente em atividades como a animação sociocultural, ocupação educativa de tempos livres ou apoio ao domicílio. O trabalho parcial pode aqui significar uma forma individualizada de GRH *versus relação laboral assente em* direitos adquiridos.

No mesmo sentido, Melo e Silva apontam para a pressão dos financiadores e para necessidade de redução de custos, como fatores que favorecem a maior recorrência de formas atípicas de emprego (2012, p. 27) em contraponto com um modelo de gestão regulamentado e protetor dos trabalhadores.

No que respeita à formação, sabemos que é uma prática de GRH coerente com o ideário das OTS, uma vez que potencia o desenvolvimento pessoal e profissional dos RH[12]. Segundo Melo e Silva (2012), que analisou 334 IPSS, a formação é para estas OTS um elemento importante de ligação entre a motivação dos trabalhadores e a missão da organização, para além de estar relacionada com as mudanças gestionárias e organizacionais internas. Estes desafios formativos, segundo Akingbola (2006), são contínuos e persistentes devido às mudanças que se exercem sobre as necessidades sociais e comunitárias, seja por parte de destinatários, seja decorrentes de políticas sociais, entre outras condicionantes. Vários estudos indicam que as organizações sem fins lucrativos oferecem uma quantidade de formação semelhante ao setor público (Parry, Kelliher, Mills & Tyson, 2005; Saunders, 2004 *apud* Melo e Silva, 2012) e muito superior ao setor privado (McMullen & Schellenberg, 2003; Saunders, 2004 *apud* Melo e Silva, 2012). Todavia, apesar da proximidade ao setor público, de acordo com Parry et al. (2005 *apud* Melo e Silva, 2012), estas organizações têm gastos muito inferiores, possivelmente devido aos seus maiores constrangimentos financeiros, bem como, no caso português, aos financiamentos existentes a partir do ano 2000 para o setor, com o III Quadro Comunitário de Apoio (QCA) (2000-2006) e do atual Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) (2007-2013). Ainda no caso nacional e segundo a informação empírica recolhida para as OTS inquiridas, a educação e/ou formação, nas suas diferentes vertentes (vocacional/profissional, inicial e contínua, para adolescentes ou adultos) e áreas temáticas, é uma atividade que, como vimos no capítulo 3, ocupa mais de 25% das OTS, o que constitui com certeza um fator facilitador da implementação de formação interna.

Globalmente, é importante salientar não apenas a contribuição dos trabalhadores e dirigentes, mas também membros associados/cooperantes ou voluntários, como capital humano gerador de eficiência e eficácia inerente aos interesses organizacionais, fundamentando, segundo vários autores, a pertinência de adotar-se a terminologia de gestão estratégica dos RH (Rider & McCandless, 2010; Santos, 2008; Parente, 2010; Comeau-Vallée, 2009). Ao invés de assentar num raciocínio imediatista, esta deve ser entendida como um modelo e um conjunto de práticas, orientadas para uma visão de médio e longo prazos, que reconhecem o papel do trabalho humano, seu envolvimento e sua participação na concretização do projeto organizacional (Parente, 2010). As OTS, de acordo com o seu ideário, singularizar-se-iam ao combinarem práticas de gestão coerentes com as caraterísticas de uma visão ética de negócio social, legitimado por uma missão de bem comum.

Porém, sabemos que estas práticas não são as mais comuns a nível nacional, como abordaremos a partir das informações empíricas nos pontos seguintes, e que o caso português não é uma exceção. Observe-se o Quadro 1 onde se sistematiza, a partir de uma revisão de estudos de caso em OTS realizada por Comeau-Vallée (2009), as

práticas de GRH mais comummente implementadas. A sua análise permite concluir a ausência de práticas orientadas para a gestão estratégica dos RH, designadamente em duas grandes áreas: i) a gestão de carreira dos trabalhadores, o que representa uma limitação do ponto de vista da progressão das pessoas e das práticas efetivas de retenção nas OTS; ii) a gestão dos afastamentos, o que indicia uma não preocupação com a desvinculação dos recursos humanos em OTS.

Quadro 1 – As práticas de gestão de recursos humanos

Schler e MacMillan (1984)	Harel e Tzafrir (1999)	Comeau-Vallée (2009)
1) Planificação	1) Recrutamento	1) Estrutura e planificação
2) Dotação	2) Seleção	2) Avaliação de desempenho
3) Avaliação	3) Participação	3) Formação e desenvolvimento
4) Remuneração	4) Remuneração	4) Dotação
5) Formação e desenvolvimento	5) Formação	5) Participação
6)Relações de trabalho	6) Relações de trabalho	6) Remuneração
		7) Condições de trabalho

Fonte: Adaptado de Comeau-Vallée (2009).

1.3. A gestão de recursos humanos: evidências empíricas

De acordo com a problematização anteriormente enunciada, procuramos perceber que configurações assume a gestão de recursos humanos a partir de dois eixos analíticos. O primeiro eixo, de cariz enquadrador, remete para o que designamos ser a estrutura do emprego nas organizações, a partir de um conjunto de indicadores relativos ao sexo, regime de tempo de trabalho, vínculos contratuais, movimento dos RH e contratação local. Prosseguimos para o segundo eixo, em que procuramos compreender as tendências gestionárias imperantes em termos de autonomia da função RH, as técnicas e orientação de GRH, competências e remunerações. Entre os dois eixos existe uma relação de dependência, em que a estrutura do emprego resulta, em parte, de um conjunto de opções em termos de práticas de GRH.

1.3.1. A estrutura do emprego

O eixo analítico da estrutura do emprego focaliza a atenção em alguns traços caraterísticos da composição dos efetivos, integrados nas organizações inquiridas para o ano de 2010[13] e nos seis (e não sete) estudos de caso, realizados para o ano de 2011, dado que a RAR não tem efetivos assalariados integrados na organização, pelo que não dispõe das informações empíricas caracterizadoras do emprego assalariado.

O universo de 2.325 RH assalariados que compõem as 71 organizações consideradas[14] é claramente feminizado (com uma relação de um homem – 23,0% - para cada três mulheres – 77,0 %) e maioritariamente afeto a um regime de tempo integral.

O cruzamento destas duas caraterísticas, regime de tempo de trabalho e sexo (Quadro 2), permite tecer algumas considerações, nomeadamente se comparadas com as tendências de fundo do mercado de trabalho português.

Quadro 2 - Regime de tempo de trabalho por sexo nas organizações inquiridas (2010)

	Homens	Mulheres	Total
Tempo integral	0,78	0,89	0,86
Tempo parcial	0,22	0,11	0,14
Total	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

A observação do Quadro 2 realça uma fraca incidência do regime de tempo de trabalho parcial (cerca de 14%, valor médio), que é no entanto maior entre os homens do que entre as mulheres, numa relação que duplica o valor. Este facto contrasta com a tendência dominante no mercado de trabalho em geral, onde o trabalho a tempo parcial aparece, em todos os países da OCDE, como um trabalho essencialmente feminino (a taxa estimada de emprego parcial entre os homens portugueses rondava os 6,5% do total de homens com emprego, em 2009)[15]. As razões que presidem a esta particularidade podem explicar-se pela forte feminização do emprego no Terceiro Setor, em que as funções regulares e quotidianas, sobretudo do núcleo operacional das organizações, são garantidas por mulheres. Os estudos de casos realizados corroboram igualmente a feminização dos RH assalariados das organizações, como demonstra o Quadro 3. A exceção é encontrada na organização AVI, onde as práticas de GRH apostam em ferramentas estratégicas, entre elas, um Plano para a Igualdade.

A taxa de emprego feminina contrasta com a forte tendência para a liderança masculina no órgão dirigente, discutida no capítulo 3, facto a que duas OTS estudo de caso parecem ser exceção, ao apresentarem um perfil de liderança maioritariamente feminizada (na AVI onde a presidente é uma mulher) ou totalmente feminizado (DEC).

Quadro 3 – Taxa de emprego por sexo nos estudos de caso (%) (2011)

Organizações	LAD	DEC	VEP	AVI	TOC	ECO
Taxa de emprego						
Masculina	23,5	33,7	18,8	50,0	41,2	40,0
Feminina	76,5	66,3	81,3	50,0	58,8	60,0
Direção	Totalmente masculina	Totalmente feminina	Totalmente masculina	Maioritariamente feminina	Totalmente masculina	Maioritariamente masculina

Fonte: Autora baseada no relatório único, 2011.

Mantendo uma análise por género, a abordagem à qualidade dos vínculos contratuais acabou por revelar a coexistência de tendências de sentido contrário. Trabalhou-se com uma classificação dos diferentes tipos de vínculos contratuais a partir do seu significado, em termos de maior ou menor precariedade. Foram construídas três categorias de avaliação do grau de estabilidade/precariedade[16], baseadas

em pressupostos teóricos de funcionamento do mercado de trabalho[17]. Depois, conservando a análise de género, foi calculado o peso que tem, em cada organização, cada uma das categorias, peso esse expresso em % do total dos RH assalariados, nas figuras contratuais consideradas (Quadro 4).

Quadro 4 – Estatísticas descritivas de precariedade/estabilidade laboral, por sexo (grandezas expressas enquanto proporções) (2010)

	Homens			Mulheres		
	Estabilidade	Semi-estabilidade	Precariedade	Estabilidade	Semi-estabilidade	Precariedade
N	53	53	53	68	68	68
Em falta	36	36	36	21	21	21
Média (%)	58,1	21,1	20,8	62,5	23,4	14,1
Mediana (%)	70,0	4,0	0,0	75,0	9,45	0,0
Moda (%)	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Desvio-padrão (%)	40,6	30,5	33,2	35,7	29,6	24,5

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

Em traços gerais, assumem relevância as seguintes constatações:

- a estabilidade no emprego é um traço relativamente dominante entre as OTS na medida em que é, em média, uma condição laboral vivenciada por 60% dos trabalhadores assalariados;

- a diferença de género coloca as mulheres numa posição relativamente mais confortável, embora seja ligeira a diferença quer na categoria estabilidade, quer na semi-estabilidade; onde a diferença se acentua é nas situações de precariedade, proporcionalmente mais frequentes entre os homens[18];

- em quase 30% das organizações, quer para homens quer para mulheres, a totalidade do emprego gerado configura estabilidade contratual;

- em cerca de 50% das organizações não se assinalam quaisquer situações de precariedade laboral.

Esta situação híbrida, que carateriza a relação de emprego no que se refere às categorias da precariedade/estabilidade laboral dos RH assalariados nas OTS, foi por nós já assinalada em artigos anteriores, onde salientámos "que a segurança dos contratos laborais é […] maior no setor privado, seguido do Terceiro Setor e, por último, no setor público" (Parente, 2012, p. 270), o que de alguma forma questiona a adesão das OTS aos princípios do trabalho digno.

Os estudos de caso corroboram a situação de estabilidade a que os efetivos estão afetos, sendo as organizações LAD e AVI as que apresentam maiores indicadores de precaridade. Tal parece-nos tanto mais paradoxal quando na AVI dispomos de uma GRH profissionalizada, porém mandatada para tirar o máximo proveito do que são

oportunidades de poupança de recursos financeiros, nomeadamente em termos de medidas de apoio à contratação.

Quadro 5 – Vínculos contratuais (%) (2011)

Organizações	LAD	DEC	VEP	AVI	TOC	ECO
Taxa de trabalhadores						
Efetivos	52,9	69,8	75,0	50,0	76,5	100,0
Contratados a termo	47,1	29,1	25,0	39,5	11,8	0,0
Com outros contratos	0,0	0,0	0,0	10,5	0,0	0,0

Fonte: Autora baseada no relatório único, 2011.

Os movimentos dos RH são outro indicador da estrutura de emprego. Na sua análise, retivemos a atenção na contratação e afastamento de trabalhadores e no recrutamento local, questionando os contributos das modalidades de gestão das OTS para o desenvolvimento territorial, uma das problemática consideradas pela *escola da inovação social*. É, no entanto, com reservas que refletimos sobre estes contributos, na medida em que a contratação é uma prática que resulta de uma série de requisitos que o trabalhador deve possuir, pelo que a preferência por um trabalhador local pode, inclusive, não ser viável, sobretudo em OTS com atuação em meios mais isolados.

Da análise das 89 organizações inquiridas, a maioria das organizações (80,0% - 63) contratou trabalhadores e, em sentido inverso, uma não menos significativa parcela (65,0% - 52) despediu ou não renovou contratos.

A tipificação de movimentos de entrada e saída de trabalhadores[19] (Figura 1) mostra uma tendência expansionista ou de manutenção do efetivo em 2010. Para esta última tendência pontuam as organizações que optam por rotação por substituição ou não evidenciam quaisquer movimentos de trabalhadores, num total de 39,1%.

Figura 1 - Tipologia de organizações inquiridas de acordo com os movimentos de entrada e saída de trabalhadores (2010)

n= 82 (100%)
Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

No entanto e por contraposição, nas organizações alvo de estudo de caso e um ano após (2011), a evolução do efetivo foi, no geral, marcada por uma propensão mais intensa para a retração, com taxas negativas na LAD (-26,1%), na TOC e na ECO (*ex aequo* com -16,7%). A AVI apresenta uma situação de estabilidade, em contraponto com a DEC (11,8) e a VEP (3,2).

A preocupação das organizações com a criação de emprego local, e consequente impacto no desenvolvimento territorial - indicador de referência do ideário do Terceiro Setor e de uma possível orientação distintiva face aos restantes setores de atividade -, é manifesta em 1/3 (31 - 34,8%) das organizações inquiridas. Apesar de não existir qualquer prioridade de recrutamento de trabalhadores residentes nas áreas de intervenção, não deixa de ser significativo que, das 87 OTS inquiridas em causa, 56 (64,4%) optem por recrutar localmente os seus RH, sendo que no ano de 2010 recrutaram, em média, um trabalhador local. Importa salientar que o contributo para o desenvolvimento económico local das OTS não se esgota neste indicador, ao qual seria necessário acrescer outros, tais como, por exemplo, o recurso a fornecedores locais, para emitir um juízo fundamentado. Fica, porém, a pista de questionamento.

Em síntese, estamos face a um emprego feminizado no núcleo operacional e linha hierárquica, exercido a tempo integral, em OTS maioritariamente em situação de estabilização de efetivos e de estabilidade de emprego. Contudo, começa-se a esboçar, por via da informação obtida nos estudos de caso para 2011, alguma tendência para a retração de RH. O emprego de RH locais não é uma preocupação para cerca de 1/3 das OTS, sendo que as restantes contrataram em média um trabalhador local em 2010, o que nos parece ser um contributo escasso para o desenvolvimento local, independentemente das razões que possam estar na origem.

1.3.2. Agestão de recursos humanos: responsabilidade e orientações

A existência de uma prática explícita de GRH é assumida em 82 OTS inquiridas, que consideram desenvolver técnicas de GRH. É sobre estas, bem como nas seis OTS alvo de estudo de caso, que nos vamos reter nas próximas páginas, com o objetivo de as caraterizar a partir de alguns indicadores chave.

A responsabilidade pela gestão de pessoas é, na maioria das organizações, da Direção (40 – 48,8%), seguida por um técnico superior que assume, genericamente, funções de chefia (29 – 35,4%). A existência de um técnico especializado em GRH é diminuta (11,0%). As Direções centralizam em si a responsabilidade pela GRH, tendência idêntica à que Akingbola (2006) constatou em organizações sem fins lucrativos canadenses, em que o topo estratégico tem a responsabilidade da escolha das práticas de gestão. É também este o posicionamento verificado nos estudos de

caso, com uma centralização no topo estratégico da GRH nas organizações LAD, VEP e TOC. Distinguem-se a DEC e a AVI, onde encontramos uma função partilhada entre a Direção e quadros técnicos com funções de chefia, ainda que na AVI se assista a um forte pendor técnico da função de GRH a cargo de profissional especializado.

Prosseguindo na análise, interessava-nos perceber quais as técnicas de GRH implementadas[20] e a que níveis da hierarquia profissional se aplicavam (isto é, técnicos superiores, profissionais qualificados e trabalhadores indiferenciados), de forma a aferirmos a orientação geral da GRH. Partimos do pressuposto que uma gestão estratégica dos RH se orienta para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros da organização, perfilado com os objetivos organizacionais e com a missão social, ao invés de uma gestão imediatista, orientada para o desempenho funcional de curto prazo.

Duas primeiras tendências, não mutuamente exclusivas, se destacam:

i) a existência de uma similitude na aplicação das técnicas de GRH para os três níveis da hierarquia profissional, o que leva a crer que as organizações tendem a adotar práticas de GRH uniformizadas para o conjunto dos seus RH;

ii) uma propensão para que, à medida que nos deslocamos na hierarquia profissional, do nível mais elevado para os mais baixos, as técnicas estratmenor importância.

Em termos de incidências, traçam-se dois grandes polos:

i) uma forte presença para todos os níveis hierárquicos de reuniões periódicas de balanço e troca de informação (mais de 80,0% das organizações), da análise e descrição de funções (na ordem dos 70,0%) e de procedimentos de recrutamento e seleção (na ordem dos 60,0%), ainda que, neste último caso, os procedimentos sejam bastante menos aplicados nos profissionais indiferenciados (não ultrapassam os 12,0% de OTS);

ii) uma presença, em menos de ¼ das organizações, de procedimentos de gestão de carreiras, de desvinculação/gestão de saídas e da definição de planos de desenvolvimento profissional.

As técnicas de GRH foram agrupadas, tendo por base a orientação mais ou menos estratégica ou operacional, subjacente às diferentes combinações entre elas[21]. Assim, destacam-se três tipos distintos de orientação da GRH, que num continuum de ordenação se dispõem das mais simples e funcionalistas para as mais complexas e estratégicas:

i) *orientação para a integração funcional*, a mais simples e operacional, cujo foco é colocado na análise e descrição de funções, diagnóstico de necessidades de formação, reuniões de trabalho e comunicação interpessoal, bem como na integração e acolhimento de trabalhadores;

ii) *orientação para o desempenho*, em que o recrutamento e avaliação de desempenho são os pontos nodais;

iii) *orientação para a carreira e desenvolvimento profissional*, a mais complexa e mais estratégica, põe a enfase no futuro, ao revelar uma preocupação com a gestão de carreiras, formação e desenvolvimento profissional e gestão de saídas.

O princípio interpretativo foi o de que uma maior utilização de técnicas orientadas para a *integração funcional* e para o *desempenho* remete para uma gestão imediatista e funcionalista dos RH de curto prazo, enquanto a mobilização de técnicas orientadas para o desenvolvimento de carreira traduzem uma orientação *desenvolvimentista e estratégica*. Por conseguinte, tal sugere que a opção pelas técnicas consideradas nos dois primeiros tipos é indiciadora de uma ausência de orientação estratégica das GRH.

O Quadro 6 revela a incidência das três orientações de GRH nas OTS inquiridas. A *orientação para a integração funcional e para o desempenho* é superior para qualquer nível hierárquico, o que indica que as organizações privilegiam uma gestão direcionada para o momento presente. A forte diferença entre estes dois tipos de orientações e o último – do *desenvolvimento profissional* – demonstra o fraco enfoque no que diz respeito à gestão de carreiras dos trabalhadores, o que vai ao encontro do constatado por Passey, Hens e Jas (2000 *apud* Alatrista & Arrowsmith, 2004), que afirma que o desenvolvimento de carreiras neste tipo de empregos é limitado. Reiteramos que as técnicas de gestão orientadas para o *desenvolvimento profissional* estão mais presentes nos níveis profissionais mais elevados, tendendo a sua aplicação a ser progressivamente mais escassa para os profissionais qualificados e indiferenciados. Para estes, a gestão estratégica de longo prazo tende a assumir menor relevância em benefício da orientação para a *integração funcional* e igualmente para o *desempenho*.

Quadro 6 – Orientação da gestão de recursos humanos por níveis hierárquicos (valores médios em %) (2010)

	Níveis hierárquicos		
Orientação da GRH	Técnicos superiores	Profissionais qualificados	Profissionais indiferenciados
Integração funcional	57	53	42
Desempenho	47	45	36
Desenvolvimento profissional	19	16	13

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário.

A análise das orientações de GRH nos estudos de caso confirma uma forte tendência para a *integração funcional*, em que assume particular relevo a comunicação interpessoal, muito baseada na informalidade das relações e num quotidiano de reuniões mais ou menos alargadas ou restritas em termos de membros, de acordo os assuntos a tratar.

Na DEC e AVI, temos indício de *orientações para o desempenho*, com a preocupação com a integração dos recém-chegados, o que se manifesta na existência de um manual de acolhimento, cuja conceção foi despoletada pelo processo de certificação de qualidade:

> "*[…] o acolhimento, a apresentação da organização era habitualmente feito pela equipa que aquela pessoa integrava e, portanto, conhecia aquela equipa, conhecia o funcionamento daquela equipa, e o conhecimento da organização no seu todo era feito consoante ia sendo necessário! Neste momento, com o procedimento para a qualidade, […] temos um manual de acolhimento e, portanto, temos todo um conjunto de procedimentos que fazemos na altura da admissão da pessoa, até para que facilite realmente quando eu tenho de contactar com alguém […]*" (Diretora técnica da DEC)

Por sua vez, o recrutamento e a seleção são reconhecidos, a nível discursivo, pelos entrevistados das duas OTS, AVI e DEC, como centrais da própria GRH. Considera-se que é nesta fase que se irão desenvolver as bases para o comprometimento com a missão da organização. É unânime que esta predisposição pessoal, numa dupla vertente pragmática - de identificação com os objetivos e atividades da organização - e ideológica – de identificação com os valores e princípios da organização - é um critério significativo do processo de seleção de pessoas, não descurando conhecimentos e potenciais competências atitudinais e técnicas:

> "*Não basta ser muito bom tecnicamente […] tem de ser alguém que se identifique com os nossos valores, que se identifique com os nossos princípios, com a nossa maneira de trabalhar e de estar nas coisas, tem de ser com entrega penso eu!*" (Diretora técnica da DEC)

> "*Onde* é *que se vê o comprometimento? […] Ganhamos pouco, trabalhamos muito, e não há horas, e* às *vezes as nossas necessidades pessoais são postas de lado em prol de um outro! E* às *vezes levamos choques emocionais muito grandes e se não estamos comprometidos? Quer dizer, não trabalhamos? As coisas deixam de funcionar!*" (Diretor de departamento da AVI)

Retendo a atenção nas competências atitudinais e procedimentais[22] que os estudos de caso realçam, dá-se destaque ao desempenho de um conjunto de funções que vão requerer uma resistência emocional e psicológica, face às vulnerabilidades dos destinatários, bem como competências claramente técnicas ao nível de "*saber como fazer e proceder*".

Ainda no processo de seleção, a análise extensiva das competências profissionais, através do inquérito por questionário, revela para os níveis hierárquicos dos técnicos superiores e dos profissionais qualificados uma unanimidade quanto à importância da *capacidade de trabalhar em equipa*, classificada em primeiro lugar, em pelo menos 50% das OTS.

A avaliação de desempenho é outro indicador associado à *orientação para o desempenho* que, nos inquéritos às OTS, aparece com uma intensidade média,

na ordem de 45% das organizações. À DEC e AVI, junta-se na aplicação desta técnica a LAD. Porém, qualquer uma das três OTS mostra-se insatisfeita com os resultados obtidos na sua aplicação, quer por via dos modelos utilizados, quer da profundidade desejada, para além de criarem, nalguns casos, mal-estar entre os trabalhadores.

> "*Temos uma avaliação formal de desempenho, não com a profundidade que pretendíamos, mas temos uma avaliação de desempenho!"* (Diretor executivo da LAD)

> *"A avaliação de desempenho tem sido mais a nível comportamental, eu julgo que foi tomada essa opção estrategicamente porque, de facto ao nível técnico, a Direção reúne mensalmente com todos os colaboradores e, portanto, tem um feedback da parte técnica e, portanto, vai dando também o seu feedback em relação ao desempenho de cada um. A meu ver, deveria haver uma incidência maior sobre as questões técnicas e uma avaliação mais formal."* (Diretor de departamento da AVI)

O último item analítico refere-se às práticas de recompensas em geral, e particularmente às recompensas remuneratórias, assunto este sempre sensível do ponto de vista organizacional.

Independentemente da valorização menor de fatores extrínsecos ou instrumentais pelos trabalhadores das OTS, os sistemas de recompensas remuneratórias são instrumentos de retenção e de motivação dos RH. Interessava compreender se estas organizações assumiam como referência salarial algum instrumento de regulação coletiva e identificar outros tipos de remuneração, para além da remuneração direta fixa ou salário mensal. As constatações empíricas induziram a alargarmos a análise, que estava dirigida apenas a remunerações, aos sistemas de recompensa em geral.

Das 86 organizações que respondem à questão sobre as tabelas salariais, 62 (72,1%) organizações utilizam um IRCT para a definição dos seus salários, enquanto 24 (27%) não utilizam qualquer referencial. Entre os IRCT, destacam-se, independentemente da categoria profissional, os CCT de caráter obrigatório para as IPSS[23], seguido da Tabela Salarial da Função Pública.

A reter neste aspeto a particularidade do estatuto jurídico: destas OTS que utilizam algum tipo de IRCT, 48 (85,7%) têm o estatuto de IPSS e 14 (25%) de ONGD. A menor incidência de IRCT em ONGD pode explicar-se, por um lado, pelo âmbito de atuação internacional destas últimas e à remuneração por projeto dependente da regulamentação do edital e, por outro, ao facto de não disporem de um contrato coletivo de trabalho que as regule, como acontece com as IPSS. Aliás, é assumido no âmbito dos estudos de caso que "podemos ter pessoas com a mesma função e licenciatura, com pagamentos *diferentes porque são de projetos diferentes ou de funções internas"* (Diretor de departamento da AVI), o que não abona em favor da equidade salarial, princípio básico da GRH. De acordo com os dados da CSES (INE, 2013), a remuneração média da economia social[24] é cerca de

83,1% da economia nacional, bastante mais baixa que a remuneração média nas sociedade financeiras e administrações públicas. Nas seis OTS estudo de caso, o ganho médio mensal ilíquido[25] é relativamente baixo se comparado, para período homólogo, com o ganho médio mensal nacional[26], de 1.142,60€ (Quadro 7). A análise do leque salarial ilíquido[27] revela as maiores disparidades na AVI, LAD e DEC, em que o salário mais alto é cerca de cinco a seis vezes superior ao mais baixo. Esta disparidade, ao contrário do que se podia supor, não parece estar associada à coincidência entre cargos de direção e funções de direcção técnica/executiva, mas eventualmente a uma gestão mais hierarquizada dos RH, que também não encontra relação com a dimensão da organização, bastante variável entres as três OTS em causa. A TOC e a ECO são, neste domínio, mais igualitárias, mas são também as que têm salários base mais baixos. Verifica-se uma tendência para uma variação, na razão direta entre o aumento das disparidades salariais internas e o ganho médio ilíquido (Quadro 7).

Quadro 7 – Ganho médio e leque salarial ilíquido (2011)

Organizações	LAD	DEC	VEP	AVI	TOC	ECO
Ganho médio (€)	1 283,9	916,5	1 018,7	1 174,3	868,4	606,7
Leque salarial ilíquido	6,3	5,0	4,1	6,7	2,9	1,1

Fonte: Autora baseada no relatório único, 2011.

O Quadro 8 demonstra que apenas 32 organizações inquiridas (36,0%) consideram ter extras às remunerações diretas fixas, ou seja, salários de base. Todavia, importa mencionar que o entendimento que os inquiridos fazem das remunerações além das definidas na tabela salarial é abrangente, incluindo desde direitos salariais a recompensas extra, que podem ser entendidas como regalias compensatórias com origem em motivos vários. Este entendimento ambivalente das remunerações extra leva a questionar em que medida tal representação é sinónimo de ausência de sensibilidade às diferentes modalidades de remuneração, bem como da sua utilização como prática de GRH com objetivos distintos.

Os sistemas de compensações integram remunerações diretas fixas, renumerações diretas variáveis, remunerações indiretas, bem como um conjunto de regalias[28]. Um prémio de assiduidade é uma remuneração direta variável e um instrumento de motivação; um subsídio de alimentação pode ser um direito definido em sede de IRCT; o uso pessoal de um telemóvel pertença da OTS ou um seguro de saúde são remunerações indiretas - no primeiro caso, integra a categoria dos complementos de remuneração e, no segundo, a categoria dos benefícios sociais. Deste modo, cumprem teoricamente funções diferentes e são usados em contextos distintos, de acordo com os objetivos motivacionais. Não obstante verificar que, na maioria das OTS inquiridas (64%), as remunerações extra salário base mensal estão ausentes, no Quadro 8 podemos observar como 32 organizações usam uma forma de complemento do salário e apenas uma.

Quadro 8 - Tipos de recompensas (2011)

	n	%
Remunerações diretas variáveis	12	37,5
Remunerações indiretas	12	37,5
Regalias e/ou direitos	8	25,0
Total	32	100,0

Fonte: Autora baseada no inquérito por questionário, 2011.

Do conjunto das mesmas são mais frequentes, *ex aequo,* as remunerações diretas variáveis e as remunerações indiretas. Entre aquelas assumem-se como modalidades preponderantes, os prémios de desempenho (12), prémios por afetação a funções de elevada responsabilidade (4) e prémios de assiduidade (2). Nas remunerações indiretas, salientam-se os benefícios sociais (9) e os complementos de remuneração (7).

As OTS estudo de caso confirmam a ausência de remunerações extra salário base; todavia, na AVI associa-se a possibilidade de frequentar ações de formação a uma recompensa. De facto, a AVI destaca-se pela aposta na qualificação dos RH, quando apresenta uma frequência em média de 69,5 horas de formação/trabalho no ano de 2011, contra as 15 ou 12 horas da DEC e VEP respetivamente, ou mesmo a ausência das restantes.

As práticas de remuneração confirmam o seu leque restritivo, quer em termos do seu baixo valor comparativo, quer da sua variedade, o que parece ir ao encontro das teses sobre a teoria da doação do trabalho, onde o significado do trabalho advém de recompensas sociais e da identificação com a missão e valores das organizações. Curioso como na AVI se entende a formação como um modo de recompensa, o que aponta para uma postura de valorização da pertença organizacional, pelas possibilidades de evolução pessoal e profissional que permite.

Nota Conclusiva

A GRH é um novo desafio para as OTS em fase de profissionalização, mas também um instrumento potencial de reconhecimento dos RH empenhados e motivados pela concretização da missão social, tal como a diversa literatura testemunha.

Os RH de que tratamos neste ponto do capítulo são sobretudo mulheres que ocupam posições no núcleo operacional e linha hierárquica, a tempo integral e com vínculo contratual estável, em OTS, maioritariamente em situação de estabilização de efetivos, apesar dos indícios de um início de retração de RH.

Encontramos nas práticas de GRH algumas ambivalências. Não fica clara a sua coerência com a missão organizacional e com o ideário do Terceiro Setor, ainda que as

razões justificativas possam ser dotadas de total legitimidade racional. É uma função centralizada na Direção, frágil do ponto de vista da sua profissionalização e não estratégica. A análise dos instrumentos de GRH demostra um pendor para uma gestão imediatista orientada para o desempenho funcional de curto prazo, porém constata-se uma propensão para que, à medida que ascendemos na hierarquia profissional, as ferramentas estratégicas e de longo prazo assumam maior importância, o que é sinónimo da reprodução da segmentação verificada, genericamente, no mercado de trabalho.

Verifica-se para todos os níveis hierárquicos uma forte presença das práticas de reuniões periódicas de balanço e troca de informação, o que nos parece singularizar o funcionamento quotidiano das OTS e ir ao encontro da importância das competências atitudinais em OTS a atuarem na área social. Ressalta, da análise, um paradoxo entre a gestão imediatista das pessoas, orientada para a *integração funcional* ou *desempenho laboral*, e o empenhamento solicitado quer em termos da participação no quotidiano de trabalho, quer dos conhecimentos e competências exigidos. Os sistemas de recompensa remuneratórios são limitados, o que tende a corroborar as teses da satisfação intrínseca, fundadas na identificação com valores sócio-centrados e altruístas.

notas

1 O relatório único (RU), que compila toda a informação relativa à organização e aos seus RH, é entregue anualmente por todas as entidades empregadoras ao Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Ficam excluídas desta obrigatoriedade as organizações sem trabalhadores ao serviço.

2 A análise estatística dos relatórios únicos contou com a participação de Susana Tavares de Castro.

3 No ano de 1997 é lançada, pelo Conselho Europeu do Luxemburgo, a *Estratégia Europeia de Emprego* (EEE), onde parece surgir o início do reconhecimento dos impactos do Terceiro Setor para o emprego na Europa, com o *programa piloto Terceiro Sistema e Emprego*. Para um maior desenvolvimento cf. Comissão Europeia (1999).

4 Parecer do Comité Económico e Social Europeu (CESE) sobre Empreendedorismo Social e Empresas Sociais de 26.10.2011 (INT/589 Parecer Exploratório). Disponível em http://eurlex.europa.eu/ LexUriServ/ LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:229:0055:01:PT:HTML Acedido a 28.07.2013.

5 Portaria do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social n.º 42/2011 (19 janeiro 2011). Portugal: D.R. I SÉRIE. N.º 13, pp. 365-367. Disponível em: http://www. cases.pt/0_content/programas/Portaria_422011_de_19_de_janeiro.pdf Acedido a 23.01.2014

6 Portaria n.º 432-E/2012 (31 dezembro 2012). Portugal: D.R. I SÉRIE. N.º 252, p. 7424-(311)-7424- (313). Disponível em: http://dre.pt/pdf1sdip/2012/12/25202/0025200255.pdf Acedido a 23.01.2014

7 Portaria n.º 65-B/2013 (13 fevereiro 2013). Portugal: D.R. I SÉRIE. N.º 31, p. 790-(5) -790-(11). Disponível em: http://dre.pt/pdf1sdip/2013/02/03101/0000500011.pdf Acedido a 23.01.2014

8 Do inglês *resource-based view* (RBV) *of the firm*.

9 De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o conceito de *decente work*, que designamos em português de *trabalho digno* ou de *trabalho decente*, remete para "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". Disponível em http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_visita_guiada_02_pt.htm Acedido a 10.09.2013.

10 Conforme apresentado no cap. 1, por *stakeholders* ou partes interessadas consideram-se aqueles indivíduos, grupos ou instituições que estão direta ou indiretamente envolvidos, emocional e/ou materialmente nas atividades da organização, incluindo entre eles: destinatários (clientes/utilizadores/ beneficiários/ utentes), trabalhadores assalariados, voluntários, estagiários, direção, membros associados/ cooperantes, parceiros, doadores/financiadores e gestores fiduciários (*trustees*), fornecedores, organismos/entidades reguladoras, sindicatos, setor público nacional, regional e local, comunidade alargada, comunidade local.

11 As remunerações nas IPSS são reguladas por, pelo menos, três contratos coletivos de trabalho (CCT) celebrados entre: i) a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública (FNSFP); ii) a União das Instituições Particulares de Solidariedade Social (UIPSS) e a Federação Nacional dos Professores e outros (FENPROF); iii) a CNIS e a Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros (FEPCES).
Como remunerações diretas variáveis, entende-se todos os prémios relacionados com o desempenho.

12 Destaque para o código cooperativo português que prevê que nas empresas cooperativas haja uma afetação de reservas obrigatórias a educação e formação cooperativas. Para um maior desenvolvimento ver Portaria n.º 51/96 (7 setembro 1996). Portugal: D.R. I SÉRIE-A. N.º 208, pp. 3018-3032. [acedido 29 janeiro 2014]. Disponível em http://www.dre.pt/pdf1s/1996/09/208A00/30183032. pdf Acedido a 23.01.2014. Esta portaria que em vigor em 1 de janeiro de 1997 foi, entretanto, alterada pelos: i) Portaria do Ministério das Finanças n.º 343/98 (6 novembro 1998). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 257, pp. 5939-5946.

Disponível em http://www.dre.pt/pdf1s/1998/11/257A00/59395946.pdf Acedido a 23.01.2014; ii) Portaria do Ministério do Trabalho e da Solidariedade n.º 131/99 (21 abril 1999). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 93, pp. 2112-2113. Disponível em http://www.iem.gov-madeira.pt/LinkClick.aspx?fileticket=N29NNDyNarI%3D&tabid=189 Acedido a 23.01.2014; iii) Portaria n.º 108/2001 (6 abril 2001). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 82, pp. 2040-2041. Disponível em http://www.iem.gov-madeira.pt/LinkClick.aspx?fileticket=N29NNDyNarI%3D&tabid=189 Acedido a 23.01.2014; iv) Portaria do Conselho de Ministros n.º 204/2004 (19 agosto 2004). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 195, pp. 5404-5405. Disponível em http://www.confe.coop/web/legisl/dl_204_2004_alt_cod_coop.pdf Acedido a 23.01.2014; v) Portaria do Conselho de Ministros n.º 204/2004 (19 agosto 2004). Portugal: D.R. I SÉRIE A. N.º 195, pp. 5404-5405. Disponível em: http://www.confe.coop/web/legisl/dl_204_2004_alt_cod_coop.pdf Acedido a 23.01.2014;

13 De acordo com o indicador analisado, o número de organizações inquiridas consideradas vai ser variável dada a taxa de resposta obtida, o que significa que temos totais parciais diferentes.

14 Do total de 89 inquiridos, apenas 71 responderam aos indicadores sexo e regime de tempo de trabalho por não disporem no momento da inquirição da informação.

15 Fonte: OECD (2012), OECD Family Database, OECD, Paris. Disponível em www.oecd.org/social/family/database) Acedido a 10 .01.2012.

16 Os três tipos considerados foram: i) *estabilidade do emprego* que remete para a situação laboral vivenciada pelos indivíduos que estão vinculados a contratos de trabalho sem termo; ii) a semi- estabilidade que abrange todos os que são detentores de contratos de trabalho a termo (certo ou incerto); iii) a precariedade laboral que é vivida pelos RH que desenvolvem a sua atividade de forma independente, na modalidade de prestação de serviços, vulgo *recibos verdes*.

17 Considerar que os contratos de trabalho a termo (certo ou incerto) configuram uma situação de semi-estabilidade explica-se pelo facto de a existência de um vínculo jurídico-laboral, em si, conferir direitos e, mais especificamente, direitos de proteção social, sendo, por isso, distinta da situação dos trabalhadores independentes que, genericamente, não usufruem de qualquer direito ou garantia face às organizações onde desempenham funções. Igualmente, por razões de vinculação transitória e temporária às OTS, não foram considerados nem os RH em situação de estágio, nem em contrato de emprego inserção.

18 Esta tendência afasta-se do que conhecemos para o mercado de trabalho em geral, onde, por exemplo, em período homólogo - 3º trimestre de 2010 -, da população trabalhadora por conta de outrem com vínculo contratual a termo e outras situações (contratos de prestação de serviços; trabalhos sazonais sem contrato escrito; situações de trabalho pontuais ou ocasionais) 23,6% era do sexo feminino e 22,7%, do masculino Fonte: Labour Force Survey, Eurostat, 2010. Disponível em http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=207&lang=pt Acedido a 22.05.2012.

19 A tipologia foi criada a partir da diferença entre o número de trabalhadores que saíram e o número de trabalhadores que foram contratados em 2010. Definiram-se quatro tipos: i) *organizações em rotação por substituição, onde* se verifica uma igualdade entre o número de entradas e de saídas; ii) *organizações sem rotação*, em que não se registam saídas ou entradas; iii) *organizações em expansão*, em que existe um maior número de entradas do que de saídas; iv) *organizações em retração* para designar aquelas onde há um maior número de saídas do que de entradas.

20 Os 11 instrumentos de gestão propostos no inquérito foram os seguintes: análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho; definição de plano de desenvolvimento profissional; diagnóstico de necessidades de formação; procedimentos de recrutamento e seleção; plano de integração e acompanhamento; plano de formação; gestão de carreira; desvinculação/gestão de saídas.

21 Em termos de análise estatística, esta variável resultou de uma análise de correspondências de componentes principais sobre as técnicas de gestão de recursos humanos, utilizados para os diferentes grupos profissionais.

22 Optamos por usar a tipologia de conhecimentos da autoria de Valadares e Moreira (2009) para classificar analogamente as competências, partindo do pressuposto que os conhecimentos ou saberes são potenciadores de competências, ou seja, são saberes em ação na perspetiva de Malglaive (1995). Assim,

consideramos: i) os conhecimentos/competências declarativos, que dizem respeito ao domínio de temáticas, conceitos, teorias e leis; ii) os conhecimentos/competências atitudinais, ou seja, relativos à formação de atitudes e valores; e iii) os conhecimentos/competências procedimentais, definidos como a capacidade de executar.

23 Os já referidos CCT celebrados entre CNIS e a FNSFP, entre a UIPSS e a FENPROF e entre a CNIS e a FEPCES.

24 O conceito de economia social é entendido na aceção de Terceiro Setor tal como o definimos ao longo de toda a obra.

25 O ganho médio ilíquido é calculado através do rácio entre o ganho e o efetivo total da organização. Por sua vez, o ganho é definido como o somatório dos salários base ilíquido, subsídios e prémios regulares, subsídios e prémios irregulares e trabalho suplementar. Neste âmbito, estão incluídas todas as remunerações declaradas no RU de todos os trabalhadores (trabalho a tempo completo e a tempo parcial).

26 Foi tido como valor de referência para o período homólogo - Outubro de 2011 - o ganho médio mensal nacional que inclui, para além da remuneração de base, os prémios e subsídios regulares (diuturnidades, subsídios de função, de alimentação, de alojamento, de transporte, de antiguidade, de produtividade, de assiduidade, de turno, de isenção de horário, por trabalhos penosos, perigosos e sujos, etc.), bem como o pagamento por horas extraordinárias. Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos (2013, p. 38).

27 Leque salarial ilíquido é um rácio calculado entre o maior salário base ilíquido e o menor salário base ilíquido. Para este cálculo apenas foram tidos em conta os salários referentes aos trabalhadores a tempo completo.

28 Como remunerações diretas variáveis, entende-se todos os prémios relacionados com o desempenho ou inerentes à função do trabalhador e que complementam o seu salário. Nas remunerações indiretas, são contemplados os complementos de remuneração, tais como o uso de telemóvel ou o carro da organização, bem como os benefícios sociais, tais como os seguros de saúde ou de vida, cartões em serviços variados. São consideradas regalias os dias de férias oferecidos aos trabalhadores, bem como a flexibilidade de horários. As horas extraordinárias e as diuturnidades são pensadas como direitos. Relativamente aos subsídios de transporte e/ou de alimentação, estes podem ser classificados como regalias ou como direitos. Com efeito, consoante os critérios definidos no IRCT, celebrado entre a entidade patronal e os representantes dos trabalhadores, estes subsídios podem estar nele contemplados ou não.

referências bibliográficas

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707-1725. doi: 10.1080/09585190600964350

Alatrista, J. & Arrowsmith, J. (2004). Managing employee commitment in the not-for-profit Setor. *Personnel Review*, 33 (5), 536-548. doi: 10.1108/00483480410550143

Almeida, A. (2011). *A Gestão de Recursos humanos em Portugal: análise sociológica da construção de um campo profissional* (Tese de Doutoramento). Retirado a 29 de janeiro de 2014 de Repositório do ISCTE-IUL de https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/5892/1/Doutoramento_Ant%C3%B3nio_Jos%C3%A9_Almeida_2011.pdf

Bratton, J. (1999). Strategic human resource management. In John Bratton e Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice* (pp. 37-70). London: Macmillan Business.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. New Jersey: Ft Press.

Chaves, M. (2010). *Confronto com o trabalho entre jovens advogados. As novas configurações da inserção profissional*. Lisboa: Imprensa das Ciências Sociais.

Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.

Comeau-Vallée, M. (2009). *La Formalisation des Pratiques de gestion des Ressources Humaines dans les Enterprises d'Economie Sociale: une menace aux valeurs du secteur?* (Dissertação de Mestrado). Retirado a 29 de janeiro de 2014, de UAQM|Archipel. http://www.archipel.uqam.ca/2768/1/M11140.pdf

Comissão Europeia (1999). *Third System, employment and local development*. Vols. I, II e III. Bruxelas: DGV.

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto* (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos humanos). Retirado a 23 de janeiro de 2014 de http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf

Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom Books.

Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E. & Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2013). *Inquérito aos ganhos e à duração do trabalho - 2011*. Lisboa: Ministério da Economia. Retirado a 29 de janeiro de 2013 de http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/remuneracoes/ganhossinteseout11.pdf

Gmur, M. (2010). *Gender Pay Gap in the Third Sector. Theoretical explanation and empirical evidence from Switzerland and Germany*. Paper presented at the 9th International Conference, Turkey. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/Istanbul_abstracts/ISTR2010_0158.pdf

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses Universitaires de France.

INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.

Malglaive, G. (1995). *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora.

MCmullen, K., & Schellenberg, G. (2003). *Job quality in nonprofit organizations*. Ottawa: Canadian Policy Research Network.

Melo e Silva, M. (2012). *Práticas de formação em organizações portuguesas sem fins lucrativos*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos humanos). Retirado a 29 de janeiro, 2014, de http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19516/1/Maria%20Solange%20de%20Souza%20Melo%20e%20Silva.pdf

Michie, J. & Sheehan, M. (2005), Business strategy, human resources, labour market flexibility, and competitive advantage. *International Journal of HRM*, 16(3), 445-64.

Miles, R. & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52. doi: 10.1016/0090-2616(84)90030-5.

Mintzberg, H. (1995 [1979]). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation: An Exploration of the literature*. McGill University.

Observatório das Desigualdades (2010). *Labour Force Survey Eurostat*. Retirado a 29 de Janeiro de 2013 de http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=indicators&id=207&lang=pt

Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Coord.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Vida Económica.

Parente, C. (2011). Responsabilidade social no Terceiro Setor: do ideário às práticas de gestão das pessoas. In M. A. Costa, M. J. Santos, M. Seabra, & F. Jorge (Eds.). *Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana* (pp. 355-381).Coimbra: Almedina.

Parente, C. (2012). Qualified Employment in the Third Sector in Portugal. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* 23 (1), September, 257- 276.

Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public Sectors. *Personnel Review*, 34(5), 588–602.

Passey, A., Hems, L., & Jas, P. (2000).*The UK Voluntary Sector Almanac, 2000*. London: The National Council for Voluntary Organisations Publications.

Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences.*Journal of management 13* (1), 163-178.

Preston, A. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world, *Journal of Labour Economics*, (7), 438–463.

Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Reis, J. (2009). *Organizações do Terceiro Setor: Clima/Cultura Organizacional e Gestão de Recursos humanos como fatores determinantes de empenhamento dos trabalhadores das IPSS*. (Dissertação de Doutoramento em Psicologia). Retirado a 29 de janeiro de 2014 de http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10863

Ridder, H.-G. & MCcandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management. *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, 39, 124-141. doi: 10.1177/0899764008328182

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Saunders, R. (2004). *Passion and commitment under stress: human resource issues in Canada´s non-profit sector: a synthesis report*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks. Retirado a 19 de fevereiro, 2011, de http://www.cprn.org/documents/25808_en.pdf

Valadares, J. & Moreira, M. (2009). *A Teoria da Aprendizagem Significativa. Sua Fundamentação e Implementação*. Coimbra: Almedina.

7 A gestão do voluntariado

Vanessa MARCOS
ISUP – Universidade do Porto
Cláudia AMADOR
Bolseira FCT - ISUP

A gestão do voluntariado

Neste capítulo, introduzimos a temática do voluntariado e procedemos a uma análise da sua gestão, a partir da informação empírica recolhida no âmbito do estudo e cujo objeto empírico são as OTS que atuam na área social. De salientar que assumimos os voluntários como atores importantes no contexto organizacional e gestionário das OTS, o que justificou a sua inclusão como uma das dimensões subjacentes à construção dos perfis de empreendedorismo social.

Deste modo, iniciamos a abordagem ao fenómeno do voluntariado com uma breve problematização teórico-concetual, de forma a definir o objeto de estudo e o enfoque de análise adotado. Numa segunda fase, identificámos as caraterísticas sociodemográficas dos voluntários que integram as OTS estudadas, sob uma perspetiva comparativa. Com efeito, procuramos, sempre que possível, integrar os resultados obtidos no nosso estudo num quadro espacial mais alargado, designadamente a partir dos dados apresentados pelo INE, em 2013, relativamente ao Inquérito piloto ao Voluntariado, desenvolvido no âmbito da Conta Satélite da Economia Social[1], no sentido de contextualizarmos a realidade portuguesa.

A este respeito recorremos, também, a alguns estudos europeus com o objetivo de enriquecer a análise interpretativa dos resultados do projeto. A premissa geral consistiu em promover o enquadramento teórico e a comparabilidade empírica, de forma a potenciar a reflexão sobre o fenómeno no panorama atual. Não obstante, trata-se de um exercício meramente exploratório pois decorre de fontes e metodologias de recolha e análise de dados que adotam critérios distintos, o que dificulta o desenvolvimento de uma análise comparada.

Tomando como referência a perspetiva dos custos de transação, os voluntários são um ativo específico, cujas competências interessa reter na organização. Porém, até que ponto as OTS em Portugal promovem a gestão do voluntariado? Num terceiro momento, e na tentativa de responder a esta questão, recorremos ao modelo analítico do Plano de Voluntariado, enquanto processo e ferramenta gestionária assente num compromisso entre a instituição promotora do voluntariado e o voluntário, o que implica a identificação de um conjunto de direitos e responsabilidades recíprocos.

1. Da problematização do conceito ao reconhecimento do seu valor social e económico

O voluntariado, ainda que não seja um fenómeno recente, assumiu prevalência nos discursos e agendas políticas em 2011 com a instituição, por parte da Comissão Europeia (CE), do Ano Europeu do Voluntariado (AEV 2011). Se o exercício do voluntariado é crescentemente reconhecido e fomentado, os seus múltiplos significados continuam a alimentar o debate nos circuitos académico-científicos. Com efeito, a sua definição não é unânime, decorrente das diferentes configurações históricas e contextos espácio-temporais.[2]

Se, por um lado, "cada país tem diferentes noções, definições e tradições" (Comissão Europeia, 2011, p. 2), é possível identificar alguns elementos definidores, que embora não sejam consensuais parecem convergir para uma relativa harmonização, designadamente: i) a natureza voluntária; ii) a ausência de recompensa monetária; iii) ações realizadas em benefício da sociedade como um todo (ONU, 2002; Szabo,2011; Moreno & Yoldi, 2008; CE, 2011), de forma estruturada (independentemente de assumir uma modalidade formal ou informal). Seguindo a mesma linha de interpretação, o voluntariado em Portugal, regulado pela *Lei nº71/98, de 3 de Novembro*, considera estes princípios; todavia acrescenta outros critérios, designadamente o facto do exercício do voluntariado estar enquadrado em projetos, programas ou outras atividades desenvolvidos sem fins lucrativos, promovidos por entidades públicas ou privadas, excluindo as ações de caráter isolado e esporádico, bem como as que seja determinadas por relações familiares, de amizade e vizinhança.

Tomando como referência as diferentes perspetivas teóricas sobre a temática e considerando que pretendemos analisar as práticas de voluntariado das OTS com intervenção na área social, delimitamos o conceito segundo os seguintes critérios:

- voluntariado de execução (Delicado, Almeida & Ferrão, 2002): em termos analíticos não consideramos os membros dos órgãos sociais, na medida em que estes, por inerência do regime legal que regula as formas jurídicas das OTS em análise, assumem funções de natureza voluntária;

- voluntariado formal e institucional, desenvolvido de forma regular (Moreno & Yoldi, 2008);

- voluntariado enquanto atividade de trabalho (Colozzi, 2001), pressupondo: i) o desenvolvimento de um conjunto de tarefas que, direta ou indiretamente, são oferecidas a terceiros; ii) a existência de um certo grau de formalização ou de estruturação (o que não significa burocratização no sentido pejorativo ou disfuncional do termo); iii) a detenção de um valor social e económico que pode ser percecionado como um ativo específico, na linha da teoria dos custos de transação de Williamson ([1985] *apud* Coriat & Weinstein, 1995), cujas competências do voluntário, como a de qual- quer trabalhador assalariado, interessa reter na organização.

Ora, no seguimento deste raciocínio, podemos aferir que ao trabalho voluntário subjaz valor social e económico, conforme ressaltado pela ONU (2002), o que reforça a necessidade da sua medição. A este respeito, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) em conjunto com a *The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies* destacam no *Manual on the Measurement of Volunteer Work*, lançado em 2011, que o trabalho voluntário contribui com 400 milhões de dólares para a economia global (OIT, 2011). Acresce o valor social do voluntariado traduzido, em parte, no desenvolvimento pessoal e de competências dos voluntários. Segundo a CE, "[o] voluntariado contribui para a estratégia de crescimento Europa 2020, em particular para o objetivo da UE de conseguir uma taxa de emprego de 75% até 2020, ajudando as pessoas a adquirir novas competências e a adaptar-se às mutações do mercado de trabalho" (2011, p. 4).

Contudo, existem apenas algumas estimativas sobre o peso do voluntariado na economia global e no Terceiro Setor, em específico, decorrente, entre outros possíveis fatores, da dificuldade de medir uma atividade que contempla de *per se* uma vertente irregular e informal. A ausência de interesse ou limitações financeiras e de recursos humanos assalariados no quadro do voluntariado formal pode, de igual modo, constituir um impedimento à sistematização e tratamento de informação a este respeito, tanto mais que se tratam de recursos humanos com elevados níveis de rotatividade. De acrescentar a inexistência, até recentemente, de um instrumento estatístico uniforme e promotor da comparabilidade internacional, o que, de resto, o Manual supra referenciado tenta colmatar.

No que respeita a realidade portuguesa, o Inquérito piloto ao Trabalho Voluntário (2013) recorreu a este Manual como referência metodológica e concetual[3] e surge como uma abordagem preliminar à medição do valor económico do voluntariado para o ano de 2012. Com efeito, estimou-se que contribuiu na ordem de 1% para o PIB nacional em 2012 (INE, 2013). Ainda que os dados apresentados pelo INE considerem as modalidades de voluntariado formal e informal, importa reter que o trabalho voluntário correspondeu aproximadamente a 40% do emprego total do Terceiro Setor português, demonstrando o peso significativo deste recurso para este setor de atividade (INE, 2013).

2. Perfil sociodemográfico dos voluntários das OTS em Portugal

Antes de procedermos à análise da dimensão gestionária do voluntariado, consideramos pertinente introduzir o perfil sociodemográfico dos voluntários das OTS em Portugal, atendendo às variáveis sexo, idade e habilitações literárias. Neste sentido, apresentamos de seguida o perfil das organizações estudadas, em confronto com as tendências apuradas pelo INE relativamente a 2012.

Considerando as 89 OTS alvo de análise, 67 (76,1%)[4] declararam integrar voluntários no seu interior. No domínio nacional, a taxa de voluntariado feminina (12,7%) foi superior à masculina (10,3%) (INE, 2013), tendência também verificada no nosso estudo. O número de respostas obtido permitiu determinar a predominância de mulheres no exercício de trabalho voluntário na sede das organizações (68,5%), nas delegações nacionais (58,6%) e nas delegações internacionais (71,1%).

No que diz respeito à idade, os dados recolhidos para as 64 organizações com informação estatisticamente válida[5] aponta para um perfil jovem dos voluntários, na medida em que, em média, os voluntários mais jovens têm 23 anos e os voluntários mais velhos 61 anos de idade. Desta constatação pode deduzir-se que os voluntários nas organizações em análise têm um perfil etário que corresponde, por excelência, à idade ativa, o que é coincidente com as estimativas do INE para o ano de 2012, cuja distribuição revelou que 12,7% dos voluntários se encontravam na faixa dos 45 aos 64 anos e 13,1% na categoria dos 25-44 anos de idade (INE, 2013).

Acresce, ainda, que, segundo os dados do Eurobarómetro (2010) para o ano de 2010, o voluntariado exercido no contexto europeu é mais frequente em indivíduos com elevados níveis de escolaridade. Em linha com a tendência europeia, os dados do INE (2013) relativos ao contexto nacional revelaram que 14,5% dos voluntários possuem o ensino superior, 8,8% são representativos de voluntários com ensino secundário (e pós-secundário) e 5,8% são atinentes a voluntários com o 3º Ciclo Básico. O nosso estudo confirma esta correlação verificada entre o exercício de trabalho voluntário e o nível de capital escolar. Com efeito, tendo em conta as 47 organizações (de um total de 67 que declararam possuir voluntários) com informação considerada válida, 68,1% dos seus voluntários completaram o ensino superior, 21,3% detinham entre o 9º e o 12º ano de escolaridade e 10,6% possuíam habilitações inferiores ou equivalentes ao 9º ano de escolaridade.

Em súmula, os voluntários das OTS em Portugal apresentam, genericamente, um perfil jovem, feminizado e escolarizado. De salientar, ainda, que no âmbito do nosso estudo notamos a tendência para o voluntariado de baixa intensidade, uma vez que, na sua maioria, os voluntários dedicam menos de 10 horas por mês ao exercício do trabalho voluntário. Este cenário contrasta com os dados apresentados pelo INE (2013) que estimou uma incidência mais elevada em termos do número de horas dedicadas ao trabalho voluntário (formal e informal), concretamente 368,2 milhões de horas, o que corresponde a 4,1% do total de horas trabalhadas (de acordo com as Contas Nacionais

Portuguesas). Assim sendo, a população total residente com 15 ou mais anos de idade dedicou, em média, aproximadamente 29 horas por mês ao trabalho voluntário, sendo a média mensal do voluntariado formal (30 horas) ligeiramente superior à observada no voluntariado informal (28 horas) (INE, 2013).

3. O Plano de Voluntariado como ferramenta de operacionalização da gestão do voluntariado: resultados em discussão

Outrora exclusiva do setor privado empresarial, a gestão estratégica de pessoas assume uma gradual importância nas organizações do Terceiro Setor, recorrendo a uma lógica gestionária em tudo semelhante às organizações públicas e privadas lucrativas (GTIV, 2010; Maheu & Toulouse, 1993). No entanto, se a gestão do trabalho voluntário nas OTS começa a ser alvo de um significativo interesse no campo científico, suscita igualmente alguma controvérsia relativamente ao que alguns autores apelidam de "complexidade paradoxal" (Vidal, Costa, Silva & Branco,2004). Esta resulta do facto dos modelos de gestão de pessoas assentarem na lógica de emprego formal, regulado por uma relação contratual que institui uma remuneração e uma lógica de subordinação associada à dominação legal (Weber, 1982 [1922]) e que, deste modo, se distancia da natureza voluntária e da lógica de trabalho sem remuneração, inerente ao voluntariado. Contudo, tal não significa a ausência de compromisso e de responsabilidade no exercício do trabalho voluntário.

Datam da década de 80 do século XX, as primeiras preocupações com esta temática, no contexto das organizações não lucrativas nos EUA e no Reino Unido (Cunningham, 1999). Até então, estas entidades consideravam que, pelo facto de se diferenciarem do setor de Mercado, pela sua missão e pela sua base voluntária e não lucrativa, as suas práticas gestionárias contribuiriam, por si só, para uma boa gestão de pessoas. Cunningham (1999) salientou que, naquela época, as organizações baseavam a sua ação numa perspetiva de "doing good is good enough" e tinham forte resistência à gestão de recursos não remunerados, ou seja, de voluntários. A preocupação com a gestão do voluntariado assumiu entretanto crescente relevo no seio das OTS (Jackson, White & Herman, 1997; Lai, Chapman & Steinbock, 1992; Tremper & Kostin, 1993; Vidal, Villa, Sureda, Simon & Hernando, 2007; Machin & Paine, 2008), definindo-se estratégias gestionárias capazes de envolver os voluntários, de modo a potenciarem o funcionamento sustentado da organização e a diminuírem os riscos de desvinculação. Numa perspetiva gestionária, a desvinculação do voluntário, como de qualquer outro recurso humano, pode ser encarada como o custo de perda de um recurso que foi recrutado, acolhido e formado pela organização (Thierry, 2005).

Nesta linha de pensamento, assumimos o pressuposto que a retenção de voluntários exige a sua gestão e este assenta, por sua vez, no reconhecimento dos

recursos humanos voluntários como partes integrantes do todo organizacional. Não obstante, a gestão do voluntariado está, de acordo com Santos (2007) e Teodósio e Resende (1999), dependente de um conjunto de caraterísticas organizacionais que contribuem para a integração dos voluntários nas OTS, dos quais destacamos os seguintes aspetos, a saber: i) uma estrutura hierárquica reduzida e o fomento do trabalho em equipa; ii) uma boa gestão comunicacional formal e informal; iii) estilos de liderança capazes de negociar, agir com transparência e gerir conflitos; e iv) modalidades de governação democráticas e potenciadoras da participação dos seus diversos *stakeholders*. Estes elementos remetem, não na totalidade mas parcialmente, para o que designamos de organizações com perfil de orientação forte para o empreendedorismo social.

No seguimento deste raciocínio, partimos do pressuposto que uma gestão planificada é benéfica quer para as organizações quer para os voluntários, na medida em que representa uma relação de compromisso assumida por ambas as partes. Esta relação reconhece, a montante, as mais-valias, bem como os direitos e responsabilidade recíprocos e, em última instância, as repercussões nos destinatários da intervenção da organização. Defendemos, portanto, uma correlação entre a configuração organizacional e gestionária dos voluntários das OTS e as implicações nos moldes de atuação das mesmas. A este respeito, a Figura 1 ilustra as distintas, todavia interligadas, fases do ciclo de gestão do voluntariado.

Figura 1 – As fase do ciclo de gestão do voluntariado

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Vidal et al. (2007) e Salas (2009).

Cada fase tem implícito um conjunto de objetivos e de atividades consideradas como práticas promotoras de uma gestão eficaz e eficiente de voluntariado (Quadro 1).

Quadro 1 – Descrição das diferentes fases do ciclo de gestão do voluntariado

Fase	Objetivo	Atividades definidas como boas práticas
1	Contextualização do voluntário na organização e estruturação da sua gestão.	▪ **Planificação** remete para o processo de reflexão e elaboração do Plano de Voluntariado; ▪ **Gestão administrativa do voluntariado** é realizada através de uma entidade ou pela figura de um gestor de voluntariado; ▪ **Sistematização** envolve a criação de uma ferramenta comum de gestão do voluntariado, de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.
2	Definição das funções do voluntário na organização.	▪ **Definição de perfis** corresponde à definição das caraterísticas sociodemográficas, escolares e profissionais desejáveis, atendendo à missão da organização; ▪ **Seleção** é realizada a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.
3	Entrada e integração do voluntário na organização.	▪ **Compromisso de colaboração** pelo qual ambas as partes reconhecem direitos e se comprometem a cumprir os respetivos deveres: o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas e a organização assegura ao voluntário todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho e respetiva evolução; ▪ **Receção** radica no momento em que o voluntário é apresentado a toda a organização e em que lhe são esclarecidas dúvidas acerca da atividade, missão e valores da mesma. Nesta etapa, o voluntário é acompanhado nas primeiras tarefas exercidas no âmbito das suas funções.
4	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação.	▪ **Formação** adequada ao tipo de tarefas desempenhadas pelo voluntário e tendo sempre presente a promoção de uma visão integral da organização, bem como do percurso do indivíduo na mesma; ▪ **Comunicação** com o voluntário é feita primordialmente pela pessoa responsável pelo grupo de trabalho em que o voluntário está inserido. Porém, existem outros canais de comunicação interna, tais como boletins de informação, *newsletters*, intranet, comuns a toda a organização; ▪ **Acompanhamento** contínuo do voluntário através da realização de reuniões periódicas de acompanhamento e de avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipa ou responsáveis pelo voluntariado. Trata-se de analisar o grau de satisfação das expectativas, bem como de identificar necessidades, nomeadamente formativas.
5	Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor.	▪ **Reconhecimento formal** do trabalho realizado pelo voluntário (materialização do reconhecimento) através da entrega de certificados, medalhas ou prémios, atos públicos, entre outros; ▪ **Reconhecimento informal** implica ações diárias de reconhecimento, tais como a atenção pessoal e o contacto direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas de responsabilidade quotidiana e habituais.
6	Consolidação das etapas anteriores e definição da relação posterior entre a organização e o voluntário.	▪ **Gestão da saída** implica a adoção de um processo de orientação da saída dos voluntários, através de práticas como a entrevista de avaliação global, chamada telefónica, envio de carta de agradecimento, entre outras; ▪ **Relação posterior** com o voluntário remete para a manutenção de um determinado grau de contacto, com uma comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso da organização ou convocação para atividades pontuais, entre outras práticas.

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Vidal et al. (2007) e Salas (2009).

Neste sentido, focamo-nos no pressuposto prévio de conciliação possível de interesses entre os atores individuais voluntários e a organização que os integra.

Gonçalves (2006) faz a distinção entre uma gestão formal e informal do voluntariado. A segunda é caraterizada, no limite, pela lógica das necessidades quotidianas da organização e pela boa vontade e livre arbítrio dos voluntários. No âmbito da primeira, é imperativa a definição de um conjunto de funções e uma estrutura pela qual se rege a coordenação das mesmas. Por outras palavras, é necessário que a gestão dos voluntários considere, numa lógica continuada, o quadro de expectativas dos diversos atores envolvidos, bem como o processo de formação e de avaliação. O propósito da avaliação prende-se com o conhecimento e valorização do processo de aprendizagem para assegurar a qualidade e eficácia da formação e compreender os seus efeitos para as organizações (FEAPS, 2004).

Ainda que se assuma o modelo do ciclo de gestão do voluntariado como aplicável a todas as organizações, consideramos que a importância de cada fase poderá divergir consoante a maturidade, a dimensão da organização, as áreas e tipos de intervenção, o âmbito territorial, entre outras variáveis contingenciais, bem como recursos de natureza variada, enquanto variáveis gestionárias. Durante o ciclo de gestão do voluntariado, o processo formativo tende a ter um lugar de destaque. Segundo Pinto (2001), a formação enquadra três vertentes principais: i) uma formação de cariz básico, que proporciona ao voluntário a oportunidade de refletir sobre a sua conceção de voluntariado; ii) a formação específica que dá ao voluntário o conhecimento do projeto ou atividades que se propõe que desenvolva; iii) a formação contínua que contribui para o enquadramento das suas tarefas, enquanto membro de uma equipa de trabalho.

O processo formativo é, deste modo, uma via que permite ao voluntário conhecer, confrontar e melhorar o papel que desempenha, bem como adquirir novas competências e articulá-las com as necessidades da organização e com as suas expectativas. No entanto, destacamos, neste domínio, a resistência por parte de algumas organizações em investir na gestão de recursos humanos voluntários, nomeadamente em ações formativas (Cunningham, 1999; Davister, 2006).

Da sistematização proposta e considerando que o nosso estudo tem também como unidade de análise as organizações, a implementação de um plano de gestão do voluntariado pode ser equacionado como um instrumento de coordenação dos voluntários, que contempla a missão e os objetivos da organização e as expectativas dos voluntários, sob um quadro de reconhecimento dos direitos e responsabilidades recíprocos. Neste sentido, partilhamos com Vidal et al. (2007) e Salas (2009) que uma gestão eficaz e eficiente do voluntariado assenta num Programa de Voluntariado, conforme regulamentado no artigo 9.º da Lei do Voluntariado[6] anteriormente referenciada, e por nós doravante designado por Plano de Voluntariado. Com efeito, assumimos o Plano de Voluntariado como um processo gestionário composto por um conjunto de etapas orientadoras da ação e que envolve múltiplas *partes interessadas*, diretas e indiretas, e que pretende: i) obter resultados efetivos junto dos públicos-alvo; ii) ser potenciador de um desempenho eficaz e eficiente por parte dos voluntários e estruturador do sentido da sua ação; iii) ser qualificador de práticas levadas a cabo pelas organizações promotoras.

Considerando o nosso universo de 67 OTS que afirmaram integrar voluntários, determinamos que apenas 31 organizações (46,3%) definem um Plano de Voluntariado.

A partir deste total, procuramos identificar caraterísticas organizacionais distintivas e, a título descritivo, destacamos a importância relativa da variável independente, a antiguidade, na medida em que são as organizações mais recentes (1 a 4 anos; 5 a 10 anos e 11 a 25 anos) que afirmaram definir Planos de Voluntariado. De salientar que os cruzamentos efetuados com as demais variáveis contingenciais não permitiram estabelecer tendências marcantes e diferenciadoras, na sua relação com as práticas de gestão do voluntariado.

Tomando como referência o ciclo de gestão do voluntariado supra apresentado, (Vidal et al., 2007; Salas, 2009) e concretamente as etapas que consideramos que configuram um Plano de Voluntariado, destacamos, por ordem decrescente de importância, o plano de integração e acompanhamento na organização (83,9% - 26), o reconhecimento (77,4% - 24), o diagnóstico de necessidades de formação e o plano de formação (71,0% - 22 *ex aequo*) (Quadro 2).

Quadro 2 - Etapas e atividades de um Plano de Voluntariado[i)]

	n	%[ii)]
Plano de integração e acompanhamento na organização	26	83,9
Reconhecimento	24	77,4
Plano de formação	22	71,0
Diagnóstico de necessidades de formação	22	71,0
Procedimentos de recrutamento e selecção	21	67,7
Motivação	21	67,7
Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	20	66,7
Avaliação de desempenho	16	51,6
Desvinculação/Gestão de saídas	13	43,3
Reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho e definição de plano de desenvolvimento profissional	12	38,7

i) Respostas obtidas a partir de pergunta de escolha múltipla, sem limite quanto ao número de respostas permitidas.
ii) Percentagem calculada em função das 31 organizações que responderam à questão, com exceção das *reuniões periódicas de balanço e troca de informação* e *desvinculação/gestão de saídas* onde o total de resposta não ultrapassou as 30 OTS.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário, 2011.

Os resultados obtidos evidenciam a preocupação e interesse das OTS em análise pelas etapas intermédias do ciclo de gestão do voluntariado (acolhimento, desenvolvimento, reconhecimento), em detrimento da operacionalização de fases iniciais (preparação e definição dos perfis de voluntariado) e das etapas finais do mesmo ciclo (gestão de saídas e desvinculação dos voluntários). Esta orientação para as fases intermédias do ciclo de gestão, descurando as etapas preparatórias, pode ser indiciadora de uma maior preocupação com o desempenho imediatista, recorrendo ao voluntariado para fazer face à escassez de recursos, mas sem uma orientação integrada e estratégica dos voluntários no seio da organização, bem como na definição de uma relação posterior. Esta abordagem funcionalista e imediatista poderá, ainda, encontrar eco na perspetiva do trabalho voluntário de caráter rotativo, o que poderá

explicar uma tendência para a desvalorização da definição de um Plano de Voluntariado e cujo custo associado não é, por isso, justificável para a organização.

Nesta lógica, retomamos o universo das 67 OTS que afirmaram ter voluntários. Importa, então, reter os atributos que estas valorizam na seleção de voluntários, cujo processo corresponde à fase de definição do ciclo de gestão do voluntariado, e identificar possíveis relações com as funções desempenhadas. A capacidade de liderança apresentou, deste modo, a frequência mais baixa, indiciando que os voluntários são selecionados e recrutados pelas OTS para desempenharem funções que não envolvam a coordenação de atividades e a tomada de decisões estratégicas, mas a execução de funções técnicas específicas para as quais foram admitidos (88,1%), bem como tarefas de natureza logística (80,6%) e administrativa (56,9%), conforme ilustrado no Quadro 3. Os atributos mais valorizados prendem-se com a capacidade de trabalho em equipa e a flexibilidade e capacidade de adaptação (49,3% *ex aequo*) que, de certa forma, remetem para um perfil generalista e não necessariamente sustentado.

Quadro 3 – Atributos valorizados no processo de seleção de voluntários e áreas de trabalho[i)]

Atributo valorizado	n	% ii)
Capacidade de trabalho em equipa	32	49,3
Flexibilidade e capacidade de adaptação	32	49,3
Compromisso institucional	28	41,8
Disponibilidade horária	27	40,3
Atitude pró-ativa e capacidade de resolução de problemas	23	34,3
Capacidade de comunicação	17	25,4
Capacidade de trabalhar com autonomia e desenvolver iniciativas	16	23,9
Competências técnicas no domínio de especialidade	14	20,9
Compromisso com os Direitos Humanos e luta contra a pobreza	13	19,4
Experiência profissional	10	14,9
Formação de base	6	9,0
Capacidade de liderança	1	1,5
Funções desempenhadas	**n**	**%ii)**
Atividades técnicas específicas da função para a qual o voluntário é admitido	59	88,1
Tarefas de logística	54	80,6
Tarefas administrativas	37	56,9
Definição de projetos	30	46,2
Funções de coordenação	26	40,6
Tomada de decisões estratégicas	22	33,8
Angariação de fundos e donativos	5	7,5
Relações e comunicação externa	3	4,5
Atividades pontuais	1	1,5

i) Respostas obtidas a partir de pergunta de escolha múltipla, sem limite quanto ao número de respostas permitidas.

ii) Percentagem calculada em função das 67 organizações que responderam à questão, com exceção das *tarefas administrativas, definição de projetos* e *tomada de decisões estratégicas*, onde o total de resposta não ultrapassou as 65 OTS e as *funções de coordenação* em que o total de respostas foi de 64 OTS.

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

De salientar, também, que verificamos uma relativa facilidade em recrutar voluntários pelas OTS em análise, atendendo que em 31 organizações (48,4%) o

processo de recrutamento realiza-se por iniciativa do indivíduo que se autovoluntaria e em 14 (21,9%) através do método do "passa a palavra" promovido por pessoas que já são elas próprias voluntárias na organização. Esta última técnica de recrutamento assemelha-se aos resultados obtidos na maioria dos estudos internacionais e nacionais[7], em que o voluntário toma conhecimento de uma organização promotora de ações de voluntariado através de vínculos sociais (amigos ou familiares). No que diz respeito a práticas formais de recrutamento, como campanhas (7,8% - 5) ou anúncios (4,7% - 3), observamos que são pouco implementadas pelas organizações em análise, com exceção do recurso às Bolsas de Voluntariado (17,2% - 11). Segundo Delicado et al. (2002), as organizações reconhecem que a adesão de voluntários é facilitada pelas relações interpessoais o que, apesar de não garantir a igualdade de oportunidades e excluir potenciais voluntários, representa uma forma de recrutamento de voluntários de baixo custo. Tal poderá traduzir uma estratégia de gestão do voluntariado de cariz relativamente informal, eventualmente reforçada pelo seu caráter de rotatividade, o que poderá explicar a tendência reduzida para a definição de um Plano de Voluntariado pelas OTS estudadas.

Acresce a questão da figura responsável pela gestão dos voluntários, ou seja, alguém que assuma especificamente esse papel no seio da organização. De salientar que as funções dos responsáveis pela gestão de voluntários concernem, entre outras, a angariação e orientação de voluntários; a informação e representação do voluntariado; a mediação entre a organização e os voluntários; a promoção da coesão e estabilidade da equipa de voluntários; o acompanhamento dos voluntários; a atribuição de funções e organização das tarefas dos voluntários; a coordenação da equipa de voluntários com outros serviços; a motivação da equipa (FEAPS, 2004). Machin e Paine (2008), no âmbito de um estudo focado em Inglaterra, sobre a capacidade de gestão de voluntários, fazem a distinção entre os "coordenadores de voluntários", cuja função específica consiste precisamente na gestão dos voluntários e os "gestores de voluntários" (*managers of volunteers*) que desempenham a função de gerir voluntários, mas que as acumulam com outras.

Ora, no âmbito do nosso estudo, verificamos que a responsabilidade pela gestão do voluntariado encontra-se, na sua grande maioria, centralizada nos técnicos superiores com funções de chefia (21 - 67,7%), seguindo-se, com uma diferença pouco significativa, a direção (19 - 61,3%). Com base nestes resultados, podemos concluir que estas organizações não têm a função específica de gestão de voluntários, segundo a perspetiva apresentada por Machin e Paine (2008), e o seu exercício encontra-se centralizado nos representantes das organizações com funções de chefia.

Em termos genéricos, estas constatações permitem-nos problematizar a relação entre as motivações dos voluntários e os objetivos/necessidades das organizações e, em termos mais latos, entre o trabalho voluntário e o mercado de trabalho. O início do trabalho voluntário remonta, segundo Hudson (1999), ao crescimento das organizações ligadas à Igreja, que promoviam um conjunto de ações de cariz caritativo e as-sente em motivações cristãs de apoio ao próximo e aos mais desfavorecidos. Contudo, as motivações inerentes ao trabalho voluntário diferem consoante o tipo de pessoa e atividade desenvolvida mas, e acima de tudo, o voluntariado é determinado pelas motivações subjacentes a essa mesma prática.

As diferentes motivações podem ser encaradas à luz maussiana da dádiva, em que o ato de dar, associado a valores como a solidariedade e o altruísmo, não é desprovido de interesse. A perspetiva de alguém estar disposto a dar algo sem qualquer retorno, ou seja, sem receber nada em troca é demasiado simplista. As trocas são simultaneamente voluntárias e obrigatórias, interessadas e desinteressadas, em suma, são um ato recíproco mas também, em determinados momentos, assimétrico (Martins, 2005).

A dádiva tem promovido um conjunto de práticas de voluntariado distintas ao longo do tempo. Se temos assistido a uma prática de voluntariado amplamente as- sente numa economia da dádiva, em que pouco mais é dado e procurado do que uma recompensa simbólica de apoio ao próximo, atualmente esta simbologia da troca é encarada, sobretudo no âmbito do voluntariado exercido pelos jovens, como uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho (Coelho & Aquino, 2009).

O recurso ao trabalho voluntário, em Portugal, aponta para uma conceção do voluntário como solução de recurso, cujo valor económico no mercado é baixo ou nulo para as OTS que o integram. Porém, o voluntariado pode ser considerado como uma via de profissionalização das organizações, ao proporcionar a integração de indivíduos qualificados, do mesmo modo que estes encontram nas organizações oportunidades de realização pessoal e profissional. Destaque para a obtenção de competências que as atividades de voluntariado podem proporcionar, aquisição de saberes e alargamento da sua rede de conhecimentos, o que pode culminar em oportunidades no mercado de trabalho (Sardinha, 2011; Alonso, 2000, *apud* Coelho & Aquino, 2009), em linha com o reconhecimento atribuído pela CE (2011) ao voluntariado.

A questão que se coloca e que remete para alguns dos paradoxos de uma época de austeridade e recessão financeira são os termos (des)iguais em que esta relação se materializa. Do lado das organizações, ganham-se recursos humanos adicionais, motivados e gratuitos; porém, dada a escassez da oferta de emprego fomenta-se, por esta via, a precarização do mercado laboral dos que vivem uma situação de desemprego. O perigo desta instrumentalização do voluntariado acresce se atendermos à própria legislação portuguesa que restringe a ação do voluntário a projetos e programas que são, na sua maioria e como afirma Gomes (2009), desenvolvidos por instituições com escassez de recursos humanos e financeiros. Estes voluntários tendem a ter disponibilidade total de tempo para se dedicarem à organização e dada a carência de recursos por parte das organizações, estas podem substituir os postos de trabalho que correspondiam a empregos assalariados por uma força de trabalho voluntária, sobretudo jovem, com dificuldade de transição para a vida ativa. Para estes, o voluntariado é uma forma de aquisição de experiência profissional e uma eventual via para ocupar um cargo numa organização.

Em contextos de crescimento económico, o voluntariado não compete no mercado de trabalho. Este efeito pernicioso é substituído, frequentemente, por uma dedicação a tempo parcial e por uma opção pessoal de dádiva, motivada por fatores de identificação com a missão da organização. É uma escolha, não um constrangimento, sem que a motivação seja uma contrapartida laboral, mas uma recompensa identitária do domínio simbólico. Esta caraterística remete exatamente para a essência do voluntariado enquanto atividade materialmente desinteressada e distingue-a da mão de obra assalariada.

Nota Conclusiva

No presente texto abordamos a temática do voluntariado e procuramos configurar o trabalho voluntário exercido nas OTS estudadas. Para o efeito e num primeiro momento, problematizamos sucintamente o conceito. Ainda que a sua definição não seja consensual, o seu papel económico e social assume uma importância crescente na agenda política nacional e internacional.

De seguida, apresentamos o perfil sociodemográfico dos voluntários que integram as organizações alvo de análise, e que se assume como predominantemente jovem, feminizado e escolarizado ao nível do ensino superior. Acresce a tendência apurada no nosso estudo para o voluntariado de baixa intensidade e que se revela mais baixa, em comparação ao cenário estimado pelo INE em relação a 2012.

Num terceiro momento, revisitamos algumas perspetivas teóricas em torno da gestão do voluntariado, cuja importância foi sublinhada pelos autores estudados, como forma de potenciar o funcionamento sustentado da organização no seu todo. Trata-se, portanto, de promover o exercício profissionalizado (e não burocratizado) do voluntariado, em termos do desenvolvimento de competências, e de estabelecer um compromisso entre as diferentes expectativas e objetivos, bem como de reconhecer os direitos e responsabilidades mútuas.

No seguimento desta linha de raciocínio e tendo em conta o objetivo de compreender se as OTS em Portugal definem políticas e/ou práticas gestionárias do voluntariado e em que moldes o realizam, assumimos a proposta teórica de ciclo de gestão do voluntariado (Vidal et al., 2007; Salas, 2009), enquanto processo que enceta de *per se* um conjunto de (boas) práticas promotoras de uma gestão de voluntários eficaz e eficiente, que se materializa no Plano de Voluntariado. Em termos empíricos, do total de 67 OTS inquiridas que declararam ter voluntários, 31 definem um Plano de Voluntariado, o que corresponde a menos de metade das organizações em estudo. Acresce a primazia atribuída às etapas intermédias do referido ciclo de gestão do voluntariado, em detrimento da operacionalização das fases iniciais e finais. Com efeito, parece tratar-se de uma prática muito intuitiva e espontânea, consentânea com as necessidades da organização e disponibilidade dos voluntários.

De salientar, ainda, que os resultados obtidos acerca dos atributos valorizados no processo de seleção de voluntários e das funções desempenhadas por estes indiciam uma relação imediatista, em linha com a abordagem gestionária levada a cabo pelas OTS analisadas. Ou seja, estas organizações valorizam, sobretudo, a capacidade de trabalhar em equipa e de adaptação, sendo que os voluntários são selecionados e recrutados para desempenharem, preponderantemente, funções de natureza logístico-administrativa. Atenda-se que quando analisados os membros da organização que participam na definição do Plano de Voluntariado, identificamos a ausência de um cargo funcional especificamente definido para o efeito, tratando-se de uma função centralizada nos órgãos de direção e direção executiva.

Finalizamos o texto com uma reflexão sobre a relação controversa (e até certo ponto ideológica) entre o trabalho voluntário e o mercado de trabalho. Por um lado, é amplamente reconhecido o valor do voluntariado no sentido lato do termo

e, nesta linha de pensamento, alguns autores, cujas perspetivas perfilhamos, salientam as potencialidades da gestão do voluntariado, nomeadamente em prol de um compromisso mútuo e responsável entre voluntários e organizações. Por outro, discutimos a instrumentalização do voluntariado, assente na precarização do mercado de trabalho. Com efeito, numa época marcada pela crise económicofinanceira, o trabalho voluntário serve de resposta para algumas organizações, marcadas pela escassez de recursos humanos e financeiros.

notas

1 A Conta Satélite da Economia Social foi elaborada no âmbito do Protocolo de cooperação assinado em 2011 entre o Instituto Nacional de Estatística, I.P. e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL com o objetivo de avaliar, de forma exaustiva, a dimensão económica e as principais caraterísticas do setor da Economia Social no domínio nacional para o ano de 2010, bem como de apurar, de forma preliminar, tendências sobre o voluntariado afeto à Economia Social para o ano de 2012 (INE, 2013). Publicação disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2.

2 A este propósito, consultar o relatório final do Estudo sobre Voluntariado na União Europeia (GHK, 2010), que retrata a respetiva diversidade de conceitos e práticas numa Europa constituída, à altura, por 27 Estados-membros.

3 Este Inquérito piloto foi introduzido num módulo anexo ao Inquérito Emprego no 3º trimestre de 2012 e baseou-se, em termos metodológicos e de delimitação concetual, no *Manual on the Measurement of Volunteer Work* promovido pela OIT, com o objetivo de apreender as principais caraterísticas do trabalho voluntário em Portugal, designadamente, o perfil sociodemográfico dos voluntários, o enquadramento institucional, o tipo de tarefa realizada e o número de horas dedicadas ao voluntariado (INE, 2013).

4 As percentagens apresentadas correspondem às percentagens válidas, na medida em que temos uma organização que não respondeu a esta questão. Desta forma, as percentagens são efetuadas tendo em consideração um total de 88 organizações que responderam a esta questão e não o total das 89 inquiridas.

5 Do total das 67 organizações com voluntários, apenas 64 forneceram informação estatisticamente válida nestas questões, ou seja, três organizações não responderam quanto às idades dos voluntários mais novos e dos voluntários mais velhos.

6 De salientar, todavia, que consideramos que sendo o seu foco estritamente organizacional exclui outros enquadramentos promotores do voluntariado, tais como o voluntariado informal, podendo o Programa de Voluntariado ser entendido como uma mera instrumentalização de um processo gestionário burocrático, capaz de desvirtuar o envolvimento de adesão livre do voluntário.

7 A este propósito, veja-se o estudo de Delicado *et al.* (2002) no que concerne o contexto nacional e os estudos de Kellerhals (1974), Gaskin e Smith (1995) no que diz respeito ao contexto internacional.

referências bibliográficas

Alonso, L. (2000). *Trabajo y Postmodernidad*: *el empleo débil*. Madrid: Editorial Fundamentos.

Baquero, M. (2004). Um Caminho Alternativo no empoderamento dos jovens: capital social e cultura política no Brasil. In Marcello Baquero (Org.). *Democracia, Juventude e Capital Social no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS.

Cihlar, C. (2004). *A Friendly atmosphere for your volunteers*. Washington: The Points of Light Foundation.

Coelho, R. & Aquino, C. (2009). Inserção Laboral, Juventude e Precarização. *Psicologia Política*, 9 (18), 275-289.

Comissão Europeia (2011). *Comunicação sobre as Políticas da UE e o Voluntariado: Reconhecer e Promover as Atividades de Voluntariado Transfronteiras na EU*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões.

Colozzi, I. (2001). Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Extra 1, 103-116. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=253596

Coriat, B. & Weinstein, O. (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. *Tiers-Monde*, 37 (146), 464-465.

Cunningham, I. (1999, Abril-Junho). Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money and Management*, 19-25.

Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, 1.

Delicado, A., Almeida, A., & Ferrão, J. (2002). *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.

Eurobarómetro (2010). *Eurobarometer 73: Public Opinion in the European Union.* (Vol. 2). Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb73/eb73_vol2_en.pdf

FEAPS (2004). *El voluntariado en FEAPS: Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado*. Madrid: FEAPS. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de: http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/129-el-voluntariado-en-feaps-orientaciones-para-la-gestion-de-servicios-de-voluntariado.html

Gomes, D. (2009). *Mundos Vividos: os Caminhos do Voluntariado Hospitalar* (Tese de Mestrado). Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de Repositório Digital da Universidade de Coimbra em https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12287/1/tesevoluntariadohospitalar.pdf

Gonçalves, J. (2006). Comprometimento Organizacional: o formal e informal na gestão do voluntariado. *Concientia*, 10 (1), 156-167. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.ceaec.org.br/conscientia/index.php/conscientia/article/viewFile/115/124

Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor.* São Paulo: Makron Books.

INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Portugal.

Gaskin, K. & Davis, J. (1995). *A new civic Europe: the extent and nature of volunteering in Europe*. London: The Volunteer Centre.

GHK (2010). *Study on Volunteering in the EU*. Final Report. Bruxelas: GHK. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de https://infoeuropa.eurocid.pt/registo/000046253/

GTIV (2010). *El Voluntariado en España: Identidad, Funciones y Retos para su Fortelacimiento*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.madrid.org/volu_web/html/web/VerDocumento.icm?nombreDoc=CAM_Informe_voluntariado.pdf

Jackson, P., White, L. & Herman, M. (1997). *The Workbook*. Washington: Nonprofit Risk Management Center.

Kellerhals, J. (1974). *Les associations dans l'enjeu démocratique*. Lausanne: Payot.

Lai, M., Chapman, T. & Steinbock, E. (1992). *Am I Covered For…? A Comprehensive Guide to Insuring Your Nonprofit Organization*. San Jose, CA: Consortium for Human Services.

Lei No. 71/98 de 3 de novembro. In Diário da República Nº 254, I Série-A. Lisboa. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://dre.pt/pdf1sdip/1998/11/254A00/56945696.pdf

Machin, J. & Paine, A. (2008). *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*. London: Institute for Volunteering Research.

Maheu, L. & Toulouse, J.-M. (1993). Présentation. Gestion du social et social en gestation. *Sociologie et sociétés*, XXV (1), 7-23. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://classiques.uqac.ca/contemporains/maheu_louis/gestion_du_social_presentation/Gestion_du_social_presentation.pdf

Martins, P. (2005). A sociologia de Marcel Mauss: Dádiva, simbolismo e associação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (73), 45-66.

Moreno, A. & Yoldi, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 191-225. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=718e80c2-444c-40c6-90d8-d506587ab63f%40sessionmgr104&vid=3&hid=113

OIT (2011). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. Exposure Draft. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_100574.pdf

ONU (2002). UN General Assembly resolution on Recommendations on support for volunteering, A/RES/56/38. Fifty-sixth session, Item 108 of the Agenda. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.worldvolunteerweb.org/fileadmin/docdb/pdf/2002/a56r038-e.pdf

Pinto, S. (2001). *O Exercício do Voluntariado: dos pressupostos espirituais às motivações e acção prática*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Portugal da Sociedade de S. Vicente de Paulo.

Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf

Santos, M. (2007). *Gestão de voluntariado: um desafio de gestão de pessoas. Estudo comparativo entre os programas de voluntariado da associação Viva e Deixa Viver e do Projeto Entorno* (Monografia de Pós-Graduação). Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://institutofonte.org.br/sites/default/files/Amorim%20M_Gestao%20de%20voluntariado.pdf

Sardinha, B. (2011). *The economics of the volunteering decision* (Tese de Doutoramento). Évora: Faculdade de Economia.

Singer, P. (2005). Juventude como corte: Uma geração em tempos de crise social. In Helena W. Abramo, & Pedro P. M. Branco (Orgs.), *Retratos da juventude brasileira: Análises de uma pesquisa nacional* (pp. 27-36). São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

Szabo, S. (2011). Retos y Tendencias del Voluntariado en Europa. *Revista Española del Tercer* Sector. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.fundacionluisvives.org/rets/18/articulos/76983/index.html

Teodósio, A. & Resende, G. (1999). Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In António Neto & Maria Nabuco (Orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas* (pp. 287-302). Belo Horizonte: IRT, PUC-Minas.

Thierry, D. (2005). *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*. Paris: France Bénévolat. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/GRH.pdf

Tremper, C. & Kostin, G. (1993). *No surprises: controlling risks in volunteer programs*. Washington, D.C.: Nonprofit Risk Management Center.

Vidal, F., Costa, D., Silva, C. & Branco, I. (2004, setembro). *Gestão Participativa e Voluntariado: Sinais de uma Racionalidade Substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Sector*. Comunicação apresentada no XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba.

Vidal, P., Villa, A., Sureda, M., Simon, C., & Hernando, A. (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación "la Caixa".

Weber, M. (1982). *Ensaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

8 Comunicação externa e legitimação organizacional

Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Daniel COSTA
ISUP – Universidade do Porto
Gonçalo MARQUES
IJUP – Universidade do Porto
Ana Mafalda GOMES
IJUP – Universidade do Porto

O presente capítulo analisa as modalidades de comunicação externa das organizações do Terceiro Setor (OTS), enquanto respostas a determinadas expectativas sociais. Este conjunto de respostas é observado à luz da problemática da legitimação organizacional e contextualizado no paradigma técnico e económico denominado de *sociedade em rede* (Castells, Majer & Gerhardt, 2000), o qual é suportado, em grande medida, pelo desenvolvimento acelerado do uso e importância das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), nas sociedades ocidentais contemporâneas. O objetivo passa por compreender de que forma as OTS nacionais utilizam a comunicação externa como fonte de legitimidade organizacional, para responder aos desafios societários que lhes são colocados na contemporaneidade. Triangulando dados de diferentes fontes, mas sempre num registo de abordagem extensivo, começa-se por uma caraterização das práticas de comunicação externa a partir dos suportes utilizados, focalizando a atenção na comunicação digital, sobretudo por via dos *websites*, dada a generalização do seu uso. Seguidamente, procede-se à aplicação do modelo interpretativo, baseado em três tipos de legitimidade institucional - pragmática, cognitiva e moral -, concebido por Suchman (1995) e seguido por Dart (2004) e Nicholls (2006), o qual permite enquadrar as práticas de comunicação externa numa busca estratégica por um capital de legitimidade que permita operar, de forma eficaz, no âmbito do Terceiro Setor.

1. A sociedade em rede como veículo para a legitimidade organizacional

As OTS vivenciam, na atualidade, um conjunto de desafios societários e de oportunidades de ação, que se traduzem em expectativas sociais, em dinâmicas de influência de ordem normativa ou ainda em pressões políticas e/ou económicas. No âmbito dos desafios societários, importa salientar, entre outros: i) a gestão eficiente de recursos, com objetivos de eficácia na busca de sustentabilidade económica; ii) as exigências de qualidade e eficácia das práticas de produção e/ou prestação de bens e serviços, manifestadas, por exemplo, através da tendência para a intensificação da introdução de sistemas de gestão de qualidade (como tivemos oportunidade de constatar) ou de certificações de marca; e iii) o exercício de um papel de *advocacy* com atividades dirigidas a valores e defesa de causas.

Não obstante, a emergência de um paradigma técnico e económico pautado pela compressão do espaço e do tempo proporcionado pelas TIC, e particularmente marcado pelas potencialidades da *internet*, enfatiza a relação, cada vez mais estreita, entre comunicação e poder (Castells et al., 2000). E tal facto não pode deixar de representar todo um conjunto de oportunidades de ação para qualquer organização, OTS incluídas.

De facto, nas sociedades contemporâneas, a comunicação assume um protagonismo renovado, na sequência da existência de meios como *websites*, redes sociais ou blogues, capazes de conectar, com facilidade, um número imprevisível de pessoas e organizações e de moldar os seus comportamentos (Castells, 2007). O meio virtual tem vindo a constituir-se como um palco para o diálogo e partilha de informações, no qual tanto organizações como indivíduos podem assumir uma postura mais interventiva e constituírem-se como consumidores e produtores de conteúdos por via da *Web* 2.0[1]. Assim, a mobilização de novos processos de *autocomunicação*, expressão entendida como práticas de intensa troca de informação (idem), apresentam- se com "vantagens claras, tais como interação em tempo real (participação e feedback) e ausência de custos" (Martins, 2010, p. 282), constituindo-se, portanto, como um conjunto de ferramentas capaz de introduzir mudanças estratégicas e operacionais significativas no âmbito das atividades de uma OTS. Essencialmente por representarem novas oportunidades de aproximação entre a missão das OTS e as suas partes interessadas, isto é, por permitirem "projetar a sua notoriedade, angariar novos patrocinadores, parceiros ou clientes e incrementar indubitavelmente o seu *networking* e capital social" (ibidem).

Seguindo um raciocínio de associação entre os desafios e as oportunidades de ação, consideramos que uma das possíveis estratégias de resposta delineadas para os atuais desafios das OTS seria por via das modalidades de comunicação externa de cada organização que, no contexto da apelidada *sociedade em rede* (Castells et al., 2000), tendem a funcionar como um meio de legitimação organizacional.

A noção de *constelação de reputação* (Power, 2007 *apud* Nicholls, 2009) – em que as fronteiras entre as organizações, os seus ambientes e sociedades são negociadas segundo dinâmicas concetuais, legais ou éticas – mostra que as organizações, em função dos estímulos exteriores e de opções endógenas, definem uma estratégia para atingir um certo nível de reputação ou legitimidade, que lhes permite manter os seus recursos e benefícios. Por exemplo, a divulgação da marca, em termos latos, torna-se uma estratégia de *marketing* ou *branding* digital, com potencial para alterar a reputação organizacional. Nesse sentido, é possível falar de uma procura de legitimidade organizacional, concetualizada por Suchman (1995, p. 574) como "a percepção generalizada de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis ou apropriadas, num dado sistema construído de normas, valores, definições e crenças".

A construção social dessa legitimidade é um processo simultaneamente ativo e passivo entre partes interessadas, envolvendo os atores das organizações (e.g. dirigentes, trabalhadores e outros membros, como associados ou voluntários), os atores da comunidade (e.g. fornecedores, clientes, destinatários) e a sociedade em geral (e.g. financiadores, amigos) (Suchman, 1995; Deephouse & Suchman, 2008). Porquanto a reputação possa ser conotada com conceitos como "qualidade", "estima" ou "prestígio", o seu elemento central faz-se por via da comparabilidade social entre estatutos (Deephouse & Carter, 2005). Estes remetem para um conjunto variável de atributos, a partir dos quais se exercem comparações entre organizações e se estabelecem posições relativas. A imagem que os clientes/utilizadores/destinatários têm acerca dos produtos/serviços, o histórico de parcerias passadas ou a motivação dos voluntários (idem) são fatores que fundam a reputação de uma OTS e possuem um forte impacto no modo como esta se relaciona com as partes interessadas.

Para Martins (2010), a base de uma reputação bem conseguida é construída mediante uma comunicação estratégica coerente, dinâmica e fundamentada. Porém, apesar dessas potencialidades, a maioria dos estudos empíricos nesta área revela um subaproveitamento da comunicação digital. Waters (2007) realizou uma análise a uma amostra de 160 *websites* americanos de filantropia e encontrou um fraco dinamismo na componente de comunicação digital, já que quase 90% dessas organizações apenas mantiveram contacto com as partes interessadas através de uma base de *emails* e menos de 30% comunicavam mensagens do presidente ou objetivos organizacionais. Por sua vez, verifica-se que as organizações utilizaram a *internet,* principalmente como um veículo para fornecer informação, numa lógica de comunicação unidirecional, antagónica ao potencial interativo da *Web* 2.0.

Desta forma, é assumido que as OTS terão uma tendência para priorizar as estratégias de comunicação que se destinem à obtenção, manutenção ou alargamento dos níveis de legitimidade atribuídos pelas partes interessadas. No âmbito da problemática do empreendedorismo social, julgamos que a tendência observável nas OTS será a colocação em prática de estratégias de comunicação que, pela transparência e

clareza com que veiculam a sua missão e o seu *modus operandi*, possibilitem uma reputação institucional positiva, capaz de atrair recursos e benefícios.

Neste contexto, a legitimidade organizacional foi concetualizada primeiramente por Suchman (1995) e seguida por Dart (2004) e Nicholls (2006) como um modelo assente em três dimensões analíticas: i) a legitimidade pragmática; ii) a legitimidade cognitiva; e iii) a legitimidade moral. Esta divisão analítica apresenta uma correspondência direta e respetiva com os desafios societários elencados.

A legitimidade pragmática envolve dinâmicas de cálculo estratégico, especialmente dirigido aos financiadores e ao retorno que o seu investimento possibilita (Suchman, 1995). Baseia-se nas relações de interesse, recursos, poder e dependência que se estabelecem entre entidades, pelo que também se pode referir à forma como as OTS interagem, participam e cooperam em redes e parcerias.

A legitimidade cognitiva refere-se, sobretudo, ao nível de coerência atribuído às práticas da organização, relativamente ao que dela é expectável, apresentando um dado sistema normativo e um conjunto de crenças que são tomadas pelo seu valor "facial" (Suchman, 1995). Ou seja, corresponde a algo que é apropriado e integrado num mapa cognitivo. Altos níveis de legitimidade cognitiva significam uma atividade previsível, significativa e acolhedora (idem). Nessa lógica, a legitimidade cognitiva centra-se na informação das OTS relativa à identidade organizacional e à imagem, mas também na transparência da informação tornada pública, como, por exemplo, a disponibilização de informações sobre resultados ou documentos organizacionais estruturantes, com a explicitação de objetivos.

Por fim, a legitimidade moral é de índole normativa e diz respeito à avaliação que é feita, não só pelas partes interessadas, como pela sociedade em geral, relativamente à adequação das práticas à missão e à desejabilidade social das atividades da organização, cujas ações devem ser aceites como moralmente corretas à luz de um dado sistema social de valores (Suchman, 1995; Dart, 2004). Reporta, portanto, para a forma como a organização promove uma cultura de emancipação através da disseminação de valores, da defesa dos seus interesses e de sensibilização da população para causas.

Considera-se que cada OTS assume, estratégica ou intuitivamente, uma posição relativamente às suas prioridades organizacionais e que tal se vai refletir na atribuição de pesos diferentes aos fatores de legitimação. O Terceiro Setor é, em comparação com os outros setores, mais direcionado para a legitimidade moral, já que apresenta uma intervenção significativa, caraterizada pela sua relação com os destinatários e causas que serve (Goodin, 2003; Nicholls, 2006).

Tendo em conta o modelo interpretativo até aqui explanado, procura-se, neste capítulo, perceber como é que as OTS constroem um equilíbrio entre prioridades comunicacionais no contexto da *Web* 2.0 e da sociedade em rede, e de que forma utilizam a comunicação externa, estrategicamente, enquanto fonte de legitimidade organizacional. Triangulando dados recolhidos de diversas fontes a partir de uma

abordagem sobretudo de caráter extensivo, complementa-se a análise com uma vertente interpretativa, apoiada na apresentação de sete estudos de caso de OTS portuguesas.

2. Estratégia metodológica e objetivos de análise da comunicação externa

O inquérito por questionário aplicado às 89 organizações permitiu descrever as práticas de comunicação externa das OTS e identificar o grau de proximidade aos meios de comunicação pré-digitais e virtuais, nomeadamente pela forma como realizavam a comunicação institucional (e.g. divulgação dos projetos de intervenção social). Este primeiro objetivo de análise veio a evidenciar a necessidade de focalizar o estudo nos *websites*, dada a sua presença na maioria das organizações (92% - 82), o que já não acontece com as redes sociais, que ainda assim são usadas por mais de metade das organizações estudadas (63,6% - 57).

Para compreendermos as práticas de comunicação externa em contextos virtuais, procedemos, entre os dias 16 e 23 de dezembro de 2011, à análise dos *websites* de todas as organizações que afirmaram, na resposta ao inquérito, utilizar esta ferramenta, o que se traduziu num total de 78 *websites*, já que cinco OTS tiveram os *websites* indisponíveis no período em análise.

O objetivo era agora perceber, através da análise dos *websites*, como é que as organizações se afirmavam ao nível dos três tipos de legitimidade – moral, pragmática e cognitiva – definidos anteriormente. Cada um dos tipos de legitimidade foi operacionalizado em duas dimensões analíticas, mutuamente exclusivas (Quadro 1), codificadas *a priori* com um conjunto de indicadores construídos e/ou adaptados das propostas de Kenix (2007) e Waters, Burnett, Lamm e Lucas (2009) e para os quais se registou a sua presença ou ausência. Às seis dimensões analíticas principais foi adicionada uma sétima (Quadro 1), que aborda as vertentes de acessibilidade, isto é, da adaptabilidade do *website* a públicos com necessidades especiais; e de usabilidade, ou seja, da intuição no uso e práticas.

Quadro 1 - Indicadores operacionalizados por dimensão de análise

Indicadores de usabilidade e acessibilidade
O carregamento da página inicial demora menos de 4 segundos
Os conteúdos são apresentados em mais do que uma língua
O *website* referencia a acessibilidade através de uma das seguintes opções: certificado de acessibilidade (e.g. logótipo *Certified Accessibility* da Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC)[2]; "ouvir o texto"; Declaração de que a acessibilidade foi tida em conta no desenho do website[3]
A referência ao ano de 2011 consta na data da última notícia publicada. Nos casos de não haver notícias ou em que estas não estejam datadas, considera-se a data de Copyright ("©") do *website*
O *website* disponibiliza perguntas frequentes dos utilizadores, as *Frequently Asked Questions* (FAQ)[4]
O *website* disponibiliza um motor de busca para pesquisa em todos os menus

Quadro 1 - Indicadores operacionalizados por dimensão de análise (cont.)

Indicadores de legitimidade pragmática		
Captação de recursos	Publicidade	O *website* integra publicidade
	Orientação comercial	O *website* possibilita a venda de produtos de proveniência diversa ou da própria organização
	Doação online	O *website* tem ferramentas que possibilitem doação *online* (e.g. *Paypal*)
	Indicadores de usabilidade e acessibilidade	O *website* apela à doação *offline* (e.g. doação por cheque ou consignação do impostos sobre os rendimentos - IRS)
	Angariação de voluntários	O *website* tem ferramentas de angariação de voluntários
	Angariação de associados	O *website* tem ferramentas de angariação de associados
	Oportunidades de emprego	O *website* publicita anúncios de emprego para recrutamento da própria organização
Redes e relações	Organizações congéneres	O *website* disponibiliza ligações para organizações congéneres, isto é, pertencentes ao Terceiro Setor
	Organizações com fins lucrativos	O *website* disponibiliza ligações para o setor privado lucrativo
	Instituições públicas	O *website* disponibiliza ligações para o setor público
Indicadores de legitimidade moral		
Valores e defesa de causas	Informação sobre actividades	O *website* disponibiliza informação genérica sobre objetivos, financiadores, públicos-alvo e projetos
	Notícias	O *website* disponibiliza separador de notícias
	Informação governamental	O *website* disponibiliza informação governamental ou de instituições públicas
	Organização nos media	O *website* disponibiliza informação sobre a presença da organização nos meios de comunicação social
Comunidade virtual	Chat	O *website* disponibiliza uma ferramenta de conversação de um para um (e.g. funcionalidade de *chat*)
	Petições	O *website* disponibiliza a subscrição de petições
	Fórum	O *website* disponibiliza uma ferramenta de conversação de um para muitos (e.g. funcionalidade de fórum)
	Livro de visitas	O *website* disponibiliza um espaço para o utilizador fazer comentários (e.g. livro de visitas)
	Ligação redes sociais	O *website* disponibiliza ligações para as páginas que possui nas várias redes sociais
Indicadores de legitimidade cognitiva		
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	O *website* faz referência explícita à missão
	História	O *website* faz referência explícita à história
	Galeria fotos	O *website* inclui uma galeria de fotografias
	Galeria vídeo	O *website* inclui uma galeria de vídeos
	Calendário eventos	O *website* inclui um calendário de eventos
	Próximos eventos	O *website* exibe informações acerca de eventos a ocorrer no futuro
	Subscrição *newsletter*	O *website* exibe informação acerca da subscrição da *newsletter*
	E-mail	O *website* disponibiliza referência a *e-mail*
	Telefone	O *website* disponibiliza referência a telefone
Governança & Prestação de contas[3]	Relatório de contas	O *website* disponibiliza o acesso a relatórios de contas
	Relatório de atividades	O *website* disponibiliza o acesso a relatórios de atividades
	Plano de ação	O *website* disponibiliza o acesso a planos de ação, atividades ou orçamentos
	Patrocinadores	O *website* disponibiliza referências a parceiros financiadores e patrocinadores

Seguimos, posteriormente, com a aplicação de uma metodologia de análise intensiva às sete OTS estudo de caso, que partilham entre si um perfil socialmente empreendedor[6]. O esquema analítico da legitimidade organizacional foi, desta vez, aplicado numa perspetiva interpretativa, a partir da quantificação da presença de indicadores nos conteúdos dos *websites* que estiveram patentes durante o mês de janeiro de 2013. A análise interpretativa dos *websites* dos estudos de caso, a partir dos indicadores considerados no Quadro 2, consistiu na construção de tabelas onde se registou, durante o mês de janeiro de 2013, e para cada OTS, a frequência da sua presença, aferindo-se um score global. Cada subdimensão analítica foi, após ter sido aferida uma pontuação geral quantificada, agregada numa escala de quatro níveis: nula, baixa, média e elevada. O Quadro 2 mostra o significado da classificação obtida na utilização do *website* por dimensão analítica, através de uma análise comparativa relativa das incidências.

Quadro 2 - Incidências quantitativas e seu significado ordinal por dimensão e subdimensão analíticas: *score* global

Dimensão analítica	Subdimensão analítica	Intervalos de variação das classificações			
		Nulo (-)	Baixo (+)	Médio (++)	Alto (+++)
Usabilidade		0	1-2	3-4	5-6
Legitimidade Pragmática	Captação de recursos	0	1-2	3-5	6-7
	Redes e relações	0	1	2	3
Legitimidade Moral	Valores e *advocacy*	0	1	2-3	4
	Comunidade virtual	0	1-2	3-4	5
Legitimidade Cognitiva	Informação organizacional e/ou institucional	0	1-3	4-6	7-9
	Governança e transparência	0	1	2-3	4

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Adicionalmente, procedeu-se a um exercício de triangulação metodológica, com o estabelecimento de complementaridades entre os dados extensivos de caráter quantitativo da análise aos *websites* das OTS inquiridas, com os dados interpretativos dos *websites* dos sete estudos de caso.

3. Comunicação externa: apresentação e discussão dos dados

O primeiro ponto sintetiza a análise da informação recolhida por via do inquérito por questionário, onde se destacou um predomínio do recurso aos *websites* como suporte da comunicação externa. Posteriormente, esta vertente de comunicação *online* é aprofundada numa abordagem extensiva, com um enfoque interpretativo, a casos provenientes da amostra utilizada anteriormente. No último ponto, procede-se a um exercício de comparação e síntese, o qual dá conta das conclusões e pistas de reflexão.

3.1. A supremacia da comunicação virtual

A comunicação externa em formato digital parece ser uma prática regular no contacto com as diferentes partes interessadas. Retomamos que o uso dos meios de comunicação institucional fazem sobressair o suporte das TIC, por via do recurso a *websites* (92% - 83), redes sociais (63,6% - 57) e blogues (31,8% - 28). O uso de uma *mailing list* é apontado pela maioria das organizações (86,4% -77) como tendo objetivos de divulgação de atividades (88,2% - 68), mobilização do público-alvo (39,5% - 30) e contacto com os utilizadores (32,9% - 30) e campanhas de angariação de fundos (34,1% - 25).

Nota-se, portanto, uma utilização significativa dos meios eletrónicos para atingir objetivos que, tradicionalmente, eram concretizados através de suportes físicos, como as publicações periódicas em formato de panfleto ou jornal. Esta tendência reflete-se também no suporte em que são produzidas as *newsletters*, publicadas por 59,1% (53) das organizações inquiridas. Destas, apenas uma em cada cinco (21,2% - 11) são publicadas exclusivamente em suporte de papel, sendo que a maioria faz a sua divulgação através de um suporte digital[7].

Entre os principais destinatários da *newsletter* encontram-se quatro tipos de partes interessadas: trabalhadores da organização (67,3% - 40), parceiros (67,3% - 36), membros associados (65,4% - 35) e financiadores (63,5% - 34), o que aponta para um tipo de comunicação generalista e uniforme, aparentemente sem objetivos e/ou conteúdos diferenciados, de acordo com as caraterísticas das partes interessadas.

A divulgação de projetos é feita por cerca de 74,2% (66) das OTS, sendo o *website* institucional o suporte preferencialmente utilizado (68,1% - 45). Entre os outros meios de comunicação utilizados para este fim, destacam-se as redes sociais (31,1% - 21), panfletos ou brochuras (29,9% - 20), blogues (28,4% - 19) e comunicação social e revistas (28,4% - 19).

Analisando os meios de divulgação dos 163 projetos apurados, segundo o critério digital e analógico da fonte de informação, constatamos por ordem decrescente de importância: os meios de divulgação digitais (51,5% - 84); os meios de comunicação combinados, virtuais e analógicos (41,7% - 68); e os meios de divulgação analógicos (6,7% - 11).

De facto, a comunicação externa parece contar com um apoio limitado por parte dos *media*. Na análise das relações institucionais estabelecidas pelas OTS, os meios de comunicação social revelam-se como aqueles com quem as organizações têm relações "menos intensas" (mediana 6[8]), em contraponto com, por exemplo, as instituições de administração pública, as empresas do setor privado, as instituições académicas e as organizações do Terceiro Setor (mediana 7) ou ainda as organizações congéneres (mediana 8).

Se as relações institucionais com as organizações congéneres podem constituir a evidência de uma renovada cultura de cooperação interinstitucional, as relações que são estabelecidas com o chamado Quarto Poder são, na generalidade, menos frequentes, comparativamente com as relações estabelecidas com outras partes interessadas. Parece ser importante questionar se tal acontece por desinteresse dos *media*, das organizações ou de ambos?

Os resultados desta primeira análise apelam igualmente à presença das OTS na esfera *online*, em particular do *website* institucional, que é utilizado pela quase totalidade das organizações inquiridas. Elaborando uma abordagem própria, procurámos apreender de que forma é que estas organizações usam os seus *websites* e quais as suas prioridades comunicacionais, aferidas em termos dos tipos de legitimidade: pragmática, cognitiva e moral.

3.2. Os *websites* na comunicação externa

Nas páginas que se seguem, procuramos explorar como é que as OTS utilizam os seus *websites* em cada uma das dimensões de análise da legitimidade organizacional. Para isso, apresentam-se os traços gerais que caraterizaram as 78 organizações com *website*, comparando-os com a abordagem interpretativa aos sete estudos de caso que, tendo um perfil socialmente empreendedor, deveriam suportar a observação de uma estratégia de busca de legitimação através da comunicação externa.

3.2.1. Usabilidade e acessibilidade

A usabilidade e acessibilidade foi a primeira dimensão a ser analisada (Quadro 3). Num plano de apreciação genérico, observa-se um investimento limitado nas funções mais básicas e simples dos *websites* das organizações inquiridas.Os estudos de caso não se desviam desta tendência: nenhuma das OTS pontua em mais de metade dos indicadores em simultâneo, redundando, por isso, e pontuações fracas e médias, não estando presentes nos pontos extremos (nulo ou elevado) do *score* de avaliação.

Particularizemos a análise de cada indicador. Os *websites* das organizações inquiridas destacam-se pela positiva na *rapidez do carregamento das páginas*, que na maioria é inferior a quatro segundos, um padrão que se repete igualmente em todos os estudos de caso (Quadro 3).

A *atualização dos websites* durante os períodos em análise ocorreu em pouco mais de metade dos *websites* das OTS inquiridas e em dois dos estudos de caso: TOC e ECO. Este padrão evidencia uma tendência para a criação de *websites* que, no entanto, não são acompanhados frequentemente por uma manutenção e atualização regulares.

A *presença de um motor de busca* é um indicador que esteve presente em menos

de metade dos *websites* das OTS inquiridas. Apesar disso, e em relativo contraciclo com a análise extensiva, nos estudos de caso verificou-se uma utilização quase total desta ferramenta, com a única exceção da VEP.

Também a opção de *disponibilizar os conteúdos do website em mais de uma língua* é secundarizada pelas OTS, sendo contemplada em apenas 16,7% (13) das mesmas e num único estudo de caso, a RAR, que apresenta para além da língua portuguesa, a inglesa.

Quadro 3 - Indicadores de usabilidade e acessibilidade

Indicadores de usabilidade e acessibilidade	*Websites* das OTS inquiridas		*Websites* das OTS estudos de caso						
	N (78)	%	AVI	ECO	DEC	LAD	RAR	TOC	VEP
Carregamento curto	76	97,4	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
Opção línguas	13	16,7							
Acessibilidade	4	5,1							
Atualização em 2011	44	56,4			✔			✔	
FAQ	11	14,1	✔						✔
Motor de busca	35	44,9	✔	✔	✔	✔	✔	✔	
Score global por OTS			++ Média	+ Baixa	++ Média	+ Baixa	++ Média	++ Média	+ Baixa

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Por um lado, o baixo recurso a esta funcionalidade pode prender-se com os custos destas operações. Por outro lado, pode estar associada à área de atuação privilegiada dessas organizações, que frequentemente se centram no nível local. Dentro dos estudos de caso, a AVI seria aquela que teria mais necessidade em recorrer a essa ferramenta de internacionalização, já que está integrada numa rede internacional. O facto de a RR recorrer a esta funcionalidade pode justificar-se exatamente pelas relações de parceria internacionais.

A *certificação de acessibilidade* para pessoas com necessidades especiais é o indicador mais ignorado desta dimensão de análise, estando presente em apenas 5,1% (4) dos *websites* das OTS inquiridas. Foi também o único indicador a não pontuar em qualquer um dos estudos de caso, o que parece ser um contrassenso tendo em conta a missão das OTS estudadas.

Por último, e apesar de ser uma opção simples de construir e sem custos inerentes, a página de *FAQ* surge como a segunda pior classificada dentro dos *websites* das OTS inquiridas (14,1% - 11) e só é utilizada pela AVI e pela VEP.

Globalmente, os indicadores de usabilidade e acessibilidade, sugerem uma utilização simplificada dos *websites* institucionais com um escasso recurso a funcionalidades complementares, que poderiam tornar o seu uso mais democrático, simples e eficaz.

3.2.2. Legitimidade pragmática

A segunda dimensão analisada diz respeito à vertente pragmática da legitimidade organizacional. Fica patente um desempenho, menos expressivo, por parte das OTS inquiridas, em comparação com a usabilidade e acessibilidade, algo que decorre do maior grau de exigência dos requisitos desta dimensão. Os estudos de caso voltaram a concentrar-se em pontuações baixas ou médias nas duas subdimensões em análise, como se pode observar nos *scores* de avaliação do Quadro 4.

Quadro 4 - Legitimidade pragmática por subdimensões e indicadores analíticos

	Indicadores de legitimidade pragmática	*Websites* das OTS inquiridas		*Websites* das OTS estudos de caso						
		N (78)	%	AVI	ECO	DEC	LAD	RAR	TOC	VEP
Captação de recursos	Publicidade	0	-	✔						
	Orientação comercial	16	20,5		✔	✔			✔	
	Doação online	13	16,7	✔						
	Doação offline	8	10,3	✔				✔		
	Angariação voluntários	30	38,5			✔				
	Angariação associados	31	39,7			✔		✔		
	Oportunidades emprego	33	42,3				✔	✔		
	Score global por OTS			++ Média	+ Baixa	++ Média	+ Baixa	++ Média	+ Baixa	- Nula
Redes e relações	Organizações congéneres	3 37	47,4	✔			✔	✔		✔
	Organizações com fins lucrativos	1 12	15,4			✔				
	Instituições públicas	3 30	38,5	✔		✔	✔	✔		
	Score global por OTS			++ Média	- Nula	++ Média	++ Média	++ Média	- Nula	+ Baixa

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Atente-se aos resultados da análise de cada indicador *per se*. Na primeira subdimensão da legitimidade pragmática, a *captação de recursos* salienta, como principal ponto fraco, a *publicidade*, ausente em todos os *websites* das OTS inquiridas. Uma possível explicação será porque as empresas do setor privado são identificadas, tipicamente, como parceiros financiadores, e nunca encaradas como entidades a quem podem conferir notoriedade pela publicidade realizada nos *websites* contra um pagamento previsto do espaço publicitário, o que remeteria para um conceito de patrocinador. Nos estudos de caso, apenas a AVI pontuou favoravelmente, o que nos indica uma postura evolutiva desde o primeiro momento de análise dos *websites* em 2011 e a adesão mais recente a esta prática em 2013[9].

A *orientação comercial* foi outro indicador com um desempenho baixo, estando patente em apenas 20% (16) dos *websites* das organizações inquiridas e em três

dos estudos de caso, com alguns indícios de tentativas de vendas *online*, ainda que a função não esteja propriamente disponível. É o caso da ECO, que tem no seu *website* informações sobre artigos de produção local, algo que se justifica pelo seu envolvimento nas atividades de cariz económico, que estimulam a produção local de produtos tradicionais da região, e que não acontece com outras OTS estudos de caso, que comercializam igualmente produtos e serviços no mercado, porém com menor propensão para a autossustentabilidade financeira.

A *angariação de voluntários e de associados* parece ser uma preocupação mais significativa do que a *procura de fundos*, já que apresentaram o dobro dos valores, com quase 40% de adesão por parte das OTS inquiridas. A vinda de novos associados pode representar ganhos financeiros, já que se traduz em fluxos monetários através de pagamento de joias e quotas. Já os voluntários constituem um reforço no domínio dos recursos humanos e podem ser uma fonte de poupanças económicas significativas em remunerações de trabalho. Ainda assim, nos estudos de caso, a adesão a estas práticas permanece baixa.

O destaque positivo vai para a DEC. Esta organização dedica uma secção autónoma no seu *website* para os novos colaboradores, onde estão disponíveis opções para se tornar voluntário ou cooperante ou ainda para que realize uma candidatura espontânea para um posto de trabalho. Esta prática parece demonstrar que a OTS assume estrategicamente que pode beneficiar do envolvimento da comunidade local de proximidade.

Em termos de *publicação de oportunidades de emprego*, a sua presença em 42,3% (33) dos *websites* das organizações inquiridas é significativa, principalmente em comparação com os restantes indicadores, o que denota a importância da plataforma *online* para o recrutamento de recursos humanos. Ainda assim, nos estudos de caso, apenas a VEP e a LAD pontuaram nessa dimensão.

Nesta primeira subdimensão da legitimidade pragmática – *captação de recursos* -, o destaque negativo vai para a VEP, que não pontuou em nenhum dos indicadores mencionados acima. É algo que se relaciona com a sua própria natureza de funcionamento e o seu objeto, uma vez que tem por missão o exercício de uma atividade *económica* para os seus associados. É uma mutualidade que não procura trabalho de voluntariado, que tem um corpo de trabalhadores relativamente fixo e estável e que detém fontes de financiamento próprias, o que lhe garante a sustentabilidade económica.

Na segunda subdimensão – *redes e parcerias* –, mantém-se um padrão de subaproveitamento do potencial dos *websites*. Menos de metade das OTS inquiridas *partilha ligações externas* nos seus *websites*. É mais frequente publicar ligações relativas a *organizações congéneres* (47,4% - 37) do que de *instituições públicas* (38,5% - 30) e ainda mais de *organizações com fins lucrativos* (15,4% - 12).

Estes valores são consistentes com os dados apresentados no capítulo 3, onde

se revela uma relação mais forte por parte das organizações inquiridas com as organizações congéneres, quando comparada com as restantes relações institucionais.

Nos estudos de caso, nenhum deles se destacou senão pela negativa, encabeçados pelas organizações ECO e TOC que obtiveram uma pontuação nula no uso do *website* para efeitos de partilha da pertença a redes e relações de parcerias.

3.2.3. Legitimidade moral

A análise da legitimidade moral deixa patente uma significativa consistência das OTS estudos de caso ao nível da partilha e disseminação de *valores e das causas*, com um desempenho satisfatório, e genericamente melhor em todos os indicadores do que o verificado para as organizações inquiridas. Esta diferença não encontra correspondência na subdimensão da *comunidade virtual*, que é a que obteve os piores resultados, quer no universo das OTS inquiridas, quer nos estudos de caso, tal como demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 -Legitimidade moral por subdimensões e indicadores analíticos

	Indicadores de legitimidade moral	*Websites* das OTS inquiridas		*Websites* das OTS estudos de caso						
		N (78)	%	AVI	DEC	ECO	LAD	RAR	TOC	VEP
Valores e defesa de causas	Informação sobre atividades	73	93,6	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
	Notícias	48	61,5	✔	✔	✔	✔	✔	✔	
	Informação governamental	5	6,4	✔	✔		✔	✔		
	Organização nos media	18	23,1			✔				
	Score global por OTS			++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média
Comunidade virtual	Chat	0	-							
	Petições	0	-							
	Fórum	3	3,6							
	Livro de visitas	2	2,4							
	Ligação redes sociais	34	43,6	✔		✔		✔		✔
	Score global por OTS			+ Baixa	- Nula	+ Baixa	- Nula	+ Baixa	- Nula	+ Baixa

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Retendo a atenção na análise de cada indicador, o destaque em termos da primeira subdimensão da legitimidade moral – *valores e causas* – é a presença de *informações relativas às atividades da organização* nos *websites* quer da maioria das OTS inquiridas, quer de todos os estudos de caso. Ainda assim, deve-se considerar o risco de reducionismo desta informação, já que o facto de este elemento estar presente não traduz qualquer consideração sobre a forma como está disponibilizado para o utilizador e, portanto, podemos estar quer perante informação de fácil leitura dirigida ao leitor comum, quer de documentos formais de apreensão complexa e pouco atrativos.

A presença de um *menu de notícias* com informações relativas à missão e atividades também tem uma presença significativa: 61,5% (48) dos *websites* das organizações inquiridas e todos os estudos de caso, exceto na VEP.

Informações relativas à *presença das OTS nos meios de comunicação social* surgem em menos de ¼ dos *websites* das organizações inquiridas e em apenas um dos estudos de caso: a TOC. Este indicador é consistente com a fraca proximidade já debatida com os meios de comunicação social pré-digitais.

A *defesa de causas* apenas está presente em 6,4% (5) dos *websites* das OTS inquiridas. Porém, quatro organizações estudos de caso destacaram-se de forma positiva neste indicador, o que nos permite pensar que as organizações com perfis de empreendedorismo social tendem a integrar nas suas práticas uma postura política consentânea com a adoção de determinados princípios e materializado em ações de denúncia, crítica e apoio a causas.

Porém, quatro organizações estudos de caso destacaram-se de forma positiva neste indicador, o que nos permite pensar que as organizações com perfis de empreendedorismo social tendem a integrar nas suas práticas ações de denúncia, crítica e apoio a causas, posicionando-se enquanto parte do movimento cívico de consciencialização cidadã, pelo menos no espaço virtual.

A segunda subdimensão da legitimidade moral – *comunidade virtual* – apresenta pontuações significativamente baixas, que se concretizam no pior desempenho verificado de entre todas as subdimensões do modelo consideradas.

A inclusão de *chats* ou de petições online não existe em nenhuma das OTS. Os *fóruns* e os *livros de visitas* também não fizeram parte de nenhum dos estudos de caso, estando presentes em respetivamente 3,6% (3) e 2,4% (2) dos *websites* das OTS inquiridas. Contudo, na pesquisa extensiva dos três fóruns identificados, dois estavam indisponíveis e nos livros de visitas os comentários nunca foram superiores a dez.

O único indicador com um bom desempenho nesta subdimensão é o estabelecimento de *ligações com as redes sociais*, com 43,6% (34) dos *websites* das OTS inquiridas a disponibilizarem ligações para as suas páginas – na maioria de Facebook. Nos estudos de caso, quatro delas disponibilizaram ligações. Um bom exemplo deste tipo de práticas é o da AVI, que informa no *website* da sua presença num conjunto amplo de redes sociais: *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Flickr*, *Slideshare*, *Linkedin*, *Networkedblogs*, *Wikipedia* e *Issuu*. Esta constatação revela o empenho desta organização em afirmar-se no âmbito da nova sociedade em rede. Aponta também para uma estratégia de comunicação, onde a interação com as partes interessadas é privilegiada noutras plataformas que não o *website*. Contrasta, pois, com os padrões gerais, que apontam para uma fraca preocupação por parte das OTS em interagir com a comunidade e em aproveitar as ferramentas disponíveis nos *websites* para promover um maior sentimento de pertença, de envolvimento e de ligação afetiva da comunidade.

3.2.4. Legitimidade cognitiva

A análise da legitimidade cognitiva permite constatar, na subdimensão de *governança e prestação de contas,* um extremar das diferenças entre os estudos de caso, nos *scores* de avaliação com pontuações tanto nulas como altas. Paralelamente, verifica-se uma situação de fraca transparência das OTS inquiridas, se atendermos que nunca chegam a metade as OTS que pontuam nos diferentes indicadores. Na subdimensão das *informações organizacionais e/ou institucionais*, voltamos a ter uma concentração dos estudos de caso em pontuações baixas ou médias e das organizações inquiridas com variações de intensidade fortes, tal como ilustra o Quadro 6.

Vejamos os indicadores individualmente. Na primeira subdimensão da legitimidade cognitiva – a *Governança e prestação de contas* - o indicador relativo aos *patrocinadores* apresentou uma sólida prestação, com quase metade dos *websites* das OTS inquiridas a fazer menção a parceiros e patrocinadores, um padrão também presente em cinco estudos de caso.

Relativamente à publicação de *Relatórios de contas*, *Relatórios de actividades* e *Planos de acção*, os três indicadores apresentaram uma adesão mais fraca por parte das OTS estudos de caso. Ao nível dos *websites* das OTS inquiridas, nunca a barreira dos 40% foi superada, facto que não abona totalmente a favor da transparência que se pressupõe inerente ao Terceiro Setor. Nos estudos de caso, a heterogeneidade de posturas é assinalável. Duas OTS não apresentaram nenhum desses documentos (TOC e ECO), o que resulta numa pontuação nula nesta dimensão. No campo oposto, a DEC e a AVI obtiveram a pontuação máxima neste indicador, tendo sido as únicas a disponibilizarem os três documentos. A LAD, a RAR e a VEP apenas divulgaram os patrocinadores, mas não os Relatórios de Contas, os Relatórios de Atividades e os Planos de ação. Não obstante, a generalidade das práticas verificadas nos *websites*.

Quadro 6 - Legitimidade cognitiva por subdimensões e indicadores analíticos

	Indicadores de legitimidade cognitiva	*Websites* das OTS inquiridas		*Websites* das OTS estudos de caso						
		N (78)	%	AVI	DEC	ECO	LAD	RAR	TOC	VEP
Governança e Prestação de contas	Relatório de contas	27	33,3	✔	✔					
	Relatório de atividades	30	37,2	✔	✔					
	Plano de ação	22	26,9	✔	✔					
	Patrocinadores	36	46,2	✔	✔		✔	✔		✔
	Score global por OTS			+++ Alta	+++ Alta	- Nula	+ Baixa	+ Baixa	- Nula	+ Baixa
Informação organizacional e/ou institucional	Missão	36	46,2	✔	✔	✔		✔	✔	
	História	44	56,4	✔	✔	✔	✔	✔	✔	
	Galeria fotos	25	32,1	✔			✔			
	Galeria vídeo	9	11,5	✔						
	Calendário eventos	16	20,5	✔		✔			✔	
	Próximos eventos	20	25,6	✔			✔	✔		
	Subscrição *newsletter*	38	48,7	✔		✔				
	E-mail	72	92,3	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
	Telefone	76	97,4	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
	Score global por OTS			+++ Alta	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	++ Média	+ Baixa

Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

A segunda subdimensão é relativa à informação organizacional e/ou institucional. Os indicadores que melhor pontuaram ao nível dos *websites* das OTS inquiridas foram a *identificação de contactos*: a esmagadora maioria das organizações inquiridas e a totalidade dos estudos de caso.

Elementos como a *história*, a *missão* ou a *subscrição de uma newsletter* apresentam nas OTS inquiridas uma incidência entre os 40-60%. As duas primeiras obtiveram uma adesão favorável de cinco e seis estudos de caso, respetivamente.

O caso particular das *newsletters* mostrou-se ambíguo quando comparado com os dados do inquérito. Por um lado, na análise extensiva, nota-se uma significativa propensão das organizações para recorrerem a essa ferramenta (48,7% - 38). Por outro lado, na análise dos estudos de caso, verificou-se que apenas duas organizações pontuaram positivamente neste indicador: ECO e AVI.

Os restantes indicadores apresentaram adesões relativamente periféricas: o pior comportamento regista-se na presença de *galerias de vídeos*, que ocorre em apenas 11,5% (9) dos *websites* das OTS inquiridas e num dos estudos de caso. As *galerias de fotos*, o *calendário de eventos* e uma secção com os *próximos eventos* também são opções com pouco destaque nas organizações analisadas: nunca estão presentes em mais de 35% dos *websites* das OTS inquiridas e estão presentes apenas em três estudos de caso. Estas práticas podem estar associadas a limitações do ponto de vista técnico, nomeadamente com o volume de material produzido ou com o espaço disponibilizado no servidor.

De forma geral, nos estudos de caso, a nota negativa vai para a VEP, já que apenas disponibilizou *online* os seus contactos, não apresentando os elementos informativos básicos de apresentação às partes interessadas. Em contraponto, a AVI volta a destacar- se pela positiva, tendo sido a única a obter uma pontuação elevada ao preencher todos os indicadores em análise.

3.3. Particularidades de investimento na legitimidade organizacional

Este ponto é dedicado a considerações de síntese, construídas com base na análise comparativa triangulada das práticas de comunicação externa virtuais das OTS, sistematizadas no Quadro 7. Uma primeira tendência que se torna patente é o maior investimento no que diz respeito às subdimensões de *valores e causas* e de *governança e transparência*, que obtiveram uma média próxima dos 50% entre as OTS inquiridas. No campo oposto está a *captação de recursos*, as *redes e parcerias* e a *comunidade virtual*, que são as que revelam a menor maturidade nos *websites* das OTS inquiridas, com práticas comunicacionais tímidas.

Uma segunda tendência remete para uma fragilidade significativa no domínio da *comunidade virtual*, denunciadora do não aproveitamento do potencial da *Web* 2.0: as

organizações posicionam-se essencialmente como produtoras de informação, porém com um reduzido nível de atenção aos modos diferenciados de receção de informação das diferentes partes interessadas.

Deve-se ter, a esse respeito, uma particular atenção sobre o papel das redes sociais, que já são utilizadas pela maioria das OTS analisadas, e que têm vantagens assinaláveis no domínio da facilidade de utilização e de produção de conteúdos e, por isso, podem constituir-se como um meio eventualmente preferencial para o investimento das OTS no domínio da interação com as partes interessadas ou na defesa de causas e valores.

Uma análise às OTS estudos de caso permite denunciar uma tendência para canalizar um maior investimento nas *informações organizacionais e/ou institucionais* e nos *valores e causas*, e um menor investimento na *comunidade virtual* e na *captação de recursos*.

Uma outra conclusão que pode ser extraída da leitura do Quadro 7, através da linha *score final de cada estudo de caso*, é o desequilíbrio interno ao nível dos estudos de caso, apesar do seu perfil de empreendedorismo social. É possível neste contexto destacar positivamente a AVI, que obteve a melhor pontuação final, ao registar mais do dobro da pontuação da pior classificada, a VEP.

Quadro 7 - Análise comparativa da utilização dos *websites*

Dimensão e subdimensão analitica		Média dos *websites* das OTS inquiridas[10]	*Websites* das organizações estudo de caso							Score final de cada dim. de análise[11]
			AVI	DEC	ECO	LAD	RAR	TOC	VEP	
	Usabilidade	39,1	++	+	++	+	+	++	+	10
LP	Captação de recursos	24,0	+	++	+	+	++	+	-	8
LP	Redes e relações	33,8	++	++	-	++	++	-	+	9
LM	Valores e causas	46,2	++	++	++	++	++	++	+	13
LM	Comunidade virtual	9,9	+	-	+	-	+	-	+	4
LC	Informação organizacional e/ou institucional	35,9	+++	++	++	++	++	++	+	14
LC	Governança e transparência	47,9	+++	+++	-	+	+	-	+	9
		Score final de cada estudo de caso[12]	14	12	8	9	11	7	6	

LP: legitimidade pragmática; LM: legitimidade moral; LC: legitimidade cognitiva
Fonte: Autores baseados na análise de conteúdo dos *websites* das OTS estudos de caso.

Uma comparação entre as colunas *score por dimensão de análise dos estudos de caso* e *média dos websites das organizações inquiridas* mostra uma correspondência

quase perfeita ao nível de padrões de investimento, nos tipos de legitimidade organizacional. A exceção verifica-se nas duas subdimensões da legitimidade cognitiva, que apresentam mesmo padrões contrastantes, com destaque positivo para a AVI.

Ao nível da usabilidade, o investimento por parte das OTS foi genericamente reduzido e remetido a uma função básica de cartão-de-visita da organização. Se, por um lado, se cumprem os requisitos de instantaneidade e de urgência, com uma visualização rápida da primeira página, por outro, a esmagadora maioria das organizações podem estar em risco de não conseguir comunicar com parte do seu público-alvo, já que não demonstram, globalmente, uma preocupação com o acesso por parte de pessoas com limitações físicas e/ou cognitivas ou estrangeiros.

No domínio da legitimidade pragmática, corroborou-se a dificuldade que existe em adaptar as organizações sem fins lucrativos a lógicas de abordar o mercado, evidenciada ainda pela ausência de relações com organizações privadas de âmbito lucrativo e, como consequência, da abdicação de potenciais sinergias que podem emergir de uma relação mutuamente benéfica. A AVI singularizou-se positivamente ao nível de *doações e publicidade*. No que se refere às *redes e parcerias*, destacam-se negativamente a TOC e a ECO.

A legitimidade moral das organizações apresentou padrões opostos nas suas subdimensões. Se nos *valores e causas* apresentaram uma sólida prestação, na *comunidade virtual* as organizações manifestaram o menor investimento. LAD, TOC e DEC obtiveram mesmo uma pontuação nula, reforçando a tendência para a persistência de uma comunicação virtual unilateral das OTS.

Na legitimidade cognitiva, prevalecem valores muito baixos de colocação *online* de documentos estruturantes das OTS, tais como o relatório de contas ou o plano de ação. Este parece-nos ser um aspeto crucial da governança e prestação de contas de uma OTS. Deste modo, a comunicação com determinadas partes interessadas, nomeadamente possíveis financiadores, beneficia pouco do *website,* pois este não é usado como suporte para transmitir uma informação clara sobre o desempenho económico, social e ambiental da OTS. Ao nível de *governança e prestação de contas*, a TOC e a DEC distinguem-se pela negativa, com pontuações nulas. A AVI evidencia-se nesta subdimensão, assim como na da *informação organizacional e/ou institucional*.

Torna-se patente, por fim, que o investimento realizado pelas OTS analisadas na comunicação externa estratégica é ainda incipiente. No caso dos *websites* das OTS inquiridas, observando o Quadro 7, constata-se que nenhum dos indicadores compósitos supera a barreira dos 50% e que existem desequilíbrios entre as diferentes subdimensões em análise, com variações de valores superiores a 38%.

Os estudos de caso permitem confirmar esta prática: entre os 21 pontos passíveis de serem obtidos na classificação final, as OTS apresentaram uma oscilação entre os 6 e os 14 pontos. A organização que faz um uso mais estratégico, investindo esforços na

criação de uma página *online* atualizada e preenchendo de forma bastante satisfatória e clara os diversos indicadores em análise, é a AVI. Prima, pois, por expor ao utilizador dados diversificados acerca da atividade da organização, desde o seu historial, até às iniciativas quotidianas e publicações institucionais. Mais, realça o seu caráter distintivo ao criar dinâmicas inovadoras e não verificadas nas páginas dos restantes casos, como as sondagens e o consultório *online*, demonstradores de um esforço de aproximação aos clientes/públicos/destinatários.

Por sua vez, o *website* da TOC destaca-se com a maior frequência de pontuações nulas: três subdimensões num total de 6. Contudo, ao nível da pontuação geral, é *a* VEP que apresenta o pior resultado. Esta diferenciação é produto de uma análise que trabalha com valores médios, porém sem perder o valor interpretativo que aponta ambas as OTS em causa como tendo o pior desempenho em termos de comunicação externa digital.

Nota Conclusiva

Neste capítulo, procurou-se examinar e refletir sobre o papel da comunicação externa, em geral, e sobre a utilização de ferramentas e plataformas *online* (*websites*), em particular, na afirmação de uma estratégia de legitimação organizacional por parte das OTS. Este fenómeno foi problematizado em torno da abordagem da legitimidade organizacional de Suchman (1995), com o objetivo de compreender de que modo estas organizações se afirmam e se dão a conhecer na sociedade em rede.

Desta análise sobressai um paradoxo entre uma forte presença das OTS no espaço digital, principalmente por via dos *websites* e a existência de várias falhas e ambiguidades ao nível da eficácia dessa utilização. O comportamento dos indicadores presentes no modelo de análise mostra algumas limitações na utilização dos instrumentos de comunicação organizacional em ambiente virtual.

Consideramos que, das sete organizações abordadas em profundidade, a que apresenta um uso mais equilibrado das virtualidades dos *websites* na afirmação das suas legitimidades é a RAR, que nunca obteve pontuações nulas e frequentemente alcançou classificações médias.

Existem outras organizações capazes de integrar boas práticas de comunicação externa na sua estratégia de legitimação, como a ECO, que partilha no seu *website* informações sobre artigos de produção local. Contudo, muitas destas OTS pecam por não fazerem uso de uma forma mais estratégica, centrada em objetivos.

Uma potencial causa para este tímido envolvimento foram, e são com certeza, os inúmeros constrangimentos que estas organizações enfrentam diariamente e que

impossibilitam um sólido investimento nesta área, nomeadamente pela falta de profissionais capacitados nesta área ou pela impossibilidade de acesso a estes serviços no mercado, sobretudo pelos seus custos. Por exemplo, só a AVI tem um responsável na área da comunicação e *marketing*, algo que corresponde a uma exceção no panorama nacional. Na maioria dos casos, não existe uma estrutura/competência especializada para garantir um perfil funcional dedicado ao planeamento, gestão e melhoria da comunicação externa.

A fraca relação com os meios de comunicação social pode constituir um óbice à projeção mediática da missão e objetivos das OTS para um público mais amplo, tanto mais que os *websites* também não são usados nas suas plenas potencialidades.

Dada a ausência de uma análise holística da comunicação externa das OTS alvo de estudo de caso (suportes digitais e não digitais), não se pode considerar que estas organizações não sejam caraterizadas por boas práticas de comunicação externa. Algumas delas optam por transmitir informações, como os Relatórios de contas ou Planos de ação, por outros formatos que não o *website*, o que justifica uma disparidade de práticas. É o caso da TOC, que elabora um Boletim Informativo ou Jornal, editado em formato digital e em papel, distribuído aos destinatários, associados, comunicação social ou futuros associados.

Concluindo, subsiste a impressão de que os resultados não são um retrato completo da comunicação externa das OTS. Contudo, podem representar uma aproximação relativamente fidedigna a um objeto até aqui muito pouco explorado. Assim, revelam-se indícios de uma comunicação externa mais imediatista do que estratégica, na qual as lacunas identificadas parecem relacionar-se com dificuldades de implementação. Tal como demonstram os resultados, a utilização dos *websites* e das redes sociais poderia ser aperfeiçoada em diversas dimensões. Porém, salienta-se que, mesmo com dificuldades de operacionalização, muitas OTS demonstram não estar alienadas do seu papel social e das expectativas que sobre elas recaem. Estarão, sob uma determinada perspetiva, apenas demasiado constrangidas no seu quotidiano, para poderem considerar a possibilidade de encetar uma aposta mais sólida neste domínio.

notas

1 O termo *Web* 2.0 foi utilizado pela primeira vez por O'Reilly, em 2005, e diz respeito ao conjunto de tecnologias *online* que apoiam a comunicação e partilha interativa de informação, em oposição a uma modalidade de consumo passivo de conteúdos (Tunks, 2012).

2 Fonte: http://www.acesso.umic.pt/webax/nota_tecnica_logo.html Acedido a 21/05/2012.

3 E.g. "Na criação deste website foi efetuado um esforço em aumentar a acessibilidade a todos os seus utilizadores, incluindo pessoas com necessidades especiais. Todavia, em caso de dificuldade de acesso ou de navegação neste website, contacte-nos […] dando conta das dificuldades que tiver encontrado". Fonte: Sítio da Quinta Essência. http://www.quintaessencia.pt/ Acedido a 10/01/2013.

4 FAQ é o acrónimo de Frequently Asked Questions, isto é, Perguntas Mais Frequentes.

5 Para o presente estudo, foram considerados separadamente o relatório de contas, relatório de atividades e plano de ação, apesar de alguns dos documentos disponibilizados unirem relatório de atividades e relatório de contas, bem como, ainda que em menos casos, plano de atividades e orçamento.

6 Para o efeito de confrontar procedimentos de identificação dos perfis de empreendedorismo social e critérios de seleção dos estudos de caso apresentados anteriormente neste estudo.

7 A publicação de *newsletters* em ambos os suportes – digital e papel – é feita por 38,5% das organizações e 40,4% fazem-no apenas em suporte digital.

8 Os inquiridos situavam as relações institucionais com vários atores, numa escala de 1 a 10, em que 1 significava intensidade mínima e 10, intensidade máxima.

9 Esta aparente inconsistência no caso da AVI resulta das datas diferentes de aplicação da análise aos *websites* das OTS inquiridas e dos estudos de caso, que implicam um desfasamento analítico de cerca de dois anos.

10 No caso dos websites das organizações inquiridas, e tendo em conta os indicadores de cada dimensão e subdimensão de análise, foi construído um indicador compósito, que corresponde a uma média aritmética simples dos resultados percentuais e que está plasmado na coluna *média dos websites das organizações inquiridas*.

11 O *score* por dimensão de análise dos estudos de caso resulta do somatório das várias pontuações obtidas para cada dimensão de análise, nos sete estudos de caso.

12 O *score* final de cada estudo de caso resulta do somatório das várias pontuações obtidas no total das dimensões de análise.

referências bibliográficas

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter: power in the Network Society. *International Journal of Communication*. (2007), 238-266.

Castells, M., Majer, R. V., & Gerhardt, K. B. (2000). *A sociedade em rede* (Vol. 3): São Paulo: Paz e Terra.

Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33*, 290-310. doi: 10.1177/0899764004263522

Deephouse, D., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies, 42*(2), 329-360.

Deephouse, D. L, & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, pp. 49-77.

Franco, R. C. (2010). Marketing nas OSFL. In Carlos Azevedo, Raquel Franco, & João Meneses, (Coords), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social* (pp. 229-268). Porto: Imoedições.

Gil, A. C. (2009). *Estudo de Caso*. São Paulo: Editora Altas.

Goodin, R. E. (2003). Democratic accountability: The distinctiveness of the third sector. *European Journal of Sociology, 44*(03), 359-396.

Kenix, L. J. (2007). In search of Utopia: An analysis of non-profit web pages. *Information, Community & Society, 10* (1), 69-94.

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Martins, R. (2010). Comunicação nas OSFL. Comunicação de Gestão da Mudança: como (re) criar uma organização de confiança no Terceiro Setor. In Carlos Azevedo, Raquel Franco, & João Meneses, (Coords), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social* (pp. 273-284). Porto: Imoedições.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769. doi: 10.1016/j.aos.2009.04.008

Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.

Stempel G.H., & Westley B.H. (Eds.) (1989). *Research Methods in Mass Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review, 20*(3), 571-610.

Tunks, K. W. (2012). An Introduction and Guide to Enhancing Online Instruction with Web 2.0 Tools. *Journal of Educators Online, 9*.

Waters, R. D. (2007). Nonprofit organizations' use of the internet: a content analysis of communication trends on the internet sites of the philanthropy 400. *Nonprofit Management and Leadership, 18*(1), 59-76.

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A. & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholers through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, *35*, 102-106.

9 Sobre inovação e empreendedorismo social*

Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP – Universidade do Porto
Vanessa MARCOS
ISUP – Universidade do Porto
Vera DIOGO
Doutoranda – Universidade do Porto

1. Empreendedorismo social e inovação: que relação?

A problemática do empreendedorismo social assume múltiplos sentidos, como esta obra nos tem revelado. Um deles, talvez o mais forte na atualidade, é aquele que é veiculado por uma das escolas de pensamento anglófonas, que associa a figura do empreendedor social ao promotor da inovação social. Seguindo as lógicas schumpeterianas acerca do empreendedor, os empreendedores sociais diferenciam-se por ter a capacidade de oferecer novos serviços e de melhor qualidade, ancorados numa missão social, resultado de uma combinação inovadora de novos formatos e dinâmicas organizacionais ou ainda do foco em novos mercados (Dart, 2004; Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a). Associada a esta perspetiva, está a classificação dos empreendedores sociais enquanto inovadores sociais e agentes de mudança (Bornstein, 2007) que, a partir do recurso a processos novos e sustentáveis, engendram alterações profundas nos sistemas onde intervêm (Nicholls & Cho, 2006).

De acordo com estas definições, aferimos que o empreendedorismo social carateriza-se, entre outras dimensões, por um processo de inovação social. O processo de inovação social, que é transversal a qualquer setor de atividade, constitui uma ferramenta de intervenção orientada para atingir resultados com impacto social e que promovam uma transformação sistémica, nomeadamente pela ressonância e replicação dos métodos e resultados (Alvord, Brown & Letts, 2003; Martin & Obsberg, 2007). Tendo como fim último a criação de valor social, este processo confere uma ampla liberdade ao tipo de recursos e métodos usados e aos formatos gestionários

* Este texto beneficiou da leitura e análise crítica que a Sofia Alexandra Cruz realizou e cujos contributos foram valiosos para a versão agora apresentada.

adotados, para garantir a sustentabilidade económica, como via de tornar exequível o potencial impacto social (Anderson & Dees, 2006; Peredo & MacLean, 2006; Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2010a).

Estas definições de caráter generalista têm uma função de enquadramento e problematização teórica que exigem a sua interpretação como teorias de médio alcance quando as pretendemos operacionalizar, empiricamente, na análise do empreendedorismo social aplicado em contexto organizacional. Deste modo, não se trata de proceder a uma comparação de questões específicas, mas de contemplar a realidade na sua globalidade. É esse o nosso objetivo nesta parte da obra.

Deste modo, propomos uma análise do empreendedorismo social nas OTS, como um processo caraterizado por modelos de intervenção e modelos de gestão. Ou seja, no nosso modelo analítico, estes representam os processos de inovação social e de inovação organizacional, respetivamente.

A primeira vertente analítica visa compreender como as OTS intervêm face aos seus destinatários e os resultados atingidos, aferindo-se em que medida o trabalho desenvolvido pelas organizações em análise responde a necessidades sociais por estas identificadas, promove a territorialização da ação, a emancipação das populações com quem trabalham, e o seu envolvimento enquanto atores de um processo de intervenção que, no seu todo, se pretende empoderador. Definimos a inovação social enquanto processo e enquanto produto/resultado, inspirados na proposta de Nilsson (2003). A inovação social como processo remete para um modelo de intervenção que adere ao princípio do *trabalhar com as pessoas*[1] e que implica uma preparação prévia e cuidada de todo o conjunto de atividades que implicarão a mobilização da capacidade de agência dos indivíduos, traduzida em termos da sua participação nas diferentes etapas da ação, ou seja, no diagnóstico, implementação, monitorização e avaliação (Westley, 2008; Moore & Westley, 2009). A proposta de Diogo (2010), sobre o princípio de *trabalhar com*, remete para um trabalho social inclusivo centrado na capacidade de agência dos sujeitos que, de acordo com a aplicação à realidade nacional das OTS de base, integra, frequentemente a montante, um princípio de *trabalhar para* no sentido mais assistencialista da intervenção. A inovação social como produto (Nilsson, 2003; Young, 2006) remete para o valor social criado. O conceito de valor social, de acordo com Young (2006), refere-se ao resultado de um conjunto de respostas e efeitos de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros atores, nomeadamente pelo Estado e pelo Mercado. O resultado tem valor social na medida em que "é benéfico porque é valorizado" (Young, 2006) por quem nele participa e contribuauti para o desenvolvimento sustentável do território. O valor social criado pode, ainda, ser avaliado consoante o grau e tipo de resultado obtido e, portanto, em termos do impacto (sistémico) da inovação social.

A segunda remete para o modo como as OTS são geridas nas vertentes quer estratégicas quer operacionais, no que diz respeito à gestão económico-financeira e dos recursos humanos (assalariados e voluntários), à organização do trabalho, bem como em termos de governança e prestação de contas, dimensões analíticas às quais dedicamos a parte II desta obra. Seguindo este raciocínio, os perfis de empreendedorismo social foram definidos a partir de um conjunto de pressupostos teóricos operacionalizáveis, que indicam traços de maior ou menor orientação das OTS para a adoção de modelos de intervenção e de gestão socialmente empreendedores[2].

Deste modo, a análise da tipologia de inovação (social e organizacional) assumida no estudo implicou acionar uma estratégia metodológica correspondentemente distinta. A inovação organizacional foi captada por via de um inquérito por questionário, através de indicadores mais ou menos tangíveis e objetiváveis e que, apesar das suas limitações na apropriação do real, permite uma aproximação aos perfis de empreendedorismo social, do ponto de vista gestionário. As limitações aqui sentidas foram colmatadas, igualmente, em sede de estudos de caso que, pela sua abordagem necessariamente mais próxima das OTS, nos permitiram completar, numa perspetiva compreensiva, a informação de caráter objetivo. Com efeito, nesta fase foram observadas práticas, cujos indicadores selecionados para o inquérito por questionário não obtiveram robustez suficiente para serem tratados de acordo com técnicas quantitativas. É o caso da dimensão analítica relativa à governança e prestação de contas, que não foi integrada na definição dos perfis de empreendedorismo social de cariz gestionário, porém foi trabalhada e considerada a partir da informação recolhida nos estudos de caso. Foi também possível observar, a partir das nossas visitas às OTS, dimensões de inovação organizacional que excluímos do inquérito por questionário pela sua impossibilidade observacional num instrumento de medida quantitativo. Referimo-nos às dimensões simbólicas e subjetivas da cultura organizacional, dos modelos comunicacionais, das relações interpessoais, dos mecanismos de coordenação e das práticas de liderança. Aqui optamos por uma grelha analítica aberta, deixando que as informações emergissem do terreno, sem filtros teórico-analíticos.

A inovação social foi captada apenas pela abordagem intensiva, assente num paradigma interpretativo e aberto em termos de código de leitura do real. Atendendo à subjetividade inerente aos modelos de intervenção, procedemos à aplicação do método de estudos de caso, que permitiu a realização de conversas espontâneas orientadas e entrevistas abertas, em contexto de abertura à empiria. A este propósito, as histórias construídas foram validadas pelas sete OTS estudadas em profundidade e permitiram-nos, deste modo, legitimar a análise interpretativa efetuada sobre os seus modelos gestionários e de intervenção e, por correspondência, a sua maior ou menor proximidade à inovação organizacional e social, conforme definido teoricamente no modelo interpretativo de empreendedorismo social proposto.

2. Raízes e ruturas dos discursos sobre a inovação

A expressão "inovação social" é, desde logo na sua origem, composta por um substantivo (i.e. "inovação") e por um adjetivo que o qualifica (i.e. "social"). Esta fórmula não é estranha à história do conceito de inovação que tem sido acompanhada no mundo ocidental por qualificativos particulares: inovação política, inovação tecnológica, inovação organizacional e, mais recentemente, inovação social. Interessa pois, antes de expormos a proposta de abordagem que adotámos neste estudo, refletir sobre a dimensão socio-histórica da construção do conceito de "inovação" e das suas diversas variantes, de modo a rompermos com pressupostos ideológicos inerentes à sua utilização, muitas vezes abusiva na atualidade.

Uma análise etimológica da palavra remete para o latim *innovare* (*in* de "em" e *novus* de "novo" ou "recente"), que significa "tornar novo". Refere-se, essencialmente, a uma capacidade de recriação inerente aos sistemas evolutivos, quer sejam ecossistemas biológicos ou sistemas sociais. No entanto, uma incursão pela história do conceito permite-nos, de alguma forma, desconstruir o caráter ideológico de uma palavra que, nas suas diferentes dimensões, parece assumir e reassumir, a cada momento, o poder transformador das evoluções paradigmáticas. É uma palavra que, ao ser reificada nos discursos, parece adquirir uma força autónoma pela sua simples enunciação.

A inovação tornou-se um conceito incontornável de desenvolvimento do sistema económico capitalista. Schumpeter (1934) destaca o seu papel central no processo de destruição criativa, através do qual novos métodos e produtos são criados e introduzidos e outros se tornam ultrapassados, sob a égide da figura do empreendedor industrial.

Porém, até aos finais de 1970, imperava, quer em termos de discurso científico, quer do senso comum, o uso do conceito de mudança. O conceito de inovação sucede-lhe e, muitas vezes, substitui-o, por parecer mais adequado para dar conta das alterações que marcaram a passagem para o atual paradigma técnico-económico, balizado pela expansão das aplicações e a massificação das tecnologias da informação e da comunicação, com as suas consequências em termos da escala da globalização e da intensificação da flexibilidade. Associa-se a uma nova configuração económica, em que os países industriais avançados se projetam num cenário potencial da economia baseada no conhecimento, cujo suporte principal radica no "progresso científico e tecnológico interligado à mais avançada criatividade empresarial" (Guimarães, 1998, p. 91).

O termo inovação popularizou-se nos anos 80 do século XX, nos países ocidentais. Começou a ser utilizado no domínio das políticas económicas de desenvolvimento, particularmente no âmbito das políticas industriais e tecnológicas (idem), com objetivos instrumentais. Isto é, genericamente, enquanto solução operacional para um dado problema, caráter aplicado que mantém na atualidade.

Apesar das transformações associadas ao conceito de inovação, hoje utiliza-se a expressão "inovação (...) para designar aquilo que há uma década atrás se chamava de «mudança», tendo sempre, mais ou menos subjacente, o sentido de um benefício social e societal de carácter quase sempre urgente" (Oliveira, 2003, p. 2 *apud* Parente, 2005). Ou seja, ainda que com conteúdos substantivos e processuais diferentes, os conceitos de mudança e de inovação dão conta dos fatores que, em conjunturas históricas distintas, garantem a capacidade das economias e das sociedades fazerem face aos constrangimentos ambientais externos e internos. A problemática da mudança social e os seus efeitos foram sempre os motores de reflexão das ciências sociais, mantendo-se esta particularidade na atualidade. Do mesmo modo, têm sido desenvolvidos, ao longo da história, conceitos que cobrem parte do mesmo fenómeno que hoje se entende por inovação social: invenção social (Weber, 1968 [1922]; Ogburn 1992; Coleman 1970), difusão social através de imitação de novas práticas (Tarde 1999 [1893]) ou mudanças nas práticas sociais. Weber defende que a mudança só faz sentido num contexto de inovação ou renovação (1968 [1922], p. 26) da ordem social, mudança esta que é impulsionada pelos atores sociais mediante a introdução de novas práticas, novos modos de organização ou produtos inovadores (Jessop, Moulaert, Hulgård, & Hamdouch, 2013). Também Durkheim (1989), ao admitir a importância da regulação social nos processos de adaptação da divisão do trabalho que acompanhavam as mudanças tecnológicas, denota preocupação com a dimensão social da inovação.

Portanto, se a questão dos impactos sociais da inovação não é de todo recente, adquiriu maior relevo na última metade do século XX. Com efeito, a fundação, em 1980, da organização norte-americana *Ashoka*, por Bill Drayton, marcou a introdução do conceito de inovação no contexto da intervenção social, tendo sido adotada a estratégia de distinguir e apoiar os *innovators for the public*, isto é, os empreendedores que revolucionavam os "padrões de produção" da área social, no sentido *schumpeteriano*, pugnando pela mudança social sistémica, isto é, de grande alcance. Em resumo, era tido como evidência que os "inovadores públicos" tinham comportamentos semelhantes aos dos empreendedores comerciais, mas em produtos e serviços das áreas da educação ou da saúde. Outras estruturas norte-americanas, como a Echoing Green (1987) e a Skoll Foundation (1999), e europeias, como a Schwab Foundation (1998), mantiveram esta tradição de reconhecer os indivíduos excecionais, responsáveis por novas e melhores formas de responder a problemas ou necessidades sociais, para além de financiarem as suas atividades e desenvolverem as redes de suporte.

Na Europa dos finais dos anos 80-90 do século XX, a *inovação social* surge como o conjunto de estratégias de resposta aos impactos da reestruturação económica, marcada pela introdução de inovações tecnológicas que dão origem ao desemprego massivo (Comissão Europeia, 2011).

Volvida a primeira década dos anos 2000, no contexto ocidental de modernidade tardia marcado por alterações paradigmáticas, pela multiplicidade e diversidade de desafios globais e locais económicos, sociais e ambientais, o conceito de inovação social

é reavivado (Comissão Europeia, 2011) e ganha uma nova centralidade nos discursos mediáticos, científicos e políticos. Parafraseando Vasconcelos (*apud* Meneses, 2009), se os anos 80 e 90 se focaram nas dimensões tecnológica e económica da inovação, o século XXI é cenário da inovação social.

Com efeito, a profusão de discursos apologéticos da inovação como vantagem competitiva e/ou como motor do desenvolvimento societal intrinsecamente positivo, aliada à carga denotativa e conotativa acumulada ao longo do seu percurso sócio-histórico, resulta num processo de *mainstreaming* do conceito, que pode representar, quer uma inflação concetual difícil de gerir (desde logo em termos comunicacionais), quer uma utilização abusiva e pouco rigorosa dos seus postulados. É nesse sentido que a Comissão Europeia (2011) alerta para uma tendência errónea de mera rotulagem de toda e qualquer ação com impacto social, enquanto inovação social.

De modo a desconstruir algumas visões que impedem a expressão do potencial heurístico que inequivocamente o conceito tem e que dele não abdicamos, pretendemos esclarecer, a partir de três critérios, o conceito de inovação social, postulando que a inovação i) surge contextualizada num espaço e num tempo; ii) tem campos de aplicação ou domínios de intervenção diferentes (técnico, político, organizacional e social, propriamente dito), os quais não são mutuamente exclusivos; e toda ela iii) tem efeitos (resultados e impactos) sociais.

O primeiro requisito remete para o facto de, em todas os lugares e épocas, existirem inovações que mantêm o seu caráter de originalidade até ao momento da sua difusão alargada, altura em que são apropriadas socialmente por vários setores de atividade e territórios e por diferentes domínios de intervenção. Na terminologia clássica da inovação tecnológica, teríamos dois grandes tipos de inovação na proposta de Freeman e Perez (1988): uma de cariz incremental e outra com cariz radical[3]. Mais recentemente, Christensen (1997) introduz o conceito de inovação disruptiva que tem sido muito adotada pela literatura da inovação social (e.g. Mulgan, 2010). Christensen e Bower (1995) distinguem entre duas vertentes da inovação, uma de cariz sustentável e outra assente numa dinâmica disruptiva. Cruzando as perspetivas da dupla de autores, Christensen e Bower (1995) por um lado, e Freeman e Perez (1988) por outro, parece que a maioria das inovações em produtos e serviços são sustentáveis, no sentido de incrementais (e.g. garantem uma melhoria da qualidade, sem implicar grandes riscos, mas contribuindo para uma maior satisfação). A inovação disruptiva é já uma inovação radical, pois apresenta soluções mais eficientes do que as existentes, e em rutura com as mesmas.

Mais recentemente, Christensen, Baumann, Ruggles e Sadtler (2006) definem o conceito de inovação catalítica, assente no modelo original de inovação disruptiva, mas que tem como grande meta a mudança social sistémica por meio da escala e da replicabilidade da solução, oferecendo produtos e serviços que, sendo geralmente mais simples e mais baratos do que as alternativas existentes, têm resultados positivos.

Independentemente das tipologias de caraterísticas, o caráter transitório e imaterial da inovação expressa-se de forma inequívoca na definição que Kotler propõe, isto é, a inovação "como qualquer bem, serviço ou ideia que é *percebido* (…) como sendo novo. A ideia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como nova" (Kotler, 1999, p. 305) e, alargando o seu âmbito, para a empresa que não a implementava, para a comunidade que a desconhecia ou para o país que a ignorava. É aqui que reside o seu potencial de replicabilidade, indicador tão disseminado de inovação social (que será retomado adiante), mas que tem a particularidade de ser comum a qualquer tipo de inovação.

O segundo requisito remete para a área de aplicação ou domínio de intervenção e sua abrangência transversal. Alguns exemplos mostram como é difícil associar um único qualificativo ao vocábulo de inovação, dada a sua hibridez. Retenhamos a nossa atenção no trabalho em parceria entre diferentes setores de atividade ou entre organizações, caraterístico de um novo modelo de relacionamento com os *stakeholders*, inspirado na sociedade em rede que é designado de inovação social. Porém, o trabalho em parceria não representa mais do que uma nova forma de arranjo organizacional, baseado num modelo de estrutura matricial e por projeto, que permite tirar partido das complementaridades em atuação sinergéticas, capazes de satisfazerem melhor as necessidades sociais, o que nos remete, sobretudo, para uma inovação organizacional. E algumas práticas de responsabilidade social, como sejam o voluntariado empresarial, podem ser consideradas uma inovação social para as empresas que as promovem, no entanto, poderemos considerá-las como tal no âmbito dos modelos de intervenção utilizados para com os destinatários? Umas eventualmente sim, outras provavelmente não! A criação de um produto *pro tech dry* para minorar os efeitos de desconforto da incontinência é uma inovação técnica no produto ou uma inovação social? E um telemóvel com ecrã de visualização e teclado de algarismo adequados aos mais idosos? São com certeza inovações técnicas, que têm resultados positivos para os utilizadores. Serão por isso inovação social? O microcrédito poderá ser apelidado de uma inovação social em termos de combate à pobreza num país em desenvolvimento, como o Bangladesh, onde surgiu com o *Grameen Bank*. Porém, provavelmente é mais correto considerá-lo uma inovação política na UE, que criou programas específicos de microcrédito para promover o autoemprego, em contexto de recessão económica.

De acordo com o terceiro aspeto, salientamos que toda a inovação é necessariamente social, independentemente das restantes dimensões envolvidas. Visto que toda a ação humana resulta de processos de construção social e tem resultados e impactos que afetam as comunidades e as pessoas nas suas vivências quotidianas, com maior ou menor amplitude. Neste sentido, toda a inovação, independentemente do campo de aplicação, é inerentemente social na sua germinação e no seu potencial impacto, podendo estes considerarem-se significativos ou não, intencionais ou não, valorizados ora positivamente, ora negativamente. Deste modo, promove-se uma visão holística e integrada da inovação, que a compreende como um fenómeno evolutivo que integra processos

e resultados que influem nos três pilares do desenvolvimento sustentável – social, económico e ambiental.

Feitas as salvaguardas, a nossa proposta vai ao encontro daquilo que, de acordo com a abordagem feita no âmbito do TIPSIE[4], são um conjunto de traços comuns e consensuais nas problematizações do conceito de inovação social que pretendemos analisar, na sua especificidade de aplicação às OTS. Trata-se de:

> "um subtipo de inovação; é nova para quem a aplica; produz resultados específicos que constituem uma melhoria mensurável das práticas já existentes; pode ocorrer em qualquer setor e intersetorialmente; tem várias fases; é específica a um contexto; não é neutra do ponto de vista dos valores; possui uma dimensão de produto ou conteúdo e outra dimensão de processo; altera as relações sociais no que se refere à governança; promove a resiliência social e melhora as capacidades sociopolíticas dos beneficiários e o acesso aos recursos [dimensão de empoderamento]" (Caulier-Grice, Davies, Patrick & Norman, 2012, p.16).

Assumindo os traços caraterizadores propostos e as ressalvas que os três critérios expostos anunciam, entre outros que aqui não foram problematizados, consideramos que a abrangência do conceito de inovação social não abona em favor da necessária delimitação operacional teórica e metodológica. Deste modo, propomos um entendimento do conceito de inovação social limitado aos modelos de intervenção em OTS, ainda que aceitando - em benefício da clarificação do conceito e da sua operacionalização rigorosa - a crítica de que, reservar a designação *social* aos casos de inovação ocorridos na esfera da intervenção, sem considerações quanto à imbricação com o complexo de agência, pode ser tanto ou mais redutor como considerar que uma inovação potenciada por uma invenção tecnológica se limita a processos técnicos e a resultados instrumentais. Não negamos a pluralidade de efeitos nem de causas, mas delimitámos o conceito a partir da sua orientação de base para a intervenção social e estudámos com rigor a inovação social em OTS como caraterizadora, ou não, de um modelo de intervenção. Deste modo, propomos diferenciá-la da inovação organizacional, esta entendida como modelo de gestão, que adiante retomaremos com a sistematização do nosso modelo de análise.

3. Inovação social e organizacional. Do conceito à sua operacionalização em modelo analítico

Partindo de alguns dos eixos problematizadores expostos e dos pressupostos assumidos, procuramos neste ponto discutir os conceitos de inovação social e inovação organizacional. Considerando a atualidade e pertinência do primeiro, privilegiamos a sua problematização, tanto mais que muitos autores tendem a não distinguir as duas áreas de aplicação empírica do conceito em contextos de

empreendedorismo social. Num primeiro momento, sistematizámos as principais caraterísticas da dimensão substantiva e normativa dos conceitos de inovação social e organizacional, que nos conduziram, numa segunda etapa, à definição de uma proposta de operacionalização das mesmas (Figura 1). É, precisamente, nesta dimensão analítica que a diferenciação dos dois conceitos se revela fundamental e heurística na abordagem às OTS estudadas.

Em termos substantivos e normativos, a inovação social é compreendida como um processo de transformação dos padrões de resposta às necessidades sociais, ao implicar uma rutura com as normas e os valores instituídos, bem como com a estrutura de distribuição de poder e recursos. Neste sentido, a inovação social é uma via de ativação dinâmica da relação entre estrutura e agência em que: i) as iniciativas estão vocacionadas para a promoção intencional de resultados e impactos sociais, ao responderem a necessidades humanas não satisfeitas pela ação do Estado e/ou do Mercado; e ii) têm um enfoque primordial na inclusão social, através da capacitação dos indivíduos e da revitalização das comunidades, o que impulsiona potencialmente a sua capacidade de ação (Diogo & Guerra, 2013). Simultaneamente, o entendimento da intencionalidade dos impactos sociais inerentes reposiciona o bem-estar e a qualidade de vida como a sua finalidade, não apenas a nível individual, mas igualmente a nível das comunidades, pessoas e territórios.

A inovação social:

> *(…) escapa* à *ordem estabelecida, implicando, pois, uma mudança clara, criativa e significativa, na forma como uma sociedade lida com um determinado problema social complexo, anteriormente sem respostas contundentes, como a pobreza, a violência ou a deterioração ambiental* (Nilsson, 2003, p. 3).

> *[Pressupõe] uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa - ou até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais* (André & Abreu, 2006, p. 125).

> *[É uma] iniciativa perpetrada por atores sociais com vista a alcançar determinados objetivos, respondendo a uma necessidade social, criando uma solução ou aproveitando uma oportunidade de transformação de relações, de quadros de ação ou orientações culturais* (Lévesque & Lajeunesse-Crevier, 2005).

Segundo a proposta de síntese realizada no âmbito do projeto TEPSIE (Caulier-Grice et al., 2012), onde se produziu uma resenha analítica das diferentes definições de inovação social, o conceito remete para novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que, simultaneamente, atendem a uma necessidade social (mais eficazmente do que as soluções em curso), desencadeiam capacidades e relacionamentos novos ou melhoram os já existentes, e aperfeiçoam a utilização dos ativos e dos recursos. Dito por outras palavras, as inovações sociais são positivas para a sociedade, reiteraríamos intencionalmente positivas, aumentando a capacidade dos sujeitos para agir (idem, p. 18).

A inovação social assim definida remete, numa perspetiva analítica das OTS de base, para uma panóplia de práticas que estão fundamentalmente vocacionadas, de acordo com a nossa proposta interpretativa, para o modelo de intervenção com os destinatários, e, portanto, para a intervenção no contexto externo das OTS. A dimensão interna do funcionamento das OTS é analisada a partir do conceito de modelos de gestão, mais ou menos alinhados com a inovação organizacional.

Em qualquer caso, e de acordo com as especificidades espácio-temporais, definimos a inovação social como um modelo de intervenção que integra duas dimensões analíticas (Figura 1): i) dimensão processo que atua de acordo com determinadas exigências de princípios que regem os procedimentos; ii) dimensão resultado ou produto.

3.1. Inovação no processo

Mulgan, Tucker e Sanders (2007a) apontam duas exigências metodológicas no que respeita aos processos geradores e produtores de iniciativas de inovação social. A primeira refere- se à inclusão das populações na resolução dos seus próprios problemas, respeitando as suas estratégias, enquanto atores sociais. Dito de outro modo, é necessário *trabalhar com* as pessoas, partindo do princípio que estas "são intérpretes competentes das suas próprias vidas" (Mulgan et al., 2007a, p. 22). Logo, é desejável que as metodologias de intervenção social fundamentem as suas opções na observação das populações envolvidas, baseando-se nas suas perspetivas, expectativas e nas suas relações sociais. Em suma, esta primeira exigência consiste em integrar o complexo de agência, compreendendo que a inovação social "não só serve as populações vulneráveis, como é servida por elas" (ibidem).

É no âmbito do Terceiro Setor, e concretamente nas OTS de base, que estudamos, no contexto nacional, que a inovação social nos parece ter como missão privilegiada a inclusão social dos atores vulneráveis, ou seja, a promoção dos processos de intervenção no território, numa estratégia de fazer não só "para", mas sobretudo fazer "com" as pessoas. Num primeiro momento, a inovação social focar-se-ia na capacitação pessoal dos atores individuais ou no fortalecimento dos grupos (de pessoas ou no formato de redes e parcerias) envolvidos e que, em última instância, e uma vez alvo de um processo de empoderamento, contribuiriam para o desenvolvimento territorial local.

Neste sentido, autores como Lapointe (2011) consideram que o território sofre uma alteração do seu *status*, isto é, o território como contexto é substituído pelo território como ator, através da inclusão das estratégias dos atores territoriais e do seu envolvimento e implicação no desenvolvimento dos próprios territórios. Por sua vez, constitutivo deste processo de desenvolvimento territorial das iniciativas

inovadoras emergiria o trabalho em rede com outras organizações que operem noutras dimensões, escalas ou setores, partilhando recursos e/ou reconhecimentos (Mulgan et al., 2007a). No entanto, Sousa (2012) alerta-nos que se o trabalho em rede potencia a inovação social, esta não se desenvolve apenas através do trabalho interorganizacional. O nosso entendimento é que o trabalho em rede é uma opção de gestão que implica uma modalidade de trabalho associada a uma determinada estrutura funcional, designadamente o trabalho por projeto, com base numa configuração matricial.

Ora, neste aspeto, fica claro que a nossa proposta se diferencia analiticamente da perspetiva de Mulgan et al. (2007a), para quem a segunda exigência metodológica da inovação social diz respeito ao trabalho em rede entre organizações operantes em diversas dimensões, escalas e setores, indicador que no nosso modelo analítico operacionaliza a inovação organizacional. Independentemente do entendimento distintivo do subtipo de inovação em que nos situamos, concordamos com Mulgan et al. (2007a) que a cooperação implica a partilha a montante de confiança e o reconhecimento legítimo do contributo de cada parceiro para a atividade ou projeto, na medida em que só quando o foco se centra na consecução dos objetivos sociais, e menos na obtenção de reconhecimento público, poderá existir um verdadeiro espírito de cooperação, que ultrapassa os limites de área de intervenção, da escala ou do setor económico.

Para Monteiro (2008, p.12), ainda que de forma algo determinista, só quando "as organizações saem fora das suas paredes", colaborando ativamente com outras iniciativas, se pode criar impacto social nos territórios, no sentido de uma efetiva mudança social. Atenda-se, desta forma, à relação simbiótica com a questão do desenvolvimento local assente numa economia de proximidade, que possibilita aos atores locais a participação direta nos projetos de mobilização do capital social associado ao trabalho em rede, que desejavelmente culminam num impacto positivo ao nível do emprego sustentável e prestação de serviços de interesse comum/geral (Noya, 2010), com a correspondente criação de valor económico e social.

3.2. Inovação como resultado

A dimensão resultados ou produtos coloca-nos face a uma das principais dificuldades com que nos deparamos ao analisar a inovação social, que consiste no seu caráter imaterial e, por isso, não tangível (Dandurant, 2004). Os indicadores que nos permitem avaliar a evolução realizada com a intervenção, apenas se efetivam quando aferidos na perspetiva dos destinatários da mesma, a partir da avaliação da qualidade e do efeito dos serviços para o utilizador (Zarifian, 2002). Para suprir estas dificuldades, uma alternativa para fazer face aos obstáculos de medição é a

monitorização do processo para poder introduzir correções e aproximar-nos, tanto quanto possível, dos efeitos e impactos sociais a alcançar.

A *McGill Dupont Social Innovation Initiative*[5] (Nilsson, 2003 *apud* Diogo, 2010) propõe três critérios para a avaliação de resultados das dinâmicas de inovação social: escala, alcance e ressonância. Através destes critérios será possível predizer o potencial de difusão ou a significância de um processo de inovação social. A *escala* diz respeito ao *número de pessoas e* à área *geográfica incluída*. O *alcance* refere-se à multiplicidade de dimensões sociais abrangidas pelos processos, o que implica uma abordagem integrada da inclusão social, admitindo que as diferentes dimensões se correlacionam na complexidade social e melhoram inter-relacionadamente. A ressonância corresponde, pois, à intensidade com que as mensagens de dada inovação social se integram nas estruturas mentais e nas práticas sociais, promovendo uma reinterpretação e uma apropriação que favoreça a sua reprodução. Este último critério está associado ao que outros autores definem como replicabilidade, isto é, a possibilidade de desenvolvimento e adaptação da inovação noutros contextos que não os da sua criação. Poderíamos acrescentar que a replicação se constitui como um indicador de ressonância. Porém, a ideia de ressonância favorece uma perspetiva sistémica desta capacidade de expansão ou replicação, que afasta as soluções pré-fabricadas de mero mimetismo, e favorece as soluções flexíveis e enraizadas nas comunidades com que operam (Nilsson, 2003 *apud* Diogo, 2010, pp. 27-28). A inovação social enquanto processo replicável não pode ser entendida como forma linear de imitação ou de generalização. Pelo contrário, deve resistir à importação acrítica de processos e de métodos, atendendo à peculiaridade do contexto, aos ritmos e objetivos presentes nas diversas sociedades onde se aplica, promovendo, em conformidade, as adaptações necessárias.

Por outras palavras, uma iniciativa social tida como inovadora pode ganhar nova escala e alcance no âmbito da organização promotora, através da sua transformação interna que se expande como órgão único ou através da criação de projetos autónomos. Uma transformação deste tipo materializa-se no aumento da quantidade e/ou qualidade dos serviços ou no maior grau de acesso e abrangência relativa ao número de destinatários. Se a demonstração de resultados deste tipo de iniciativas for favorável e se, resumidamente, o "produto" for mais eficaz e eficiente do que a oferta efetiva existente, então a inovação social pode ser replicada por outras organizações, através de compromissos como o *licensing*, o *franchising*, a atribuição de programas específicos a grupos profissionais ou mesmo o *take-over* por organizações com maior legitimidade (Mulgan, Ali, Halkett & Sanders 2007b *apud* Diogo, 2010).

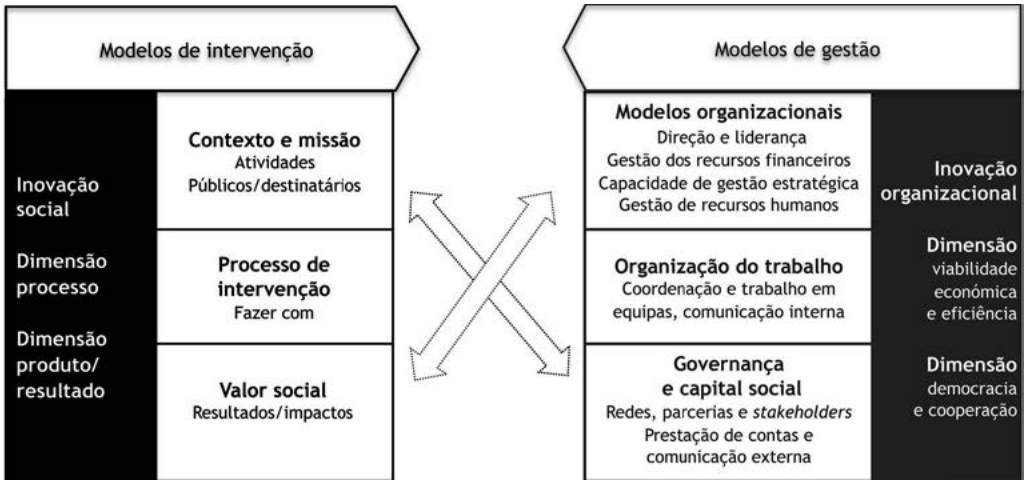
Partindo de uma conceção normativa e substantiva de inovação, procuramos sistematizar uma conceção operacional dos dois domínios de intervenção, com base nos pressupostos teóricos que guiam a investigação. A inovação social é entendida como um conjunto de práticas concretas que, estando ancoradas em modelos de intervenção, exigem estruturas de apoio para a sua implementação. Estas

estruturas remetem para os modelos de gestão (Figura 1). Isto é, consideramos que as organizações que inovam nos modelos de gestão estarão potencialmente mais bem munidas para promover modelos de intervenção empoderadores, participativos e de autonomização. A partir de uma relação pressuposta entre inovação organizacional e inovação social, em que, apesar de ambas se poderem potenciar entre si, sinergeticamente, a primeira parece ser um dos fatores que impulsiona a segunda. Ou seja, qualquer prática de inovação social implica um modelo de gestão que é responsável pela oferta de tais produtos e serviços novos, pelas relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders*, pelo processo de funcionamento interno e pelas estruturas organizacionais que tornam a inovação social possível. Deste modo, foi nosso entendimento que se analisassem os modelos de gestão – amplamente trabalhados e já operacionalizados nos diversos capítulos da parte II desta obra - com base em pressupostos idênticos aos da abordagem da inovação social, tendo como matriz teórica os critérios propostos pela EMES que, não sendo prescritivos configuram o sentido de uma empresa social (Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010b). Deste modo, elencamos como indicadores dos modelos de gestão sinalizadores de inovação organizacional os que integram a Figura 1: i) estruturas organizacionais participativas, baseadas em lideranças democráticas, com assunção clara de responsabilidades partilhadas e coordenação baseada na formalização e ajuda mútua entre funções; ii) uma organização do trabalho em equipas autónomas ou, pelo menos, semiautónomas, uma autonomia relativa dos desempenhos baseados na colaboração, cooperação assente numa comunicação interna facilitadora e envolvente; iii) um trabalho digno, reconhecedor dos desempenhos e promotor de uma cultura baseada nas pessoas e no seu desenvolvimento pessoal e profissional, incluindo os membros voluntários; iv) uma gestão financeira capaz de combinar recursos e de gerir as diversas fontes, associada a uma gestão do capital social capaz de mobilizar redes, parcerias e diversos *stakeholders*; v) uma atenção particular às práticas de governança assentes na transparência da gestão e na prestação de contas económicas, sociais e ambientais a todos os *stakeholders*, envolvendo-os nas decisões estratégicas das OTS.

Do ponto de vista analítico, propomos um estudo interpretativo, sem qualquer intuito de um raciocínio de prova (confirmativa ou infirmativa) das relações de causalidade entre a inovação social e a inovação organizacional. Pelo contrário, e dado que nos centramos em casos classificados como tendo perfis de empreendedorismo social, interessa perceber o significado da relação pressuposta entre inovação social e organizacional, situada no contexto espácio-temporal específico de cada OTS. Exige, assim, uma abordagem de cada iniciativa, de cada caso concreto em si mesmo e devidamente inserido no sistema social mais amplo de que faz parte[6]. Não se trata, do ponto de vista metodológico, de propor uma comparação termo a termo, mas uma comparação caso a caso integrado no seu contexto, de acordo com a proposta da abordagem societal (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982; Maurice & Sorges, 2000).

Vejamos como, após a discussão concetual desenvolvida, a nossa proposta em torno do conceito de inovação social e inovação organizacional se operacionaliza, do ponto de vista empírico, e a forma como ambas se articulam no âmbito da atuação das OTS portuguesas, no modelo analítico enformador do projeto patente na Figura 1.

Figura 1 – Esquema interpretativo da inovação social e organizacional enquanto modelos de intervenção e de gestão



Fonte: Autoras.

notas

1 Para um maior desenvolvimento ver Mulgan (2007a, 2007b) e Nilsson (2003).

2 Estes pressupostos podem ser consultados no capítulo 1. Retomámo-los aqui para afirmar que os primeiros seis pressupostos remetem para os modelos de gestão e pretendem avaliar a inovação organizacional; o último, para os modelos de intervenção e que, em conjugação com os demais, procuram compreender a inovação social. São eles: definição de uma orientação estratégica e atuação com ferramentas de planeamento que comportem modelos participativos; acesso a fontes de financiamento diversificadas e alternativas aos fundos estatais; estabelecimento de relações de parceria de origem distinta e com atores de diferentes pertenças setoriais; promoção de uma gestão integrada, quer dos trabalhadores remunerados, quer dos seus voluntários; adoção de modelos de controlo e de coordenação do trabalho colaborativos, baseados no trabalho em equipa e na delegação de responsabilidades; desenvolvimento da prática de governança e prestação de contas (tendo em vista o envolvimento de diferentes *stakeholders*); definição de missões e atividades focadas em resultados e impactos sociais, económicos e ambientais e visões tendentes à construção de modelos de desenvolvimento sustentáveis para os cidadãos e territórios.

3 Segundo a tipificação de Freeman e Perez (1988, pp. 38-66,) uma inovação é incremental quando incorpora alguns novos elementos em relação a produtos, processos ou sistemas anteriores, mantendo a sua estruturação básica inicial; todavia, não se limita a uma simples cópia ou imitação de produtos, processos ou sistemas anteriores, conceito mais associado à ideia de replicabilidade dos autores que trabalham a inovação social (Bloom & Dees, 2008; Mulgan et al., 2007a). A origem da inovação incremental não são as atividades de investigação e desenvolvimento propriamente ditas, mas as sugestões resultantes de saberes aplicados. A inovação é radical no caso de um fenómeno de grande impacto e novo, completamente distinto dos anteriores produtos, processos ou sistemas e que, resultado de esforços de investigação e desenvolvimento, abre caminho para novas oportunidades de investimento e novos mercados.

4 TEPSIE é um projeto financiado pelo Sétimo Programa Quadro da Comissão Europeia. O seu acrónimo significa "Fundamentos Teóricos e Empíricos, e medidas políticas para a construção da Inovação Social na Europa" e trata-se de um projeto de investigação colaborativa entre seis instituições europeias, lideradas pelo Instituto Tecnológico Dinamarquês e a *Young Foundation,* a ser realizado entre 2012-2015.

5 A *McGill-DuPont Social Innovation Initiative* é um banco de ideias, criado em 2002 por uma parceria entre a empresa DuPont Canada e a McGill University, com o objetivo de explorar estratégias de intervenção sobre a complexidade dos problemas sociais, a partir de uma matriz multidisciplinar.

6 Este é vulgarmente designado de ecossistema pelos teóricos da inovação (Westley, 2008; Moore & Westley 2009; Bloom & Dees, 2008; Biggs, Westley & Carpenter, 2010), ao referirem-se aos fatores contingenciais (internos e externos) da inovação.

referências bibliográficas

Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2003). Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation: An Exploratory Study. *Center for Public Leadership Working Paper Series*, 3(5), 135-158.

Anderson, B. & Dees, G. (2006). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.

André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços de Inovação Social. *Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia*, *XLI*(81), 121-141.

Biggs, R., Westley, F. & Carpenter, S. (2010). Navigating the back loop: fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecology and Society*, 15 (2). Retirado a 20 de setembro, 2011, de http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss2/art9/

Bloom, P. & Dees, G. (2008, Winter). Cultivate your Ecosystem. *Standford Social Innovation Review*, 47-53.

Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE), European Commission - 7th Framework Programme*. Brussels: European Commission, DG Research.

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemm: When New Technologies Causa Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler, T. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review,* 84 (12), 94-101.

Christensen, C. & Bower, J. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review,* 73 (1), 43–53.

Coleman, J. (1970). Social Inventions. *Social Forces, 49* (2), 163-173.

Comissão Europeia (2011). *Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Dandurant, L. (2004). Et si on parlait d'innovation sociale… *La revue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture*, (1), 21-29. Retirado a 21 de outubro, 2013, de http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/upload/recherche-innovation/fichiers/volume_1.pdf

Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33*, 290-310. doi: 10.1177/0899764004263522

Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Dees, G., & Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Business*, 1, 39-66.

Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London: Routledge.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010a). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.

Diogo, V. (2010). *Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial. Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal* (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

Diogo, V. & Guerra, P. (2013). A inovação social como utopia renovada: o caso da Associação Humanitária Habitat. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, XXV*, 141-163.

Durkheim, E. (1989). *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Editorial Presença.

Freeman, C. & Perez, C. (1998). Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour. In Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg & Luc Soete (Orgs.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 38-66). London: Pinter Publishers.

Giddens, A. (1984). *Capitalismo e moderna teoria social*. Lisboa: Presença.

Guimarães, R. (1998). *Política industrial e tecnológica e sistemas de inovação*. Oeiras: Celta.

Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L. & Hamdouch, A. (2013). Social innovations research: a new stage in innovation analysis? In Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood & Abdelillah Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 110-130). Chelyenham: Edward Elgar.

Kotler, P. (1999). *Administração de marketing* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Lapointe, P.-A. (2011). Travail et territoire, rencontre entre deux trajectoires de recherche. In Guy Bellemare & Juan-Luis Klein (Eds). *Innovation sociale et territoire* (pp. 145-170). Québec: PUQ.

Lévesque, B. & Lajeunesse-Crevier, F. (2005). Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques. *Cahiers du CRISES, collection Etudes Théoriques*. Retirado a 9 de outubro, 2012, de https://depot.erudit.org/bitstream/001607dd/1/ET0507.pdf

Martin, R. L, & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5 (2), 27-39.

Maurice, M., Sellier, F. & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétal*. Paris: PUF.

Maurice, M. & Sorges, A. (Eds.). (2000). *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations and socio-economic contexts*. Amsterdam: John Benjamins.

Meneses, J. (2009). *O Peixe Amarelo. Pistas para um mundo melhor*. Lisboa: Pedra Angular.

Monteiro, A. (2008). *Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social*. Comunicação apresentada no Seminário Práticas de Responsabilidade Social: limites e potencialidades, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Moore, M.-L. & Westley, F. (2009). Surmountable Chasms. The Role of Cross-Scale Interactions in Social Innovation. *Social Innovation Generation, Working Paper,* (1), 2-30.

Mulgan, G. (2010). Inovação Social. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Coord), *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social* (pp. 51-74). Porto: Vida Económica.

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

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

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

Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the literature*. Quebec: McGill University. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.sig.uwaterloo.ca/documents/SocialInnovation.pdf

Noya, A. (2010). *Entrepreneurship and innovation*. Paris: OCDE.
Ogburn, W. (1992). *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. Nova Iorque: B. W. Huebsch.

Oliveira, L. (2003). Da resposta adaptativa à resposta criativa: o que é afinal a inovação? In APSIOT (Org.), *X Encontro Nacional: Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações*? Lisboa: APSIOT.

Parente, C. (2005). Inovação e/ou mudança: uma abordagem sociológica das controvérsias conceptuais. *Cadernos Sociedade e Trabalho,* (26), 63-79.

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

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Sousa, F. (2012). *Trabalhar em rede em educação*. Comunicação apresentada no Seminário Transdisciplinar Políticas de Educação e Formação, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Tarde, G. (1999 [1893]). *La logique sociale*. Paris: Synthélabo.

Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.

Weber, M. (1983 [1905]). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.

Weber, M. (1968 [1922]). *Economia y Sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Economica, México.

Westley, F. (2008). *The Social Innovation Dynamic*. Waterloo: Waterloo University.

Zarifian, P. (2002). Service et efficience: le rôle essentiel de la compétence professionnelle. In Jean Gadrey & Philippe Zarifian, *L'émergence d'un modèle de service: enjeux et réalités* (pp. 121-155). Rueil-Malmaison: Editions Liaisons.

10 Organizações com perfis de empreendedorismo social: estudos de caso*

Ana Luísa MARTINHO
A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentatibilidade 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 caraterizadores 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 - Caraterização dos estudos de caso organizacionais (2011)

	Ano de fundação	Forma e estatuto jurídicos	Dimensão	Atividades	Público-alvo /destinatários
Previdência Portuguesa	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
Casa de Trabalho	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
CEERDL	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
DIANOVA	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
Terra Chã	2001 (1984) [i)]	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
PAR	2007 (1994) [i)]	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

[i)] 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 caraterísticos 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[1] (individual e coletiva), a recolha e análise documental[2] 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 caraterísticas 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 *com* e em rede	Princípios norteadores das iniciativas/projetos
			Integração e coerência entre áreas de intervenção privilegiadas
			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
	Produto ou resultados	Escala	Diversidade de públicos-alvo e actividades
		Alcance	Resultados materiais/tangíveis (negócios criados, áreas de atuação, potenciação de recursos locais)
			Resultados imateriais/intangíveis (sentimentos de confiança, identificação com as iniciativas/projetos)
		Replicabilidade	Possibilidades de adaptação das práticas implementadas no âmbito das iniciativas/projetos noutros locais e/ou noutras organizações
Inovação organizacional modelos de gestão	**Democracia cooperação e viabilidadedade económica e eficiência**	Modelos organizacionais	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
		Organização do trabalho	Modalidades de coordenação e trabalho em equipa
			Tipos de cultura organizacional
			Práticas de cooperação e de comunicação interna
		Governança e capital social	Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros *stakeholders*
			Práticas de governança e prestação de contas interna e externa

Fonte: Autoras.

Ambos os modelos estruturam a caraterização 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 em:
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[3]; 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[4]. 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.aprevidenciaportuguesa.pt/
Facebook: https://www.facebook.com/aprevidenciaportuguesa

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 dês*. 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 carateriza-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 carateriza-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 estandardização 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 caráter 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 carateriza-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 periocidade 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"[5] 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 gestionária 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[6] e o projeto QUAL_IS[7]. 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 ilíquido de 2,9, ou seja, a remuneração base ilíquida máxima é, aproximadamente, três vezes superior à remuneração base ilíquida 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 estandardização do processo de trabalho, produto da definição de procedimentos no âmbito do Plano DOM e projeto Qual_IS, e pela estandardização 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[8] - "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 infraestrutura 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 CEEDRL 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[9], 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*[10], concebido com a participação do CEEDRL, 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[11], 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, ¼ 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 ilíquido correspondeu a 6,3, o que significa que o salário mais alto foi 6,3 vezes maior que o salário menor[12]. A ausência de gestão de carreiras e as taxas de promoção baixas são um traço caraterizador 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. Atendência consultiva, 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 caraterizada 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 estandardização 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* [13] – para divulgar informações, sugestões e opiniões. A 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*[14]. 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

dianova
aprender | crescer | realizar

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 caraterísticas 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[15].

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"[16]. 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. Coopera 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 envolvimentos.

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[17]. 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"[18] e o "Boletim SOLIS"[19], 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[20] e de vários instrumentos de comunicação institucional, de que é ilustrativo o Código de Ética[21].

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"[22] 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

A AD 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[23] 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/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 zonais rurais e costeiras.

O modelo de intervenção carateriza-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[24].

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, caraterizando-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, ¾ da organização é constituída por mulheres e tem uma média etária de 41 anos de idade, sendo porém a taxa de emprego de jovens[25] 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 ¾ 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.

A AD 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 estandardização das qualificações e dos processos.

A comunicação externa realizada sobretudo através do w*ebsite* 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?

A AD ELO 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.

Tem 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 caraterísticos 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 caraterizadas 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 ilíquida 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 caraterizados 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. Caraterizada 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 caraterizar 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 caraterizador 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 ressalvar, 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 caráter 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 sinergética, 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 comummente 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, gasolineira, 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"[26] 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 gestionário 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 caraterizar 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 caraterizador, 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), ii) modelos de liderança (liderança, trabalho de equipa), iii) cultura organizacional (comunicação interna e externa) e iv) 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 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 Acedido a 02.10.2013.

10 Cf. www.fepid.eu/AmplioCMS2/attachments/content/1253/FEPID%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´ 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 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

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

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.

11

Representações sobre empreendedorismo social

Este capítulo apresenta uma versão atualizada, quer empírica quer teoricamente, de um primeiro artigo publicado pelos atuais autores em co-autoria com Santos, M. & Veloso, L. (2012). Perspectives of Social Entrepreneuship in Portugal: comparison and constrast with international theoretical approaches. *International Review of Social Research*, 2(2), 113-134.

Cristina PARENTE
ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto
Vanessa MARCOS
ISUP - Universidade do Porto
Daniel COSTA
ISUP – Universidade do Porto

1. Os atores do campo doTerceiro Setor e as representações de empreendedorismo social

Por força da imprecisão sentida e a escassez de trabalhos sobre a temática do empreendedorismo social no contexto nacional[1], o presente texto tem como prioridade auscultar as representações de atores que, em Portugal, intervêm atualmente na configuração do conceito de empreendedorismo social, ora a título institucional (político e setorial), ora organizacional, ora mesmo individual. A análise dos discursos combina informações recolhidas, sob a forma de entrevistas, em dois momentos distintos da investigação: 20 são resultado da primeira fase da pesquisa, desenvolvida com um caráter exploratório, em que foram entrevistados indivíduos com pertenças variadas ao Terceiro Setor; sete surgem numa fase posterior, no âmbito dos estudos de caso a OTS socialmente empreendedoras, em que se realizaram entrevistas aos seus dirigentes, mais especificamente aos seus presidentes, diretores ou técnicos (estes últimos, sobretudo com funções de chefia).

Assim, o universo analítico é constituído por 27 atores chave, sendo que, no total, foram recolhidos depoimentos de 44 entrevistados. Duas advertências neste âmbito, a saber: i) o número de entrevistados varia consoante a organização e a fase da investigação (exploratória ou de estudos de caso); ii) existem atores chave que não figuram enquanto representativos de qualquer instituição, mas como atores individuais (Quadro 1). Assumimos o pressuposto segundo o qual as representações, o discurso e o perfil destes atores, detentores de algum grau de poder genericamente

associado a funções dirigentes, influenciam a configuração atual dos processos de empreendedorismo social, em Portugal.

Os discursos são sempre uma forma de expressão que revela uma posição com repercussões ao nível da práxis (Orlandi, 2001), não ignorando contudo o desvio sempre existente entre as narrativas e as práticas efetivas. Acresce que a diversidade da pertença institucional e organizacional constituiu um critério de seleção dos atores, de modo a darmos conta da pluralidade legal e setorial do terreno em que intervêm profissionalmente. Deste modo, entendemos os discursos como equivalentes nos seus contributos para a construção do conceito e das práticas de empreendedorismo social, porém atendendo à especificidade de cada ator.

No Quadro 1, tipifica-se os atores e as organizações de pertença dos entrevistados, segundo os critérios da forma jurídica e da pertença institucional (política e setorial) e organizacional[2].

Quadro 1 – Pertença dos atores chave entrevistados segundo a forma jurídica e pertença institucional e organizacional

Organizações dos entrevistados/atores chave	Pertença institucional e organizacional
Organização A Organização B Organização C Organização D Organização E Organização F Organização G Organização H	Cúpula setorial
Organização I Organização J Organização K	Investigação e formação
Organização L Organização M Organização N	Instituições e atores ligados ao ensino
Organização O Organização P	Organização política
Organização AD Organização CE Organização CT Organização DIA Organização PR Organização PP Organização TC	Organizações de base objeto de estudos de caso
Programa de fomento 1 Programa de fomento 2	Programas de fomento
Informante 1 Informante 2	Pluralidade de pertenças ligadas à problemática

Fonte: Autores baseados nas entrevistas.

Do total de 25 entrevistados institucionais, oito foram selecionados por constituírem atores de representação de cúpula setorial, isto é, integrantes de entidades representativas das diversas formas jurídicas de organizações que constituem o Terceiro Setor, embora a diferentes níveis de agregação. Segundo a tipologia de estruturação setorial apresentada por Cerdeira e Padilha (1988), entrevistou-se enquanto cúpula de terceiro nível, a organização D; no âmbito das organizações representadas pelas entidades que integram esta estrutura setorial e que assumem um nível intermédio na correspondente hierarquia das representações institucionais, foram entrevistadas as organizações A, B, C, E, F, G, M e a H.

O nível primário congrega as organizações de base, no qual se inserem:

- As entrevistas realizadas a quatro organizações que se dedicam à investigação e formação, designados por Organizações I, J, N e K. As Organizações I e K foram selecionadas pela importância assumida no panorama da formação especializada nos domínios do empreendedorismo social e por colocarem na agenda nacional a problemática da inovação social;

- Com atividades idênticas, encontra-se, mas afeta a uma família específica do Terceiro Setor, a Organização J;

- A Organização N define-se como ator chave na promoção da economia social na área do ensino secundário;

- A Organização L é a única agência de financiamento do Terceiro Setor, à época;

- As sete organizações objeto dos estudos de caso (AD, CE, CT, DIA, PR, PP e TC) que partilham, pelo menos, uma caraterística típica dos processos de empreendedorismo social, a saber: i) atuam junto de públicos vulneráveis e insolventes e ii) dedicam-se a atividades de índole social que combinam com atividades de cariz comercial para alavancar a missão social da organização. Apresentam, de acordo com os critérios em análise, um perfil socialmente empreendedor.

Foram ainda selecionados dois atores chave de representação da política estatal, aqui designados por Organização O e a Organização P e dois representantes de programas nacionais, com pertinência ao nível do fomento do empreendedorismo social: o Programa de fomento 1, destinado a eliminar fatores que estão na origem das desigualdades e discriminações no acesso ao mercado de trabalho (EQUAL); o Programa de fomento 2, de coordenação estratégica e operacional das políticas de combate à pobreza e à exclusão social (PNAI).

Enquanto atores individuais, foram entrevistados o Informante 1 e o Informante 2, devido à experiência de trabalho no domínio da intervenção e consultoria na área do empreendedorismo social, bem como pela sua integração atual enquanto docentes de universidades que lecionam programas científicos relacionados com a problemática. Neste sentido, procurámos aferir, através das entrevistas semiestruturadas: i) se os atores

chave conheciam o conceito de empreendedorismo social; ii) a que universo de práticas o aplicavam; iii) se o conceito era aplicável à organização que integravam ou tinham integrado; iii) se preferiam usar outros conceitos para identificar a missão e as práticas da(s) sua(s) instituição(ões) (e.g. economia social, Terceiro Setor, economia solidária).

As entrevistas foram objeto de uma análise de conteúdo baseada no procedimento de codificação temática clássico que utilizou categorias pré-estabelecidas de acordo com o nosso quadro teórico, e outras que emergiram indutivamente dos discursos dos atores.

2. As representações discursivas

2.1. As conceções de empreendedorismo social

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 em: http://repositorio-aberto.up.pt/.

Capitulo 1 "Olhares sobre empreendedorismo social"

A partir de uma análise do discurso na sua integralidade, começamos por afetar os atores chave a uma representação teórica de empreendedorismo social (Quadro 2). Ou seja, a análise de conteúdo das entrevistas, conjugada com a filiação institucional e organizacional dos entrevistados, permitiu aferir uma aproximação ideológica às escolas de pensamento do empreendedorismo social[3] consideradas ao longo do estudo e, em alguns casos, debater a existência de conceções distintas sobre a temática.

Quadro 2 – Afetação do discurso dos atores chave, por referencial teórico

Referencial teórico	Organizações	Excertos	N
Escola da inovação social	Organização I Organização L Informante 1 Informante 2 Organização F Organização H Programa de fomento 2	*"uma iniciativa que gera inovação social deve ser empreendedora, deve ter impacto social, tem de resolver sistemicamente problemas […] Tem de ser eficiente, fazer ao menor custo; tem de ser sustentável, não pode ser pontual […] e tem de ser replicável"* (Organização H). *"consiste em encontrar formas de responder a necessidades sociais que sejam total ou parcialmente sustentáveis do ponto de vista económico […], respostas em pequena escala, que depois podem ser ampliadas, de baixo para cima e assentes no empowerment"* (Informante individual 1).	7
Escola da gestão empresarial	Organização A Organização B Organização E Organização CT Organização DIA Organização P	*"E isso só acontece quando cria uma lógica de comércio justo ou que tem alguma rentabilidade […]. Normalmente empreendedorismo implica uma atividade, pelo menos a forma como eu vejo, uma atividade económica; a parte do social tem a ver com a forma como esse empreendedorismo é feito e o local onde é feito […]"* (Organização A). *"Há sessenta anos criou-se um mote…a diocese entendeu que para suprimir essas necessidades….[n]um concelho pobre e […] perante as dificuldades dessas famílias, a [CT] tinha que arranjar meio de subsistência e de ganhar a sua sustentabilidade financeira para poder educar esses jovens. E então aí foi com a gráfica, e ganhou-se logo aí a ideia da parte comercial para investir na parte social! Surgiu daí o resto que vem com naturalidade, ou seja, houve uma consciencialização […] que as bombas também eram uma oportunidade de negócio […]! Depois nós criamos uma cozinha industrial para provir outra oportunidade de negócio para poder fazer um investimento depois na parte social e tudo isto é consequência e é natural, pronto porque a ideia base […] é que nós pensamos que uma IPSS deve ter sempre…deve pensar sempre essencialmente em ter também valências de valor acrescentado, geradores de riqueza!"* (Organização CT).	6
Escola da economia social	Organização C Organização D Organização J Organização M Organização N Organização PR Programa de fomento 1	*"um conjunto de entidades que se caraterizam por serem entidade de um membro, um voto; serem organizações sem fins lucrativos, organizações de gestão democrática, organizações com autonomia institucional"* (Organização N). *"entendo que a economia social é sobretudo um instrumento para o desenvolvimento regional e local. A economia social não se pode colocar como alternativa ao sistema global […] porque a sua inserção é no Mercado"* (Organização J).	7
Escola da economia solidária	Organização G Organização K Organização O Organização TC	*"Na economia social […] não cabe isto que para mim é fundamental - que é o compromisso da solidariedade. […] que tem a ver com a nossa dimensão humana, no quadro da nossa relação, na satisfação das nossas necessidades, eu ponho o solidário como imagem de marca"* (Organização G). *"A Economia Solidária é mais antiga e autónoma do Estado […] pretende ter uma ligação muito estreita com a sociedade civil, com o mercado e com o Estado também"* (Organização O).	4
Sem referencial teórico	Organização AD Organização CE Organização PP	*"inovação, dinamismo... é agora o que me ocorre!"* (Organização CE). *"Porque o empreendedorismo social acaba por ir às pessoas, as pessoas […], estão ligadas a todo o mundo, é algo que as bafeja, e a partir daí eu penso que o empreendedorismo social é o que é feito à pala da banca que faz promover o progresso! E promovendo o progresso faz promover o Homem,!"* (Organização PP).	3
		Total	27

Autores baseados nas entrevistas.

No conjunto, e independentemente do grau de familiaridade com a temática, a análise das representações dos atores chave mostra que os discursos se distribuem, de forma relativamente proporcional, pelas diferentes escolas de pensamento, ainda que a influência anglófonas seja maior, especialmente se acumularmos os discursos próximos da *escola da inovação social* e da *escola da gestão empresarial* (13 do total de 27 atores chave entrevistados). Deste total, sete narram uma representação que se aproxima da *escola da economia social* e quatro identificam-se com a perspetiva da *escola da economia solidária*. De salientar, ainda, que três organizações de base do Terceiro Setor, alvo de estudo de caso, assumem o seu desconhecimento face à temática e, por isso mesmo, produzem um discurso vago e generalista.

As questões colocadas em situação de entrevista suscitaram um debate sobre outros conceitos associados ao empreendedorismo social, que é interessante reter e que abordaremos nos próximos pontos.

2.2. Os conceitos em discussão

A análise de conteúdo às entrevistas revela que a temática emergente do empreendedorismo social faz emergir no discurso uma série de conceitos que lhe estão mais ou menos associados. No caso das entrevistas exploratórias, as organizações sublinham, por um lado, a pouca familiaridade com a temática (Organizações A, D e N) e, por outro lado, preferem uma filiação a outros conceitos, designadamente o de "Terceiro Setor" (Organização M) e o de "Economia Social" (Organização J). Como veremos adiante, estas opções não estão alheias a conflitos teóricos e ideológicos com o conceito de empreendedorismo social. Segundo diferentes perspetivas, estes conceitos concorrem para uma maior aproximação (ou distanciamento) face ao emergente "empreendedorismo social".

No que toca à aplicabilidade do conceito, regista-se a existência de 10 organizações, cinco no âmbito das entrevistas exploratórias (Organizações A, D, J, M e N) e cinco no âmbito dos estudos de caso (Organizações AD, CT, PP, PR e CE) e que afirmam não aplicar o conceito de empreendedorismo social nas suas organizações. Destas últimas, quatro (AD, CE, PP e CT) não se identificam com o conceito de empreendedorismo social. Estamos em crer que tal resulta do facto de serem atores de terreno, provavelmente mais focados na *praxis* e menos atentas a questões terminológicas, de reflexão ou de discussão teórico-empírica.

2.2.1. A economia social e solidária

Apesar de ser um dos conceitos associados à temática em estudo, o termo "Economia Solidária" tem diferentes leituras para os vários entrevistados, demonstrando-se uma fraca consolidação da sua definição. A título de exemplo, a Organização N associa-o

ao conjunto de organizações caritativas, no âmbito da Igreja, e a Organização C considera-o como o conjunto de associações de desenvolvimento local e de inserção social. Já a Organização B insere a economia solidária no âmbito mais alargado da economia social. Segundo esta entidade, a economia solidária inclui as IPSS e as Misericórdias, pois têm como objetivo a satisfação de necessidades sociais da comunidade em geral. Além disso, defende que a economia social apenas inclui as cooperativas e mutualidades, uma vez que estas encerram objetivos e interesses específicos dos seus membros.

Por fim, destaca-se a complementaridade que três organizações (E, F e G) conferem aos diferentes conceitos de economia social e solidária e de empreendedorismo social:

> *"Quanto a mim os conceitos não são a mesma coisa, mas complementam-se - para mim o empreendedorismo social está dentro do grande bolo da economia social."* (Organização E)

> *"[…] e dentro deste conceito de economia solidária, o empreendedor social é uma figura chave. Quando falo de empreendedor pode não ser uma pessoa, pode ser um grupo de pessoas, o empreendedorismo social é a alavanca da economia solidária."* (Organização F)

Uma perspetiva menos complementar é aquela apresentada pelo Informante 1, que coloca a economia social e o empreendedorismo social em polos opostos, fazendo mesmo lembrar o *continuum* de Dees (2001). Concretizando, este ator reconhece a presença de "uma série de híbridos (…) [sendo que] a economia social está mais próxima da atividade económica e o empreendedorismo social mais próximo da atividade puramente social (…) Mas são manchas em que ao mesmo tempo há uma zona de interseção".

2.2.2. O Terceiro Setor

Transversal aos diferentes discursos, surge com intensidade notável o conceito de "Terceiro Setor", porém novamente sem reunir consenso. O seguinte excerto é indicativo disso mesmo:

> *"O grande problema do Terceiro Setor, que eu situei aqui, acaba por estar ao longo da reta de várias formas, porque é assim, o Terceiro Setor é uma grande amálgama. Nós temos no Terceiro Setor desde uma mutualidade ou uma IPSS, [esta] 90% dependente de fundos públicos, portanto, uma instituição para-pública basicamente, como temos a [cooperativa X] que, como sabem, é uma grande empresa (…) lucrativa (…) eu diria que não tem factores identitários muito coesos. Há uma enorme diversidade de organizações e de propostas* (Informante 1).

O caráter ambíguo do campo do Terceiro Setor está presente neste discurso, que salienta a perplexidade de ver reunidas sob uma mesma designação, por um lado, as práticas e objetivos lucrativos de certas cooperativas (deixando subjacente uma crítica à aparente falta de compromisso com os princípios éticos que enformam o cooperativismo) e, por outro, as práticas de mera execução da política social estatal, frequentemente levadas a cabo de forma subordinada e acrítica.

Não obstante, a heterogeneidade deste setor de atividade constitui, para a representante do Programa de fomento 1, a sua principal riqueza e "*simultaneamente a sua debilidade porque há aqui uma necessidade de afirmação perante a outra economia, a economia dominante*". Este Programa parece pugnar pela necessidade de uma designação comum capaz de potenciar o sentimento de pertença entre as diversas organizações. Contudo, não é uma perspetiva que recolha amplo consenso.

Deste modo, evidencia-se a ausência de uma identidade coesa, conforme destaca o Informante 1, não só pela diversidade jurídica das organizações que integram o Terceiro Setor, mas sobretudo pelos princípios que as regem, pelas atividades que desenvolvem e pelos públicos que servem.

3. Dimensões caraterizadoras do empreendedorismo social

Como vimos, o empreendedorismo social encontra-se associado a uma pluralidade de ideias, umas vezes com relações de complementaridade, outras remetendo para forças contraditórias. Como tal, procuramos aprofundar as diferentes visões que os atores chave mobilizam para caraterizar este fenómeno.

Uma primeira ilação remete para a própria indefinição concetual e ausência de conhecimento de referências teóricas sobre o conceito. Este vazio de significado é associado quer ao caráter recente do fenómeno, quer à ambivalência que parece ter subjacente:

> *"Ninguém consegue responder a esta questão de forma muito fácil, até porque o empreendedorismo social integra em si um conceito misto e com uma zona cinzenta bastante significativa […]."* (Organização E)

> *"[…] enfim são territórios ainda novos e pouco fechados do ponto de vista académico, do ponto de vista teórico, portanto ainda [há] muita indefinição."* (Informante 1)

No que se refere aos traços distintivos do processo de empreendedorismo social focados pelos atores chave, observe-se o Quadro 3 que sintetiza as principais dimensões caraterizadoras e fundamenta-as com excertos ilustrativos, embora nem sempre mutuamente exclusivos.

As dimensões caraterizadoras do empreendedorismo social surgem frequentemente inter-relacionadas, e da análise do Quadro 3 emerge um entendimento plurifacetado do conceito assente em quatro pilares: i) resposta a necessidades sociais; ii) desenvolvimento territorial e capacitação das comunidades; iii) sustentabilidade económica e gestão empresarial e iv) postura não assistencialista.

Quadro 3 – Dimensões caraterizadoras do empreendedorismo social

Dimensões caraterizadoras	Excertos	Atores chave
Resposta a necessidades sociais	*"a resolução de necessidades da sociedade, de uma forma de preferência inovadora, quer quanto ao problema, quer quanto ao método"* (Organização F). *"Eu penso que é um pouco essa procura de respostas a problemas sociais que existe, de uma forma inovadora e criativa, muitas vezes com poucos recursos"* (Organização M).	Organizações F, K, CT, CE, DIA, PP e M
Desenvolvimento territorial e capacitação das comunidades	*"consiste em encontrar [...] respostas em pequena escala, que depois podem ser ampliadas, de baixo para cima e assentes no empowerment "* (Informante 1).	Organizações B, E, F, I, K, L, AD, CE, e PR e TC, o Programa de fomento 1 e 2, e Informante 1
Sustentabilidade económica e gestão empresarial	*"Normalmente, empreendedorismo implica uma atividade, pelo menos a forma como eu vejo, uma atividade económica; a parte do social tem a ver com a forma como esse empreendedorismo é feito e o local onde é feito [...] isso tem muito a ver também com o que é tradicional, está muito ligado ao local em si, onde é desenvolvido e com tudo o que traz de mais-valia quer no produto que é produzido ou trabalhado, quer no retorno que há para a comunidade do trabalho que é feito"* (Organização A). *"Enquanto organização social que se tenta orientar à sustentabilidade" [...], é uma questão e uma abordagem que tem de ser mesmo profissionalizada"* (Organização DIA).	Organizações A, K, CT, CE, DIA e PR, Informante 1 e 2
Postura não assistencialista	*"Por exemplo na área social, há uma coisa que nós combatemos e criticamos muito que é a cultura da caridadezinha e do miserabilismo" (*Organização DIA). *"[...] capacidade empreendedora, criatividade, [...] e sustentabilidade"* (Organização PR). *"É ai que eu acho que o Empreendedorismo Social ganha espaço na sociedade que temos porque traz a questão da inovação, a questão da responsabilidade, a questão da diferenciação, a questão da parceria e da sinergia!"* (Organização PR)	Organizações F, CE, CT, PR, DIA, TC e PP

Fonte: Autores baseados nas entrevistas.

É sugerida a existência de uma necessidade social, não atendida nem pelo Estado nem pelo Mercado, como um dos motores da iniciativa de empreendedorismo social.

É nesta linha que a Organização K considera que o empreendedorismo social permite dar respostas aos problemas sociais, capacitando populações no sentido da mudança da "balança de poder", da criação de valor e de impacto sociais.

Outra caraterística do conceito do empreendedorismo social prende-se com o "desenvolvimento territorial e capacitação das comunidades" e é percecionada pela Organização G como: "*a vontade, a capacidade e a motivação que as pessoas têm para levar a cabo ações que promovam o bem-estar comum nos seus territórios de intervenção*". Por territórios de intervenção entenda-se as áreas da "*cultura, o desenvolvimento económico, o apoio social direto e mais tradicional, o ambiente*".

Os discursos das organizações A e B evidenciam um cruzamento de dimensões, na medida em que a eficácia do empreendedorismo social é maior quando assenta em respostas locais e numa atividade económica geradora de riqueza:

> *"Normalmente empreendedorismo implica uma atividade, pelo menos a forma como eu vejo, uma atividade económica; a parte do social tem a ver com a forma como esse empreendedorismo é feito e o local onde é feito […] isso tem muito a ver também com o que é tradicional, está muito ligado ao local em si, onde é desenvolvido e com tudo o que traz de mais-valia quer no produto que é produzido ou trabalhado, quer no retorno que há para a comunidade do trabalho que é feito."* (Organização A)

A dimensão da sustentabilidade económica é sublinhada na medida em que tende a considerar-se que o empreendedorismo social representa a procura de "métodos, organizações e formas de responder a necessidades sociais que sejam total ou parcialmente sustentáveis do ponto de vista económico" (Informante 1). O conceito de sustentabilidade implica de *per si* considerar a vertente social, ambiental e económica, pelo que constitui, de acordo com a nossa proposta analítica, um critério de definição de uma iniciativa de empreendedorismo social; porém, é sobretudo a sustentabilidade económica canalizada para uma missão social que assume relevância nos discursos analisados. As organizações CE e PP associam o empreendedorismo social à questão da sustentabilidade apoiada nas áreas comerciais, sem perder de vista a missão da organização e a qualidade dos serviços prestados, indo de encontro às necessidades do(s) seu(s) público(s). A questão da sustentabilidade económica é reiterada pela organização DIA, que associa o empreendedorismo social a instrumentos e práticas gestionárias oriundas ou aplicadas no e pelo setor privado. Refere-se, designadamente, ao uso eficiente de recursos, à medição dos impactos e à responsabilização das organizações.

A rutura com a postura de um paradigma assistencialista é outra das caraterísticas do empreendedorismo social que autonomizamos, ainda que alguns atores chave a relacionem ora com a sustentabilidade económica, ora com as modalidades de intervenção, ou seja, "*a resolução de problemas sociais, de preferência de uma forma inovadora, quer quanto ao problema, quer quanto ao método*" (Organização F). Nesta linha de raciocínio, o empreendedorismo social remete quer para a gestão profissional de vários recursos, considerados como raros, quer para um modelo de intervenção capacitador e empoderador (Organização PR). Tendo em conta as dimensões enunciadas, parece que a generalidade dos discursos sobre o empreendedorismo social revela uma tendência anglo-saxónica, onde a sustentabilidade económica, a gestão empresarial

e a qualificação organizacional é mais notória comparativamente à perspetiva da economia social ou da economia solidária. Estas focam os princípios de democratização do processo de decisão, de participação das populações, descentralização das iniciativas e as práticas emancipatórias assentes no empoderamento das comunidades e parecem estar menos presentes em termos discursivos.

4. Sentidos e significados das dimensões caraterizadoras do empreendedorismo social

Atendendo à análise aprofundada que fizemos nas sete organizações objeto de estudos de caso, onde o contacto com os diferentes membros foi mais prolongado e próximo e que contou com a participação de vários níveis hierárquicos em diferentes momentos da permanência nas OTS, procuramos esclarecer o sentido e o significado atribuídos às dimensões caraterísticas do conceito de empreendedorismo social, a partir dos discursos dos vários interlocutores.

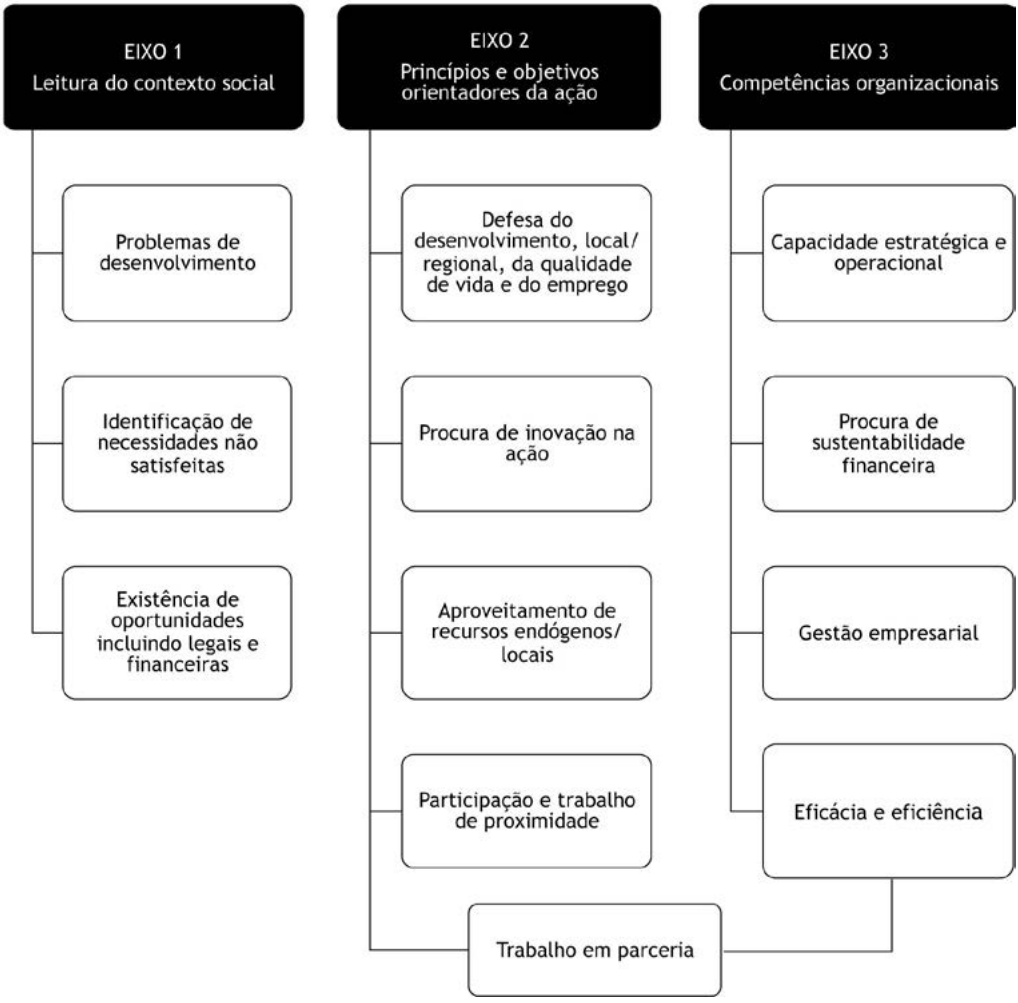
Neste sentido, as suas perceções sobre "o que é o empreendedorismo social" permitiu identificar uma relação do conceito, assente nas dimensões caraterizadoras anteriormente descritas (Quadro 3), com três eixos interpretativos dos estudos de caso (Figura 1): i) uma determinada leitura do contexto social (que remete para a abordagem mais generalista em torno da resposta a necessidades sociais), ii) os princípios e objetivos que enformam a atividade da organização em termos de modelos de intervenção, orientada seja para os indivíduos, seja para o coletivo ou para a comunidade (que integra a dimensão do desenvolvimento territorial e a capacitação das comunidades) e iii) competências organizacionais (em que se incluem as caraterísticas da sustentabilidade económica e da gestão empresarial).

4.1. A leitura do contexto social

O eixo da *leitura do contexto social* remete para a interpretação das dinâmicas locais e sociais, ou ausência delas, que se consubstancia nos designados problemas de desenvolvimento. Sobre estes, afirmam ter um olhar inconformista, resultado de uma consciência da capacidade de inovação que podem exercer. Apesar do contexto internacional e nacional de crise económico-financeira, estas organizações consideram que se vive um momento de novas oportunidades para o desenvolvimento de atividades e iniciativas que fazem parte da missão das OTS, para a satisfação de necessidades sociais dos públicos e para a oferta de serviços de proximidade (regional ou local) em falta, decorrentes, nomeadamente, de

programas comunitários e do estatuto jurídico, que lhes conferem benefícios fiscais e acesso a financiamento.

Figura 1 – Práticas associadas ao conceito de empreendedorismo social



Fonte: Autores baseados nas entrevistas.

Não estando assegurado por outras entidades públicas ou privadas, o tipo de atividades que estas OTS desenvolvem é encarado como uma resposta única a necessidades que carecem de intervenção no território:

"[…] ao nível da região não existe nenhuma outra organização vocacionada para este tipo de públicos. Portanto nós temos uma área *de abrangência que vai da região*

X ao Concelho Y, Z e K. Portanto, nesta área *de abrangência não existe uma outra organização que tenha a mesma missão que nós."* (Organização CE)

Paralelamente, os estatutos jurídicos de discriminação positiva são encarados como um incentivo e uma oportunidade para a recolha de benefícios para a organização:

"[…] somos IPSS […] com [o estatuto de] utilidade pública porque de facto a intervenção que temos merece a ideia de utilidade pública e mesmo em termos de donativos etc. É vantajoso para os privados! […] No caso da ONGD, o impacto até ao ano passado ainda teve as linhas de apoio […] à cooperação […] do IPAD. Também já trabalhamos com eles [IPAD] como prestadores de serviços curiosamente, mas aí não precisávamos de estatutos, temos que prestar os serviços a estas entidades e pronto! E aí foi importante, ganhamos projetos de I&D e mesmo para candidatar a outras linhas de financiamento e fazer outro tipo de intervenção, este estatuto é importante!" (Organização PR)

4.2. Princípios e objetivos orientadores da ação

No eixo *Princípios e objetivos orientadores da ação*, constatamos uma tendência forte para a dimensão coletiva do desenvolvimento. As incidências discursivas revelam uma leitura funcionalista, ou seja, uma ação ancorada na resolução imediatista das necessidades socioeconómicas identificadas e na qual o desenvolvimento local, a qualidade de vida e do emprego, o aproveitamento dos recursos endógenos, o trabalho de proximidade assumem preponderância, em detrimento de uma prática estratégica, de longo prazo, com vista à emancipação dos indivíduos e das coletividades.

De facto, as próprias experiências de participação dos públicos/destinatários/membros existem, mas com intensidade eventualmente menor do que qualquer processo de capacitação e empoderamento nos parece exigir. Dos discursos dos sete casos, surgem apenas dois depoimentos neste sentido.

"E todas as quintas feiras há o Fórum das Comunidades […] que é *um espaço de formação, de avaliação, em que falam uns com os outros e com a equipa da comunidade! Nós criamos aquilo que para nós* é *importante, que são espaços de participação!"* (Organização CT)

"[…] tudo era decidido em reunião e agora também, ainda que a participação seja menor que aquilo que gostávamos." (Organização TC)

A inovação na ação parece ser considerada um traço do empreendedorismo social, surgindo em alguns discursos conotada com uma noção de inconformismo consentânea com uma "*alavanca do desenvolvimento*" (Organização PP). Trata-se

em alguns casos, da replicação de iniciativas ou metodologias inspiradoras, através da importação e aplicação, ao nível da organização, de exemplos provenientes de áreas de intervenção alternativas, ou mesmo de outras regiões e países. Em conformidade, os discursos assumem a inovação como uma caraterística identitária central, entendida como um princípio e objetivo que demarca umas organizações das outras.

Numa elaboração tributária da Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986; Brown, 2000), poder-se-á ilustrar o processo comparativo inter-organizacional, estabelecido pelos atores chave: a comparação entre entidades utiliza um sistema dicotómico, fixando-as em posicionamentos distintos ao longo de caraterísticas fulcrais. Assim, as organizações socialmente empreendedoras mobilizam o seu pretenso caráter inovador também para salientar o caráter tradicionalista de todas as outras. A inovação, quando inserida num leque de caraterísticas mais alargado, permite agregar o conjunto de organizações socialmente empreendedoras, diferenciando-as positivamente de outras, através do princípio do meta-contraste (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

Quadro 4 - Diferenciação identitária no Terceiro Setor

Vetores de diferenciação	Filiação paradigmática	Orientação das ações	Caraterização organizacional	Relação com financiamento
Organizações socialmente empreendedoras	Empoderamento	Inovador (Alto potencial de inovação)	Centralidade da Missão Flexibilidade / Criatividade	Tendência para a autossuficiência financeira Geração de receitas
Outras organizações do Terceiro Setor	Assistencialismo	Tradicionalista (Fraco potencial de inovação)	Missão Generalista Burocracia / Hierarquia	Tendência para a dependência financeira Subsidiarização

Fonte: Autores baseados nas entrevistas.

O discurso dos entrevistados foca o empreendedorismo social como um paradigma orientado para o futuro, acusando a referência a "velhos paradigmas" de filantropia para definir a rutura com a categoria das organizações não empreendedoras. A formação do "outro organizacional" desenvolve-se através da categoria de "Terceiro Setor não empreendedor", caraterizado por formas de ação "assistencialistas", pela dependência do financiamento estatal, pela fraca presença no mercado e, em suma, pela submissão às regras das burocracias estatais que marcam o trabalho por projeto na área da ação social.

Em contraciclo, apoia-se a vertente inovadora do empreendedorismo social, distinguindo-se sobretudo três componentes da inovação: i) a diversificação das ações; ii) a antecipação das respostas e iii) a novidade dos objetivos, ações e resultados. A necessidade da inovação é ilustrada pelo seguinte excerto:

"Corresponde ao aceitar desafios que lhe são postos enquanto IPSS, ao nível da criação de novas valências, de novos projetos, tentar sempre dinamizar e acompanhar evoluções." (Organização CT)

4.3. Competências organizacionais

Numa perspetiva estratégica, a noção de competência tem origem numa abordagem da organização como um portefólio de recursos físicos (e.g. financeiros) ou intangíveis (e.g. cultura organizacional) (Fleury & Fleury, 2001). Trata-se de uma conceção reificada da organização detentora de competências que resultam da combinatória de saberes existentes. É esta combinatória que faz com que a organização como um todo detenha um potencial de gestão organizacional que lhe permite atingir com sucesso os seus objetivos e cumprir a sua missão. De acordo com esta linha de raciocínio, o trabalho em parceria é mais um recurso, externo à organização, que é possível potenciar.

Deste modo, o trabalho em parceria, tal como se pode visualizar na Figura 1, pode ser entendido como uma prática de gestão (eixo 3) que permite uma utilização mais eficaz dos recursos escassos, bem como igualmente um princípio orientador da ação (eixo 2), no sentido do desenvolvimento de um trabalho complementar entre organizações, de modo a responder às múltiplas necessidades sociais. Com efeito, aparece com regularidade nos discursos dos entrevistados, assumindo todavia diversas configurações e outras tantas ambiguidades que se podem ler no Quadro 5, onde procurámos tipificar as redes de acordo com os critérios de pertença.

Neste sentido, inventariamos quatro critérios, designadamente: i) formalidade (caráter formal ou informal); ii) funções (sejam de associado, de cliente, fornecedor ou outro); iii) relação setorial (em que a intersetorial remete para as relações com os setores público - regional e local – e privado; e a intrasetorial para as relações estabelecidas no seio do Terceiro Setor); iv) temporalidade (que diz respeito ao cariz pontual ou de continuidade mas com manifestas preocupações de beneficiar do capital social disponível).

Voltando às especificidades deste último eixo agregador, o que parece estar em causa é a detenção de recursos, sob a forma de competências, que garantam um funcionamento operacional e estratégico, ambos focados na eficiência e eficácia das intervenções. Aqui, parece haver uma relação entre a capacidade de explorar as oportunidades do contexto e uma liderança empreendedora que aposta na profissionalização da estrutura organizacional, tendo como base os instrumentos de gestão do setor empresarial. Surge de novo o enfoque na procura de sustentabilidade económico-financeira como uma competência organizacional que é, como vimos no Quadro 4, sinónimo de diferenciação identitária.

Quadro 5 – Tipos de redes por critérios de pertença

Tipos de redes	Excertos
Formalidade (formal e informal)	*"Relativamente aos supermercados G e J, nós somos fornecedores […]. Relativamente ao hipermercado F, eles também fornecem-nos semanalmente alimentos! (…). Também temos as parcerias para a formação no posto de trabalho […] na [área da] formação profissional, portanto são também muito importantes pois permite que os jovens […] possam ter uma aproximação ao mercado de trabalho […]!"* (Organização CE)
Função (associado, cliente, fornecedor)	*"As parcerias são com as duas instituições onde sou Presidente! (…) Porque nós precisamos de alguma coisa é só ligar e dizer «Precisamos das V/ carrinhas hoje!», e vêm! Porquê? Porque eu sou responsável, não é?! Depois […] temos excelentes relações com a Câmara Municipal, com as Juntas de Freguesia, com as associações desportivas!"* (Organização CT)
Relação setorial (intersetorial e intrasetorial)	*"Há redes de vários níveis, no fundo nós pertencemos um bocadinho a todas as redes sociais do nosso concelho das nossas áreas! […] E estamos a falar de redes que não são formais […] E depois pertencemos à rede A, ou seja, somos associados!"* (Organização AD)
Temporalidade (esporádica e contínua)	*"As parcerias mais significativas começam pela comunidade local, é uma parceria empírica não é, não está escrita! Depois temos as entidades externas: a instituição de ensino superior K […]. A ligação à Associação X que nos representa que também traz sempre alguns técnicos que vão conhecendo outras experiências e são sempre conhecimentos que vamos adquirindo e que nos vão ajudando também! E depois é o IEFP mais numa perspetiva institucional em termos de programas de formação!"* (Organização TC)

Fonte: Autores baseados nas entrevistas.

5. As controvérsias em torno do conceito: iniciativa individual ou coletiva, geradora ou não de excedente económico, responsabilidade social?

Apesar das caraterísticas anteriormente enunciadas facilitarem o ângulo interpretativo, não eliminam as controvérsias acerca do conceito de empreendedorismo social, pelo que acresce a importância de salvaguardar algumas destas interpretações. As maiores controvérsias localizam-se em três domínios[4]: i) o caráter individual vs. coletivo de uma iniciativa ou de um processo de empreendedorismo; ii) a possibilidade de levar a cabo uma atividade lucrativa de mercado e em que condições e iii) a identificação do conceito com as práticas de responsabilidade social dos setores público e privado.

A primeira controvérsia, presente nos discursos de oito interlocutores (Organizações

D, G, I, J, K e L, Organização O, Informante 1), é reveladora das ambiguidades que se operacionalizam no debate entre um empreendedor individual e/ou um empreendedor coletivo, enquanto motor do processo empreendedor. A este respeito, os seguintes excertos ilustram a perspetiva em torno do empreendedor individual:

> *"O empreendedor social é alguém que cria uma organização social e é bem sucedido do ponto de vista não só próprio, do seu trabalho, mas da comunidade, dos beneficiários, ele consegue mostrar que é um sucesso [...] tem essa qualidade de olhar a situação de forma sistémica e mapear onde nasce o problema e atuar nas causas".* (Organização L)

> *"O empreendedor social é aquele que promove, que faz mexer, que alavanca as coisas, que dinamiza e que tem de recorrer a pessoas que saibam de outras áreas [...] situa-se muito ao nível de uma liderança dinâmica."* (Organização G)

Os que fazem a apologia ao empreendedor coletivo referem que:

> *"O bom empreendedor social normalmente tem uma estratégia de saída, está pronto a sair do palco logo que o problema seja resolvido."* (Organização I)

> *"[...] nós não usamos muito a questão do empreendedorismo porque a génese vem mais ligada a uma atitude individual. Quer dizer, é mais a atitude do empresário ou do empreendedor e nós vemos as cooperativas exatamente como elemento da comunidade, do coletivo, e não da pessoa que se destaca e que encontra uma solução produtiva, seja ao nível de bens ou de serviços. Portanto, as cooperativas são para resolver problemas comuns e trabalhados por conjuntos e não por uma pessoa, quer dizer, não há uma cooperativa de uma pessoa, ela necessita de um coletivo."* (Organização D)

Relativamente à primeira perspetiva, subentende-se a aproximação à *escola da inovação social,* isto é, à conceção do empreendedor individual bem sucedido que, independentemente da sua pertença aos setores público ou privado, responde de forma criativa, inovadora e eficiente a uma necessidade social. Esta abordagem centrada no indivíduo é reforçada pelas capacidades que se associam ao perfil de empreendedor social, designadamente o facto de se tratar de um estratega perspicaz, que coloca as suas capacidades ao serviço de um objetivo social. Curiosamente, no discurso de uma rede de investigação científica europeia (Organização J), a dimensão organizacional é preterida face a uma análise mais focada no ator individual, ainda que as organizações possam constituir um meio de desenvolvimento de projetos dos empreendedores sociais. Acresce o destaque das dimensões da inovação, da pró-atividade, da escala, da sustentabilidade, da criação de valor social e do risco que caraterizam os projetos ou as iniciativas promovidas pelos empreendedores sociais.

A Organização C, uma associação mutualista, e a organização D, uma confederação de cooperativas, ao referirem-se a esta dicotomia entre iniciativa individual e coletiva, remetem para as especificidades das suas famílias de OTS. Trata-se de uma iniciativa coletiva, mas que está associada a interesses de um conjunto de indivíduos particulares, que se agrupam e se constituem como os membros beneficiários da sua

decisão. O exemplo do mutualismo, onde os membros são beneficiários, é considerado como empreendedorismo coletivo (e não social) pois responde aos interesses individuais de um coletivo de pessoas e não geral.

A representação individualista do empreendedor social é recusada pela organização D que, na figura de um dos seus dirigentes, considera que o conceito de empreendedor social remete para uma conceção individual do fenómeno e que não se adequa a uma organização que tem uma natureza coletiva de *per se*. Uma postura que tende a aproximar-se da *escola da economia social* e da *economia solidária*, que reclama uma estrutura coletiva e não um projeto individual.

Ligeiramente diferente destas conceções, mas alinhado com o caráter individual ou coletivo do empreendedorismo social, o Programa de fomento 1, pela sua natureza de fomento à capacitação individual e de combate às desigualdades, evidencia uma noção aproximada ao empreendedor individual clássico. O empreendedorismo é visto como uma solução de promoção de autoemprego e enquanto medida e instrumento das políticas de combate ao desemprego: *"a capacidade de fomentar o empreendedorismo em indivíduos em desvantagem, que por si só não seriam capazes de ser empreendedores"* (Programa de fomento 1).

A Organização I alinha-se por um significado individual do conceito, ao afirmar que o empreendedorismo social não tem que ocorrer obrigatoriamente numa organização, podendo ser apenas num projeto em qualquer tipo de organização, independentemente da pertença setorial. Tal proposta remete para a transversalidade do conceito, aplicável a qualquer setor de atividade, independentemente da sua forma jurídica e dos seus princípios gestionários e objetivos de mercado. Este é o caso paradigmático da última controvérsia anunciada e adiante retomada: a confusão entre práticas de responsabilidade social das empresas e o conceito de empreendedorismo social. À luz destas representações, há uma confluência de perspetivas que vão desde uma aproximação à *escola da inovação social*, com o pressuposto da transversalidade do empreendedorismo social aos diferentes setores de atividade, bem como à *escola da economia solidária*, onde se incluem pequenos negócios familiares como medida de combate ao desemprego.

A controvérsia em torno do excedente económico marca, igualmente, a temática do empreendedorismo social. Para pelo menos quatro entrevistados (Organização C, I, L e M), o "lucro" está inerente ao empreendedorismo social, como condição indispensável para garantir a sustentabilidade da missão social. Para a Organização L, o negócio social abarca as organizações em que o excedente económico não é apropriado individualmente e "*vai para uma comunidade, uma associação (…) o dinheiro é permanentemente investido e tem um propósito muito claro, social*". A Organização C defende mesmo a ideia que as instituições sem fins lucrativos devem ser rentáveis e financeiramente sustentáveis. Os excedentes económicos constituem um meio para se chegar a um fim que, neste caso, são a utilidade para os associados e a utilidade social em geral, mas não a repartição desse excedente.

Contudo, este não é um traço consensual com o conceito de empresa social proposto pela *escola da economia social*, a EMES, em que se assume a possibilidade de divisão do excedente pelos associados/cooperantes dentro de determinados limites, após garantidas todas as reservas previstas e o reinvestimento decidido democraticamente. No caso do Programa político 2, embora se ressalvem diferentes leituras, o empreendedorismo social é entendido como iniciativas desenvolvidas pela sociedade civil, nos diferentes campos (social, económico, cultural), que criam alternativas ou complementam as atividades já existentes. A diferença face ao setor privado lucrativo reside nos objetivos e princípios, sendo o lucro uma mais-valia que deve ser distribuído e/ou reinvestido.

A Organização E, apesar de classificar o conceito de empreendedorismo social como "dual e cinzento", entende-o enquanto iniciativa composta por uma atividade produtiva com fins lucrativos. O adjetivo social afunila para as áreas *"que são consideradas áreas de intervenção social […] muito importantes para a comunidade. Estamos a falar das várias valências: centros de dia, apoio domiciliário, […] apoio à criança e aos jovens"*. Para esta entidade, o empreendedor social e o empresário em nome individual divergem apenas no tipo de conhecimento específico da área onde intervêm porque, em termos organizacionais, os recursos gestionários são comuns, aproximando-se claramente das perspetivas do empreendedorismo clássico e também da *escola da gestão empresarial ou de geração de receitas*.

A última das controvérsias assenta na equiparação do empreendedorismo social à esfera da responsabilidade social. A este respeito, a Organização N considera que o conceito de empreendedorismo social é falacioso, quando se reporta a estratégias de *marketing* social de empresas privadas lucrativas. Ou seja, a sua perceção é que se sobrepõe frequentemente ao conceito de responsabilidade social das empresas, remetendo para uma busca de notoriedade por via da benfeitoria social, pelo que manifesta alguma reserva e desconfiança:

> *"Uma qualquer empresa ao nível da sua responsabilidade social […]desenvolve um projeto que […]* é *inovador, colmata algumas necessidades da comunidade e ainda espicaça alguns potenciais fatores que estavam subvalorizados, […] é empreendedorismo, é um facto. Mas a ideia que eu tenho é que a responsabilidade social das empresas não é … gratuita. Queria aqui usar a palavra certa... A empresa, quando leva um projeto de empreendedorismo para a frente, tem como fim* único *melhorar a sua imagem perante a comunidade e, seguindo por esse caminho fora, angariar mais clientes."* (Organização B)

Nota Conclusiva

O presente texto tem como objetivo identificar e compreender as diferentes representações de atores chave do Terceiro Setor relativamente ao conceito

de empreendedorismo social, tomando como base as aceções mais difundidas internacionalmente, a partir das tradições académicas anglófonas, europeia e da América Latina.

De uma forma geral, esta temática assumiu relevo em Portugal, nos últimos anos, por parte de organismos públicos e políticos, no discurso dos meios de comunicação social, de algumas estruturas do Terceiro Setor e no seio da comunidade científica. Pese embora o crescente destaque do fenómeno, a análise realizada permite evidenciar a ausência de unicidade relativamente à definição do empreendedorismo social e um conhecimento pulverizado face ao mesmo.

As manifestações de desconfiança nem sempre se traduzem de forma clara, o que pode explicar-se pela heterogeneidade de enquadramentos institucionais. Acresce que as ambivalências acerca do conceito e do processo remetem para a: i) pertença setorial (Estado, Mercado e Terceiro Setor) e ii) relação entre as personalidades jurídicas das OTS e o exercício de atividades de mercado, no cumprimento de uma missão social. Neste sentido, parece haver conflitos e contradições difíceis de resolver nestes domínios, que resultam da própria hibridez de lógicas e dinâmicas que caraterizam o Terceiro Setor.

Não obstante, refletiu-se acerca da aproximação das representações dos entrevistados às diversas escolas de pensamento, assumindo relevo as conceções e dimensões de análise postuladas pelas correntes teóricas das duas *escolas anglófonas* analisadas, a da *inovação social* e da *gestão empresarial*, por via, em particular, dos seguintes elementos caraterizadores, a saber: i) ênfase atribuída à figura individual do empreendedor e suas caraterísticas; ii) preocupação com a garantia da sustentabilidade financeira das organizações e iniciativas; iii) procura de soluções inovadoras para os problemas sociais; iv) transversalidade do conceito aos vários setores da atividade económica.

No que diz respeito às dimensões da emancipação cidadã dos destinatários, o conceito de autogestão ou ainda os mecanismos de governação baseados na participação democrática de trabalhadores e na máxima "um indivíduo, um voto" aparecem com muito menos intensidade. Deste modo, a dimensão económica do empreendedorismo social parece sobrepor-se às dimensões política e ideológica.

A partir da análise realizada, é possível aferir que os atores entrevistados tendem a privilegiar uma interpretação do conceito de empreendedorismo social associado à sustentabilidade económica, à gestão profissionalizada, à recusa do paradigma assistencialista e à promessa de resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelas instâncias do Mercado e do Estado.

Tal caraterização parece-nos ser resultado de uma contingência histórica. As OTS têm vindo a ocupar um espaço que resulta da "retirada" do Estado Social, aliás sempre frágil em Portugal, o qual, ainda mais em contexto de crise económico-financeira,

tem vindo a transferir responsabilidades de execução de políticas sociais para a sociedade civil organizada que responde às suas prioridades de acordo com as regras estabelecidas pelo Estado. É comum estas organizações encararem-se a si próprias como meras prestadoras de serviços sociais ou de atividades de formação, desporto e lazer, mas tal postura esvazia o conceito de empreendedorismo social. Portanto, não deixa de ser estranho a quase recusa de se assumirem como alternativas ao modelo de desenvolvimento dominante, mesmo quando o conjunto das suas atividades é reconhecido pelos próprios como inovador.

De salientar, ainda, que se avançou a hipótese das OTS com perfil de empreendedorismo social ilustrarem e pugnarem por um modelo de desenvolvimento mais integrado nas suas dimensões locais, económicas, de emprego, demográficas, de formação e de educação, entre outras. Contudo, não se constata a ambição, ou a referência a outro modelo societal capaz de inspirar o reequacionamento de outras formas de relação económica e política e de coesão social. As lógicas de concorrência e de subsidiação colocam estas organizações numa situação de constrangimento, onde a sua luta diária pela sobrevivência parece retirar-lhes a disponibilidade para funcionarem como "movimento alternativo", como experiências de outros tipos de relação entre o económico, o social e o ambiental.

Por fim, considera-se que o resultado do confronto entre a revisitação de diversas correntes teóricas e as representações dos atores chave entrevistados possa ser um contributo fundamental para a estruturação reflexiva de um campo, onde tem vigorado a indefinição, o desconhecimento e a ausência de referências consensuais. As perspetivas destes atores assumem um papel acrescido no debate e na configuração do empreendedorismo social no domínio nacional. Além disso, demonstra-se que, se o conceito sofre as influências óbvias das abordagens internacionais, ele é também apropriado pelos atores, assumindo especificidades e originalidades que se coadunam com as particularidades da sociedade portuguesa.

notas

1 Atenda-se, contudo, às reflexões de Quintão (2004) e Ferreira (2005).

2 No contacto efetuado aos informantes privilegiados obtivemos quatro recusas, dois atores individuais e dois representantes de cúpula.

3 Por razões de simplificação linguística, as escolas de pensamento são rotuladas de i) escola da inovação social e ii) escola da gestão empresarial, para as de origem anglófona; iii) a escola europeia das empresas sociais, é designada por escola da economia social; e iv) a escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial, é apelidada de escola da economia solidária.

4 Estes domínios remetem para as próprias divergências das escolas mobilizadas para a análise do conceito: i) a primeira confronta as posições assumidas pela escola da inovação social e as escolas da economia social e da economia solidária; ii) a segunda, para o debate entre a escola da gestão empresarial vs. a escola da economia social; iii) a terceira, para as posições assumidas pela escola da inovação social.

referências bibliográficas

Brown, R. (2000). Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology,* (30), 745-788. Retirado a 8 de novembro, 2013, de http://www.ch.unich.it/facolta/psicologia/avvisi/brown2000.pdf

Cerdeira, M. & Padilha, M. (1988). *As Estruturas Sindicais Portuguesas: Uma Análise Evolutiva, Setembro 1933 a Dezembro 1984*. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social.

Dees, G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Duke University: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Retirado a 8 de novembro, 2013, de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Oficina do CES*, (223), 1-43. Retirado a 8 de novembro, 2013, de http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/527_2005%20Oficina%20do%20CES%20n.223.pdf

Fleury, M. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, (5), 183-196. Retirado a 8 de novembro, 2013, de http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf

Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks: Sage. Publications.

Orlandi, E. (2001). *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*. São Paulo: Pontes.

Quintão, C. (2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Comunicação apresentada no Seminário Trabalho Social e Mercado de Emprego, Universidade Fernando Pessoa, Porto. Retirado a 8 de novembro, 2013, de http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf

Tajfel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S. & Austin W. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.

Turner, J., Hogg, M., Oakes, P. Reicher, S. & Wetherell, M. (Eds.) (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell: Oxford.

12 Representações das relações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor: algumas pistas de análise

Paula GUERRA
ISUP/DSFLUP – Universidade do Porto
Mónica SANTOS
ISUP – Universidade do Porto

Este capítulo insere-se na dimensão macro de análise das orientações políticas nacionais de empreendedorismo social, direcionadas para as OTS[1]. O principal objetivo deste capítulo é a exposição e a análise exploratória das representações dos dirigentes e actores-chave sobre as orientações e as medidas políticas que têm i) condicionado a atuação do setor em geral e ii) incentivado as práticas de empreendedorismo social, em particular.

Desta forma, a nossa atenção recai sobre um conjunto de dados recolhidos a partir de duas fontes de informação: em primeiro lugar, por via das entrevistas exploratórias não estruturadas aos 20 atores chave selecionados pela importância da sua atuação no campo do Terceiro Setor, em segundo lugar, pela abordagem extensiva à amostra de 89 OTS inquiridas.

No caso dos atores-chave, procuramos aferir (i) o seu conhecimento face às orientações e programas políticos nacionais e europeus que permitem o desenvolvimento de práticas de empreendedorismo social e (ii) o reconhecimento de obstáculos ou oportunidades conferidas pelas orientações dos programas políticos às suas organizações, aos seus associados ou organizações congéneres.

Relativamente aos inquiridos, analisamos um conjunto de dimensões, analiticamente relevantes, sobre o posicionamento dos mesmos no que respeita: (i) às iniciativas políticas de promoção e desenvolvimento do empreendedorismo social, da economia social e do Terceiro Setor em geral; (ii) às virtualidades ou aos condicionamentos decorrentes do regime jurídico da organização; (iii) ao grau de conhecimento e de acompanhamento das políticas e da legislação referente à economia social.

Antes contudo da descrição e análise dos dados empíricos a partir destas duas abordagens, faremos um breve esboço teórico sobre as relações entre o Terceiro Setor e o Estado, tendo em conta as particularidades da estrutura social portuguesa, com o objetivo de enquadrar teoricamente a análise dos dados. Uma vez discutidos e articulados os dados provenientes das diferentes técnicas, procuraremos, em jeito de síntese, apurar algumas pistas exploratórias sobre os modelos de atuação entre o Estado e as entidades de Terceiro Setor, no tocante às políticas que podemos incluir no espetro do empreendedorismo social português.

1. Articulações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor português: retomando os principais eixos de análise

Segundo Quintão (2011), é com a implantação do regime democrático que se assiste à recomposição do Terceiro Setor português e é com a entrada na Comunidade Económica Europeia que se inaugura um período de maior estabilização, visível no crescimento do número e do tipo de organizações que o compõem. Em termos da evolução do setor, a autora lembra o dinamismo sentido ao nível associativo, com o nascimento de novas áreas de intervenção, tais como a defesa dos direitos humanos, a sensibilização e reivindicação da sustentabilidade ecológica ou a progressiva implementação de organizações com intervenção internacional, como as associações de cooperação internacional, de ajuda humanitária ou de comércio justo.

Concomitantemente, permanece o peso e o papel de organizações ligadas à Igreja Católica, como as misericórdias e os centros paroquiais e sociais, no domínio da assistência a públicos mais desfavorecidos. As IPSS, a cujo estatuto acresce diferentes formas jurídicas, têm registado um aumento significativo (Quintão, 2011) e dados de 2007 indicam que aproximadamente 60% destas instituições teve a sua origem em iniciativas ligadas à Igreja (Joaquim, 2007).

Do que foi dito atrás, é facilmente percetível uma das principais caraterísticas do Terceiro Setor português: a sua configuração heterogénea. De facto, o setor compreende um conjunto de organizações diversas desde as associações, cooperativas, fundações, IPSS, mutualidades, entre outras, cuja representação dentro do tecido institucional varia muito (Parente, 2012; Quintão, 2011).

Esta diversidade, segundo Hespanha (2000), embora possa condicionar sobremaneira a autonomia e a capacidade do setor na partilha de princípios e objetivos comuns, é também o seu principal trunfo, uma vez que esta versatilidade permite um contínuo (re)ajuste à natureza mutável e complexa dos problemas e à plasticidade da condição dos destinatários.

Perante esta configuração organizativa, importa perceber quais os papéis que o Terceiro Setor assume no contexto da sociedade portuguesa. Sabemos que o desenvolvimento deste setor varia em função dos diferentes modelos sociais nacionais, enquanto produto sócio histórico específico destes, sendo fruto inevitavelmente de uma dimensão política, e designadamente das políticas públicas (Laville, 2000), mas também enquanto resultado do conjunto de interações entre poderes públicos e iniciativas heterogéneas da sociedade civil, mais ou menos formais e organizadas, que se traduzem em efeitos mútuos que vão variando no tempo e no espaço, no tocante à intensidade e às modalidades. Ferreira (2004) cita Gridon, afirmando que "a heterogeneidade do Terceiro Setor faz com que ele seja encarado ou como opositor ou como aliado, como substituto ou como complementar, quer do setor estatal quer do setor mercantil, consoante as organizações, as perspetivas teóricas e políticas e as sociedades" (2004, p. 74). Na interação com o poder estatal, o papel do Terceiro Setor em Portugal pode, como adianta Santos (1999, p.34), limitar-se à execução de determinadas políticas públicas, mas pode envolver igualmente a escolha das políticas e a formação da própria agenda política, em processos de complementaridade ou confrontação com o Estado. As relações entre Estado e Terceiro Setor podem ser múltiplas e têm-se caraterizado por ritmos e formas próprias. Se, durante o regime ditatorial português, as organizações do Terceiro Setor foram controladas e instrumentalizadas por um regime corporativo e assistencialista (Quintão, 2011; Parente, 2012), a partir da Revolução de 1974, estas relações complexificaram-se, ora avançando ora recuando os discursos de autonomia e complementaridade entre Estado e Terceiro Setor, em dinâmicas frequentemente dúbias e contraditórias (Hespanha, 2000; Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005). Franco et al. (2005), num estudo sobre o setor não lucrativo português, adiantam que o Estado após o 25 de Abril tem privilegiado o desenvolvimento de entidades não lucrativas, limitando ao mesmo tempo a sua independência e campo de atuação. Se, por um lado, estas dinâmicas contribuíram para o reconhecimento da importância das relações entre Estado e setor não lucrativo, por outro, fica patente a ambiguidade das funções e papéis dos agentes, das fontes de financiamento e do grau de cooperação entre os atores. É a partir de 1980 que novos enquadramentos legais contribuíram para que muitas organizações se tornassem produtoras de bens e serviços subcontratados pelo Estado (Ferreira, 2000), engendrando o designado modelo «pluralista» (Perista, 2001) de um sistema cujas responsabilidades seriam partilhadas entre o Estado e o setor não governativo e não lucrativo, modelo aliás intimamente relacionado com a parca consolidação do Estado Providência em Portugal.

Esta ambiguidade de papéis, aliás patente no caráter disperso e fragmentado da legislação referente ao setor (Quintão, 2004), e os condicionalismos verificados têm conduzido à contínua incapacidade ou capacidade limitada do Terceiro Setor em gerar recursos, constituindo esta dependência financeira face ao Estado uma das suas principais debilidades.

Importa lembrar Santos (1994) quando este refere que o recuo das competências estatais impõe uma sociedade civil secundária, ligada a novas instituições não

lucrativas, ou a (re)emergência de instituições já existentes e que, no fundo, mantêm a dependência, sobretudo económica, face ao Estado, conferindo a este ator a sua centralidade e ascendente regulador (Santos, 1994). Se, por um lado, o Estado vê recuar o seu controlo da regulação social, por outro lado, adquire o controlo da meta-regulação: "da seleção, coordenação, hierarquização e regulação dos agentes não estatais que, por subcontratação política, adquirem concessões de poder estatal" (Santos, 1999, p.39).

No intuito de procurar outras pistas que nos pudessem elucidar sobre as diferentes modalidades de relação entre o Estado e o designado Terceiro Setor, consideramos Dörner (2008) e as tipologias por ele identificadas e ilustrativas da diversidade de relações possíveis entre estes atores. A primeira tipologia, de Adil Najam (2000 *apud* Dörner, 2008), socorre-se de duas dimensões, a concordância de objetivos (fins) e a concordância com estratégias (meios) para a combinação de diferentes cenários: há *cooperação* entre o Estado e o Terceiro Setor quando há consenso nestas duas dimensões; *compromisso* - numa vertente de *complementaridade* - quando existe partilha de objetivos, mas não de estratégias e, numa vertente de *cooptação,* quando há ausência de objetivos comuns embora exista concordância em termos de estratégias. A complementaridade converte-se em *suplementaridade* quando é o próprio Terceiro Setor a financiar a sua intervenção. A *confrontação* acontece quando há discordância em ambas as dimensões.

Numa outra abordagem, Coston (1998 *apud* Dörner, 2008) apresenta uma escala para apreender a capacidade do Estado em aceitar o pluralismo institucional perante atores não estatais, sendo que a escala varia entre a *resistência*, *neutralidade*, *indiferença* ou o *apoio ativo*. Num outro registo, Brinkerhoff (2002 *apud* Dorner, 2008) apresenta uma tipologia com base em duas dimensões, a mutualidade e a identidade organizacional. A tipologia varia entre a parceria real, contratual, extensão e cooptação. Há parceria real quando os atores têm igual oportunidade de influenciar as decisões. Quando um ator tem primazia no estabelecimento de objetivos, mas ao outro ator é-lhe conferida liberdade de participar ou não, estamos perante a relação contratual. Há extensão quando o ator mais fraco não tem capacidade de escolher ou influenciar as decisões. Por fim, a cooptação resulta na capacidade de o ator mais forte interferir e destruir a identidade organizacional do outro.

Young (1999, 2000 *apud* Dorner, 2008) analisa esta relação a partir da *suplementaridade* (divisão horizontal do trabalho), *complementaridade* (divisão vertical do trabalho) ou *rivalidade*. Já os autores Kuhnle e Selle (1992 *apud* Dörner, 2008) concetualizam a relação quanto ao distanciamento entre entidades do Terceiro Setor e atores estatais, no que concerne à facilidade e frequência da comunicação, e quanto à (in)dependência daquele setor, inerente ao nível de controlo ou autonomia (visível nos tipos de acordos de financiamento). O cenário de *autonomia separada* ocorre num contexto de fraca comunicação e apoio financeiro e, por conseguinte, não há controlo entre os atores. No cenário de *dependência separada*, à inexistência de financiamento acresce o caráter unidirecional da comunicação, permitindo maior controlo do Estado sobre o Terceiro Setor. O cenário de *dependência integrada*

aponta para a existência de financiamento mas, também, do controlo sobre o setor. Por fim, no quadro de *autonomia integrada*, as organizações do Terceiro Setor têm um forte apoio financeiro, embora não estejam sujeitas a forte controlo/influência do Estado. Os autores defendem a inexistência de um cenário ideal, assumindo que a relação se pauta, necessariamente, pela competitividade e conflito.

Por último, destaca-se a tipologia construída por Kramer, Lorentzen, Melief e Pasquinelli (1993 *apud* Dörner, 2008) com base em duas dimensões: a provisão financeira e a produção de serviços. Num quadro de *governação dominante*, é o Estado quem assegura estas dimensões. Num quadro de *dominação do Terceiro Setor*, o financiamento e a prestação deserviços é de responsabilidade do setor não estatal. Num cenário de *relacionamento dual*, afere-se uma posição de equidade em termos de financiamento e prestação de serviços. Num cenário de *relacionamento colaborativo*, o Estado assegura o financiamento e delega a prestação dos serviços. Num cenário de *relacionamento* de *suplementaridade*, verifica-se a parceria positiva através da extensão dos serviços públicos, por via da disponibilização de serviços similares. Num cenário de *relacionamento complementar*, há também uma parceria de extensão de serviços, embora estes sejam distintos. Finalmente, num cenário de *relacionamento rival*, a ação do Terceiro Setor representa uma alternativa ao serviço público.

Apesar das abordagens distintas elencadas anteriormente, sobretudo ao nível das dimensões de relação e categorizações inventariadas, conseguimos verificar similitudes entre elas. Primordial parece ser a dimensão do financiamento, enquanto meio de dependência face ao Estado ou enquanto meio de autonomia do Terceiro Setor. No mesmo patamar, a dimensão relativa ao tipo de prestação que é devotada ao Terceiro Setor, numa lógica suplementar, complementar ou alternativa. De forma geral e grosseira, se podemos antever dois extremos nestas relações, a cooperação ou a rivalidade, o fosso entre estes dois extremos é pautado por um conjunto imenso de combinações e compromissos possíveis. Esperamos, a partir da exposição destas tipologias, enquadrar e vincular as representações dos atores chave e das organizações do Terceiro Setor inquiridas às diferentes modalidades identificadas, procurando descortinar pistas que elucidem as relações com o Estado, sobretudo aquando dos obstáculos identificados pelos atores. Tendo em conta a literatura e obstáculos mais evidenciados nos discursos dos nossos atores, podemos antever a maior utilidade das últimas duas tipologias na análise da articulação entre Estado e Terceiro Setor português. Procuramos, por isso, contribuir para a exploração analítica destas relações, tendo em atenção o quadro que se vislumbra de partilha de responsabilidades entre as autoridades públicas centrais e locais no tocante à intervenção em matéria de coesão social ou, numa versão menos otimista, a um quadro de delegação e/ou esvaziamento de funções e dos papéis estatais para as entidades do Terceiro Setor, em lógicas ainda pouco claras relativamente, por exemplo, ao enquadramento legal e à autonomia económica do setor. Esta tendência de autonomia económica das organizações assume, na atualidade, uma importância crescente na discussão sobre o futuro do Terceiro Setor e é ainda uma das dimensões fulcrais do conceito de empreendedorismo

social. Não sendo nosso objetivo aqui discutir este conceito, importa referir que ele tem sido construído a partir da articulação entre os princípios das organizações não lucrativas e os métodos e ideias de negócio dos campos da gestão e da economia, com vista à maior eficácia e sustentabilidade económica daquelas organizações (Mair & Marti, 2006). Estas dinâmicas efervescentes do empreendedorismo social, entendidas também como uma renovação do próprio Terceiro Setor, poderão ser equacionadas enquanto aposta na emergência de um novo dinamismo social. Vejamos qual a perceção e o posicionamento dos atores chave entrevistados sobre as políticas de fomento do empreendedorismo social em Portugal e na Europa e sobre os principais constrangimentos e oportunidades, no que diz respeito às orientações dos programas políticos por eles identificados como os mais importantes no espaço do Terceiro Setor, economia social e empreendedorismo social[2]. Com base nestas perspetivas, procuraremos aferir o grau de conhecimento destes atores perante as dinâmicas do empreendedorismo social e discutir as articulações existentes entre o Estado e o Terceiro Setor à luz das tipologias apresentadas, com particular enfoque no papel desempenhado pelo Terceiro Setor e na sua (in)dependência financeira face ao Estado.

2. Representações dos atores chave acerca das políticas de apoio ao empreendedorismo social

As entrevistas aos atores chave permitiram-nos descortinar, numa primeira abordagem ao terreno, um conjunto de representações sobre as orientações políticas no âmbito do empreendedorismo social, assim como as principais oportunidades e constrangimentos sentidos pelos atores e suas instituições. Foram realizadas 20 entrevistas a atores chave[3] com as seguintes proveniências e designações: oito organizações de cúpula setorial (A, B, C, D, E, F, G e H), duas organizações políticas (O e P), três organizações de investigação e formação (I, J e K), duas representantes de programas de fomento (1 e 2), três instituições e atores ligados ao ensino (L, M e N) e duas informantes com pluralidade de pertenças ligadas à problemática (1 e 2).

Considerando o primeiro eixo referido, sobre as políticas nacionais, importa referir que apenas dois atores chave (Organização L e Informante 2) desconhecem quaisquer orientações políticas de enquadramento, embora esse desconhecimento não implique a inexistência das mesmas. Contudo, há nove organizações (Organização D, G, H, Organização O, Organização I, J, K, Programa de fomento 1 e Organização M) que afirmam o reduzido fomento ou mesmo a inexistência de políticas de empreendedorismo social. Ficam aqui alguns excertos ilustrativos:

> *"São paradoxais a maior parte das políticas públicas nesta área […] há um problema estrutural […] que é muito pertinente e continua na agenda, estes anos todos depois que é não haver uma legislação específica para este setor. Se não considerar este setor, mesmo estando definido na Constituição, é muito complicado termos políticas públicas desenvolvidas que possam potenciar o seu crescimento e as organizações do Terceiro Setor."* (Organização H)

"Nos últimos *anos tem havido grandes limitações, sobretudo neste* último *quadro comunitário temos sentido fortes limitações ao desenvolvimento da economia social e solidária e à iniciativa dos empreendedores sociais. Este quadro comunitário está muito formatado."* (Organização G)

Porém, nove dos atores chave demonstram conhecimento, sobretudo ao nível das políticas e orientações mais direcionadas para o seu tipo de organização, evidenciando um posicionamento de autocentramento, comum em muitas esferas organizativas apesar de o próprio Terceiro Setor, espaço onde atuam estes atores, ser alvo de um progressivo reconhecimento nos média e na comunidade científica (Quintão, 2011).

No que respeita a referências específicas a programas ou a atores, dois pontos merecem ser retidos: o EQUAL e a CASES foram citados por 12 atores chave. Este padrão de resposta releva a importância do programa EQUAL em Portugal e o seu caráter pioneiro e fundador, no que respeita a metodologias de intervenção, alicerçadas na participação e no envolvimento dos beneficiários, com iniciativas específicas em torno da economia social. Também a CASES tem como objeto promover o fortalecimento da economia social, com vista ao aprofundando da cooperação entre Estado e as organizações que a integram. Vejamos alguns dos excertos referentes ao EQUAL e à CASES:

"Um programa como o EQUAL, na minha opinião, fez mais pelo debate e pela construção de conceitos do que qualquer política que me lembre de ter sido traçada." (Organização F)

"Para mim é *um erro não tornar os princípios e as metodologias EQUAL transversais a todas as linhas, prioridades e programas políticos. Mas o EQUAL* é *determinante e foi determinante no desenvolvimento de uma data de iniciativas que hoje eu considero de empreendedorismo social."* (Organização H)

"A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social apresenta-se como um ator, não é *bem público nem privado,* é *duplo, porque tem cooperantes públicos e privados, pelo menos nos seus estatutos tem lá grandes responsabilidades tanto no fomento da economia social como na questão do micro crédito."* (Programa de fomento 1)

Outro programa presente em quatro das entrevistas foi o QREN (2007-2013). Sendo o quadro estratégico de referência nacional até 2013, o QREN é mais do que um programa específico, visto que se apresenta como um conjunto de possibilidades de financiamento que sustentaram vários programas e setores nos últimos anos. No que às organizações do Terceiro Setor diz respeito, embora não haja referência direta a eixos específicos, assume relevância o POPH (2007-2013) e em particular o eixo Prioritário 5 – Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Ativa; e o Eixo Prioritário 6 – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social.

Outros programas, atores e iniciativas foram também mencionados, embora com reduzida frequência. A título de exemplo, lembramos o CNES, o PADES, o PROGRESS, o Programa Escolhas, entre outros. Uma vez que estamos perante instituições de

representação de cúpula, representantes de programas políticos e de política estatal, seria de facto expectável esta maior sensibilidade e familiaridade perante os instrumentos de política.

> *"Tem havido uma relação muito próxima das ONGD com o Ministério da Tutela e com as instituições da tutela, têm vindo a ser definidos uma série de mecanismos legais e instrumentos operacionais e de financiamento e as ONGD têm vindo a profissionalizar-se."* (Organização A)

Do que foi dito, concluímos que quase metade dos entrevistados admite o reduzido ou o inexistente incremento do empreendedorismo social embora, em simultâneo, mais de metade reconheça políticas na sua área concreta de intervenção. O EQUAL, a CASES são as iniciativas mais citadas, revelando uma valorização do caráter pioneiro no desenvolvimento de metodologias e projetos que promovam o crescimento do Terceiro Setor e da economia social.

Relativamente às políticas e orientações europeias, pelo menos 11 dos entrevistados mostraram um grande desconhecimento face aos instrumentos de política europeia e suas orientações e concretizações. Tal posicionamento sedimenta-se no facto de não fazerem qualquer tipo de referência, ora porque não constitua uma área com que habitualmente trabalhem ora porque simplesmente referem não conhecer ou ter pouco conhecimento. Entre aqueles que evidenciam algum posicionamento perante as políticas europeias, há que salientar o caráter disperso ou pontual por parte das instituições europeias e sua consequente não disseminação e não apropriação à escala nacional. É referido, ainda, que a Europa apenas emite orientações gerais, mas falha na concretização em diretivas específicas, isto é, parece não haver um esforço de apropriação específico em função dos territórios/países, o que inviabiliza, por vezes, a aplicação eficaz e eficiente das políticas.

> *"A Europa tem a contradição que os países todos têm, que são as políticas setoriais. A questão das políticas integradas é uma coisa que ainda vai demorar muitos séculos, se alguma vez lá chegarmos. E, portanto, há políticas setoriais que parecem seguir no bom sentido, naquele que estamos aqui a falar, e há outras políticas que não tanto."* (Programa de fomento 1)

> *"Nesta grande área do social, tudo o que eu tenho visto é, desde o consulado Barroso, um grande abandono desta* área. *Obviamente que, de vez em quando, saem umas orientações e umas coisas que aparentemente vêm mudar o mundo e que não mudam coisa nenhuma."* (Programa de fomento 2)

> *"E depois há uma resolução importante do Parlamento Europeu, mas ao nível de políticas concretas, não há medidas nem políticas concretas dirigidas."* (Organização H)

Contudo, foram mencionadas algumas políticas concretas: o programa EQUAL foi mencionado duas vezes, para além de alusões ao PROGRESS, a linhas de Micro

Crédito, à Estratégia UE 2020 e ainda o exemplo da Alemanha através da rede COPIE. Estes programas/redes tiveram um efeito estruturante alargado, tanto nacional como internacionalmente, na coordenação e estruturação da economia social europeia. Estes programas têm apoiado projetos que implicam a participação de organizações da economia social e também incluem conferências e debates, que são fatores fundamentais para difundir o conceito.

"A Alemanha foi o país que mais desenvolveu, basta ver a rede COPIE. Com a convicção de que é fundamental conhecer e combater as razões que bloqueiam as iniciativas de autoemprego por parte dos setores mais vulneráveis da sociedade, a Comunidade de Prática Europeia para o Empreendedorismo Inclusivo (COPIE) desenvolveu a "Ferramenta Europeia para o Empreendedorismo Inclusivo - COPIE tool". (Organização M)

"Nas questões do Micro Crédito, das linhas de micro crédito, a UE tem feito uma série de coisas, criou uns planos. E há mais duas ou três linhas. Acho que, apesar de tudo, a UE tem feito umas coisas, também pontuais, mas tem feito umas coisas, sim." (Informante 1)

Lembramos que dois dos entrevistados sugerem a importância e a necessidade de reforçar a figura da empresa/negócio social:

"Em Inglaterra, as empresas sociais podem distribuir 20% dos seus lucros e o resto têm que reinvestir no negócio e, por isso, têm um benefício fiscal..." (Informante 1)

"Sei que há um movimento de uma comissão no Parlamento para a criação de um enquadramento de lei, que reconheça a existência de um negócio social, por exemplo que é algo que a Itália, Espanha, Bélgica já têm." (Organização F)

Do que foi exposto, concluímos que, do posicionamento mais genérico dos entrevistados, parece existir alguma dificuldade em aceder ao *mainstream* político, não obstante o reconhecimento de que a economia social já é autenticada na regulação dos fundos estruturais e nas orientações para o emprego.

De salientar ainda que, ao nível político, dois entrevistados lembram o caso inglês, que parece ser encarado como o maior exemplo onde o conceito de Terceiro Setor foi incorporado no discurso e ação política, com a chegada do Partido Trabalhista ao governo em 1997 (na perspetiva que ficou conhecida como *Third Way*). A Terceira Via do Partido Trabalhista representa um papel mais ativo do Terceiro Setor na sociedade e um compromisso efetivo do Estado na consolidação do mesmo.

"Caso que conheço mais avançado nesse aspeto, aqui na Europa, é na Inglaterra que criou um gabinete do Terceiro Setor e existe um ministro do Terceiro Setor. O papel desse gabinete é cuidar de: primeiro, fortalecer, fazer uma ponte entre a organização social e o Estado […]. Ele também existe para promover a cultura dessa inter-relação entre governo e sociedade civil." (Organização A)

"Em Inglaterra foi criada há uns anos atrás um conceito que é o de Community Interest Company, precisamente para tentar encontrar […] uma estrutura legal, do que seria

uma empresa social. E há neste momento uma grande preocupação com o Governo atual, do David Cameron, em, no fundo, fazer um push para o que chamam de Big Society. Portanto realmente isto está na agenda." (Informante 1)

Voltando-nos, agora, para os obstáculos que as políticas nacionais representam para as entidades, deduzimos que é no campo político e no campo legal que mais constrangimentos existem. No campo legal, a insuficiente legislação surge como principal obstáculo. Entre os entrevistados, 11 (Organização B, F, H, Organização O, Organização I, J, K, Programa 2, Organização M, N, Informante 1) indicam a ausência ou o insuficiente enquadramento legal do Terceiro Setor e da economia social, a falta de códigos e estatutos adequados às especificidades do setor, reveladores do desconhecimento dos legisladores dos modos de funcionamento destas instituições.

"Não haver uma legislação específica para este setor. Se não considerar este setor como um setor de facto, mesmo estando definido na Constituição, é *muito complicado termos políticas públicas desenvolvidas que possam potenciar o seu crescimento e as organizações do Terceiro Setor, tirando algumas delas com maior impacto político e maior visibilidade, são consideradas [organizações do Terceiro Setor] como uma extensão do Estado na prestação dos serviços sociais. E isto, para mim, é o grande entrave para o desenvolvimento das respostas sociais e das organizações em Portugal."* (Organização H)

O reduzido ou o inadequado enquadramento político-legal, mas também a indefinição do papel do Terceiro Setor, têm permitido uma diminuta proteção económico-fiscal, nomeadamente no que toca à questão da não isenção fiscal (referido por quatro entrevistados), o que compromete o papel destas organizações:

"Nós aqui em Portugal, na última *reforma do código contributivo demos mais uma "machadadazinha" no Terceiro Setor ao aumentar os impostos e ao acabar com a diferenciação positiva das cooperativas, ficámos ainda menos concorrenciais do que já éramos."* (Organização L)

O caráter avulso e fragmentado das orientações programáticas e da legislação parece refletir a ambiguidade dos papéis e funções dos atores no campo político. Entre as principais condicionantes, há uma frequente enunciação do reduzido diálogo entre Estado e as organizações do Terceiro Setor, edificando barreiras ao incremento e ao investimento no empreendedorismo social e no Terceiro Setor em geral. As dimensões da frequência da comunicação e da autonomia económica são apontadas pelo modelo de Kuhnle e Selle (1992 *apud* Dörner, 2008) para a determinação do grau de distanciamento e controlo entre os dois atores analisados. A comunicação reduzida ou unidirecional e a dependência financeira face ao Estado sugerem o cenário da *dependência integrada*, do controlo do Estado face ao Terceiro Setor. Neste sentido, atente-se aos 12 atores chave (Organização A, B, C, D, F, H, Organização P, Organização J, K, Programa de fomento 2, Organização M e N) que referem a falta de diálogo, a secundarização e a indefinição do papel do Terceiro Setor por parte do Estado.

"Não há diálogo […] por várias razões, por culpa do Estado, por culpa das organizações. Isto aqui é partilhado. As relações entre os Estados e as organizações em todas as partes do mundo […] não são um processo estável." (Organização P)

"O Terceiro Setor, entendido como espaço económico forte e poderoso, gerador de emprego, gerador de riqueza, nunca foi valorizado e, portanto, também não é aliciante para as pessoas." (Organização F)

É importante reter o pressuposto identificado no primeiro excerto relativo às relações não estáveis entre Estado e organizações, embora aqui a responsabilidade não seja atribuída exclusivamente ao primeiro. A competitividade e conflito, inerente às relações entre os atores, vão de encontro ao enunciado por Kuhnle e Selle (1992 *apud* Dörner, 2009) sobre a ausência de relações perfeitas ou totalmente harmoniosas. A Organização B retoma a indefinição do papel do Estado perante o Terceiro Setor e a natureza do relacionamento entre atores. O Estado tem de decidir o que quer fazer, é o repto lançado. Parece ser desejável que o Estado assuma um compromisso entre os cenários identificados por Adil Najam (2000 *apud* Dörner, 2009) da complementaridade, da suplementariedade ou da cooptação ou, tal como é referido por Kramer et al. (1993 *apud* Dörner, 2009), do relacionamento colaborativo, de suplementaridade ou de complementaridade. Pretende-se que o setor seja uma extensão dos serviços e bens do Estado, que o substitua ou que confira serviços distintos? E qual o grau de autonomia expectável de acordo com as funções intrínsecas aos diferentes cenários? As organizações parecem não ter uma interpretação consensual destas questões. A aprofundar o distanciamento provocado pela reduzida comunicação, a não inclusão das organizações de forma ativa na formulação e discussão de políticas indicia novamente a secundarização e a ausência de reconhecimento, na prática, destas entidades no sentido da melhoria e da adequação à realidade dos próprios projetos e políticas afetas ao Terceiro Setor.

"Mas depois tem o outro lado, que é: somos muitos na implementação das medidas, mas depois não nos ouvem para alterar essas medidas... Implementamos, recebemos os obstáculos dessas medidas, percebemos como podemos melhorar, e depois todo esse know-how nem sempre é aproveitado pelos políticos." (Organização M)

"Nós sentimos que quando somos chamados já está tudo definido, por muito que se diga ou se deixe dizer, aquilo já está formatado, conseguimos ajustar uma ou outra coisa, mas muitas das vezes somos informados só para validar." (Organização A)

"Não tem havido espaço para a constituição de equipas, de momentos de reflexão com os técnicos e com a população em geral. As medidas são muito institucionais." (Programa de fomento 2)

Outra das dimensões mais importantes no processo de articulação remete para o grau de autonomia do setor, mensurável pelos modelos de financiamento. Dos 20 entrevistados, oito referem a ausência de diversificação de fontes de financiamento e a escassez de recursos.

"Tem havido grandes limitações, sobretudo neste último quadro comunitário. Temos sentido fortes limitações ao desenvolvimento da economia social e solidária e à iniciativa *dos empreendedores sociais. Este quadro comunitário está muito formatado e se as pessoas não têm projetos e ideias que se encaixem rigorosamente nos programas* é *muito difícil...é muito difícil nós desenharmos projetos que respondam, ao mesmo tempo,* às *necessidades do território e* às *exigências dos programas."* (Organização G)

"A ideia é *obrigar as organizações a autonomizar-se do Estado mas por outro lado não podes desenvolver negócios ou atividades paralelas porque tens de fazer isto. Estão a deitar por terra o que poderia ser a autonomização das organizações."* (Organização H)

As dificuldades de financiamento oscilam entre a rigidez dos programas e a contradição entre o objetivo de autonomizar o Terceiro Setor e os obstáculos à sua concretização, aludindo-se certamente ao constrangimento e às tensões entre a missão das organizações sociais, as suas respostas às necessidades locais e os financiamentos. Parece haver a ideia generalizada de que estas instituições representam um papel de substituição do Estado e que, em troca disso, deveriam ter condições específicas na capacidade de influenciar as decisões do próprio Estado. Novamente, o que está em questão é o próprio papel do Estado e o que compete a cada uma das entidades. É de referir a espiral da dependência, patente nas afirmações do Representante político 2 e da Organização G. Segundo estes, a dificuldade em recorrer a outras fontes financeiras resulta da pouca profissionalização dos quadros, a que subjaz, por sua vez, a escassez de recursos e subsequente incapacidade das organizações em "manter quadros":

"Há um mercado altamente competitivo a nível internacional onde Portugal se inclui, com verbas muito escassas porque há uma grande quantidade e diversidade de organizações e o que nós assistimos é *que há, de facto, a capacidade de um grupo restrito de organizações portuguesas conseguirem responder* àquilo *que são os critérios internacionais de financiamento […] as nossas organizações, a maior parte delas, têm uma grande dificuldade em manter quadros que lhes permitam depois haver este salto para a profissionalização."* (Organização P)

Tal como foi referido anteriormente, o Estado, sobretudo após a revolução de 1974, tem privilegiado o desenvolvimento de entidades não lucrativas, embora, em simultâneo, limite a sua independência e campo de atuação. A natureza dispersa e descontínua do enquadramento legal do Terceiro Setor, o caráter dúbio dos papéis e funções relativas quer ao Estado quer ao Terceiro Setor, a dependência financeira das instituições, assinaladas já, contribuem para o perpetuar desta reduzida autonomia do setor. É ainda de salientar, entre os constrangimentos identificados, a ausência de um sistema de avaliação e monitorização das instituições e seus impactos (Organização C, E, Organização O, Organização K e Informante 1). Esta parece-nos uma dimensão de posicionamento muito importante, pois alerta claramente para a necessidade de uma avaliação de desempenho, instrumento fundamental de gestão das relações sociais institucionais.

"Que não há nenhum sistema público obrigatório de avaliação de impacto das instituições sociais. Por que é *que o Governo não impõe um sistema de monitorização ou*

de avaliação? […] Também podíamos certificar excelência de gestão, podíamos certificar impacto…" (Informante 1)

A par da vulnerabilidade do setor, resultante destes condicionalismos perpetrados pelo Estado português, e transposta para o inexistente ou o desadequado enquadramento político-legal, acresce a própria inconsistência do setor, no que toca à definição comum e interna de objetivos e estratégias.

"Há aqui várias questões a serem discutidas, a questão concorrencial, se é justo ou se não é, *depois dentro da própria CASES há quem defenda outras perspetivas, há quem defenda que as IPSS e equiparadas, ou seja, o Terceiro Setor, devem ter as duas vertentes, devem ter respostas consideradas dentro da* área *social e outras dentro da* área *não-social, ou seja, se já visarem o lucro, dentro de outras regras. Apesar disso, é difícil conciliar dentro de uma instituição cujas contas são comuns, não é?"* (Organização B)

Ainda no âmbito das entrevistas aos atores chave foi recolhida igualmente informação sobre as oportunidades conferidas pelas políticas de desenvolvimento do empreendedorismo social, da economia social e do Terceiro Setor. Porém, os discursos evidenciaram alguma dificuldade na resposta a esta questão, mais do que oportunidades concretas, verificou-se uma maior frequência no registo de propostas de cenários desejáveis, ou seja, objetivos ou aspetos que as organizações ainda não viram concretizados. Como iremos verificar, há uma enorme diversidade de expetativas, o que, a nosso ver, resulta da própria heterogeneidade intrínseca ao setor. Assim, entre os principais aspetos inventariados, salientamos: o apelo ao enquadramento legal do negócio social e ao fomento de iniciativas locais (Organização L, Informante 1); a revisão da lei das ONGD (Organização A); a maior capacitação da sociedade civil e a promoção de parcerias entre as organizações e o setor privado. Neste cenário apontado pelo Representante 2, as organizações seriam, idealmente, sustentáveis e o Estado apresentar-se-ia enquanto facilitador na promoção de parcerias ou um parceiro aquando de interesses consonantes com o setor, numa lógica de compromisso, de complementaridade ou de suplementaridade (Najam, 2000 *apud* Dörner, 2009).

Em conexão com os constrangimentos económicos, a Organização G faz alusão a um cenário de maior flexibilidade dos programas de apoio financeiro, para haver maior compatibilidade com as necessidades territoriais, assim como sugere o alargamento do período de financiamento, entre cinco a 10 anos, de forma a criar-se um contexto de maior estabilidade. Acrescenta-se ainda o necessário reconhecimento político do papel do empreendedor social e a potencialidade do fomento de parcerias público-privadas, no sentido da dinamização do Terceiro Setor, tal como a Organização P também sugerira. A Organização I sugere projetos de lei de criação de empresas sociais. O papel do Estado, novamente enquanto facilitador, passaria por criar condições e desbloquear, em termos legislativos, o investimento e o acesso a fontes de financiamento. A Organização H propõe uma secretaria de Estado para o setor social e a partilha de conhecimento de forma à criação de escala. Para a Organização N dever-se-ia distinguir as entidades com prática social que conferem recursos e/

ou serviços ao próprio Estado, dando primazia àquelas cujos princípios respeitam a economia social, mais numa lógica de extensão e substituição das funções estatais. Para a Organização O, o fomento passa por apoios a projetos, nomeadamente, as incubadoras, linhas de crédito e sobretudo o controlo e avaliação dos seus impactos. Refere-se ainda a aposta na descentralização, na capacitação das comunidades e nas dinâmicas locais, cenário também elencado pelo Programa de fomento 1. Este representante lembra ainda a sustentabilidade do setor, as parcerias e redes, o apoio aos empreendedores e ao micro crédito. A Organização K considera fundamental a criação de um Departamento de Inovação Social que defina um plano estratégico, de modo a reformar as entidades e a incitar a regulação das incubadoras sociais. Por fim, na Organização J, apela-se à melhoria dos modelos de gestão das organizações da economia social.

Do que foi enunciado, embora haja cenários em comum, ressalta a diversidade e a pluralidade de expetativas e ensejos - refletindo a particularidade dos tipos de atores e seus campos e interesses específicos - o que, de uma forma geral, é revelador da fragmentação do setor.

3. Da relação entre o Estado e o Terceiro Setor: apresentação e discussão dos dados do inquérito por questionário

Iremos agora focar-nos na análise do posicionamento da amostra de 89 OTS face ao Estado, procurando igualmente antever os tipos de modelos de relacionamento e as consequentes representações entre estes atores.

Olhando agora os resultados da abordagem extensiva, num primeiro momento, aborda-se o *posicionamento das organizações face ao desenvolvimento de políticas e legislação para o Terceiro Setor e que influenciem cada organização em particular*. Este posicionamento foi analisado, tendo em conta diferentes iniciativas: os subsídios e os programas de apoio financeiro do Estado; os incentivos fiscais; os instrumentos de regulação de atividades; as políticas e programas de formação profissional; e os programas e projetos de enquadramento do setor. Aferindo cada uma destas iniciativas, no que respeita a subsídios e programas de apoio financeiro de Estado, mais de metade das organizações (59,8%) considera que têm sido tomadas iniciativas criadoras de oportunidades para a sua organização (Quadro 1). Verifica-se, contudo, os 14,9% que, mesmo admitindo a tomada de iniciativas em geral neste domínio, não reconhecem qualquer impacto para a sua organização. A salientar, ainda, os 10,3% que desconhecem qualquer iniciativa. Estes dados sobre a tendência geral de posicionamento dos atores chave parecem indicar que quase 60% das organizações inquiridas têm beneficiado de algum tipo de apoio financeiro por parte do Estado.

Quadro 1 - Perceção acerca das iniciativas do Estado e seus impactos nas organizações

	Subsídios e programas de apoio financeiro do Estado	Incentivos fiscais	Instrumentos de regulação de atividades	Políticas e programas de formação profissional	Programas e projetos de enquadramento do setor
Desconheço	10,3	13,6	13,3	20,7	23,0
Não tem sido feito nada neste domínio	6,9	23,9	20,5	11,5	10,3
Iniciativas que criam oportunidades	59,8	33,0	20,5	46,0	39,1
Iniciativas que criam obstáculos	8	11,4	22,9	3,4	2,3
Iniciativas sem impacto	14,9	18,2	22,9	18,4	25,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
n	87	88	83	87	87

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

Nos restantes níveis de iniciativas, ressalve-se que, pelo menos metade da amostra, evidencia desconhecimento das mesmas; a inexistência de desenvolvimento neste domínio ou a não verificação de qualquer impacto na própria organização. Assim, nos incentivos fiscais, 33% avaliam as iniciativas como tendo criado oportunidades para a organização, mas 23,9% afirmam não ter sido feito nada neste domínio e 18,2% consideram que as medidas desenvolvidas não tiveram qualquer impacto para a organização. Lembre-se que a não isenção fiscal constituiu um dos constrangimentos apontados pelos atores chave, nomeadamente aqueles da economia social, deduzindo-se o não reconhecimento do papel destas organizações e o dificultar da sua subsistência dentro do mercado. Os instrumentos de regulação de atividades, por exemplo o HACCP[4], o transporte de crianças e a qualidade de produtos foram avaliados de forma mais negativa: 22,9% dos inquiridos consideram que estas iniciativas têm criado obstáculos, enquanto outros 22,9% afirmam que não tiveram impacto para a organização. No que toca às políticas e programas de formação profissional, 46% referem que as medidas tomadas têm criado oportunidades, embora 20,7% desconheçam qualquer medida nesta área e 18,4% não verifiquem qualquer impacto na organização. Por fim, quanto à existência de programas e projetos de enquadramento do setor[5], 39,1% declaram o desenvolvimento de iniciativas que têm criado oportunidades para a organização, 25,3% afirmam que as medidas não apresentam qualquer impacto e 23% desconhecem qualquer medida. Depreendemos que, entre estes programas, o EQUAL seja o mais reconhecido, uma vez que no âmbito de entrevistas exploratórias realizadas aos atores chave do Terceiro Setor português foi destacado o seu relevo e as suas heranças, em termos de processos organizacionais e metodologias de intervenção. Tendo em conta estes resultados, podemos dizer que, em termos tendenciais, estamos perante um quadro representativo que demonstra iniciativas que criam impactos organizacionais, designadamente ao nível financeiro e de programas de formação profissional, reconhecendo um investimento do Estado a este respeito e uma assunção do alargamento das articulações entre ambas as

esferas, o que não invalida, ainda, que possamos considerar que a tradição da participação das entidades do Terceiro Setor tem muito a ver com uma prática de prestação de serviços, havendo todo um grande caminho a percorrer, no que respeita à efetiva participação nos processos de decisão política.

O inquérito procurou ainda entender *o posicionamento das entidades face a uma série de afirmações relativas ao papel do Estado português e suas relações com o Terceiro Setor*. Assim, relativamente à afirmação de que "o Estado tem desenvolvido políticas e legislação específicas para promoção e enquadramento de empreendedorismo social", 43% das entidades consideram-na verdadeira, enquanto 33,7% consideram-na falsa. Os restantes 23,3 afirmam não saber. Os dados são relativamente concordantes com a questão anterior, relativa às oportunidades criadas pelas iniciativas de programas e projetos de enquadramento do setor. Contudo, parece haver algum desfasamento com os dados das entrevistas exploratórias, onde ficou claro a quase inexistência de políticas de fomento nesta área específica do empreendedorismo social. Na afirmação seguinte, exclui-se a orientação direta e imediata para o empreendedorismo social. Metade da amostra (50,6%) considera que "o Estado tem desenvolvido políticas e legislação que, mesmo não sendo específicas para a promoção e enquadramento do empreendedorismo social, têm indiretamente o efeito de o estimular". 27,6% consideram a afirmação falsa e 21,8% declaram não saber. Pode-se depreender que há maior consenso sobre o caráter indireto do desenvolvimento político-legislativo e a natureza subsidiária do empreendedorismo social, no que respeita a políticas públicas. Esta é aliás a mesma conclusão retirada das entrevistas exploratórias: os atores chave têm maior conhecimento de políticas direcionadas para as suas áreas de intervenção do que propriamente orientações na área concreta do empreendedorismo social.

Também em consonância com os resultados das entrevistas, verificámos que a grande maioria das entidades (73,6%) considera desigual a relação que mantém com o Estado. Para estas entidades, é falsa a afirmação que o Estado se relaciona com as organizações do setor em plataformas de igualdade institucional. Esta desigualdade está intimamente relacionada com a ausência de diálogo e de reconhecimento do papel do Terceiro Setor, manifestada já pelos atores chave. Estes posicionamentos vão no sentido da *parceria por extensão,* identificada por Birkerhoff (2002 *apud* Dorner, 2008), e que carateriza a relação desigual entre Estado e Terceiro Setor, em que é reconhecido ao segundo a incapacidade de influenciar as decisões. Ainda em consonância com os principais obstáculos identificados nas entrevistas exploratórias, 60,5% dos inquiridos consideram que o Estado fomenta relações de dependência com organizações congéneres, sobretudo financeiramente. Este modelo sugere a *dependência integrada* de Kuhnle e Selle (1992 *apud* Doner, 2008), em que o Estado financia o setor e, por essa via, exerce o poder de o controlar. Esmagador é o peso (81,6%) das entidades que sublinham o aumento de exigências estatais face a organizações congéneres, sem contrapartidas de recursos. A título de exemplo, na entrevista realizada à Organização B, refere-se as exigências de requisitos de qualidade, ao nível das

instalações para as IPSS e da subsequente dificuldade das entidades em cumprir esses requisitos. Com menor expressão, embora de importante visibilidade, 58,6% consideram que o Estado tem desenvolvido mecanismos de apoio financeiro, que exigem complementos financeiros incomportáveis, impedindo o acesso das organizações a estes apoios.

Esta imagem algo negativa do Estado é reforçada quando se questiona o desenvolvimento de mecanismos de simplificação dos procedimentos burocráticos na relação com o Estado. Para metade (52,3%) das entidades não foi potenciada esta desburocratização. Ressalve-se, no entanto, os 36% que reconhecem a maior desburocratização. Pelo que foi referido até agora, delineia-se um setor dependente economicamente do Estado, não reconhecido enquanto parceiro e cujas exigências de regulação por parte dos corpos estatais parecem estar a aumentar sem correspondência às reais condições e recursos do setor.

Tendo em conta o posicionamento genérico positivo/negativo[6] relativo à intervenção estatal (Quadro 2), percebemos facilmente algumas das tendências que têm marcado o desencontro entre ambas as esferas: o peso convincente das organizações que afirmam o aumento das exigências estatais para as entidades, sem contrapartidas ao nível dos recursos; as exigências de complementos financeiros incomportáveis e o fomento da dependência financeira. Este posicionamento face ao Estado é revelador das exigências estatais perante as organizações do Terceiro Setor, no que respeita às questões da sustentabilidade financeira. É ainda de salientar a referência a programas e legislação que indiretamente estimulam o empreendedorismo social. Em termos do posicionamento negativo face às dimensões analisadas, destaca-se o predomínio da referência à desigualdade institucional do Estado no relacionamento com as entidades do Terceiro Setor e, por fim, a recusa da afirmação da existência de mecanismos de simplificação dos procedimentos burocráticos.

Estas representações remetem, desde logo, para o tipo de entendimento das relações entre Estado e Terceiro Setor à escala portuguesa e, ainda, para a compreensão do papel do Estado e suas relações com o bem-estar social ao longo das décadas. Podemos considerar que estes posicionamentos vão de par com a afirmação de que a

> "sociedade civil formal em Portugal tem vindo a ser constituída largamente por ação e sob a influência do próprio Estado. Herdeira de um passado de repressão e sem tempo para consolidar uma cultura de cidadania política e social, a sociedade civil portuguesa vem demonstrando algumas dificuldades de mobilização e organização autónoma em bases formais. No âmbito de projetos políticos de desinvestimento social e de devolução, tem sido o próprio Estado a chamar a si a tarefa de criar na sociedade civil estruturas formais para as quais possa concretizar essa devolução" (Lopes, 2000, p. 3).

Este quadro representacional vai também de encontro a Estivill quando este sustenta que o Terceiro Setor na Europa do Sul tem vindo a submeter-se a uma variação, profissionalização e qualificação de funções com uma maior dependência

relativamente ao setor público, dada a menor variação das fontes de financiamento e a crescente inscrição das suas atividades na assistência, na saúde, na inserção e na formação (Estivill, 2003). Também Fitoussi e Rosanvallon (1996) se referem ao «mal-estar» ligado ao político, que deverá ser apreendido a partir de outras constatações, nomeadamente a degradação da capacidade de regular económica e socialmente o sistema; e uma das maiores incapacidades parece, sem dúvida, a que está ligada à cristalização de laços de dependência das entidades do Terceiro Setor face ao Estado, numa associação clara a um *welfare mix* de natureza retrógrada (Lopes, 2000, p. 2).

Quadro 2 - Posicionamento das organizações face ao papel do Estado

	Positivo (%)	Negativo (%)
Tem desenvolvido políticas e legislação especificas de promoção e enquadramento de empreendedorismo social	44	56
Tem desenvolvido políticas e legislação que indiretamente estimulam o empreendedorismo social	65	35
Relaciona-se com o Terceiro Setor em plataformas de igualdade institucional	16	84
Fomenta relações de dependência com organizações como a sua, sobretudo via financeira	59	41
Tem desenvolvido mecanismos para simplificar procedimentos burocráticos	34	66
Tem aumentado as exigências a organizações como a sua, sem contrapartidas em termos de disponibilização de recursos	92	8
Tem desenvolvido mecanismos de apoio financeiro que exigem complementos financeiros incomportáveis, acabando por impedir o acesso a esses apoios	69	31

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

As entidades foram ainda questionadas sobre se a forma jurídica aplicável às suas organizações é facilitadora ou inibidora do seu desenvolvimento, sendo que 74,7% classificam-na de facilitadora. Revelando o acompanhamento dos desenvolvimentos políticos sobre o setor, 64,8% afirmam estar a par, nomeadamente da criação da CASES do CNES, etc. Confirma-se aqui, novamente, a informação já obtida no âmbito das entrevistas sobre o reconhecimento da CASES e do seu papel, no fomento à economia social.

Por fim, e ainda com recurso aos dados do inquérito, procuramos elencar os problemas políticos e legais que mais afetam as entidades inquiridas. De forma genérica, verifica-se que para cerca de metade da amostra, as atitudes hostis do público, o estatuto jurídico, a competição por parte das empresas lucrativas, o enquadramento fiscal e a ausência de parceiros válidos não afetam a organização. Os problemas que parecem afetá-las mais prendem-se com a atual conjuntura política de instabilidade (72,5%), o desajustamento das políticas públicas (66,7%), a debilidade da política de mecenato (54,8), a falta de consciência pública (54,1) e a legislação dispersa e incoerente (54,1%) (Quadro 3).

Foi também acrescentada outra ordem de problemas para termos a ideia do impacto que a questão da dependência económica ou a incapacidade para a sustentabilidade e autonomia económica trazem a estas entidades: 80,3% referem que a falta de doações individuais/empresariais afeta e/ou afeta muito a sua organização e 70,2%

acrescentam a falta de apoio financeiro estatal, revelador da fragilidade destas entidades no que toca à sua própria sobrevivência.

É relevante ainda adiantar que 50 das organizações consideram que deve ser o Estado o primeiro agente com a obrigação de apoiar financeiramente organizações congéneres. Em segundo lugar, 26 dos inquiridos consideram que é a própria organização que tem a obrigação de encontrar respostas financeiras para a sua sustentabilidade. A função de substituição e de complementaridade aos serviços e bens intrínsecos do Estado Providência está inerente a grande parte destas organizações e, por isso, o pressuposto da provisão financeira por parte do Estado estar totalmente normalizado nos seus discursos. Em jeito de conclusão, lembramos a ambivalência já referida nas palavras de Hespanha (2000) sobre a relação do Estado com estas iniciativas da sociedade civil: "Ao nível do discurso político, estes grupos de cidadãos são reconhecidos e valorizado o seu contributo para a resolução das questões sobre quem atuam (…) por parte dos serviços estatais foram, em regra, colocados todo o tipo de impedimentos legais e dificuldades burocráticas ao reconhecimento e aceitação dessas formas organizativas como entidades credíveis para negociar com o Estado regimes de cooperação, ou mesmo como suporte institucional dos serviços prestados às populações" (Hespanha, 2000, p. 129).

Quadro 3 - Representação acerca dos problemas que afetam as relações entre Estado e organizações

	Não afeta	Afeta pouco	Afeta	Afeta gravemente	n
Estatuto jurídico pouco claro	55,7	18,0	21,3	4,9	61
Mau enquadramento fiscal	47,8	20,9	19,4	11,9	67
Debilidade da política de mecenato	27,4	17,8	34,2	20,5	73
Existência de obstáculos à defesa de causas	31,3	21,9	37,5	9,4	64
Existência de obstáculos à afirmação como grupo de pressão	31,5	27,8	35,2	5,6	54
Desajustamento das políticas públicas	18,5	14,8	34,6	32,1	81
Legislação dispersa e incoerente	23,0	23,0	33,8	20,3	74
Competição por parte das políticas públicas	45,2	24,2	17,7	12,9	62
Falta de consciência pública	29,7	16,2	36,5	17,6	74
Instabilidade política	18,8	8,8	43,8	28,8	80
Atitudes hostis do público	54,5	25,8	15,2	4,5	66
Ausência de parceiro válidos	42,4	21,2	31,8	4,5	66
Falta de doações individuais/empresariais	11,8	7,9	46,1	34,2	76
Falta de apoio financeiro do governo	14,9	14,9	29,7	40,5	74

Fonte: Autoras baseadas no inquérito por questionário.

Nota Conclusiva

Tendo presente que o Terceiro Setor se vai modelando em função dos diferentes modelos sociais e é em simultâneo um produto sócio-histórico específico destes, terminamos o trabalho sistematizando os principais resultados obtidos por via da

abordagem intensiva e extensiva que realizamos. No cômputo das representações acerca do Estado e do Terceiro Setor no que diz respeito a orientações e instrumentos de política, e situando-nos na abordagem intensiva, é possível identificar um conjunto de obstáculos causadores de entropia nas relações entre o Estado e o Terceiro Setor. Em termos de tipificação, podemos identificar obstáculos legais relacionados com as seguintes dimensões: a ausência e a insuficiência de enquadramento legal do Terceiro Setor e da economia social; a falta de adaptabilidade de códigos e estatutos face às especificidades do setor; a diminuta proteção económico-fiscal, nomeadamente no que toca à questão da não isenção fiscal. Existem também obstáculos de natureza propriamente política e concretizados no caráter avulso e fragmentado das orientações políticas ao longo da última década e no reduzido diálogo e comunicação entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor. No modelo proposto por Kuhnle & Selle (1992 *apud* Dorner, 2008), a comunicação ou ausência dela apresenta-se como uma dimensão fundamental no estabelecimento do grau de distanciamento da relação entre os atores.

O facto de mais de metade dos entrevistados (12), seis dos quais provenientes de organizações de cúpula, enfatizarem a secundarização e/ou indefinição do papel do Terceiro Setor por parte do Estado remete-nos para cenários de maior controlo estatal e de menor autonomia do setor, atestado também pelo obstáculo da dependência económica: a ausência de diversificação de fontes de financiamento e a escassez quotidiana de recursos com que estas instituições se deparam apresentam-se, igualmente, como obstáculos referidos pelos atores. Esta conjugação da ausência de diálogo com a dependência económica aponta para a tipologia da *dependência integrada* (Kuhnle & Selle, 1992 *apud* Dorner, 2008), mas também para os modelos de *resistência por via da neutralidade e da indiferença estatal* (Coston 1998 *apud* Dorner, 2008) e da *relação de extensão* (Brinkerhoff, 2002 *apud* Dorner, 2008), onde o Terceiro Setor se apresenta como o elemento mais fraco e com reduzida capacidade para escolher ou influenciar as decisões do poder estatal. É ainda de realçar, entre os constrangimentos identificados, a ausência de um sistema de avaliação e monitorização das instituições e seus impactos no tocante a iniciativas desenvolvidas, o que poderá conduzir a um descrédito das instituições, no sentido em que não se avalia o nível de investimento e o valor social gerado. Um último obstáculo enunciado situa-se na representação da inconsistência do setor, relativamente à definição comum e interna de objetivos e estratégias. Subjacente a esta inconsistência, encontra-se o próprio caráter do Terceiro Setor português, ou seja, a sua heterogeneidade, ora encarada pelo prisma da versatilidade e da plasticidade das respostas, ora como condicionante à partilha de objetivos comuns entre as organizações (Hespanha, 2000). Aliás, esta premissa é visível na panóplia de cenários desejáveis, apontados pelos atores chave. A heterogeneidade do setor pode também ajudar a explicar os diferentes graus de apropriação das políticas e orientações nacionais e europeias. Esta apropriação varia de acordo com os tipos de orientações, mais ou menos direcionados para os seus campos de atuação e de acordo com os impactos ao nível de cada organização em particular.

Olhando agora para os resultados do inquérito, ressalva-se a diversidade de perceções e posicionamentos, frequentemente ao arrepio dos estatutos e formas jurídicas que as diferentes organizações sociais podem assumir. Mais de metade da amostra (59,8%) avalia os subsídios e programas de apoio financeiro do Estado como criadores de oportunidades para a organização e quase metade (46%) avalia, da mesma forma, as políticas e programas de formação profissional. É de referir que para mais de metade da amostra não houve contacto direto ou indireto com as diferentes iniciativas avaliadas (com exceção das políticas e programas de apoio financeiro do Estado), ou por desconhecimento ou por considerar que nada tem sido feito ou, ainda, pelo inexistente impacto na organização. De não menosprezar a franja, rondando os 20% de entidades, que refere desconhecer medidas de enquadramento do setor e, com o mesmo peso amostral, desconhecer políticas e programas de formação profissional.

No que concerne ao grau de envolvimento e relação entre as entidades e o Estado, verifica-se que, mesmo reconhecendo a existência de políticas e de legislação específicas para o empreendedorismo social, é mais consensual considerar-se que o desenvolvimento político legislativo tem sido por via indireta. De forma geral, evidencia-se uma imagem negativa do Estado quando este promove relações de dependência financeira e exige complementos financeiros, que dificultam o acesso aos apoios. A acrescentar a esta imagem negativa, a inexistência de um processo de desburocratização. A maioria das entidades reconhece que o Estado não se relaciona com as entidades em igualdade institucional (73,6%) e que tem aumentado a exigência sem disponibilizar recursos (81,6%). Estes dados apontam para as desiguais oportunidades em termos de definição de políticas e capacidade de influenciar as decisões, demonstrando a fragilidade institucional do setor. A esta fragilidade acresce a dependência financeira. As entidades sugerem alguma ou muita dependência financeira face ao Estado (70,2% consideram a falta de apoio financeiro estatal como um problema que afeta a sua organização) e, ao mesmo tempo, mais de metade considera que o Estado deveria ser o 1º agente com a obrigação de apoiar financeiramente as organizações congéneres. Este cenário parece propor o modelo de *relacionamento de suplementaridade* de Kramer et al. (1993 *apud* Dorner, 2008), cujos serviços prestados pelas entidades do Terceiro Setor são iguais àqueles oferecidos pelo Estado, embora, no caso português, esta situação pareça resultar mais da incapacidade ou esvaziamento dos papéis tradicionais do Estado Providência e uma transferência desordenada destes papéis para o setor.

Resta, ainda, lembrar que a amostra considera que o estatuto jurídico funciona como facilitador do seu desempenho e encontra-se a par dos desenvolvimentos político-legislativos da economia social. Por fim, os problemas que mais afetam as organizações são a instabilidade política, o desajustamento das políticas públicas, a debilidade da política de mecenato, a falta de consciência pública e a legislação dispersa e incoerente.

Ainda que de natureza exploratória, estes resultados apontam para a necessidade de modelos de desenvolvimento económico e social alternativos, sobretudo tendo

em conta o panorama atual. Urge identificar os papéis consagrados às instituições do Terceiro Setor e fomentar o diálogo e a sua participação no processo de reflexão, conceção e concretização das decisões que afetam a sua autonomia e os seus campos de atuação. Importa ter em conta a heterogeneidade do setor, as suas vantagens e inconvenientes. O setor encontra-se dividido entre organizações mais vanguardistas, que procuram soluções alternativas em termos da sua sustentabilidade, áreas de atuação, estratégias e soluções e por organizações mais tradicionais, complementares ou substitutas das funções sociais inerentes ao Estado Providência. Urge discutir direções, posicionamentos e refletir sobre o tipo de modelo que se auspicie o mais capaz e sustentável para os cidadãos, potenciando-se ao mesmo tempo os mecanismos e modalidades de participação cívica e política, de forma a contribuir para o sentido de comunidade e para a legitimidade das estruturas políticas.

notas

1 A constatação da inexistência de políticas e/ou legislação diretamente associada à problemática em questão conduziu-nos à extensão dos critérios de análise às políticas direcionadas direta ou indiretamente para o terceiro sector e economia social, espaço eleito pela equipa para identificar a emergência do fenómeno em estudo. Para consulta dos programas políticos identificados ver Santos e Guerra (2013).

2 O uso dos diferentes conceitos prende-se com o sentido de identidade e pertença de cada entidade entrevistada face aos diversos termos existentes: economia social, terceiro sector, empreendedorismo social, economia solidária, etc. Para consulta detalhada destas diferenças concetuais e suas representações, ver capítulo 1.

3 Cf. Quadro 1 do cap. 11.

4 Sistema preventivo de controlo da segurança alimentar.

5 Qualificar o Terceiro Sector (Q3), Qualificar a intervenção social (Qual_IS), EQUAL, etc.

6 Foi realizada uma prova da binomial para cada item sob a hipótese de igualdade da distribuição pelas duas categorias de resposta. As categorias de resposta foram codificadas para sentido positivo/sentido negativo. São significantes a 1% as representações negativas sobre o Estado nas seguintes dimensões: f), c), g), d); é significante a 5% a representação positiva sobre o Estado na dimensão geral. As dimensões a) e e) não são estatisticamente significativas.

referências bibliográficas

Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-Nonprofit Partnership: a defining framework. *Public Administration and Development, 22,* 19 -30.

Coston, J. M. (1998). A Model and Typology of Government: NGO Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27* (3), 358–382.

Dörner, W. (2008). *A tool for charting out the relationships between government and third sector organizations in various national settings: applying social network analysis to national action plans to flight poverty*. Paper presented in the 8th International Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR), 2nd EMES-ISTR European Conference, Barcelona.

Estivill, J. (2003). *Panorama de la lucha contra la exclusión social*. Madrid: Oficina Internacional del Trabajo.

Ferreira, S. (2000). *As sociedades nacionais perante os processos de globalização. O papel das organizações do terceiro setor na reforma das políticas públicas de proteção social*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Ferreira, S. (2004). O papel de movimento social das organizações do terceiro setor em Portugal. In. *Atas do IV Congresso Português de Sociologia: Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.

Fitoussi, J.-P. & Rosanvallon, P. (1996). *Le Nouvel Age des Inégalités*. Paris: Editions du Seuil.

Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E. & Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Guerra, P. & Santos, M. (2013). *Políticas de empreendedorismo social em Portugal. Work in progress*. Novembro. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.empsoc.net/

Hespanha, P. (2000). *Entre o Estado e o Mercado. As fragilidades das Instituições de Proteção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.

Joaquim, H. (2007). *O serviço social na dinâmica organizacional dos centros sociais paroquiais*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Kramer, R. M., Lorentzen, H., Melief, W. B. & Pasquinelli, S. (1993). *Privatization in four European countries: Comparative studies in government: third sector relationships*. New York: Sharpe.

Kuhnle, S. & Selle, P. (1992). Government and Voluntary Organizations: a relational perspective. In Kuhnle & Selle (Eds.), *Government and Voluntary Organizations: a relational perspective*. Avebury: Aldershot.

Laville, J.-L. (2000). Le tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique. *Sociologie du Travail, 42*(4), 531-550.

Lopes, A. (2000). Organizações não governamentais, políticas sociais e desenvolvimento organizacional: welfare mixes em Portugal no domínio da luta contra o VIH/SIDA. In. *Atas do IV Congresso Português de Sociologia: Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.

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

Najam, A. (2000). The four C's of Third Sector: Government relations – cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit Management & Leadership, 10*(4), 375–396.

Parente, C. (2012). Qualified employment in the third sector in Portugal. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *21*(1), 257-276.

Parente, C., Lopes, A. & Marcos, V. (2012). Perfis de empreendedorismo social: pistas de reflexão a partir de organizações do terceiro setor nacionais. In. *Atas do VII Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.

Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Veloso, L. & Costa, D. (2012). Perspectives of social entrepreneurship in Portugal: Comparison and Contrast with International Theoretical Approaches. *International Review of Social Research*, *2***(2), 103-124.**

Perista, H. (2001). Portugal. Cooperatives for rehabilitation of people with disabilities. In Carlos Borzaga & Jacques Defourny (Eds.), *The emergence of social enterpris*e (pp. 192-202). Londres: Routledge.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Setor: elementos para referenciação teórica e concetual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho. Braga: Associação Portuguesa de Sociologia.

Quintão, C. (2011). O terceiro setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Paper*, 2 (nova série).

Santos, B. (1994). *Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. Porto: Afrontamento.

Santos, B. (1999). A reinvenção solidária e participativa do Estado. *Oficinas do CES*, (134).

Young, D. R. (1999). Complementary, supplementary or adversarial: A theoretical and historical examination of government-nonprofit relations in the U.S. In E. T. Boris and C. E. Steurele (Eds.), *Government and nonprofit organizations: The challenges of civil society.* Washington, DC: The Urban Institute.

Young, D. R. (2000). Alternative models of government- nonprofit relations: theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149–172.

13 Educação para o empreendedorismo social*

Cristina PARENTE
ISUP /DSFLUP- Universidade do Porto
Vera DIOGO
Doutoranda FLUP
Daniel COSTA
ISUP – Universidade do Porto

O empreendedorismo social é um campo de práticas da intervenção social que se renova na atualidade, entre outros aspetos, ao ter-se tornado alvo de interesse da academia, que tem vindo a produzir, especialmente no decorrer do séc. XXI, um conjunto de teorias sobre o fenómeno. Segundo Nicholls (2010), o empreendedorismo social é, ainda, um campo científico relativamente recente e pré-paradigmático[1], que tem vindo a ser continuamente construído através da integração e acomodação de diversas correntes teórico-práticas, e que parece interpelar todos os setores da sociedade dedicados à construção de uma sociedade mais solidária e justa.

Os fundadores da Sociologia, como Durkheim e Weber, reflectiram, na transição para o século XX, sobre a mudança social, a sua regulação e difusão social através de novas práticas ou da alteração das já existentes (Tarde, 1999 [1893] in Jessop, Moulaert, Hulgård & Abdelillah, 2013). Hoje sabemos que a educação pode assumir um papel central e catalisador nas mudanças sociais, em campos variados, nomeadamente naqueles onde se manifestam problemas sociais, como a pobreza ou a exclusão social. Esta premissa tem-se constituído como uma base para o surgimento de iniciativas educativas destinadas a aplacar as causas de tais problemas, fazendo da educação formal e não formal um campo fértil para a criação e divulgação de iniciativas sociais inovadoras, na medida em que é através da aprendizagem significativa que os indivíduos formam e mobilizam novas atitudes (Yus Ramos, 1993 *apud* Gavidia, 2002). De forma ilustrativa, é recorrentemente citado o exemplo do "Barefoot College", na Índia, que consiste numa escola que admite mulheres analfabetas para com elas desenvolver competências sociais e profissionais em diversas áreas, intervindo simultaneamente em domínios como a saúde ou a conservação ecológica. Uma das

facetas mais inovadoras desta abordagem é a da escola ser mantida, gerida e controlada pela população para a qual foi desenhada[2].

Reconhece-se igualmente uma dimensão educativa nas práticas não apenas inovadoras, mas igualmente de empreendedorismo social[3], pela sua orientação para o empoderamento e capacitação dos indivíduos e grupos, expressa na valorização e desenvolvimento de competências potenciadoras do desenvolvimento integrado das comunidades e territórios. Concomitantemente, existe uma renovada consciencialização da amplitude de papéis que as instituições de ensino, particularmente as do ensino superior, podem representar na sociedade, demonstrando que, para além da mera disseminação de saberes, podem promover, coordenar ou potenciar novas iniciativas de aplicação e reinterpretação desse conhecimento (Mars & Ginter, 2012). Perfilha-se, portanto, uma visão sistémica que coloca a educação ao serviço da mudança social (Ferreira, 1997), objetivo particularmente partilhado pelas *escolas da inovação social* e *da economia solidária* abordadas ao longo da obra, particularmente no capítulo 1.

Assim, e sublinhando o pendor transformador da educação, defendemos a necessária articulação entre os dois campos – académico e profissional – de forma a evidenciar a emergência de um novo campo de saberes teórico e prático. Preferencialmente sob a lógica das comunidades de práticas[4] (Wenger, 1998), esta desejável integração poderá providenciar não só a abertura de novas vias de aplicação dos saberes e de percursos de identificação profissional, mas também a possibilidade dos futuros empreendedores sociais poderem munir-se das novas fórmulas e ferramentas de mudança social, com vista à superação dos inúmeros e prementes desafios que hoje se colocam às sociedades contemporâneas.

Analisamos a problemática da educação para o empreendedorismo social nesta parte da obra, iniciando-a com uma abordagem à sua emergência institucional, bem como a caraterização das principais orientações educativas que lhe dão corpo. Com base neste dois eixos teóricos, propomos um percurso metodológico que visa dar conta do que designamos ser um retrato exploratório acerca da educação para o empreendedorismo social em Portugal: mapeamos a oferta educativa e formativa nacional, refletimos sobre as representações dos atores educativos sobre o "dever ser" do empreendedorismo social, analisamos as principais orientações dos programas educativos pós-graduados e terminamos com uma análise interpretativa de três programas educativos de formação para o empreendedorismo social.

1. Sobre a emergência e o contexto institucional da educação para o empreendedorismo social

A progressiva articulação entre empreendedorismo social e educação tem vindo a verificar-se um pouco por todo o mundo. Historicamente, a fundação do primeiro curso de educação para o empreendedorismo social remonta, segundo Brock e Steiner (2009), a

* Este texto beneficiou da leitura e análise crítica que a Sofia Alexandra Cruz realizou e cujos contributos foram valiosos para a versão agora apresentada.

meados da década de 1990, quando alguns estudantes da universidade norte-americana de Harvard impulsionaram a criação de um programa especificamente dedicado ao tema, na altura coordenado por um dos seus pioneiros académicos: Gregory Dees.

Desde então, assiste-se a uma proliferação de instituições académicas envolvidas na educação para o empreendedorismo social: em 2002, foram identificadas dez universidades norte-americanas; o primeiro curso europeu foi criado em 2003, na Universidade de Genebra, na Suíça, por Maximilian Martin e Pamela Hartigan, por intermédio da Schwab Foundation (Brock & Steiner, 2009); em 2004, já seriam 23 as universidades com programas dedicados à temática, incluindo três universidades europeias (Universidade de Oxford, no Reino Unido; Universidade de Genebra, na Suíça e Universidade de Navarra, em Espanha); em 2007, é pela primeira vez criado um programa de mestrado dedicado ao tema no continente asiático, através do Instituto de Ciências Sociais TATA, na Índia; em 2011, o número global de faculdades alegadamente envolvidas na educação para o empreendedorismo social ascende a mais de 500, em 148 países de todos os continentes e com programas de diversos formatos, de mestrados e licenciaturas, a *majors*, *minors* e *masters of business administration* (MBA) (Brock & Steiner, 2009; Brock & Kim, 2011).

Muito embora a referida ausência de um corpo teórico robusto fragilize as teorizações sobre este campo (Pache & Chowdhury, 2012), o ensino e a pedagogia no âmbito do empreendedorismo social estão a ganhar maior visibilidade (Brock & Kim, 2011; Lawrence, Phillips, & Tracey, 2012) e a atrair cada vez mais a atenção dos meios académicos. A existência de repositórios institucionais de materiais e recursos pedagógicos, dos quais se podem destacar a *Ashoka*, o *Aspen Institute*, a *University Network for Social Entrepreneurship*, a *Next Billion* e o *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* (CASE) na universidade norte-americana de Duke (Zietsma & Tuck, 2012), poderá constituir-se como uma materialização desta tendência. Nesta senda, evidencia-se ainda um recente e importante impulso, com a publicação de um número especial da revista especializada *Academy of Management Learning & Education* dedicado à temática[5].

Ainda a nível internacional, observa-se uma forte orientação, neste âmbito, para a educação formal de âmbito superior. Aqui, é colocado um foco nas escolas de negócio, como o agente educativo primordial, e nos MBA, como o meio mais apropriado para a transmissão de conhecimentos e competências socialmente empreendedoras (Lawrence, 2012). Em concordância com estas premissas, Brock e Steiner (2009) apuraram que 75% dos cursos existentes à data da pesquisa estavam inscritos em *business school*s.

Refletindo acerca destes dados, verifica-se que a evolução deste campo tem fomentado duas tendências que merecem ser colocadas em relevo e que se articulam entre si: i) uma conotação com uma conceção relativamente estreita e normativa do que é o fenómeno do empreendedorismo social; ii) uma tipologia formativa incrustada

no ensino superior, voltada para a especialização e propiciadora de uma ligação direta ao mundo do trabalho.

Começando pelo último aspeto, o objetivo recorrente da educação para o empreendedorismo social parece ser o de "acarinhar a próxima geração de empreendedores sociais e apoiá-los nos seus esforços de criação de valor social de maneiras inovadoras" (Lawrence, Phillips & Tracey, 2012, p. 320). Isto é, de uma forma geral, almeja-se providenciar uma oferta educativa de ensino superior dirigida a empreendedores sociais ou a estudantes que tencionam especializar-se no campo do empreendedorismo social. Numa perspetiva complementar, Hamidi Lawrence, Wennberg e Berglund (2008) entendem que o sucesso da educação para o empreendedorismo seria o de motivar as intenções empreendedoras, ou seja, o de promover um estado mental que canaliza a experiência e a ação para formas de concretizar uma atividade. Contudo, os resultados de um estudo realizado por Kirby e Ibrahim (2011), com o objetivo de analisar a probabilidade de concretização das intenções de criação de um projeto de empreendedorismo social, mostraram que os estudantes, de variadas áreas científicas, carecem quer do conhecimento e experiência na criação de projetos, quer de apoio, especialmente financeiro, técnico, e jurídico.

A concretização de motivações e a exploração de oportunidades para a criação de valor é aliás um apanágio da cultura do empreendedorismo, que deve, por seu turno, ser enquadrada no contexto da saturação do mercado de trabalho e da crise económico-financeira que afeta a UE e, particularmente, a realidade socioeconómica portuguesa. Há mais de uma década, o Conselho Europeu Extraordinário de 2000, realizado em Lisboa, definiu o empreendedorismo como uma competência básica a ser desenvolvida pelos sistemas de ensino dos estados-membros. De acordo com a Comissão Europeia (2002; 2004), o empreendedorismo é um padrão de atitude útil em todas as atividades de trabalho e na vida quotidiana. Assim, formar profissionais conscientes do seu contexto de trabalho, preparados para intervir como especialistas na resolução de problemas, estimular a criatividade e a inovação, ou promover competências de empreendedorismo, planeamento e gestão parecem ser alguns dos objetivos que marcam o sistema de ensino superior europeu, na entrada do século XXI (Comissão Europeia, 2006).

Seguindo as recomendações da Comissão Europeia acerca da educação para o empreendedorismo (Comissão Europeia, 2002; 2004) e adaptando-as aos programas de educação para o empreendedorismo social, os autores Fuchs, Werner e Wallau, (2008, *apud* Parente, Costa & Diogo, 2013) elencam, por se afigurarem incontornáveis, os seguintes objetivos diretos: i) encorajar e promover iniciativas de empreendedorismo social; ii) informar e incitar à consideração da criação do próprio emprego como opção de atividade profissional; iii) informar e formar em criação e gestão de negócios ou organizações de finalidade social.

Transitando para o contexto norte-americano, destaca-se desde logo a influência da popularidade das abordagens ao empreendedor individual, laudatórias das

capacidades extraordinárias aplicadas aos negócios. Por conseguinte, e apoiando-se na noção de que o empreendedor social é uma espécie do género empreendedor (Dees, 2001), alguns autores sugerem que a educação para o empreendedorismo social deve ser construída a partir da educação para o empreendedorismo em geral, com uma tónica na linguagem e nos aspetos gestionários relativos à empresa social (Pache & Chowdhury, 2012). Outro exemplo desta lógica normativa é a reportada utilização de diversas técnicas, clássicas no contexto da educação para o empreendedorismo, tais como a elaboração de planos de negócio, a análise de estudos de caso, as entrevistas a empreendedores sociais, a consultoria a organizações do setor social ou o estudo de métricas de impacto social e económico (Kwong, Thompson & Cheung, 2012).

Contudo, se a transposição de objetivos específicos de aprendizagem do empreendedorismo para o empreendedorismo social pode realizar-se sobre uma base de evidentes semelhanças e pontos de contacto, parece ser um risco não afirmar as diferenças entre o tipo de valor almejado pelo empreendedorismo *tout court*, ou dito comercial, e o empreendedorismo social. De facto, consideramos que uma adaptação deste tipo acarreta necessariamente a consciencialização de certas diferenças fundamentais, que devem ser vertidas na conceção de abordagens pedagógicas, objetivos de aprendizagem, conteúdos e até mesmo competências a desenvolver.

O empreendedorismo social parece pressupor, desde logo, a necessidade de uma formação mais abrangente e diversificada. Uma que, captando as diversas conexões entre economia, sociedade e política, motive os aprendizes para o desenvolvimento dum pensamento holístico, de modo a torná-los capazes de diagnosticarem e agirem eficazmente sobre os problemas sociais (Valadares & Moreira, 2009). Pensar o valor social e económico de forma integrada implica uma aprendizagem de conceitos e atitudes que contraria, em grande parte, as teorias económicas que têm dominado a Modernidade[6], assentes que estão no primado racionalista dos mercados e numa perspetiva atomista e hedonista dos indivíduos (Laville, 2011).

Assim, a atitude empreendedora manifestar-se-á de formas diferentes no campo social e no campo mercantil. Para esta diferença contribuirá, certamente, o caráter contextual da aprendizagem (Valadares & Moreira, 2009), principalmente através da afirmação dos princípios normativos e valores éticos indispensáveis aos empreendimentos cuja missão é, em primeiro lugar, social. Consideramos que esta tónica educativa colocada na agência não deve ser menosprezada. Isto é, uma oferta educativa voltada para o empreendedorismo social deve acautelar a complementaridade inerente entre indivíduo e sociedade, formando indivíduos que compreendem a sua posição (e a dos outros) no sistema social, e que "jogam" com as funções sociais das estruturas, recriando-as sob a forma de novas soluções organizacionais e/ou processuais.

Entendemos que está em causa, sobretudo, a necessidade de ser mantido um equilíbrio entre uma visão mais funcionalista, que eleva os sistemas de ensino

à condição de apoio fulcral à consolidação e avanço de um campo académico e profissional emergente, e uma conceção ativa e criativa do indivíduo em formação e orientado para uma educação-aprendizagem individual e coletiva integrada. Isto é, pugnamos por um sistema educativo que, favorecendo o entendimento das complementaridades entre ator e estrutura (Giddens, 1989), promove a tomada de consciência das funções sociais de cada entidade, a abertura das instituições a novos públicos-alvo e a expansão dos direitos humanos e cívicos. Neste particular, e não esquecendo a miríade de desafios que enfrenta na atualidade, o ensino superior ocupa uma posição central nos debates que promovem a reflexão acerca do papel estruturante que tem, ou pode vir a ter, na construção dos caminhos e alternativas para o desenvolvimento económico e social.

Por um lado, as instituições do ensino superior (IES) podem, através de atividades de extensão, consubstanciadas na criação de centros de estudos e/ou incubadoras, trabalhar em parceria com os potenciais empreendedores sociais, de modo a facultar- lhes apoio técnico, jurídico, logístico e facilitar a obtenção de financiamento para os projetos. Estas propostas podem mesmo ser sinergéticas com estratégias pedagógicas ativas, proporcionando um maior envolvimento institucional da academia junto das comunidades e efetivando a conjugação entre a missão social e a missão pedagógica das universidades. Estas práticas são promissoras e podem ser uma oportunidade de regeneração quer dos conhecimentos/saberes, quer das práticas.

Por outro lado, no centro da configuração das ofertas educativas/formativas em empreendedorismo social encontra-se o aprendiz, o formando, o educando ou o empreendedor social em formação. Sobre este, impõe-se: incentivar, motivar, capacitar para a ação. Mas quem são os aprendentes? De que contextos partem? Qual a dimensão do hiato entre esse ponto de partida e os objetivos que se pretendem atingir? Numa altura em que se questionam os pressupostos dos Estados Providência, que levaram à democratização do ensino superior, é legítimo questionar até que ponto aqueles que vivem em comunidades vulneráveis multi-desafiadas e que, por isso mesmo, conhecem a fundo os seus problemas e necessidades sociais, terão hipótese e recursos para frequentarem as iniciativas educativas que foram desenhadas justamente com objetivos de capacitação e empoderamento dessas comunidades. Com menos palavras, estarão os candidatos mais vocacionados para os cursos dirigidos para empreendedores sociais, paradoxalmente mais propensos a serem excluídos da sua frequência?

Como vimos, o surgimento e a configuração de iniciativas educativas cujo objeto de estudo é o empreendedorismo social são moldados por uma série de constrangimentos e oportunidades que existem ao nível institucional, normativo, científico e até organizacional. No entanto, a temática pode igualmente ser observada a partir de um olhar mais substancialista aos desenhos curriculares (Coll & Martin, 2004). Será esse o ângulo explorado no ponto seguinte.

2. Orientações gerais dos programas educativos dirigidos ao empreendedorismo social

Passamos agora para um aprofundamento analítico das macrotendências estruturantes acima apontadas, revelando aspetos mais específicos da oferta educativa a este nível, tais como os conteúdos programáticos consubstanciados em planos de estudos, a natureza das intenções educativas que se associam aos resultados esperados da aprendizagem, ou mesmo a definição normativa de práticas pedagógicas. Sob esta perspetiva, centrar-nos-emos em revelar, de forma sintética, as tendências gerais da educação para o empreendedorismo social, no que concerne a: i) objetivos de aprendizagem; ii) conhecimentos a mobilizar; iii) práticas pedagógicas, incluindo a avaliação de resultados da aprendizagem.

No que toca aos objetivos específicos de aprendizagem para o empreendedorismo social, a partir dos seus estudos sobre a oferta educativa neste âmbito e mediante a análise de várias definições deste conceito, Brock e Steiner (2009) propõem a estruturação de programas educativos em torno de sete objetivos centrais: i) assegurar que os estudantes compreendem a centralidade da missão social e se orientam para a procura de impacto social nas comunidades onde operam; ii) treinar a perceção dos estudantes para entender os problemas sociais como oportunidades, identificando-as e selecionando-as; iii) motivar a compreensão dos problemas sociais "de uma forma nova", desencadeando um pensamento inovador, que procura novas soluções não apenas em termos de resultados, mas igualmente ao nível dos processos; iv) salientar a importância da obtenção de informação e da comunicação com diferentes redes de circulação de capitais (financeiro, humano e social), determinante para a alocação de recursos; v) motivar a utilização do plano de negócios, como ferramenta estruturante para a comunicação do valor, de longo prazo, da organização; vi) incentivar a focalização na escala das soluções, elucidando sobre as diversas modalidades de expansão, de forma a alcançar o impacto sistémico e o valor de longo prazo; vii) capacitar os estudantes para a monitorização das iniciativas, o que implica um domínio das várias abordagens de medição e avaliação de resultado e impactos.

Julgamos que uma sistematização deste tipo é relativamente consensual em face do que até aqui foi exposto. Contudo, é importante ter presente que estas metas se encontram inexoravelmente dependentes da apreensão de, pelo menos, três ordens distintas de conhecimento[7]: declarativo; atitudinal e procedimental (Anderson & Krathwohl, 2001; López, 2000; Weinert, 1996 *apud* Peralta & Rodrigues, 2006, p. 238). Segundo Valadares e Moreira (2009), uma aprendizagem holística resultará da integração de: i) conhecimentos declarativos, que dizem respeito ao domínio de temáticas, conceitos, teorias e leis; ii) conhecimentos atitudinais, ou seja, relativos à formação de atitudes e valores; e iii) conhecimentos procedimentais, definidos como a capacidade de executar.

Recorrendo novamente aos trabalhos de Brock e Steiner (2009), foi apurado que, nos 107 *curricula* internacionais dedicados ao empreendedorismo social, os conhecimentos declarativos tidos como mais importantes eram os seguintes: missão/necessidades sociais (100%); alocação de recursos (80%); medição de impacto (70%); identificação de oportunidades (60%); desenvolvimento de um modelo de negócios sustentável (60%); inovação (60%); escala (35%). Verifica-se que os conteúdos programáticos se referem diretamente ao núcleo duro da problemática do empreendedorismo social, enquanto objeto teórico e modo de intervenção social. Não obstante, consideramos que estes conteúdos devem ser mesclados com outros conceitos e substratos teóricos mais capazes de os robustecer, como seja uma compreensão sociológica dos problemas sociais complexos e da intervenção social que a estes se adequa, coadjuvada por uma perspetiva transversal (setorial e territorial).

No que diz respeito aos saberes atitudinais parece haver, de facto, uma ênfase no desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos consentâneos com a intervenção social baseada numa ética de respeito pela diferença, de justiça e de equidade. Com efeito, os empreendedores sociais fazem uso de uma estratégia de afirmação própria que, sob uma certa perspetiva, consiste na adoção de uma atitude gestionária acoplada a um tipo de inteligência emocional com certos valores subjacentes (Kickul, Janssen-Selvadurai, & Griffiths, 2012), frequentemente enquadrada por termos como a empatia, a espiritualidade e a compaixão (Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003) e que se situa algures entre o coração e a mente (Plaskoff, 2012), ou entre a emoção e a razão.

Neste sentido, vários autores têm-se dedicado à construção de um perfil do empreendedor social. Por exemplo, Drayton (2002) destaca a ética pessoal e profissional "robusta"; Dees (2001) concetualiza um ator de mudança e atribui-lhe todas as qualidades genéricas de um empreendedor comercial, postas ao serviço de uma missão social; Bornstein (2007) assinala o caráter resiliente do empreendedor social; Peredo e MacLean (2006) apontam para a abordagem inovadora e a paixão pela resolução de problemas sociais; Leadbeater (1996) e Peredo e MacLean (2006) destacam a criatividade na obtenção e gestão de recursos escassos; Dees (2001) ou Weerawardena e Mort (2006) discutem a sensibilidade e resposta aos estímulos provenientes do meio, enquanto manifestação de um apurado sentido de responsabilidade perante as partes interessadas do empreendimento social, e também perante os impactos por este criados. As caraterísticas psicossociais aqui destacadas não esgotam as propostas originais dos autores, uma vez que tal implicaria a repetição desnecessária de ideias. No entanto, fornecem algumas indicações acerca das competências-chave ou qualidades que são, ou devem ser, constituintes (da formação) de um empreendedor social.

Evidenciando ainda um outro contributo relevante para a reflexão sobre esta temática, os investigadores Fuchs, Werner & Wallau (2008), apoiados no modelo de Dahlgren (Dahlgren, 1999 *apud* Fuchs, Werner & Wallau, 2008)[8], defendem que a educação para o empreendedorismo se deve centrar no desenvolvimento de qualidades

empreendedoras, que aqui adaptamos para o âmbito do empreendedorismo social: i) a visão estratégica, crítica e criativa, orientada pela sensibilidade às necessidades sociais e focada na procura de soluções pouco óbvias; ii) a resiliência necessária para fazer face à escassez de recursos e às adversidades que um empreendimento social enfrenta; iii) o autoconhecimento, associado a um discernimento e autoconfiança, que impulsiona a iniciativa e não se enfraquece perante os erros, que são encarados como oportunidades de aprendizagem; iv) o pensamento holístico que permite pensar a complexidade dos fenómenos sociais de forma flexível e integrada, criando desta forma soluções orientadas para a sustentabilidade económica, social e ambiental; v) a atitude colaborativa baseada em capacidades empáticas e de escuta ativa, em competências relacionais, comunicacionais e de *networking*.

Finalmente, no que toca aos saberes procedimentais, partilhamos da ressalva de McGreevy e Heagney (2009) que, baseando-se na distinção entre conhecimento e aprendizagem, entendem que a segunda só acontece quando o primeiro é interiorizado, e que esta interiorização requer não só um tipo de pensamento crítico, como um contexto de aplicação do próprio conhecimento. Isto é particularmente válido para a aprendizagem de saberes que pressupõem uma atitude perante a ação, ou seja, de competências no sentido dos saberes em uso de Malglaive (1995). No âmbito do empreendedorismo social, um dos potenciais constrangimentos poderá ser a presença de uma lógica de raciocínio muito própria, que requer o exercício da tentativa-erro e que dificilmente se articula com uma tipologia clássica de aprendizagem formal. Tal remete novamente para a necessidade de serem contempladas especificidades relativamente aos métodos pedagógicos e aos contextos de aprendizagem.

Por exemplo, Brock e Steiner (2009) relevam duas abordagens pedagógicas associadas a contextos de aprendizagem prática, ou próxima do terreno de intervenção: a aprendizagem experiencial, que passa pelo planeamento e construção de projetos piloto ou protótipos de empreendedorismo social; a aprendizagem de serviço, que consiste na aprendizagem mediante a prestação de serviços à comunidade.

Integradas naquilo que McGreevy e Heagney (2009) postulam como uma via para a aprendizagem de competências-chave, estas práticas pedagógicas, que articulam atividades curriculares e extracurriculares, podem fazer germinar nos estudantes ou educandos o sentimento de que têm as capacidades, os recursos e as ferramentas para dar um contributo válido para as suas comunidades, aumentando o seu grau de motivação para a criação de valor social efetivo nas comunidades, mediante os projetos em que estão envolvidos. É, portanto, uma prática pedagógica que pode estimular o sentimento de autoeficácia dos estudantes ou educandos, devido à "transferência de responsabilidade e monitorização da aprendizagem do professor para o aluno" (Smith, Barr, Barbosa, & Kickul, 2008, p. 344).

Tais pressupostos vão ao encontro das vantagens da aprendizagem prática, onde a proposta de *grounded learning* de Smith et al. (2008) tem sido muito evocada. Trata-se da dimensão pedagógica do "aprender fazendo" ou da aprendizagem pela prática,

isto é, a construção de um conhecimento cimentado na experiência e contextualizado nas vivências sociais. Sendo uma oportunidade de transferência de saberes entre a sala de aula e o contexto de trabalho, e proporcionando uma maior integração entre teoria e prática, estas pedagogias parecem ser indicadas para a promoção de uma determinada atitude (empreendedora), que inclui a capacidade de assunção de riscos, a tenacidade ou a resiliência (Schwarz, 1994).

Sinaliza-se uma lógica de aprendizagem pela prática que já António Sérgio, o mais consagrado cooperativista português, defendia no início do séc. XX em Portugal, ao pugnar por um ensino "concreto, executante, explicativo, inteligente", fundado na premissa de que "a atividade unicamente pela atividade se estimula e se conduz", e na "recusa da separação entre pensamento teórico e pensamento prático", entendendo que "todo o pensamento surge do desejo", da vontade de saber e resolver problemas, portanto "só na prática a teoria ganha para nós significação" (Sérgio, 2008, pp. 246-247).

3. Abordagem metodológica: eixos estruturantes

A partir da problemática que foi alvo de reflexão até agora, sistematizamos de seguida um conjunto de objetivos orientadores da presente investigação, quer por se afigurarem pertinentes para o desenvolvimento deste campo científico em Portugal, quer por se apresentarem como uma resposta às orientações encetadas até este momento pelos programas educativos nacionais, neste domínio.

Primeiramente, também a nível nacional tem vindo a observar-se uma tendência crescente no número e escopo das ofertas educativas e/ou formativas, relacionadas com o empreendedorismo social. De modo a corroborar e aprofundar os contornos desta premissa, procurámos perceber de que formas este campo se está a configurar em Portugal, a partir de três grandes objetivos, que correspondem a três fases distintas de pesquisa: i) um mapeamento extensivo da oferta educativa e formativa; ii) uma análise interpretativa dos registos orais dos atores do campo educativo e registos escritos das apresentações-*online* de programas educativos; iii) um aprofundamento analítico consubstanciado numa análise das orientações dos programas educativos pós-graduados, bem como no estudo de três casos. Tendo em vista a consolidação do conhecimento sobre o que é hoje a educação para o empreendedorismo social no nosso país, numa abordagem exploratória e para já exclusiva em Portugal, vejamos como se articulam os objetivos da presente pesquisa e são encadeadas as fases de investigação.

Inventariar as instituições que estão atualmente envolvidas na educação e formação para o empreendedorismo social, bem como evidenciar os programas educativos, ou

iniciativas formativas, implementados no contexto português foi o nosso primeiro objetivo de pesquisa. A partir desta breve resenha, pretendemos interpretar o estado da educação para o empreendedorismo social em Portugal, apontando algumas das suas tendências caraterizadoras e analisando o desvio da realidade nacional face à anterior revisão de literatura, a qual é suportada essencialmente por reflexões de âmbito internacional.

O segundo objetivo da pesquisa partiu da necessidade de aprofundamento desta radiografia de caráter extensivo. Optou-se por uma abordagem intensiva capaz de providenciar uma análise heuristicamente relevante às representações sociais, veiculadas nos discursos dos atores educativos. Consideramos, na perspetiva de Moscovici (1973), que a representação social é um sistema de valores, práticas ou ideias com uma dupla função: estabelece uma ordem que permite aos indivíduos orientarem-se no mundo material ou social e dominarem-no e favorece a comunicação ao providenciar uma matriz para a troca social, ou seja, um código nominal e classificativo dos vários aspetos do mundo social e individual.

Focando sobretudo as IES (que, embora de forma não exclusiva, integram, como veremos, uma quantidade significativa da oferta educativa e formativa com estruturas passíveis de serem analisadas), e considerando que as representações sociais, veiculadas por qualquer meio, são essenciais ao processo interativo de construção da própria realidade (Jodelet, 1984; Farr, 1987), partimos para uma análise aos discursos provenientes de uma diversidade alargada de fontes de informação.

Os atores educativos, cujos discursos são alvo de análise, detêm responsabilidades dirigentes ou docentes em programas educativos de empreendedorismo social. Assume-se que as suas representações são condicionantes decisivas nas orientações dos mesmos. Deste modo, permitem-nos perceber como a educação para o empreendedorismo social, tem sido configurada, nomeadamente nas suas grandes orientações pedagógicas, bem como nos conteúdos programáticos. Tendo em consideração o próprio conceito de empreendedorismo social veiculado pelas quatro abordagens teóricas que enquadram a pesquisa (tal como o definimos no capítulo 1), duas dimensões estruturantes foram colocadas em relevo na análise das representações: i) o que é ou deve ser a educação para o empreendedorismo social; ii) que caraterísticas são atribuídas à figura do empreendedor social. Ainda na abordagem intensiva deste segundo objetivo inclui-se uma análise, a partir de uma perspetiva compreensiva, das representações orientadoras dos programas educativos, derivadas das apresentações-online dos cursos do ensino superior em que se questiona a quem se dirigem estes programas educativos, com que objetivos se apresentam e com que recursos são estruturados.

Finalmente, o último objetivo centrou-se em estudos de caso realizados em três instituições: duas de ensino superior público universitário e uma promovida por uma instituição do Terceiro Setor. Através de uma metodologia interpretativa, analisamos cada caso em profundidade a partir de dois eixos orientadores, que

estando intimamente interrelacionados, correspondem a dimensões analíticas distintas: i) o enquadramento institucional, político e normativo dos casos; ii) o perfil educativo dos casos, nomeadamente os objetivos subjacentes, os métodos pedagógicos e contextos de aprendizagem, os conteúdos abordados, os tipos de conhecimentos desenvolvidos e competências potenciadas, bem como as práticas de avaliação.

De uma forma sucinta, procuramos agora dar conta da pluralidade de operações de pesquisa desenvolvidas, quer em termos de técnicas de recolha, quer de tratamento da informação. Deste modo, o leitor fica a dispor de uma matriz de leitura das interpretações que propomos nos pontos seguintes, sendo que, em cada um deles, haverá um desenvolvimento mais detalhado dos procedimentos técnicos escolhidos.

Comecemos pelo primeiro objetivo. A nossa abordagem metodológica, destinada a providenciar uma panorâmica geral, consistiu numa recolha primária de dados acerca da oferta formativa desenvolvida de 2009 a 2012, através de pesquisa *online*. Este mapeamento subdivide-se entre a oferta de formação contínua, composta por eventos e programas de duração variável, e a formação pós-graduada em geral, que inclui mestrados e pós-graduações académicos.

Sobre a formação pós-graduada em geral, procedeu-se a uma análise de conteúdo categorial às 15 apresentações-*online* disponíveis dos programas educativos de IES, onde se encontram informações sobre as declarações de objetivos, conhecimentos a desenvolver e competências a potencializar, público-alvo ou destinatários, planos de estudos onde constam as unidades curriculares (UC) e respetiva carga horária e/ou unidades de crédito (*European Credits Transfer System* - ECTS), entre outras informações.

Já sobre a oferta de formação contínua, é traçado um breve retrato a partir da conceção e caraterização de uma possível tipologia de formação, complementada por informações relativas à sua evolução temporal, ao território onde tiveram lugar e às instituições envolvidas na sua organização. A dispersão, e a fraca fiabilidade da informação disponível *online* sobre este tipo de oferta, não possibilitaram uma análise de conteúdo tão aprofundada quanto a anterior.

O segundo e terceiro grandes objetivos, consistentes com uma abordagem intensiva, representaram um trabalho crítico de reconstrução e síntese, mediante discursos orais e escritos, ilustrativos de representações sociais, captados através de entrevistas semiestruturadas[9], realizadas a 17 docentes, dos quais oito eram simultaneamente fundadores dos seis programas educativos escolhidos para análise (Quadro 1). Os entrevistados foram fundamentalmente homens (com exceção do programa ENTRE) e detentores do grau académico de doutor (com exceção do Programa TuSou).

Quadro 1 – Atores educativos entrevistados por programa educativo, sexo e diploma académico

Programas educativos[1]		TuSou	SOL 2	ENTRE	DADO	ENDO	FOCO	
Atores educativos entrevistados	Nº identificador	1, 2, 3, 4, 5 e 6	7, 8, e 9	10, 11, 12, 15 13 e 14		16	17	
	Sexo							**Total**
	Masculino	5	3	1	1	1	1	12
	Feminino	1	0	4	0	0	0	5
	Diploma académico							**Total**
	Licenciatura	4	0	0	0	0	0	4
	Mestrado	1	1	0	0	0	0	2
	Doutoramento	1	2	5	1	1	1	11

Fonte: Autores baseados em fontes documentais e entrevistas.

A pesquisa prosseguiu para a mobilização de metodologias de estudo de caso a três programas educativos TuSou, SOL2 e ENTRE. Foi desenhada uma estratégia de recolha de informação capaz de captar as especificidades dos programas educativos, e sobre estas providenciar uma linha interpretativa singular e aprofundada. Partindo de um guião de observação aberto, que se foi construindo e adaptando a cada caso, a pesquisa foi ancorada, não apenas nas referidas entrevistas semiestruturadas e respetiva análise de conteúdo, mas também em observações não participantes e em técnicas de análise documental direcionadas a fontes variadas, incluindo os *websites* e redes sociais institucionais. Os três programas educativos são apresentados respeitando a sua integralidade e coerência interna, optando-se de novo[11] pela comparação baseada no caso (isto é, caso a caso, e não termo a termo) de acordo com a proposta da abordagem societal (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982; Maurice & Sorges, 2000). Tal deve-se quer à diversidade de documentos disponibilizados, quer ao volume de informação constante dos mesmos, quer ainda ao tipo e número de entrevistas semiestruturadas aplicadas.

Os três estudos de caso podem, por via das suas caraterísticas distintivas, ser considerados analiticamente significativos[12]. Para o efeito, procurámos integrar na nossa amostra qualitativa um critério de diversidade, escolhendo, por isso, programas baseados em metodologias de aprendizagem diferenciadas (formal e não formal). Os outros critérios de seleção dos cursos foram a sua diferenciação em termos de setor de atividade das instituições promotoras, a tipologia formativa e de aprendizagem, a localização geográfica, o grau de ensino conferido, bem como a maturidade dos cursos medida pela sua antiguidade e número de edições do mesmo (Quadro 2).

Apresentada a metodologia que visa dar conta dos objetivos de pesquisa, passamos a apresentar, no ponto seguinte, o retrato exploratório sobre a educação e formação para o empreendedorismo social em Portugal.

Quadro 2 – Caraterísticas institucionais dos estudos de caso

Caraterísticas institucionais	Programa educativo		
	TuSou (2ª edição)	SOL2 (8ª edição)	ENTRE (3ª edição)
Instituição promotora	Entidade sem fins lucrativos	Universidade	
Tipologia formativa	Formação contínua de longa duração	Ensino superior público	
Tipologia de aprendizagem	Aprendizagem não formal	Aprendizagem formal	
Localização	Lisboa e Porto	Lisboa	Coimbra
Grau	Sem equivalência a grau de ensino formal	Mestrado /pós graduação	Mestrado /pós graduação
Ano de fundação	2010	2005	2009

Fonte: Autores baseados em fontes documentais e entrevistas.

4. O mapeamento da oferta educativa e formativa nacional

Foi o caráter recente e expansivo, mas amplamente desconhecido, da oferta educativa e formativa dirigida ao empreendedorismo social, em Portugal, que motivou a pesquisa empírica já apresentada em obra anterior, à qual remetemos para maior detalhe (Parente, Costa & Diogo, 2013), mas que aqui revisitamos.

Começamos por afirmar que a existência de um segmento sistémico neste âmbito é questionável, uma vez que os seus contornos são difusos e rarefeitas as suas interligações. Há ainda a particularidade do vocábulo "empreendedorismo" associado ao adjetivo *Social* ser largamente preterido, pelos promotores da oferta educativa, em favor de outras designações como a de *Economia Social*. Assim, e tendo por base uma conceção lata[13] de empreendedorismo social, foi desenhado um conjunto de procedimentos teórico-metodológicos para levar a cabo uma pesquisa *online*[14], entre janeiro de 2009 e maio de 2012, que revelou a existência de:

i) 128 entradas relativas à formação contínua, correspondentes a eventos de duração variável subordinados a objetivos de aprendizagem acerca da temática do empreendedorismo social, ou relacionadas, mas sem ciclo de estudos ou graduação associados[15].

ii) 15 entradas relativas a formação pós-graduada, concretamente mestrados (MS) e pós-graduações (PG), ministrada por instituições académicas no âmbito do 2º ciclo de estudos e conducentes a um determinado diploma de certificação e/ou grau de habilitações.

4.1. A oferta de formação contínua

Os dados revelaram uma tendência crescente, nos últimos anos, para a organização de eventos de formação contínua dedicados à temática do empreendedorismo social.

Tal indicia que as temáticas, conceitos, atores e práticas a ela associadas tendem a ser cada vez mais divulgados, chegando a um público cada vez maior e diversificado.

Baseados nos critérios de duração e modalidades formativas, distinguimos três tipos formativos, com diferente peso no total de eventos: palestras (63%), congressos (18%) e ações de formação (19%).[16]

Temos assim, um panorama de formação contínua claramente dominado por palestras. Estas dizem respeito a sessões essencialmente expositivas, onde, ao longo de uma parte do dia, um conjunto de convidados apresenta as suas perspetivas sobre uma determinada temática, perante um público que não é necessariamente conhecedor da mesma. Trata-se de uma metodologia clássica de formação, apoiada nos conhecimentos do(s) especialista(s) que é (são) quem dispõe(m) de tempo de exposição, face a um tempo exíguo de debate e partilha de ideias com os participantes. Não se trata de uma pedagogia ativa de formação orientada para a potencialização de competências empreendedoras, mas sobretudo de momentos destinados à disseminação de saberes (Smith et al., 2008).

A categoria dos congressos apresenta alguns casos já com envergadura e tradição neste campo, apresentando uma regularidade anual ininterrupta e uma mobilização de recursos assinalável.

As ações de formação apresentam uma diversidade notável, abarcando, por exemplo, desde uma formação pedagógica inicial de formadores em Lisboa até um curso de gestão para dirigentes do Terceiro Setor em Évora ou ainda três módulos de formação, sob a égide da mudança do mundo em Castelo Branco.

A localização geográfica da oferta formativa incide predominantemente na região de Lisboa e Vale do Tejo (41%), seguindo-se a região Norte (32%) e a região Centro (13%). No restante território, a oferta é residual.

Por fim, e na medida em que o trabalho em parceria tende a ser valorizado no âmbito do Terceiro Setor (Quintão, 2004; André, 2006; Ferreira, 2004), buscamos sinais da sua existência num contexto que, à partida, deveria ser o ideal para a prática colaborativa que tais logísticas exigem. Efetivamente, 43% de eventos de formação contínua mobilizaram parcerias na sua organização. O tipo de parceria que ocorreu com maior frequência envolveu o Terceiro Setor e o Estado (55%).

Paralelamente, constatou-se que as organizações de base do Terceiro Setor foram as principais promotoras desta oferta formativa (43%). Das restantes 74 entradas,

as entidades públicas (23%), as entidades privadas (18%) e as organizações de cúpula do Terceiro Setor (16%) dividem entre si, de forma relativamente equitativa, a responsabilidade de organização e promoção dos eventos.

4.2. A oferta de formação pós-graduada

Na formação pós-graduada consideramos os programas curriculares ministrados por instituições académicas no âmbito do 2º ciclo de estudos, conducentes a um diploma de certificação de mestre, ou sem grau correspondente, quando se trata de uma PG. A partir desta definição, foram identificados 15 programas curriculares com caraterísticas de continuidade e regularidade passíveis de uma análise robusta[17]. Os dois tipos de ofertas educativas, MS e PG, distintas entre si pela própria certificação atribuída[18], estavam representados equitativamente, respetivamente com sete e oito cursos.

Os MS têm, em média, uma carga de 3591 horas, correspondendo sensivelmente a 120 ECTS. Representando o fim do 2º ciclo de estudos superiores, conferem um diploma conducente ao grau de mestre. As PG contam, em média, com 871 horas e aproximadamente 29 ECTS. No entanto, das PG analisadas, apenas quatro destas creditam ECTS, sendo que as restantes não garantem a possibilidade de mobilidade das pessoas certificadas no espaço europeu. O modo de certificação consiste na atribuição final de um diploma de especialização, que atesta a frequência e aproveitamento académico.

A sua localização geográfica é relativamente equitativa com cinco cursos no Centro, cinco no Norte, quatro em Lisboa e Vale do Tejo e dois no Alentejo. No que respeita aos promotores da oferta formativa, dos 15 cursos, a grande maioria (73%) é promovida por universidades enquanto apenas 20% são da responsabilidade de três estabelecimentos de ensino superior politécnico; nove cursos são fruto da iniciativa de instituições públicas, contra apenas quatro de instituições privadas e dois de instituições concordatárias. Quatro dos cursos são resultado de parcerias interinstitucionais[19], nas quais estão representadas três entidades públicas, três privadas e apenas duas organizações do Terceiro Setor.

Em linhas gerais, evidencia-se uma multiplicidade de programas quer na formação contínua, quer na pós-graduada, sobretudo localizada nos grandes núcleos urbanos. Na formação contínua destaca-se um grande envolvimento de organizações do Terceiro Setor (OTS) que a dinamizam, bem como a promoção de eventos por meio de parcerias intersetoriais, sobretudo entre o Estado e o Terceiro Setor. Na formação pós-graduada, predomina o ensino universitário público, sendo algo reduzida a promoção interinstitucional de cursos e ainda mais limitado o envolvimento de OTS. No respeitante ao tipo de oferta, regista-se um proporcional número de mestrados e pós-graduações, sendo que o facto da

maioria destas últimas não atribuir ECTS abre espaço para o questionamento das razões que presidem à sua não titulação, numa época de valorização de diplomas em contexto de aprendizagem ao longo da vida.

5. Representações dos atores educativos sobre o "dever ser" do empreendedorismo social

A análise das representações dos atores educativos sobre o "dever ser" do empreendedorismo social tem como pressuposto enformador que os programas educativos refletem, de alguma forma, as representações dos atores envolvidos no campo, quer enquanto fundadores de programas, quer enquanto docentes ou formadores nos mesmos, pelas razões anteriormente referidas no ponto 3. Partindo da necessidade de idealização e definição da "educação para o empreendedorismo social" e do "empreendedor social", veremos em seguida como se constroem os processos de ancoragem das representações sociais veiculadas pelos atores educativos (cf. Quadro 1).

5.1. Representações do "dever ser" sobre a educação para o empreendedorismo social

A perceção de que ainda não foi possível "*consolidar uma* área *científica específica para o Empreendedorismo Social"* (Entrevistado 15) parece ter um significativo impacto na formação dos potenciais empreendedores sociais, pelo que a incerteza se revela em alguns domínios. Contudo, a forma como o campo académico, especialmente no ensino superior, se revê na resposta à necessidade de promover uma intervenção fundamentada neste domínio passa, em grande medida, pela especialização ou capacitação para a prática profissional, como se pode conferir no extrato seguinte:

> *"Temos uma forte preocupação de que também sejam consolidadas competências do ponto de vista de exercício profissional, até porque a maior parte dos alunos já são profissionais [...] e por isso mesmo para nós é fundamental promover esse esforço através de uma qualificação para o desempenho das suas profissões."* (Entrevistado 15)

De forma a aproximar cada vez mais as iniciativas de educação e formação dos objetivos e preceitos do empreendedorismo social, ao mesmo tempo evitando constrangimentos e erros do passado e presente, os entrevistados propõem algumas vias de desenvolvimento:

i) Um ajustamento dinâmico aos seus educandos e às suas necessidades formativas, tendo em conta a diversidade dos seus percursos pessoais, sociais e profissionais.

"E depois é difícil porque o público é muito diverso, há pessoas de 20 anos e há pessoas de 50; há pessoas de formação em economia e há pessoas [...] que são biólogos, antropólogos, de todas as formações base. Por isso é difícil encontrar um equilíbrio e um programa de fácil apreensão para pessoas tão diferentes." (Entrevistado 7)

ii) Um trabalho de aprofundamento e clarificação concetuais que dê origem a uma certa normalização da linguagem. Dá-se conta da necessidade de uma base comum de entendimento, que contribua para a estabilização e disseminação dos conceitos e teorias deste campo (mesmo tendo em conta a necessária diversidade de contextos, propostas e perspetivas), com vista à sua efetiva aplicação, inclusivamente a outros níveis de ensino.

"Tenho encontrado perceções completamente diferentes do que é que poderia ser o Empreendedorismo Social para uns e para outros. [...] [Há] Alguma dificuldade em fazer entender aquilo que nós queremos. [Em] falar na mesma linguagem." (Entrevistada 13)

iii) A adoção de lógicas mais pragmáticas, voltadas para a integração socioprofissional e para as práticas e competências requeridas na atualidade, quer gestionárias, quer empreendedoras.

"Acho que precisa de dar mais relevo à gestão. [...] esta transição para uma nova realidade dos subsídios obriga a novas competências, nomeadamente de gestão, a saber comunicar, saber ir buscar financiamentos ao estrangeiro, a saber ser mais eficiente, sem nos desvirtuarmos e tornarmos aquilo numa multinacional. [Também] acho que precisa de ser mais pragmático. Mais empreendedorismo. Permitir que a universidade seja uma incubadora, mais bottom-up …" (Entrevistado 7).

iv) A criação de novos produtos académicos, ou expansão do alcance daqueles que já existem, dirigidos a um trabalho colaborativo com as OTS a operar no terreno, numa lógica de formação-ação.

"A experiência que temos [...] mostra-nos claramente que este tipo de formação pode ser muito… Se for bem conduzida e se for conduzida de uma forma participativa, portanto com diagnósticos, necessidades de formação feitas de forma participada e com a monitorização das ações de formação que também engloba participação por parte dos agentes e colaboradores das organizações, pode ser catalisador de mudança destas organizações para melhor." (Entrevistado 16)

v) A valorização do património social e histórico português, em áreas similares ou análogas às deste objeto de estudo.

"Primeira coisa: acho que é importantíssimo reconhecer o legado que já temos de empreendedorismo social [...] a memória de empreendedorismo social que temos em Portugal, o que é que existe, e não estou a dizer só as misericórdias ou os centros sociais paroquiais [...] temos cá ingredientes fantásticos para isso […] Acho que em Portugal há memória notabilíssima de empreendedorismo social." (Entrevistado 2)

Algumas das considerações gerais que foram veiculadas pelos entrevistados parecem sustentar uma dinâmica emergente, mas pujante, forte e envolvida com o tema. Não obstante, parece estar em falta *"um passo muito importante que é a consciência da urgência de introduzir estas temáticas na realidade educativa e formativa em Portugal"* (Entrevistado 1). E este pressuposto não se dirige particularmente, muito menos exclusivamente, ao ensino superior:

> *"Devíamos investir em todos os canais possíveis para a afirmação neste domínio, não só formação em contexto de sistema educativo, formal, desde níveis básicos de ensino até aos níveis mais superiores."* (Entrevistado 1)

A educação e formação de um empreendedor social começaria mais cedo, uma vez que implica, como vimos, a assunção e mobilização de um conjunto de conhecimentos do foro atitudinal, o que vai ao encontro das diretrizes da UE, afloradas no capítulo 1. Exemplificando: A tomada de perspetiva do outro, a empatia, a ética ou o trabalho colaborativo são competências que deveriam ser potenciadas desde uma idade precoce, pelo menos em sede do ensino básico e ao longo do percurso de escolarização regular.

> *"A cidadania tem a ver com a nossa participação* ética *e, portanto, começaria nos primeiros graus do ensino. [...] Por isso, começaria por uma educação para a cidadania substancial [...] O envolvimento dos jovens em atividades de cooperação e atividades comunitárias [...] Portanto, desde os primeiros anos na escola esse tipo de abordagem e depois mais à frente uma construção já daquilo do que é intervir socialmente. Do que é que significa viver em sociedade, de como é que as nossas ações têm impactos nos outros e nos contextos em que vivemos."* (Entrevistada 10)

Em síntese, considera-se que, nestas matérias, a educação deve responder não só às necessidades das organizações de âmbito social (i.e., a integração de profissionais cada vez mais competentes), mas sobretudo às necessidades da sociedade, sobre as quais urge atuar no sentido de uma mudança social eficaz e eficiente. E isso poderá ser conseguido, concomitantemente, através de uma educação voltada para a cidadania e para o empreendedorismo desde os níveis mais básicos de escolaridade, complementada por uma formação superior especializada e profissionalizante.

5.2. As representações sobre o que "deve ser" um empreendedor social

Tomando em linha de consideração que a representação social diz respeito à atribuição de caraterísticas sociais ao objeto em análise, referindo-se à forma como um conhecimento se insere no pensamento ou estruturas pré-existentes, e produz todo um novo conjunto de relações sociais e simbólicas (Moscovici, 1988; Jodelet, 1989), vejamos agora como os discursos analisados dão origem a uma figuração do empreendedor social, composta e delimitada por um conjunto de caraterísticas.

Para os entrevistados, um empreendedor social é, antes de mais, alguém

> *"[...] que tem de estar imbuído de valores e ser movido por valores que o levem a fazer algo que torna as relações sociais mais solidárias e, portanto, tem que ser alguém que tem qualidades humanas de serviço aos outros, acima de tudo."* (Entrevistado 15)

> *"[...] que tem uma fortíssima vocação humanista e social."* (Entrevistado 7)

Estas caraterísticas parecem ser, em simultâneo, o elemento distintivo e o móbil da ação do sujeito que a perpetra. Com este móbil, age, a partir das necessidades que deteta, para construir algo para além do que existe, para "*conceber o que não está concebido*" (Entrevistada 10) com visão de solução e "*construção de imagens de esperança*" (Entrevistado 8). É nessa medida que se adverte:

> "*Para ser empreendedor social é preciso [ser] um visionário.*" (Entrevistado 7)

> "*Olhar para um horizonte posterior, orientar as ações, não como um somatório de tarefas, mas tendo em vista essa missão maior.*" (Entrevistada 10)

Empreender socialmente é uma ação que parece requerer um olhar diferente, "*um pensamento incomodado em relação à sociedade, do modo em que ela está estruturada*" (Entrevistado 16), ou uma sensibilidade dirigida à sociedade e aos seus modos de funcionamento que provoca a mobilização de certas competências analíticas, reflexivas e críticas. Assim, o empreendedor social é alguém que tem:

> *"essa perspetiva crítica [...]. Tem que ser um cidadão preocupado com a sociedade em que vive."* (Entrevistada 10)

> "*capacidade de refletir de forma adequada sobre aquilo que é formulado como problema atual, envolvendo [...] a capacidade de colocar os problemas de uma forma estrutural.*" (Entrevistado 8)

A partir dos discursos dos entrevistados, interpretamos um conjunto de conhecimentos e competências que se constitui como um pré-requisito para empreender socialmente. E sobre esse conjunto, convém que os empreendedores sociais saibam em que estádio de desenvolvimento se encontram, isto é, que competências detêm, quais as que devem desenvolver, e quais as que podem encontrar noutros indivíduos. Assim, a primeira competência que deve ser exercitada é justamente a do autoconhecimento, ou a *"análise de si próprio e das suas capacidades, de identificação das forças e fraquezas"* (Entrevistado 1).

Outra *"competência-base tem a ver com o modo crítico como avalia a realidade."* (Entrevistada 10). Isto é, o empreendedor social é visto como um sujeito que *"rompe com o* status quo*, não tem medo [...] de fazer coisas diferentes"* (Entrevistada 13), demonstra uma *"vontade de modernizar, de criar ruturas, de fazer coisas diferentes,*

de mudar" (Entrevistado 14), e simultaneamente *"consegue ousar na forma de pensar e de agir"* (Entrevistada 10) e *"ser criativo*" (Entrevistado 15), numa abordagem que parece mesclar uma certa dose de *"imaginação justamente para fazer as tais combinações [que permitem levar a cabo as ideias inovadoras]"* (Entrevistada 13) com necessidade de se observar um *"rigor concetual"* (Entrevistado 8).

Os empreendedores sociais demonstram que:

"*São capazes de enfrentar as necessidades com uma resposta pró-ativa e procurar encontrar novas soluções para essa necessidade não resolvida."* (Entrevistado 1)

A esta atitude, deverá associar-se uma capacidade de persistência, ou o desenvolvimento da resiliência, pois:

"[Para] trabalhar na área *social* é *preciso muita persistência. A probabilidade de ter sucesso não é muito alta, portanto é preciso conviver bem com o insucesso, com o aparente falhanço […] de persistir."* (Entrevistado 15)

Numa visão pedagógica, esta capacidade pode ser associada à conceção do erro ou do fracasso não como algo negativo, mas como uma vicissitude de contornos positivos, nomeadamente se for percecionada como uma dupla oportunidade de superação e de aprendizagem:

"*Tem que ser uma pessoa efetivamente com capacidades de explorar, com capacidades de fracassar e que utilize o fracasso como forma de desenvolver novas ideias."* (Entrevistada 13)

Uma outra competência atitudinal consubstancia-se no gosto, ou pelo menos a tolerância, pelo risco. De facto, "*há autores que definem que, para falarmos de empreendedorismo social, tem que haver a componente de haver algum risco*" (Entrevistada 12), pelo que o empreendedor social é alguém que demonstra "*a capacidade para correr riscos"* (Entrevistado 15) sem "*o medo que faz com que depois as pessoas sejam tão conservadoras"* (Entrevistada 13).

Às competências que se nos afiguram como condicionalismos apriorísticos, mormente do domínio atitudinal, associam-se as competências procedimentais. Estas podem ser mobilizadas aquando do processo de exploração das oportunidades de resolução dos problemas sociais, o que implica:

"*reunir um grupo de [...] stakeholders alinhados na resposta."* (Entrevistado 7)

"[uma]capacidade de gerar relações de confiança." (Entrevistado 2)

"a capacidade de motivação [dos colaboradores], a capacidade de construção de parcerias, a capacidade de envolver os participantes, os destinatários como participantes do projeto..." (Entrevistado 1)

O empreendedor social parece ser alguém focado no estabelecimento de relações profícuas e mutuamente benéficas com as partes interessadas no projeto de intervenção, entre as quais os colaboradores, os parceiros e os destinatários. De uma forma inesperada, a relação com parceiros é vista sob o prisma da instrumentalidade, na qual a tarefa principal do empreendedor social é a de "vender" a sua ideia, expectavelmente em troca de recursos (logísticos, materiais, financeiros, etc.). Aqui, o empreendedor social é "*alguém que consegue vender aquela visão, com aquele* design" (Entrevistado 7).

Contudo, é nas relações com os destinatários/público-alvo/clientes que a tónica é colocada, traduzida na "*capacidade de confiar e capacidade de ser confiável, portanto, as duas coisas.*" (Entrevistado 2). No seguimento das conceções atrás veiculadas, o empreendedor social, por um lado, deve deter competências de escuta ativa, isto é, *"ser capaz de ouvir"* (Entrevistado 8) e, pelo outro, sentir e demonstrar uma genuína preocupação e sentido de responsabilidade pelo tipo de intervenção que se propõe desenvolver e pelos futuros impactos da mesma.

> *"A* ética *profissional está na base de tudo porque […] há que ter preocupação com os contextos e com as populações para os quais essas ações* são dirigidas ou que vão *afetá-las de uma forma ou de outra."* (Entrevistada 10)

As competências de ordem procedimental são destacadas também no âmbito gestionário e organizacional, o que corrobora a análise das estruturas programáticas dos cursos adiante apresentadas. Um empreendedor social é representado como

> *"um gestor, capaz de operacionalizar, gerir a eficiência, gerir as equipas."* (Entrevistado 7)

> "[alguém] *competente […] para assegurar a sustentabilidade e garante do projeto de forma sustentável."* (Entrevistado 14)

> "[alguém] com *capacidades de gestão, capacidades de organização estratégica dos projetos sociais, [de] perceber muito bem a sua utilidade, perceber muito bem a viabilidade ou conceitos como a sustentabilidade."* (Entrevistado 16)

Do ponto de vista pedagógico, esta necessidade pode implicar, por exemplo,

> "*ensinar uma pessoa a ler mapas legais de gestão […] balancetes, demonstração de resultados e* cash-flow" (Entrevistado 7).

Assim se concebe o empreendedor social: alguém que identifica os problemas sociais de uma dada comunidade e que coloca um conjunto diversificado de competências ao seu serviço; que é hábil na construção de relações sociais com diversos grupos, criando capital social; que é conhecedor dos métodos e ferramentas gestionárias eficientes, porquanto se torna num líder de equipas de trabalho e num ator reflexivo da organização por si criada e/ou gerida.

Porém, recupera-se no discurso dos atores educativos uma crítica ao individualismo, opinião partilhada pelos atores-chave no capítulo 11. De facto, o conjunto de elementos, presentes no debate acerca do que o empreendedorismo social significa e do que representa o empreendedor social, parece reforçar os perigos de um endeusamento do empreendedor social que *"nasce, só porque lhe apetece, só porque tem uma ideia brilhante"* (Entrevistado 16). Transparece a noção de que os objetivos a que este tipo de atores se propõem só serão alcançados por intermédio dos recursos e das competências que não são, nem podem ser:

> *"propriedade do indivíduo, na maior parte das circunstâncias, mas propriedade de um coletivo porque resulta do debate do cidadão, resulta do debate de ideias dentro de coletivos maiores, dentro de redes e fóruns que sejam capazes de facto de conceber aquilo que muitas vezes não está ao alcance de um individuo e da sua capacidade transformadora."* (Entrevistado 16)

Consequentemente, intui-se não só a dificuldade de um só indivíduo conseguir agregar, desenvolver e mobilizar eficazmente todas as competências referidas, como também a inutilidade de um exercício de mudança social, concebido e promovido por uma só pessoa. Nessa medida, poder-se-á ter aberto o caminho para a concetualização de um empreendedor social coletivo e agregador de diferentes conhecimentos, experiências e competências.

6. Orientações dos programas educativos de formação pós-graduada: uma abordagem interpretativa

Apresentados os principais eixos interpretativos das representações dos atores-chave educativos, e estando igualmente traçada uma breve radiografia da oferta educativa pós-graduada, passamos ao desenvolvimento de uma abordagem intensiva dos discursos orais e escritos sobre as orientações dos programas educativos.

Para o efeito, relembramos que foram mobilizadas duas técnicas distintas adaptadas aos diferentes objetos: i) uma análise categorial dos materiais disponíveis sobre os 15 cursos de formação pós-graduada identificados, isto é, as apresentações dos programas educativos disponíveis *online* e ii) uma análise de conteúdo das representações de 11 atores entrevistados, captadas em contexto de entrevista (cf. Quadro 1). De seguida, tratamos de explanar a análise triangulada destas informações, adotando uma linha de raciocínio que percorre os posicionamentos teórico-metodológicos apresentados, as orientações pedagógicas adotadas ou preferenciais, bem como as estruturas programáticas atualmente em vigor.

6.1. Posicionamento geral face ao objeto de ensino-aprendizagem

De forma introdutória, e partindo do pressuposto que as representações acerca do campo de intervenção podem ser interpretadas a partir da terminologia que lhe é atribuída, observa-se que o termo mais utilizado é o de *Economia Social*, citado em oito das apresentações-*online* e presente em nove das designações dos próprios cursos. Estão também presentes os termos *Terceiro Setor* e *Economia Solidária*, correspondendo esta última designação ao nome da corrente mais identificada nos *curricula* da formação ministrada, como veremos adiante. De forma residual, surgem os termos *Non Profit*, *Inovação Social* e *Empreendedorismo Social*, cada um deles referido apenas uma vez nas apresentações-*online*. Em consonância, na nomenclatura dos cursos, o termo *Empreendedorismo* surge apenas quatro vezes, e num deles não está associado ao adjetivo *Social*.

No mesmo sentido, desta feita na análise curricular, verificamos que a designação *Empreendedorismo Social* não é abundante nos títulos das UC, nem os conteúdos programáticos relacionados com o empreendedorismo assumem relevo. As entrevistas revelaram igualmente uma centralidade clara dos pressupostos das teorias da economia social e solidária enquanto cenário agregador que permite:

> *"olhar para a economia como sendo uma ciência que estuda uma área da atividade social dos seres humanos [e chamar] a atenção para a importância que as relações sociais, que as normas sociais, que as instituições têm, na estrutura e no funcionamento da economia".* (Entrevistado 16)

> "*conciliar a ideia de economia solidária com a dimensão de bem estar, tudo dentro da questão social […], tudo o que é uma reflexão do que é a pobreza e exclusão social […] e de que maneira é que [a economia solidária] pode ter a ver com o conceito de bem estar e desenvolvimento. [...] A economia, a cultura e o social estão ligados. Isto* é uma forma muito mais interessante e rica de uma economia [….]. *[…] é a íntima ligação entre economia e cultura. [...]."* (Entrevistado 9)

Por outro lado, verifica-se a partir da apresentação-*online* dos cursos que as IES promovem, de uma forma geral, um enquadramento do Terceiro Setor no contexto macroeconómico e societal, apontando logo após as lacunas de profissionalização deste setor, tal como as percecionam. No que diz respeito à visão expressa nas apresentações-*online* acerca do enquadramento societal do Terceiro Setor, encontramos três linhas de raciocínio.

Na primeira, perspetiva-se o Terceiro Setor como uma zona de atividade onde nem o Estado nem o Mercado oferecem soluções eficazes. Esta visão é sobejamente documentada nas teorizações sobre a emergência da Economia Social (Evers, 1996; Santos, 1999; Ferreira, 2000). Contudo, daí não sobressai uma visão holística assente na complementaridade dos diversos agentes e estruturas sociais. Com efeito, veremos também, na análise curricular, que há uma fraca retórica sobre as relações entre os setores privado, público e sociedade civil, o que vai ao encontro da singularidade

desta referência. Em consonância, apenas dois dos cursos resultam de uma parceria entre uma IES e uma OTS, no mesmo sentido note-se ainda que, nos planos de estudos, a subcategoria "*Parcerias*" tem uma representação irrisória.

Uma segunda linha, representada por três cursos, foca a imbricação entre a Economia Social e os problemas sociais. Dois dos cursos explanam os problemas sociais (e.g. "vulnerabilidade, exclusão, desigualdades sócio-económico-culturais, precarização e sofrimento social"; "desemprego, pobreza, imigração, problemas sociais decorrentes das evoluções demográficas", "disparidades regionais" e "implicações sociais da globalização") e um terceiro salienta o Terceiro Setor como único setor de atividade onde se verifica o aumento da empregabilidade, apesar do agravamento dos problemas de desemprego.

A última linha, representada por três cursos, enfatiza as condicionantes que o contexto socioeconómico coloca à sustentabilidade das OTS. Estando a sustentabilidade relacionada com o futuro, é patente a preocupação com a atual conjuntura e com a sua evolução, nomeadamente com os "desafios e problemas do séc. XXI". E como vimos, as referências à necessidade de formação profissionalizada e orientada para estratégias de sustentabilidade também estão presentes nos discursos orais. Não obstante, os planos de estudos evidenciam apenas a vertente económica da sustentabilidade e nunca a social ou a ambiental. Este facto poderá, contextualmente, ser motivado pela tendência economicista impregnada na cultura dominante, à qual a academia não é imune e poderá, também, ser resultado da carência de docentes com qualificações específicas, capazes de abordar as problemáticas do empreendedorismo social na vertente do desenvolvimento sustentável. Apenas um dos entrevistados aponta a importância da dimensão ambiental, ao declarar que aplicar as ferramentas da gestão ao "*contexto de Economia Social e Solidária*" implica concebê-las de "*uma maneira mais humana e ambiental, sustentável…*" (Entrevistado 7).

Independentemente da imagem que transmitem acerca do Terceiro Setor, a grande maioria dos cursos focaliza as lacunas e dificuldades do setor, apontando-as como uma oportunidade de formação, o que nos leva a salientar o caráter estratégico da cooperação entre IES e Terceiro Setor que, a julgar pelos dados disponíveis, têm ainda um longo caminho a percorrer.

Das principais áreas lacunares de profissionalização, a mais referida é a Gestão. Considera-se que as ferramentas atualmente em uso neste campo organizacional carecem de inovação, em prol da eficácia e eficiência destas organizações. Esta crítica compagina-se com o investimento feito nas UC, assumindo a categoria "*Gestão*" quase metade do volume total de trabalho dos cursos. Vai igualmente ao encontro da proficuidade de referências dos atores educativos quanto à necessidade de formação em estratégias e ferramentas gestionárias.

A segunda lacuna mais identificada diz respeito ao cumprimento de regulamentações, decorrentes das novas definições legislativas acerca da qualidade nos locais de

trabalho, decretadas pela Segurança Social, nomeadamente através dos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais.

As carências, a nível da gestão, de recursos humanos são focadas em dois dos cursos. Todavia a análise curricular revela que esta é uma área pouco aprofundada e, em consonância, apenas um dos atores entrevistados menciona a gestão do voluntariado como necessidade de formação.

6.2. As orientações pedagógicas

As orientações pedagógicas, no que respeita aos objetivos e destinatários do ensino-aprendizagem, dividem-se em três eixos: i) uma que enfatiza a investigação, representada por dois MS; ii) outra que favorece a focalização no ensino e na formação profissional dos estudantes, presente em cinco cursos; iii) e um terceiro eixo, composto por oito cursos, que sublinha a importância da intervenção, nomeadamente no Terceiro Setor. Como vimos com Mars e Ginter (2012), a consciencialização da amplitude de papéis sociais das IES é evidenciada neste campo, nomeadamente através da intervenção social.

Os públicos-alvo dos cursos variam, em certa medida, de acordo com os próprios objetivos. As áreas de formação definidas para os públicos-alvo são predominantemente a Economia e a Gestão, seguidas das Ciências Sociais, em geral, ainda que nem todos os programas educativos façam esta discriminação, indicando como destinatários genéricos os "licenciados" e/ou "bacharéis".

As áreas de conhecimento mais valorizadas podem ser repartidas em duas grandes posições. A primeira (presente em sete cursos) é focada nas dimensões gestionária, fiscal e jurídica do empreendedorismo social, área de conhecimento que ressalta na análise curricular como aposta clara das PG, representando 35% do seu volume de trabalho. A segunda (representada por cinco cursos) coloca a tónica no caráter holístico da intervenção social, apelando a um conhecimento interdisciplinar motivador de uma orientação pragmática. Verificamos que, entre os atores educativos entrevistados e ainda que as posições não sejam tão antagónicas, se valorizam precisamente as mesmas duas áreas de conhecimento.

Perante as evidências de uma divisão entre duas esferas de conhecimento (existe apenas um único curso em que as duas orientações são expressas), questionamo-nos se tal facto será desejável no âmbito de uma pedagogia que se pretende integrada. Tendo em conta a panóplia de competências associadas ao empreendedor social que analisamos no ponto 2, nenhuma destas orientações deveria ser negligenciada, nem privilegiada.

Avançando para uma análise à dimensão das competências, em articulação com as

áreas de conhecimento mais valorizadas, começamos por evidenciar as competências analíticas dependentes do conhecimento declarativo, cujo fomento (declarado em seis apresentações-*online*) vai justamente ao encontro da melhoria das práticas de gestão estratégica nas organizações, quer na vertente do planeamento, quer na da intervenção.

Nos planos de estudos verifica-se mesmo a preocupação com as duas fases da gestão, isto é, com a gestão estratégica e a gestão operacional, numa ótica de capacitação para a promoção da sustentabilidade organizacional, justamente uma das caraterísticas associadas por Weerawardena e Mort (2006) à figura do empreendedor social. Os atores-chave partilham desta perspetiva, mencionando a importância do planeamento estratégico para a gestão eficaz e eficiente de um empreendimento social.

Especificando os conhecimentos procedimentais, os entrevistados destacam, como resultado esperado da aprendizagem, a capacidade operacional dos estudantes intervirem em contextos organizacionais. Isto prende-se, em larga medida, com a aplicação prática de estratégias e ferramentas gestionárias nos projetos de âmbito social. Nas apresentações *online* esta tendência materializa-se no destaque dado, por exemplo, à capacidade de análise económica dos problemas, políticas e territórios sociais.

Encerrando a análise aos tipos de conhecimento mobilizados, o conhecimento atitudinal sobressai enquanto "formação humana" dirigido a uma "atitude empenhada e solidária", o que se compagina com as indicações dos entrevistados quanto a uma postura ética assente em valores cooperativos e humanistas, bem como no pensamento crítico. Tal como enunciámos anteriormente, a "paixão" pela resolução de problemas sociais é uma das caraterísticas exploradas na literatura sobre o perfil do empreendedor social, evidenciando-se, assim, mais um ponto convergente entre os cursos e os pilares da prática socialmente empreendedora. Contudo, estas referências contrapõem-se, de certa forma, ao caráter espúrio assumido nos planos de estudo, e especificamente notado nas UC, enquadradas na subcategoria Ética e Responsabilidade Social. Esta desvalorização contraria a proficuidade de caraterizações do empreendedor como *agente de mudança,* dotado de uma "ética pessoal e profissional robusta".

Prosseguindo na direção de uma análise às metodologias pedagógicas, relembramos, à guisa de ponto prévio, que a pedagogia que grassa nas IES tem sido pautada, ao longo da sua existência, por uma unidirecionalidade no processo de ensino-aprendizagem, materializado na exposição retórica por parte do professor e em formatos pouco interativos (Ferreira, 1997). Não é por isso de estranhar que esta prática pedagógica perdure, de uma forma transversal, nos programas de educação para o empreendedorismo social, onde "*lidamos sempre com os limites do ensino convencional português*" (Entrevistado 8). Não obstante, na maioria dos discursos afirma-se a opção por estratégias mais diversificadas e heterodoxas:

> *"Pouca exposição, sobretudo muito debate. [...] Algumas UC são elas próprias integralmente feitas a partir, por exemplo, da estruturação de uma cooperativa nacional,* é um dos exemplos. Outros casos de resolução de problemas, simulação… enfim *são sobretudo*

metodologias participativas e tentamos, no mínimo, limitar os métodos mais expositivos e as avaliações mais ortodoxas, através de testes ou qualquer outra forma." (Entrevistado 15)

As abordagens pedagógicas dominantes podem, de acordo com as experiências dos entrevistados, ser sistematizadas em quatro eixos fundamentais, a que correspondem frequentemente momentos e contextos distintos, a saber: i) transmissão do conhecimento e estímulo à reflexividade; ii) aplicação prática do conhecimento e treino de competências; iii) contacto com realidades sociais e profissionais reais; iv) avaliação dos conhecimentos adquiridos.

Referindo-nos ao primeiro eixo, pode dizer-se que a tarefa crucial da transmissão e apreensão do conhecimento científico ocorre essencialmente em contexto de sala de aula, havendo no entanto registos de iniciativas com os mesmos objetivos noutros contextos físicos. Recorre-se à exposição pelos alunos ou de apresentação por parte dos docentes, seguidos de debate.

"*no debate é que nós conseguimos perceber como é que a cabeça das pessoas está a funcionar em relação à apreensão dos novos conceitos e ao significado que as pessoas estão a dar a estes conceitos e é onde nós temos tempo de esclarecer, de clarificar, de enfim, levar as pessoas a tentar compreender melhor os conceitos.*" (Entrevistada 13)

Congruentemente, são realizados seminários de apoio à investigação *"para clarificar as* dúvidas *que* vão *aparecendo nos alunos, e estruturando o domínio concetual e teórico do mestrado"* (Entrevistado 8) e também palestras, normalmente a cargo de convidados, nacionais e/ou internacionais, com um percurso pessoal e/ou profissional relevante:

"*pertencem, de facto, a estruturas ligadas a estes domínios da Economia Social, do voluntariado, do empreendedorismo social, da inovação social, que vêm cá falar da sua experiência e que vêm, enfim, partilhá-las com os alunos.*" (Entrevistado 15)

Promove-se ainda a valorização da informação multimediática proporcionada pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), mais especificamente, pelos *websites*, blogues e plataformas institucionais do próprio programa educativo.

Já no eixo de aplicação prática do conhecimento e treino de competências, englobamos as alusões dos entrevistados à mobilização reflexiva dos conceitos, individualmente ou em grupo, em face de situações concretas. São disso exemplos*:*

i*)* A análise de casos práticos (estudo de caso) *"[…]tanto quanto possível aplicados ao contexto português [...]"* (Entrevistado 14)*;*

ii) O *benchmarking* de iniciativas socialmente empreendedoras acoplado a exercícios de simulação e/ou resolução colaborativa de problemas práticos, no sentido de *"procurar a partir de situações concretas, pensar em formas de resolver determinados problemas e [...] aproximar [os estudantes] o mais possível aos desafios que as organizações do terreno têm de fazer",* com a mais valia de que *" [...] isso permite confrontar com a criação de*

competências genéricas, que nós não aprendemos na escola a fazer" (Entrevistado 8)*;*

iii) A colaboração e integração em atividades de extensão, mormente incubadoras;

iv) O trabalho de campo numa lógica de investigação e de investigação-ação*, "mais de oficina."* (Entrevistada 11);

v) As experiências de contacto com realidades sociais e profissionais que, variando de acordo com as preferências e experiência profissional dos docentes, podem incluir visitas a contextos comunitários, tertúlias, ou mesmo períodos de integração socioprofissional temporária.

Por fim, existe a componente avaliativa de todo o processo de aprendizagem. Neste aspeto, constata-se uma tendência de afastamento face aos métodos tradicionais de avaliação dos conhecimentos, sob a forma de "*avaliação periódica com frequências*" (Entrevistada 10) que, no entanto, não deixa de ser praticada. Este é apenas um dos métodos utilizados, de entre uma panóplia ampla.

> *"casos em que era trabalho de grupo, havia casos que eram apresentações, havia casos que eram trabalhos individuais, não apresentado ou apresentado. Outra vez só relatório. Portanto é muito heterogéneo."* (Entrevistado 14)

Sistematizando, os instrumentos de avaliação incluem a construção de projetos ou planos de negócios, que podem ser submetidos a avaliação externa; a escrita de um ensaio, trabalho ou relatório individual; ou ainda a construção de um portefólio individual ou em grupo, com pequenos relatórios contendo reflexões acerca de eventos ou temáticas abordadas em sala de aula.

6.3. Estruturas programáticas

Focando a atenção nos planos de estudos dos 15 cursos em análise, contabilizam-se 206 UC, as quais constituem a nossa unidade de análise, de acordo com uma tipologia analítica[20] que analisa o enfoque disciplinar[21].

Na totalidade, contabilizamos 22595 horas de trabalho. A partir deste total, calculamos a distribuição percentual por grupo disciplinar:

i) Abordagens de Empreendedorismo Social é o grupo disciplinar que apresenta um maior volume de horas de trabalho (10847) assim como a maior profundidade analítica. Corresponde a cerca de metade do tempo total (48%).

ii) Metodologias e Práticas de Investigação absorveram 6088 horas de trabalho, ou seja, 27% do tempo total.

iii) Práticas de Intervenção totalizam 5124 horas de trabalho, ou seja, 23% do tempo total.

O grupo disciplinar das *Abordagens de Empreendedorismo Social* foi o epicentro analítico. Para o efeito, tipificamos essas UC em 18 subcategorias de conhecimento, integrando-as, por sua vez, em seis grandes categorias que remetem para áreas mais gerais do conhecimento.

No Quadro 3, que se expõe de seguida, encontra-se a correspondência entre categorias e subcategorias de conhecimento que compõem o domínio da especialidade do empreendedorismo social, bem como o peso relativo de cada uma destas, no volume total de trabalho dos cursos analisados.

Em primeiro lugar, optamos por destacar a importância central atribuída aos conteúdos dedicados à Gestão, em ambas as vertentes consideradas – *Gestão Operacional* (26%) e *Gestão Estratégica* (21%). Com efeito, quase ¼ do volume de trabalho requerido pela totalidade da oferta educativa é dedicado a conteúdos ligados à área da gestão organizacional (22,1%). De modo consonante, entre os entrevistados, várias vozes se levantam a respeito da necessidade de promover com os estudantes competências técnicas relacionadas com a gestão:

> *"Tudo isso faz parte de um conjunto de competências que são essenciais para qualquer interventor e empreendedor e que tem a ver com a capacidade de análise, com a capacidade de planeamento, com a capacidade operativa, com a definição de critérios de eficácia e eficiência no modo como os recursos são utilizados, por exemplo, e depois dos resultados que se obtêm."* (Entrevistada 10)

A categoria de conhecimento denominada de *Paradigmas da Intervenção Social* é, por outro lado, uma das que mais se destaca, quer pelo número de UC afetas, quer pelo volume de horas de trabalho que concentra: representa cerca de 24% de todo o tempo afeto às grandes áreas de conhecimento. Portanto, pode dizer-se que as questões do desenvolvimento, da inovação e do empreendedorismo aplicadas à área social, sob a égide histórica e teórica da economia social e solidária, constituem o enfoque mais comum na oferta educativa analisada. Corroborando esta imagem, o racional associado às *escolas da economia social e solidária* é enfatizado pela grande maioria dos atores educativos entrevistados, enquanto constructo teórico basilar dos *curricula*.

De referir, ainda, a relativa importância dada às normas e requisitos jurídico-legais que enquadram a atividade das organizações do Terceiro Setor, expressa pelas 1686 horas atribuídas à categoria *Regime Jurídico, Fiscal e Contabilístico* das organizações, que representa cerca de 16% das áreas de conhecimento. Contudo, os atores não destacam particularmente estas dimensões, atribuindo maior valor quer à avaliação de projetos, quer à angariação de fundos.

Por último, a categoria *Estado, Economia e Sociedade* é aquela que implica menor

volume de trabalho (1331 horas) e, por conseguinte, parece ser a área de conhecimento menos influente ou prioritária (12%). Entre os entrevistados, sete indivíduos mencionam a importância e a evolução das relações entre OTS e Estado, quatro deles especificando os modos de articulação presentes no desenho das políticas públicas.

Quadro 3 – Categorias e subcategorias de conhecimento e respetivos volumes de trabalho em *Abordagens de Empreendedorismo Social* (%)

Categorias de conhecimento/ Descrição Sumária	1[i)]	Subcategorias de conhecimento	2[ii)]	3[iii)]	4[iv)]
Gestão Estratégica *Conteúdos ligados à gestão do ponto de vista da estratégia a médio e longo-prazos, das práticas de governação e dos valores da organização*	21	Planeamento e gestão estratégica	10,7	8,7	13,9
		Sustentabilidade económica	5,7	5,9	5,3
		Liderança	1,1	1,4	0,6
		Governança	0,3	-	0,6
		Comunicação e *marketing*	3,6	1,4	7,0
Gestão Operacional *Conteúdos ligados à gestão quotidiana das organizações, do ponto de vista dos cargos de direção executiva, técnica ou pedagógica, das metodologias implicadas nos projetos de intervenção de terreno e nos sistemas de gestão da qualidade*	26	Gestão	4,8	5,1	4,3
		Planeamento, gestão e avaliação de projetos	4,3	5,3	3,0
		Gestão de Recursos Humanos	5,6	4,8	6,9
		Tecnologias de informação e comunicação	3,3	1,9	5,4
		Auditorias e gestão da qualidade	5,7	3,1	9,8
Paradigmas da intervenção Social *Conteúdos ligados à génese do setor social, à missão das organizações, ao enquadramento paradigmático dos novos desafios do desenvolvimento, passando pelos modos de atuação empreendedores e/ou inovadores*	25	Problemáticas do desenvolvimento nas sociedades contemporâneas	7,5	12,1	0,2
		Empreendedorismo e inovação social	7,3	8,9	4,5
		Paradigmas da Economia Social e Solidária	11,5	18,3	0,9
Estado, Economia e Sociedade *Conteúdos ligados aos modelos de relação entre os setores económicos e a sociedade, aos desafios e problemáticas sociais, assim como às políticas sociais e económicas que desenham modos de atuação organizacionais*	12	Estado e políticas sociais	6,5	10,1	0,7
		Necessidades e problemáticas sociais	4,0	5,6	1,4
		Parcerias	1,3	1,7	0,8
		Ética e responsabilidade social	0,9	1,1	0,5
Regime Jurídico, Fiscal e Contabilístico *Conteúdos ligados às áreas da Contabilidade, Fiscalidade e Direito aplicados a organizações do Terceiro Setor*	16		16,1	4,5	34,2

i) Volume de trabalho atribuído a cada categoria de conhecimento, tendo em conta a totalidade dos cursos identificados (%)
ii) Volume de trabalho atribuído a cada subcategoria de conhecimento, tendo em conta a totalidade dos cursos identificados (%)
iii) Volume de trabalho atribuído a cada subcategoria de conhecimento, tendo em conta apenas os Mestrados(%)
iv) Volume de trabalho atribuído a cada subcategoria de conhecimento, tendo em conta apenas as Pós-Graduações (%)
Fonte: Autores baseados na análise documental.

De seguida, a análise é aprofundada, dirigindo-se às subcategorias de conhecimento enunciadas. Nas subcategorias das *Abordagens de Empreendedorismo Social,* o volume médio de trabalho é de 571 horas, oscilando entre as 23 horas (*Governança*) e as 1208 horas (*Paradigmas da Economia Social e Solidária*). Esta última subcategoria, juntamente com o *Planeamento e Gestão Estratégica* (1127 horas), corresponde a cerca de 22% das horas dedicadas às *Abordagens de Empreendedorismo Social* e a 10% do tempo total da oferta educativa.

A importância deste peso relativo aponta para dois vetores estruturantes desta área de estudos: i) os desafios estratégicos que se colocam aos detentores de cargos de Direção e/ou decisão executiva; ii) o conhecimento acerca dos postulados da Economia Social e Solidária enquanto elemento de valorização histórica, assim como de orientação para práticas socioeconómicas coerentemente alternativas. Estes vetores são reconhecidos pelos atores entrevistados, quer pela valorização das competências procedimentais relacionadas com a gestão e governança, quer pela ênfase colocada no caráter basilar do conhecimento declarativo, nomeadamente aquele que se enquadra nas teorizações da Economia Social e Solidária.

Releva-se, ainda, o resultado ligeiramente abaixo da média da subcategoria *Empreendedorismo e Inovação Social* (763 horas), a arrecadar cerca de 7% do volume total de trabalho das *Abordagens de Empreendedorismo Social*[22]. Estes dados reforçam a perspetiva de que o vocábulo "empreendedorismo" não apresenta uma penetração significativa nesta área de estudos, como evidenciamos acima.

Em suma, a abordagem interpretativa permite-nos afirmar a centralidade do Terceiro Setor nos discursos orais e escritos, pela sua identificação com o campo de intervenção. Porém, os atores educativos tendem a preterir os termos *Empreendedorismo Social* e *Inovação Social*, em prol da designação *Economia Social*. A mesma tendência é verificada pela análise de conteúdo das estruturas programáticas e, igualmente, pela designação das UC e dos próprios cursos.

A triangulação de dados evidencia que as lacunas apontadas no campo de intervenção acima identificado como *Terceiro Setor* ou *Economia Social* são coerentemente exploradas nas estruturas programáticas dos cursos e concentram-se nos domínios da gestão e do planeamento. Paralelamente a estes domínios, é também salientada a importância do conhecimento interdisciplinar, indispensável a uma intervenção social de caráter holístico. Todavia, a análise curricular não operacionaliza de forma clara esta preocupação.

Concomitantemente, as três grandes linhas de orientação pedagógica – investigação, formação especializada, intervenção social – que surgem nas apresentações *online* coadunam-se com os três grupos disciplinares estruturantes da oferta educativa, respetivamente – *Metodologias e Práticas de Investigação, Abordagens de Empreendedorismo Social,* e *Práticas de Intervenção*. Esta aposta revela algum grau de consciencialização da amplitude de papéis sociais das IES, particularmente através da

intervenção social. Contudo, este último grupo disciplinar é o menos significativo nos programas educativos, o que poderá indicar a necessidade de um maior investimento no sentido do desempenho efetivo daquela amplitude de papéis.

Ainda de realçar que os testemunhos sobre as abordagens pedagógicas evidenciam uma relativa inovação face às práticas pedagógicas dominantes e a consciência da necessidade de centrar o processo de ensino e aprendizagem nos estudantes, bem como na promoção de uma aprendizagem que dá maior enfase à prática efetiva ou simulada.

7. Os programas educativos observados em profundidade: SOL2, ENTRE e TuSou

Este ponto pretende dar visibilidade aos resultados interpretativos a que nos conduziram os estudos de caso realizados. Os três programas, SOL2, ENTRE e TuSou, são analisados caso a caso, na sua coerência interna, de acordo com a proposta da abordagem societal (Maurice, Sellier & Silvestre, 1982; Maurice & Sorges, 2000), sem que tal signifique que não exista oportunidade para o estabelecimento de comparações conclusivas entre os casos.

Porém, a especificidade do caso é central, quer pelas suas caraterísticas, quer pela informação consultada e disponibilizada[23], quer pela tipologia dos mesmos em termos de educação formal e não formal, quer pelos próprios atores que foram considerados pelas direções/coordenações de cada curso como sendo relevantes para a compreensão da identidade dos cursos[24].

Para cada caso, e de acordo com a problematização da educação para o empreendedorismo social, começamos por fazer uma análise institucional, onde focamos genericamente a história e evolução da oferta educativa, o enquadramento político e organizacional e as caraterísticas do corpo docente e das redes de relações estabelecidas. Após este eixo, segue-se a análise substantiva aos conteúdos, objetivos específicos e resultados esperados da aprendizagem, bem como aos públicos educativos e às práticas pedagógicas (contextos de aprendizagem, métodos pedagógicos e avaliação da aprendizagem).

7.1. Os programas educativos, as suas histórias institucionais e seus atores-chave

7.1.1. O curso SOL2: uma experiência formativa pioneira focada na economia solidária

O SOL2, já na sua oitava edição, é um curso de mestrado, igualmente com vertente de pós graduação. Está sediado na escola de ciências sociais e humanas de uma instituição do ensino superior público, que goza de um reconhecido mérito científico e pedagógico.

A fundação do mestrado representou uma oportunidade de institucionalização e operacionalização dos conhecimentos teóricos e práticos acumulados pelo fundador e suas equipas. Concebeu-se a oferta educativa como uma proposta orientada para a resposta a problemas sociais, por via da mobilização da sociedade civil, em torno de um modelo de economia alternativo. Este modelo não se baseia na racionalidade instrumental de cariz individualista, pelo contrário, critica-a e tem como objetivo fundamental responder às necessidades de inserção, no mercado de trabalho, de pessoas desqualificadas e marginalizadas.

É o primeiro curso a surgir no campo amplo do empreendedorismo social[25], em 2005, e a sua emergência explica-se pelo percurso académico e de intervenção do seu fundador, diretor em funções até 2010. A sua experiência científica e profissional está associada a projetos de intervenção e investigação no terreno (foi até diretor de instituições de cúpula do Terceiro Setor), passando pela coordenação de centros de investigação e direção de projetos editoriais na área de estudos do presente caso.

> *"Adicionalmente [à docência] fui fazendo outras coisas voluntariamente, como dar início a diversos centros de estudos. Nos três primeiros anos, fui fundador do A, hoje sou colaborador. Além disso, criei o centro de estudos de B, que sou presidente do conselho científico, e nesse* âmbito *a criação de uma revista, que é a revista de Y que vai agora no sexto número. E, portanto, sou responsável pela revista e sou o diretor. Também ajudei a criar a Associação C há 20 anos de que fui presidente da Assembleia Geral e até ao ano passado presidente da associação. Agora deixei e não tenho nenhum cargo. Também ajudei a criar o Centro de Estudos D, ao qual ainda estou ligado aqui. Fui fundador de dois mestrados […] e tive também na origem e no Conselho Científico do mestrado E, ao qual estive ligado durante 20 anos, mas agora já não estou ligado. Para além disso, estive na origem do projeto da economia solidária de [região A] e tenho estado muito envolvido em projetos de desenvolvimento local em todo o país, bem como em alguns PALOP, tanto a criar como a apoiar. Os projetos comunitários de C, CA e A fui eu que ajudei a criar. Estive sempre muito ligado* à prática." (Entrevistado 9)

Apesar das abordagens da economia solidária serem, à época, ainda muito desconhecidas, a trajetória do fundador foi determinante para a atual matriz teórica do curso, ainda que atualmente o próprio corpo docente se tenha diversificado e integre as perspetivas das escolas mais recentes do empreendedorismo social. O corpo

docente era, e ainda hoje é, composto por docentes da instituição de acolhimento do mestrado (essencialmente sociólogos e economistas, alguns deles ainda em formação e sem doutoramento), que vão alicerçando os fundamentos teóricos do mestrado, conjuntamente com professores convidados, alguns dos quais peritos académicos e profissionais estrangeiros, com elevada reputação na área da Economia Social e Solidária.

A mudança de Direção, em 2010, incorpora novas relações e complementa a orientação de conteúdos, mais alicerçados nas *escolas europeias* e *anglófonas*. Intensifica-se a internacionalização do mestrado; o corpo docente adquire alguma especialização, concluindo graus de mestre e doutoramento; as correntes de fundamentação teórica são paulatinamente enriquecidas; e as parcerias diversificam-se e adquirem uma maior centralidade, destacando-se a integração em redes internacionais europeias e da América Latina focadas na Economia Social e Solidária, bem como a sedimentação de relações com instituições de representação das políticas nacionais (e.g. CASES).

7.1.2. O curso ENTRE: capacitar para uma intervenção social fundamentada

Criado em 2009 por duas faculdades da mesma Universidade, o curso ENTRE conta já com três edições e é ele próprio caraterístico das sinergias entre as várias disciplinas envolvidas no campo do empreendedorismo social.

Este curso surge a partir da identificação de uma lacuna, ao nível da oferta educativa e formativa nacional:

> *"Não nos pareceu que existisse ao nível do país uma oferta idêntica a esta e, portanto, respondia à nossa ótica […] a uma necessidade que os próprios interventores sociais, em sentido lato, sentem de agir de uma forma mais eficaz e mais eficiente e com um caráter transdisciplinar […]. Nós fizemos esse estudo para criar o mestrado e não encontrámos [...], e penso que a realidade não se alterou muito, não encontrámos nenhum curso que conseguisse agregar estas três dimensões numa mesma formação […] uma componente quer da Economia, quer das novas tecnologias, quer da Sociologia, quer do Serviço Social."* (Entrevistada 11)

O perfil de coordenação do curso é bicéfalo, assegurado por uma direção composta por docentes de ambas as faculdades que participaram na conceção do ENTRE. Os processos democráticos e participativos são uma caraterística funcional, facilitada pela proximidade entre coordenação e corpo docente, pelo que a tomada de decisão é frequentemente conjunta:

> *"Diria que temos quatro reuniões por ano, em que estamos todos envolvidos [...]. Isto aqui, uma pessoa é um voto e discutimos tudo o que há para discutir."* (Entrevistada 14)

O corpo docente é, desde a origem do curso, composto por detentores do grau académico de doutor, havendo um núcleo duro de docentes provenientes das duas grandes áreas disciplinares da sociologia e serviço social, ainda que a primeira seja a área de formação mais frequente entre os docentes. O percurso académico de alguns destes docentes tornou-os investigadores reconhecidos no panorama nacional das ciências sociais, assumindo destaque em temáticas como as Políticas Sociais, o Terceiro Setor ou a Igualdade de Género. Por sua vez, é assumido que muitos deles participam "*em atividades extra-académicas, pertencendo a associações [...]*" (Entrevistada 14).

As parcerias que existem no âmbito do curso são inerentes ao próprio objetivo de "ligação à sociedade" do ENTRE, que denota uma compreensão abrangente dos papéis que as IES podem representar na sociedade. Assim, as parcerias são muitas e bastante diversificadas, com IES públicas e privadas, entidades científicas e académicas de países europeus como Espanha e Áustria, instituições públicas, tais como IEFP, bem como OTS onde se inserem profissionalmente os estudantes do curso. Há, por exemplo, incentivos à coorientação de mestrandos por investigadores de outras universidades nacionais e estrangeiras e experiências de extensão universitária, como a incubadora académica.

7.1.3. O curso TuSou: um programa de aprendizagem não formal capacitador de empreendedores sociais

O curso TuSou é um programa de educação não formal promovido por uma OTS de base, atualmente na sua segunda edição. A fundação data de 2010, fruto das relações, e junção de vontades, essencialmente de duas instituições do Terceiro Setor e de três pessoas. O momento inicial parece ter envolvido, em primeiro lugar, a consciência das dificuldades de integração social de jovens de minorias étnicas e da ausência de iniciativas educativas e formativas dirigidas aos mesmos, especialmente dedicadas à formação de lideranças capazes de intervir eficazmente nos problemas das comunidades de origem. Com efeito, trata-se de um programa que contempla vários eixos temáticos e um objetivo central, que é a formação de líderes sob a perspetiva de serviço aos outros. Aqui verifica-se um forte trabalho identitário baseado nos valores de partilha, solidariedade, trabalho colaborativo, responsabilidade e justiça.

Identificada a necessidade social, partiu-se para a estruturação de um projeto educativo inovador, alicerçado numa parceria entre as duas instituições (uma promotora, outra financiadora) e no trabalho de terreno de dois atores, tidos aqui como fundadores do programa.

Numa fase crucial (início deste processo empreendedor), os fundadores aliavam em simultâneo: i) as competências e experiência profissional adequadas à conceção de um projeto educativo deste tipo; ii) uma valiosa experiência de coordenação estratégica e operacional de projetos sociais; iii) uma sólida relação de confiança pessoal e profissional, cimentada pela correlação dos seus percursos de vida; iv) uma intensa atividade no âmbito do Terceiro Setor, que inclui a ocupação

de cargos de direção, porém um deles com intensa atividade também na arena pública e cívica.

Ambos são descritos como pessoas carismáticas, ainda que nesta 2ª edição, a funcionar simultaneamente em Lisboa e no Porto e fundamentalmente aos fins-de-semana, um dos líderes esteja mais presente e, por isso, assuma maior admiração por parte da sua equipa do que o outro, mais ausente. Referindo-se àquele, os diferentes entrevistados salientam que é um líder por natureza e ação, detentor de uma vasta e valiosa rede de contactos, que mantém por intermédio de uma grande capacidade para trabalhar em equipa e para estabelecer pontes facilmente.

O programa educativo não é executado por uma equipa de docentes propriamente dita, tal como o seu plano de estudos não se divide em UC, nem num programa previamente definido. Pelo contrário, vai sendo construído e adaptado de acordo com as necessidades sentidas pelos públicos-alvo, a partir de um guião-base. A coordenação pedagógica está a cargo de uma equipa técnica (o secretariado executivo), constituída por quatro pessoas divididas entre Lisboa e Porto e uma outra encarregue essencialmente de produzir registos audiovisuais das sessões. A equipa técnica é coadjuvada, no processo de ensino-aprendizagem, por várias outras figuras:

i) *Convidados*: são pessoas que, fruto da sua história pessoal, detêm um conhecimento e uma experiência de vida que se tornam úteis para a transmissão de valores, atitudes e comportamentos de liderança. Oriundos dos mais diversos contextos (política, jornalismo, desporto, academia, etc.), os convidados tendem a ser figuras públicas nacionais e internacionais de alto impacto mediático ou de meritório percurso de vida. Assumem um importante papel de valorização do testemunho e inspiração;

ii) *Padrinhos/Madrinhas*: são pessoas que foram convidadas a colaborar no projeto educativo, especificamente na fase de incubação de projetos, com dois propósitos mais ou menos explícitos: a) orientar pelo menos um dos projetos da incubadora com o qual tivesse maior afinidade, assumindo dessa forma alguma responsabilidade pelo rumo e sucesso dos educandos que ficam, tal como na relação de parentesco que lhe dá o nome, sob a sua tutoria ou tutela informal; b) estabelecer com os educandos uma relação de suporte, mediante encontros regulares, favorável quer à sustentabilidade pessoal e do projeto, quer eventualmente ao alargamento da rede de contactos, proporcionando um capital social, muitas vezes deficitário nos educandos.

iii*) Consultores*: são jovens estudantes ou profissionais altamente qualificados na área da gestão de projetos e do *design* de comunicação. Colaborando por via das parcerias institucionais estabelecidas com empresas ou IES, o seu papel é o de colocar em prática as suas competências transversais e técnicas, e ao serviço da conceção dos projetos de empreendedorismo social. O objetivo é duplo: que os consultores acrescentem qualidade ao próprio projeto; que assumam uma parte da formação mediante a partilha de conhecimentos e/ou a demonstração de procedimentos.

iv) *Formadores*: com o alargamento do público-alvo e da área geográfica de intervenção para o Porto, a equipa técnica passou a ser reforçada pela presença de elementos da primeira edição do programa educativo. Referidos frequentemente como os jovens de primeira geração – os designados na literatura da formação como *multiplicadores* – são integrados no processo de ensino/aprendizagem por representarem o espírito do programa e se constituírem, para os novos educandos, como uma referência imediata e portadora de veterania, aspeto potencialmente facilitador da aprendizagem interpares.

Deste elenco de atores que intervêm no processo de aprendizagem não formal do curso TuSou, constatamos que todo o programa formativo radica em fortes relações de parceria que resultam, quer do capital social dos fundadores, quer das instituições promotoras e financiadoras. Desde pessoas individuais a empresas privadas, a IES, instituições públicas ou à igreja, passando por figuras públicas eminentes a nível nacional e internacional dos diferentes foros de atividades, seja política, seja desportiva, toda a sociedade parece poder estar envolvida neste projeto. E, de facto, a porta está aberta a todos que, uma vez envolvidos, tendem a permanecer e a fidelizar-se afetivamente ao programa que assim vai crescendo (em termos de pessoas envolvidas quase duplicaram) e engrandecendo o projeto de formação de empreendedores sociais, num espírito de abertura e enriquecimento de saberes e de "seres". Este é um caso que, na prática, envolveu e impactou dezenas de pessoas, contando-se, na presente edição, com pelo menos seis parcerias ativas e oito formadores provenientes da primeira edição do TuSou a prestar o seu apoio, juntamente com equipa de coordenação, a cerca de 75 formandos, das áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa.

7.2. Os programas educativos: dos objetivos e públicos-alvo aos conteúdos e práticas pedagógicas

7.2.1. Orientação para a fundamentação científica de um modelo económico alternativo no curso SOL2

Os objetivos do SOL2 orientam-se para dois grandes eixos, que são sintetizados em: i) formar profissionais empenhados na promoção e na investigação de formas económicas mais inclusivas e de organizações mais democráticas e justas; ii) aprofundar a reflexão teórica e prática dos processos associados à Economia Social e dos designados novos caminhos da Economia Solidária.

O curso tem um público-alvo abrangente em termos de áreas disciplinares, destinando-se a estudantes que pretendem prosseguir os estudos para além do 1º ciclo, ou a pessoas já integradas profissionalmente e que pretendam requalificar-se e atualizar saberes.

Em termos de práticas pedagógicas, parece haver uma utilização por excelência do espaço de aula para a exposição teórica do professor, seguida de debate e/ou complementada com a exposição dos estudantes a partir de casos simulados ou reais, que lhes "*permitirão indexar a informação por confronto entre a teoria e a empiria*" (Entrevistado 8). Jogos de simulação de intervenção e visitas de estudo, trabalhos colaborativos entre estudantes, trabalho de projeto e as tertúlias fora de aula, em espaço associativo, constituem a panóplia de métodos pedagógicos a que se juntam as tradicionais conferências com peritos internacionais em Economia Social e Solidária.

Os resultados da análise das estruturas programáticas[26] sistematizados no Quadro 4 revelam que o curso SOL2 tem um perfil de orientação científico radicado num conhecimento de cariz teórico de fundamentação reflexiva (com forte presença dos *Paradigmas da intervenção social* e da dimensão *Estado, economia e sociedade*), com um enfoque em questões de gestão estratégica.

Quadro 4 - Peso relativo das orientações disciplinares das unidades curriculares

Orientação disciplinar	%
Gestão estratégica	26
Gestão operacional	7
Paradigmas da intervenção social	30
Estado, economia e sociedade	37

Fonte: Autores baseados nos planos de estudo.

O Quadro 4 mostra que o curso tem uma forte vertente formativa radicada em saberes declarativos ao contrário dos procedimentais, que aparecem relativamente subvalorizados, e sobretudo associados à UC de TIC.

Porém, os saberes atitudinais parecem ser estimulados pelas práticas pedagógicas, nomeadamente através do pendor em trabalhos em equipa e jogos de simulação de intervenção, visitas de campo e contacto com experiência de terreno que dão corpo à valorização "de uma base indutiva de construção da Ciência"[27].

Quadro 5 – Referências aos tipos de saber no conjunto de unidades curriculares[28]

Tipos de saberes	Declarativo	Atitudinal	Procedimental
Nº	40	19	12

Fonte: Autores baseados nas fichas das unidades curriculares.

A estes conteúdos acresce a dissertação e um trabalho de projeto, ambos obrigatórios e orientados para aplicação de saberes declarativos, porém no primeiro caso de caráter mais retórico, enquanto no segundo com uma vertente aplicada. Na maioria das UC, a avaliação do processo de ensino-aprendizagem cumpre os requisitos clássicos da academia, combinando a realização de um trabalho escrito individual e trabalhos de grupo.

7.2.2. A fundamentação da intervenção social dinamizada pela multiculturalidade e pelas preocupações de melhoria contínua do curso ENTRE

O curso ENTRE orienta-se por um objetivo geral de aperfeiçoamento e adaptação da intervenção social aos desafios das sociedades contemporâneas. Tal como o curso SOL2, pretende formar profissionais científica e tecnicamente preparados para os novos desafios e problemas sociais. Porém, através de um novo paradigma da intervenção social, ao invés da proposta de alternativa socioeconómica do SOL2. Apresenta como marca distintiva a ênfase dada à transformação social como objetivo último do fomento do empreendedorismo (social).

Fica claro, desde a emergência do curso, o objetivo de desenvolver saberes de tipo declarativo, através do desenvolvimento de competências de investigação, bem como o compromisso "*de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico*" (Relatório 1 do caso TuSou).

O público-alvo desta oferta formativa é amplo, tal como no curso SOL2:

> *"estudantes com um grau do 1º ciclo em* áreas *com afinidades com as do Mestrado (por exemplo, trabalho social, sociologia, psicologia social, políticas sociais, desenvolvimento local e animação sociocultural); profissionais que trabalhem em projetos de intervenção social e/ou em organizações sociais; atuais e futuros empreendedores sociais, que desenvolvam ou pretendam desenvolver projetos e iniciativas de inovação social."* (Relatório 1 do caso TuSou)

A diversidade de origens geográficas dos estudantes, bem como a dos seus percursos académicos e profissionais, materializada na coexistência de estudantes que nunca abandonaram a academia e de sujeitos com experiências profissionais longas e diversificadas confere, por um lado, uma maior riqueza ao processo ensino-aprendizagem. Mas, por outro, exige maior flexibilidade e recursividade por parte da equipa docente, sobretudo pela presença de estudantes estrangeiros, que é significativa.

Do ponto de vista das práticas pedagógicas, afirma-se que o processo de ensino-aprendizagem é centrado no estudante, pressupondo-se "*a definição de resultados e competências a adquirir em cada UC e o desenvolvimento de estratégias de formação por parte do estudante*" (Relatório 1 do caso TuSou). O método pedagógico presente em todas as UC é a exposição oral presencial por parte dos docentes, o que aparentemente contraria a ótica de ensino-aprendizagem centrada no estudante. Todavia, afirma-se que esta exposição tenta não ser escolástica e fechada, mas aberta e potenciadora de discussão e reflexão crítica. São, aliás, várias as UC em que é apontada a realização de debates e discussões temáticas, nomeadamente a partir de bibliografia analisada

e da visualização de material audiovisual disponível nas plataformas *online* do curso. A análise e recensão de artigos científicos, bem como as apresentações em aula e os exercícios de aplicação de conhecimentos são também referenciados frequentemente.

Evidenciando uma aposta na metodologia de investigação-ação e no fomento da participação cívica e associativa, o processo de ensino-aprendizagem baseia-se em métodos pedagógicos expositivos e interrogativos, esta última, mediada, frequentemente, pela apresentação de casos e/ou situações-problema. Os trabalhos de grupo são também prática comum, sendo realizados, maioritariamente, em horas de trabalho autónomo dos estudantes, mediante acompanhamento tutorial presencial e/ou virtual por parte dos docentes, ainda que algumas horas de contacto letivo sejam também disponibilizadas em algumas UC para esta prática. As conferências são igualmente uma ferramenta pedagógica que detém uma presença regular, neste curso.

A avaliação é tendencialmente contínua, preferindo-se o "*regime presencial*" e a "*realização de trabalhos progressivamente mais complexos*", numa "*aposta para a autoaprendizagem e aprendizagem partilhada, estimulando a criatividade, a capacidade de iniciativa e de crítica fundamentada*", que privilegia métodos pedagógicos orientados para "*o incremento do debate e da reflexividade, no espaço da aula e fora dele, e o desenvolvimento de processos de trabalho/aprendizagem em equipa*" (Relatório 1 do caso TuSou).

Os conteúdos programáticos demonstram uma tendência muito idêntica ao plano curricular do SOL2, sendo reprodutores das mesmas orientações teóricas fundamentais, ainda que neste caso a *Gestão estratégica* e os *Paradigmas de intervenção social* adquiram uma preponderância similar o que, associado a um maior peso da *Gestão operacional*, resulta numa vertente de cariz mais aplicado.

Quadro 6 – Peso relativo das orientações disciplinares das unidades curriculares[29]

Orientação disciplinar	%
Gestão estratégica	26,9
Gestão operacional	15,3
Paradigmas da intervenção social	26,9
Estado, economia e sociedade	30,7

Fonte: Autores baseados nos planos de estudo.

Como podemos ver no Quadro 7, à escala das UC, encontramos uma maior preponderância de referências ao conhecimento declarativo, seguida de indicações de orientação procedimental face à prática – onde sobressai, de novo tal como no SOL2, o peso da UC de TIC – enquanto os saberes atitudinais parecem ser desvalorizados. Esta constatação, igualmente observada no programa SOL2, parece ser um desvio relevante, pela negativa, face aos traços dos saberes mais caraterísticos da educação para o empreendedorismo, em geral, e para o empreendedorismo social, em particular.

Quadro 7 – Referências aos tipos de saber no conjunto de unidades curriculares[30]

Tipo de saberes	Declarativo	Procedimental	Atitudinal
Nº	14	11	3

Fonte: Autores baseados nas fichas das unidades curriculares.

Para além da comissão de acompanhamento de curso, do papel do representante de turma e dos questionários *online*, são realizadas reuniões semestrais com os estudantes. Esta é a prática de avaliação que os entrevistados unanimemente mais valorizam:

> *"Em geral, é na aula de um de nós e, portanto, procuramos que vão lá, que não seja só um docente, que sejam pelo menos dois, podem ser os coordenadores ou não, e que, pronto, auscultamos e discutimos com eles os problemas e vemos soluções, etc. Isso para nós é a principal fonte de informação relativamente ao feedback dos estudantes, não é? "* (Entrevistada 14)

Destaque ainda para o facto de este curso ter sido acreditado pela *Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior* (A3ES) recentemente, parecendo haver uma preocupação com a sua melhoria contínua, que se concretiza numa atividade de monitorização e avaliação constantes:

> *"O que resolvemos fazer foi eleger um representante por ano que faz o acompanhamento à turma e trabalha com a comissão de acompanhamento do curso e que vai falando sobre os aspetos que gostaria de melhorar."* (Entrevistada 10)

7.2.3. O empoderamento de públicos vulneráveis com objetivos de inserção socioprofissional do programa TuSou

O programa TuSou é um programa de continuidade, assente num modelo de "ação-formação", desenhado para atingir a transformação pessoal e social, através da aquisição de novos conhecimentos, e para o desenvolvimento de competências práticas, na definição de um projeto de vida e/ou profissional.

Os participantes são alvo de uma estratégia de recrutamento rigorosa. Para além de ter como critério o escalão etário de juventude (18 e os 35 anos de idade), utiliza requisitos como a motivação, a disponibilidade e a maturidade dos candidatos, bem como uma pertença efetiva ou potencial a contextos de exclusão social.

Todo o projeto educativo incide numa formação para o exercício de "*uma liderança de forma conjunta e ao serviço, e não de forma autocrática, disciplinadora …*" (Entrevistado 1), pelo que não se pretende:

"*desenvolver um conceito de liderança concentrada num só indivíduo, na verticalidade hierárquica ou na lógica de poder, mas na capacidade de um ator de um determinado contexto, em registo relacional e interdependente, potenciar as capacidades dos outros em prol do bem comum.*" (Relatório 2 do caso TuSou)

Assim, a sua estrutura programática, numa primeira fase, tem como principal tema a liderança e como objetivos de aprendizagem:

i) Conhecer os tipos de liderança que existem, compreender as funções e tarefas dos líderes e, sobretudo, como estes agem perante os desafios;

ii) Tomar consciência da necessidade de um conhecimento aprofundado da realidade circundante. Trata-se de reconhecer a importância de se estar documentado, informado ou familiarizado com as realidades e temas que se afiguram mais pertinentes. Efetiva-se, desta forma, uma liderança esclarecida;

iii) Reconhecer a importância do conhecimento do eu para o crescimento pessoal e para o exercício da liderança. Esta dimensão introspetiva de autoconhecimento tem em vista reforçar a autoestima e a resiliência. No intuito de desenvolver capacidades de liderança, procura-se moldar determinados aspetos de personalidade, que vão desde a pontualidade ao refinamento do sentido estético, passando pela gestão de conflitos ou pelo cuidado na apresentação, quer pessoal, quer dos projetos profissionais que representam;

iv) Desenvolver a capacidade de organização e de comunicação com pessoas e com grupos, as competências de gestão de projeto e de planeamento, execução e avaliação.

Para o efeito, aposta-se na diversidade dos contextos e dos métodos pedagógicos, em coerência com a metodologia de educação não formal, cujas razões subjacentes estão também ligadas a uma necessidade de ajustamento ao público-alvo que se pretende atingir:

"uma forte preocupação de inovação de métodos pedagógicos estimulantes, emocionalmente comprometidos, criativos e com enfoque no fator surpresa que possa suscitar nos participantes." (Relatório 2 do caso TuSou)

É também uma metodologia que permite colocar o formando (as suas necessidades, expectativas, vivências, etc.) no centro do processo de ensino-aprendizagem. Nesta senda, as práticas pedagógicas utilizadas são plurais e diversificadas: conferências dinamizadas por um convidado em torno de uma temática pertinente; seminários, geralmente em contexto de sala, onde se debate e se promove a reflexão em torno de um tema, utilizando como ponto de partida uma diversidade de materiais documentais e audiovisuais, principalmente documentários e filmes; passando por ações especiais, muitas vezes simuladas, que constituem desafios à aplicação prática dos conhecimentos e à prossecução dos objetivos do projecto educativo;

visitas a contextos reais e experiências de observação e prática de outras disciplinas, nomeadamente nos âmbitos artístico e desportivo, com intenção pedagógica de aplicação às situações de vida de cada um; partilha de histórias de vida, enquanto momento de consciencialização do outro, de desenvolvimento pessoal e de coesão de grupo; fins-de-semana residenciais, que providenciam momentos de conhecimento interpessoal mais intenso e significam um reforço dos índices motivacionais e de coesão do grupo; uma viagem final, como corolário da primeira fase do programa e experiência real de recompensa pelo sucesso pessoal e coletivo; acrescida de uma conferência final como momento de síntese e balanço do processo de ensino-aprendizagem desenvolvido.

A avaliação, em educação não-formal, não reside nos resultados da aprendizagem individual, mas é inerente ao processo de participação no programa de atividades, passando muito por uma autoavaliação dos educandos e consciencialização das suas limitações e potencialidades, valorizando-se os pontos fortes e trabalhando-se as vulnerabilidades. Destaca-se, ainda, que o programa vem sendo acompanhado de um forte dispositivo de avaliação interna e externa, que robustece o sentido da melhoria contínua, lema sempre presente.

Numa segunda fase, o programa TuSou propõe-se capacitar os participantes para que sejam agentes de transformação no seio das suas comunidades, ajudando-os a desenvolver e consolidar competências de liderança ao serviço da comunidade, por via da frequência num processo de incubação concebido para apoiar o desenvolvimento e o lançamento de projetos de inovação social por parte dos participantes, focados nas áreas das crianças e jovens em risco e do desemprego juvenil.

Em suma, são fundamentalmente desenvolvidas competências no domínio do saber ser ou saber viver (com os outros, em interdependência), onde as atitudes e comportamentos pessoais são treinados de acordo com novos padrões e exigências de responsabilidade e autonomia. Posteriormente, esta aprendizagem é articulada com indispensáveis saberes declarativos e procedimentais respeitantes à liderança. O processo de ensino-aprendizagem culmina com a experimentação prática da liderança, nomeadamente através da aplicação de todos os conhecimentos adquiridos na criação de um projeto com missão social:

> *"Depois há [...] [a] caixa de ferramentas para um líder. Muito relacionadas com a parte de gestão de projeto, não é? O que fazer, em termos de conceção e gestão de projeto, desde a identificação das necessidades até à avaliação, se quiserem. [...] E, depois, uma terceira parte que tem a ver com uma dimensão prática de poder aplicar no primeiro e no segundo modelo um projeto concreto, um projeto de empreendedorismo social e que possa ser desenvolvido a partir do zero, como original ou, nesta segunda edição, um projeto no qual estejam envolvidos e queiram melhorar, que queiram dar-lhe uma outra dimensão noutro sentido."* (Entrevistado 1)

7.3. Reflexões comparativas: ECOSOL, ENTRE e TuSou

Em linhas gerais, podemos concluir que os programas estruturados e de longa duração de educação para o empreendedorismo social se afirmam, sobretudo na academia, a partir da primeira década do séc. XXI, com o primeiro curso de mestrado universitário a surgir em 2005. Na emergência dos cursos destaca-se, como a literatura aponta, a transversalidade de áreas de conhecimento mobilizadas na educação para o empreendedorismo social: entre a economia e de alguma forma a sociologia (tendo em conta o corpo docente) no SOL2, entre o serviço social e a sociologia no ENTRE, e uma tónica de abrangente interdisciplinaridade no programa TuSou.

Se o primeiro emerge empiricamente de um desejo do fundador que vê a sua proposta aprovada e não questionada pela instituição de ensino superior, o segundo e terceiro surgem de uma tomada de consciência de necessidades de capacitação, quer de licenciados em serviço social, quer de comunidades emigrantes excluídas e vulneráveis.

A forte e carismática presença da figura do fundador está presente nos programas SOL 2 e TuSou. Veiculando valores "sociais e éticos tais como os direitos humanos, a tolerância, a promoção da paz, a solidariedade e a justiça social, o diálogo intergeracional, a igualdade de oportunidades, a cidadania democrática e a aprendizagem intercultural, entre outros" (Pinto, 2005, p. 5), têm utilizado os seus cargos de direção/coordenação dos cursos para potenciar uma aprendizagem de conhecimentos atitudinais e não apenas conhecimentos declarativos ou procedimentais.

Isso é particularmente evidente no programa TuSou, onde a estratégia centrada nas pessoas e nos objetivos é uma das singularidades deste programa de educação não formal face à estandardização estrutural verificada nos cursos ENTRE e SOL2. Nestes últimos, os coordenadores, apesar de serem igualmente docentes, têm uma posição de afastamento muito maior, traço tradicional do ensino universitário. Já o modelo da aprendizagem não formal do curso TuSou possibilita uma flexibilidade maior neste particular, resultando numa abordagem ativa e participativa mais adequada à formação efetiva de empreendedores sociais.

Por outro lado, se a conceção do SOL2 é um produto do fundador, aspeto hoje completamente ultrapassado pela formação do corpo docente doutorado que diversificou conteúdos e filiações teóricas, no ENTRE este processo foi e é colaborativo e participativo entre as coordenações das duas áreas disciplinares. No TuSou, a construção programática, concebida pela coordenação e equipa técnica e restantes figuras, é feita a cada momento, incorporando dessa forma uma grande diversidade de saberes e práticas, tendo em conta a pluralidade de figuras envolvidas e suas funções (para além de professores e orientadores/coorientadores, integra consultores, padrinhos/madrinhas, formadores multiplicadores, convidados). Assim, e apesar do estabelecimento de parcerias com entidades diversas ser comum a todos os cursos,

no TuSou este assume uma importância muito maior pois transmite a diversidade, o exemplo e a diferença existente, sempre com base em lideranças servidoras, que constitui o *locus* do programa.

Os saberes declarativos mais presentes nos programas SOL2 e ENTRE e as orientações para abordagens cientificamente refletidas e fundamentadas carecem de saberes procedimentais e atitudinais que imperam no TuSou. Da mesma forma, as abordagens pedagógicas, tendencialmente expositivas através da transmissão de conceitos abstrato-formais, que tendem a ser ilustradas e exemplificadas nos dois programas universitários, contrastam com as abordagens ativas e participativas, baseadas nas experiências e práticas vividas e centradas em figuras e ações com atributos "excecionais" do TuSou. O foco na avaliação do desenvolvimento pessoal e coletivo/comunitário e na autoavaliação, e menos na avaliação formal de conhecimentos adquiridos, é igualmente um traço distintivo entre o TuSou e os Sol 2 e ENTRE.

O centramento no educando, e particularmente nos educandos vulneráveis, do TuSou constitui uma singularidade que visa combater a pobreza e exclusão social na base e pela base de quem a vive, sente e combate. Este programa de educação para empreendedores sociais assume-se, ao mesmo tempo, como experiência de empreendedorismo social, no sentido em que confere poder a quem vivencia a exclusão social. A existência de formadores internos, ou seja, de multiplicadores, é o primeiro resultado comprovado. Os restantes programas estão limitados à população que acede ao ensino superior e, nomeadamente, à formação pós-graduada, que normalmente partilha de uma condição social privilegiada.

Colocam-se-nos duas questões intimamente relacionadas: Que grau de proximidade existe entre estes programas e os contextos das pessoas alvo de exclusão social? Em que medida o público generalista alvo destes programas – licenciados da Economia, Gestão e Ciências Sociais e/ou profissionais de OTS – desenvolverá a sensibilidade necessária para "empreender com" as pessoas alvo de exclusão, sem impor um processo *top-down* e praticando uma liderança democrática e participativa?

Nota Conclusiva

Do retrato exploratório proposto, algumas particularidades merecem destaque a título de pistas conclusivas.

Uma delas é o facto dos promotores da oferta educativa, que elegemos enquanto associada ao empreendedorismo social, tenderem a utilizar, de acordo com vários indicadores (seja nas estruturas curriculares ou nas UC, seja nas designações dos programas educativos), a designação de *Economia Social* em detrimento do

Empreendedorismo Social. Tal parece indiciar a pouca penetração do vocábulo nas IES e, eventualmente, algum afastamento que as mesmas pretendem fazer, face a um certo esvaziamento de significado que é denunciado pelos atores educativos, decorrente da sua intensa utilização quer na comunicação social, quer nos programas políticos.

Neste sentido, parece-nos que a comunidade educativa, em estreita articulação com os atores do campo profissional que pertencem e trabalham no e com o Terceiro Setor, beneficiaria de um trabalho de aprofundamento e clarificação concetuais, que permitiria uma certa normalização da linguagem e uma consolidação de uma área científica e profissional específica do empreendedorismo social. Este objetivo, para o qual, de alguma forma, este trabalho de investigação procura contribuir, exige espírito crítico, um grau de abertura à heuristicidade que o conceito detém, se for adequadamente mobilizado, e uma sensibilidade para as particularidades da sua aplicação ao contexto nacional. Neste particular, uma das sugestões que surge dos discursos dos atores educativos é o de construir o conceito, atendendo à valorização do património social e histórico português, no campo do Terceiro Setor e a áreas próximas e relacionadas, como sejam a economia de proximidade, familiar e de vizinhança.

Independentemente destes aspetos, observa-se uma oferta educativa em expansão, nos seus diferentes graus e modalidades formativas, centrada essencialmente nos tecidos urbanos de Lisboa e Porto, o que parece ser uma outra pista conclusiva relevante. Por um lado, destaca-se a organização de eventos de formação contínua dedicados à temática do empreendedorismo social, lato senso, essencialmente sob a forma de *palestras* promovidas por OTS. Por outro lado, confrontamo-nos com um número apreciável de cursos pós-graduados, na modalidade de mestrado e pós-graduação (respetivamente com sete e oito programas educativos), cuja missão, de uma forma geral, parece responder a uma necessidade de especialização e capacitação para a prática profissional.

Os atores educativos consideram que a educação para o empreendedorismo social deve responder não só às necessidades das organizações de âmbito social, contribuindo para formar profissionais cada vez mais competentes, mas sobretudo às necessidades da sociedade, sobre as quais urge atuar no sentido de uma mudança social eficaz e eficiente. Há todo um caminho de emancipação que, segundo os mesmos, pode e deve ser encetado cada vez mais cedo no percurso escolar dos cidadãos. A tomada de consciência da perspetiva do outro, a empatia, a ética, o trabalho colaborativo e a partilha são competências que, segundo os atores educativos, podiam ser potenciadas desde uma idade precoce.

Contudo, as orientações dos programas educativos das pós-graduações, ministradas pelas IES, tendem a não trabalhar de forma intensa as competências atitudinais. Os conteúdos programáticos das *Abordagens do empreendedorismo social*, centram-se muito na *Gestão estratégica* e o*peracional* e nos *paradigmas de intervenção social*. Dentro destes, os conteúdos teóricos da *Economia Social e Solidária* assumem relevo,

de uma forma geral, como base dos conhecimentos declarativos.

Por sua vez, e sobretudo nas PG mais do que nos MS, destaca-se a aposta em abordagens educativas mais pragmáticas e voltadas para a integração socioprofissional, na qual se enfatizam os conhecimentos de cariz procedimental ligados à *Gestão estratégica e operacional* do Terceiro Setor.

As práticas pedagógicas tendem a revelar alguma evolução, quando apontam para uma rutura com as propostas mais retóricas do processo de ensino e aprendizagem, que continuam, porém, a ter uma presença não negligenciável. Não obstante, o centro do processo de ensino-aprendizagem parece ser, pelo menos ao nível dos discursos, o estudante. A diversidade de técnicas pedagógicas na transmissão do conhecimento, a utilização das TIC e a promoção do contacto com realidades sociais e profissionais são sinais de alguma inovação. Ainda assim, encontramos sinais de ortodoxia, por exemplo nos métodos de avaliação, com uma ou outra exceção, como sejam a criação de portefólios individuais e a submissão de planos de negócios a concurso, promovido por entidades externas.

Finalmente, as representações sociais do empreendedor social pelos atores educativos aproximam-se grandemente às que são colocadas em relevo na literatura em geral. No entanto, se o empreendedor social é um ator com uma paixão pela resolução de problemas sociais, com uma ética robusta e que, por isso, acredita poder promover uma mudança social com uma iniciativa empreendedora, então o sistema de educação e formação português apresenta atualmente fragilidades na formação de empreendedores sociais, pois ainda fomenta pouco a aprendizagem prática, a metodologia de projeto e orientado para soluções, a experimentação e criação de protótipos, não sendo igualmente clara a aposta sistemática em conhecimentos atitudinais, as relações com OTS e a sensibilização para a mudança organizacional.

As três experiências educativas estudadas em profundidade remetem-nos para um conjunto final de pistas conclusivas interessantes:

i) São iniciativas que surgem frequentemente ligadas às experiências pessoais e profissionais dos seus fundadores e representam uma institucionalização e operacionalização dos seus conhecimentos teóricos e práticos acumulados;

ii) Tendem a funcionar em parceria – nacionais e internacionais, interinstitucionais – por contraponto ao que se passa na generalidade da formação pós-graduada e, em certa medida, na formação contínua;

iii) Acentuam a diferença entre uma educação de base universitária e a educação não-formal: os saberes declarativos e as abordagens cientificamente refletidas e fundamentadas mais presentes, na primeira, opõem-se aos saberes procedimentais e atitudinais que imperam na segunda; as práticas pedagógicas, tendencialmente expositivas com a transmissão de conceitos abstrato-formais da educação formal,

contrastam com as abordagens ativas e participativas, baseadas nas experiências e práticas vividas e centradas em figuras e ações com atributos "excecionais" na educação não formal; o foco na avaliação do desenvolvimento pessoal e coletivo/comunitário e na autoavaliação da segunda contrapõe-se à avaliação sumativa dos conhecimentos da primeira; o centramento em educandos vulneráveis, com potencial de liderança, do programa de educação não formal constitui uma singularidade que visa combater a pobreza e exclusão social na base e pela base de quem a vive, sente e combate, enquanto no segundo, o público é generalista e tenderá a incluir, privilegiadamente, as classes que têm condições socioeconómicas de acesso às IES.

De entre as várias pistas levantadas, e para concluir, parece que, tendo em conta as caraterísticas da educação e formação contínua para o empreendedorismo social analisadas, apenas um programa garante que o público que vive e conhece a exclusão social, na primeira pessoa, possa assumir a liderança de projetos voltados para a mudança social sistémica. Esta opção parece ser a mais sensata quando pretendemos fomentar a cidadania e o desenvolvimento a partir da base, sem excluir todos os outros atores que se pretendam envolver.

notas

1 A este respeito, alguns autores têm vindo a alertar para uma escassez de investigação empírica acerca da problemática do empreendedorismo social, incluindo uma reduzida formalização de hipóteses de investigação e utilização de dados quantitativos (Short, Moss & Lumpkin, 2009), bem como um diminuto progresso teórico ao longo das últimas duas décadas (Short, Moss & Lumpkin, 2009; Dey & Steyaert, 2012; Nicholls, 2010).

2 Para um maior desenvolvimento cf. Hartigan e Elkington (2008).

3 A definição dos conceitos de empreendedorismo social e de inovação social proposta no projeto pode ser consultada no cap.1, e ainda no cap.9.

4 Na aceção de Wenger (1998), uma comunidade de prática é definida como uma atividade conjunta sobre um reportório partilhado de recursos comuns, que é contínua e conscientemente alimentada e renegociada pelo empenho dos seus membros, que acabam por estabelecer elos de ligação e, por conseguinte, formar uma identidade social.

5 Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol. 11, No. 3, 421–431. Disponível em http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0002 Acedido a 20.12.2012. Trata-se do primeiro número temático numa revista científica com alto fator de impacto (4.800).

6 Segundo Giddens (1998), o termo Modernidade pode ser concetualizado como: i) um conjunto de atitudes face ao mundo, reveladoras da ideia de que o mesmo se encontra aberto à transformação por via da intervenção humana; ii) um complexo de instituições económicas, nomeadamente da economia de mercado e da produção industrial; iii) uma certa variedade de instituições políticas, que incluem as noções de democracia e de Estado-Nação. Como resultado destas caraterísticas, a Modernidade é um projeto futurista e contém em si um dinamismo sem precedente com qualquer cultura ou ordem social anterior (Giddens, 1998).

7 Os conceitos de conhecimentos e de saberes são usados como sinónimos. Distinguimo-los do conceito de competência, que implica a operacionalização e mobilização de saberes na ação, isto é, saberes em uso, na conceção de Malglaive (1995).

8 Dahlgren concetualiza as competências empreendedoras sob três dimensões: a visão, a vontade/determinação e o domínio das capacidades e do conhecimento específico para empreender num dado contexto (Dahlgren, 1999 *apud* Fuchs, Werner &Wallau, 2008).

9 Aplicadas entre março e julho de 2013 em diversos pontos do país.

10 Tratam-se de designações fictícias de modo a garantir o anonimato.

11 Confrontar as opções metodológicas expostas na proposta analítica dos modelos de intervenção e de gestão no cap. 9 e 10, as quais seguem os mesmos pressupostos.

12 Saliente-se que, inicialmente, foram selecionados para objeto de análise um total de cinco programas educativos, dos quais apenas foi possível levar a cabo três, devido à indisponibilidade dos restantes em aderirem à proposta analítica.

13 A conceção de empreendedorismo social adotada pela equipa de investigação é tributária de diversas tradições teóricas. Para mais desenvolvimentos, cf. cap. 1.

14 A estratégia consistiu numa pesquisa, através da Internet, nomeadamente o motor de busca do sítio "Google.pt", seguindo critérios e procedimentos congruentes com os objetivos do estudo. A pesquisa foi

conduzida no dia 8 de Agosto de 2013 e com uma duração de aproximadamente 14,5 horas, e utilizou o modo "Pesquisa Avançada" para introduzir palavras-chave e parâmetros de busca na seguinte sequência: i) No campo "Todas estas palavras", foram incluídas à vez as expressões, sem aspas: Sem fins lucrativos; Economia Social; Economia Solidária; Terceiro Setor; Empreendedorismo Social; Inovação Social; ii) No campo "Qualquer uma destas palavras", foram introduzidas as palavras "Formação"; "Workshop"; "Curso"; "Disciplina"; "Mestrado"; "Licenciatura"; "Graduação"; "Seminário" e "Conferência". iii) No campo "Região", foi introduzida a palavra "Portugal"; No campo "Termos que aparecem", foi escolhida a opção "No título da página". Desta forma, foram geradas 6 pesquisas web diferentes, com o motor de busca utilizado a omitir automaticamente as entradas redundantes. Cada uma dessas pesquisas corresponde às expressões "Empreendedorismo Social", "Inovação Social", "Sem fins Lucrativos, "Economia Social", "Economia Solidária" e " Terceiro Setor". No total, foram visitados 308 sítios e cerca de 876 páginas. Os resultados de cada pesquisa foram explorados até ao 3º nível em cada sítio ("nível" equivale a um "clique" que abre uma nova ligação dentro do próprio sítio) e todas as ligações relevantes foram perseguidas e registadas. As entradas duplas foram automaticamente omitidas pelo próprio motor de busca e só foram considerados os resultados com origem de 2009 até ao presente.

15 Foram contabilizadas entradas únicas, assim como as edições anuais de um mesmo evento que se repete, de forma a capturar a intensidade e a diversidade da oferta formativa.

16 Os 3 tipos formativos analisados foram: i) *palestras* que integram os eventos de curta duração (inferiores a oito horas), de livre acesso e com a presença de oradores convidados, organizados segundo formatos geralmente designados por "seminário" ou "workshop"*;* ii) c*ongressos* que remetem para encontros ou conferências de duração média (superior a oito horas), de cariz eminentemente técnico ou científico, geralmente com a presença de oradores convidados e/ou delegados e, por isso, de acesso restrito; e iii) ações de formação geralmente divididas em sessões ou módulos, dirigidos especialmente a técnicos e/ou dirigentes de organizações do Terceiro Setor, que implicam normalmente algum grau de comparticipação financeira assim como uma certificação de competências.

17 De acordo com as condições de fiabilidade das informações e de modo a garantir rigor analítico, apenas foram consideradas as ofertas educativas que reuniam os seguintes requisitos cumulativamente: i) foram ministradas por instituições académicas; ii) surgiram ou mantiveram-se após o ano de referência de 2010; iii) a sua existência efetiva foi confirmada telefonicamente e iv) disponibilizavam o seu plano de estudos no *website* institucional. Foram excluídos da presente análise oito programas por não cumprirem um ou mais destes critérios de robustez definidos.

18 Para aceder ao tratamento analítico autónomo de cada um dos tipos formativos em causa, v. Parente, Costa & Diogo, 2013.

19 Nesta contagem, excluímos um curso resultante da parceria entre duas unidades orgânicas da mesma IES, pelo facto de pertencerem à mesma instituição sede.

20 As três grandes categorias analíticas que classificam o enfoque disciplinar foram: i) *Metodologias e Práticas de Investigação*, onde se incluem as sessões orientadas e os seminários, assim como o volume de trabalho dedicado a dissertações ou trabalhos de investigação (e.g. "Elaboração Orientada da Dissertação; Metodologia de Investigação I"; "Seminário de Investigação em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais"); ii) *Práticas de Intervenção* dizem respeito a espaços de exploração ou preparação para o campo profissional, tais como estágios, oportunidades de consultoria ou de trabalho no campo (e.g. "Bootcamp"; "Dissertação ou Projeto Aplicado ou Estágio de Natureza Profissional"; "Trabalho de Projeto em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais"); iii) *Abordagens de Empreendedorismo Social*, que agregam as unidades curriculares que apresentam conteúdos programáticos suscetíveis de uma análise categorial, a partir das abordagens teóricas ao empreendedorismo social enunciadas (e.g. "Ética, Valores e Sociedade"; "Trabalho em rede e parcerias"; "Tópicos de Economia Social e Pública"). Note-se a construção de uma quarta categoria residual, denominada de "Não-Classificáveis", nos casos em que a designação da unidade disciplinar não é explícita, tratando-se quase exclusivamente de unidades curriculares de opção, as quais totalizam um valor espúrio de 882 horas de trabalho, ou seja, 4% do tempo total de formação em análise.

As categorias e subcategorias são mutuamente exclusivas, isto é, uma disciplina que pertença a uma determinada (sub)categoria não pode pertencer simultaneamente a outra. No entanto, o mesmo já não acontece entre as duas outras categorias, na medida em que existem disciplinas que oferecem a possibilidade de o aluno escolher entre uma prática de investigação e uma prática de intervenção (e.g. Dissertação/Projeto). Assim, estes casos foram contabilizados em ambos os grupos.

21 Uma vez tipificadas as unidades curriculares nos três grandes grupos disciplinares, todos os cálculos tiveram por base a contabilização da carga horária ou dos ECTS, explicitados pelas instituições académicas. Advirta-se que nem todas as unidades curriculares apresentam o correspondente número de horas, optando-se, nestes casos, pela apresentação do número de créditos ECTS. Foi, por isso, necessário adotar um critério de estandardização de resultados que, não tendo uma base rigorosa ou oficial, pudesse possibilitar uma análise sistemática. Assim, a fórmula de conversão utilizada é a seguinte: 1 ECTS é equivalente a 18 horas de volume de trabalho.

22 Aqui foram incluídas todas as unidades curriculares com a palavra "empreendedorismo" no seu título, isto é, nove.

23 No caso TuSou, para além do *website* próprio e *facebook* que fomos acompanhando entre março e dezembro de 2013, foram disponibilizados três documentos: Relatório 1 (2011), Relatório *de Execução da* 1ª Edição do *programa educativo TuSou*, da autoria da *entidade promotora*; Relatório 2 (s/d), *Manual do Program TuSou* (1ª edição), da autoria da *entidade promotora;* Relatório 3 (2012), *Relatório final de avaliação da Incubadora do Program TuSou*, da autoria da equipa de avaliação externa. No programa ENTRE, a fonte documental disponibilizada foi o designado Relatório 1, referente ao *Relatório de Avaliação Interna para a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior* (2012) e consultou-se a página *online* do programa educativo, integrada no website da instituição de ensino superior onde se integra. Esta última fonte documental digital foi a única consultada para o caso SOL2.

24 Veja-se no Quadro 1 a diversidade, em número e funções, de atores educativos entrevistados.

25 Tal como o temos vindo a definir ao longo da obra, na confluência das quatro escolas teóricas: a *escola da gestão empresarial*, a *escola da inovação social*, a *escola da economia social* e a *escola da economia solidária*.

26 Foi usada para os estudos de caso a metodologia exposta no ponto anterior que permitiu aferir a estrutura programática dos cursos (v. Quadro 3). Analisaram-se as UC que correspondem às *Abordagens de Empreendedorismo Social*, identificando-se as categorias de conhecimento e respetivos volumes de trabalho percentuais.

27 Apresentação *online* do programa educativo ECOSOL no website da instituição de ensino superior que integra.

28 Contabilizaram-se todos os tópicos descritivos de uma competência ou conjunto articulado de competências incluídos nas fichas de UC.

29 Foi usada de novo a metodologia exposta no ponto anterior que permitiu aferir a estrutura programática dos cursos (v. Quadro 3). Analisaram-se as UC que correspondem às *Abordagens de Empreendedorismo Social*, identificando-se as categorias de conhecimento e respetivos volumes de trabalho percentuais.

30 Contabilizaram-se de novo todos os tópicos descritivos de uma competência ou conjunto articulado de competências incluídos nas fichas de UC.

referências bibliográficas

Anderson, L. & Krathwohl, D. (Eds.) (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing*. New York: Longman.

André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finisterra, XLI* (81), 121-141.

Bourdieu, P. (1997). *Razões Práticas: Sobre a teoria da acção*. Oeiras: Celta Editora.

Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.

Brock, D. & Steiner, S. (2009). *Social Entrepreneurship Education: Is it achieving its desired aims?* Retirado a 2 de maio, 2011 de http://ssrn.com/abstract=1344419

Brock, D. & Kim, M. (2011). *Social entrepreneurship education handbook*. Washington, DC: Ashoka U.

Coll, C. & Martín, E. (2004). *A Educação Escolar e o Desenvolvimento das Capacidades. Aprender Conteúdos & Desenvolver Capacidades*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Comissão Europeia (2002). *Education for entrepreneurship* (Final report of the expert group). Retirado a 2 de maio, 2011, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/education-training-entrepreneurship/

Comissão Europeia (2004). *Making progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education* (Final report of the expert group). Retirado a 2 de maio, 2011, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/education-training-entrepreneurship/

Comissão Europeia (2006). *Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning* (Final proceedings). Retirado a 2 de maio, 2011, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/education-training-entrepreneurship/

Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retirado em 4 de julho de 2012 de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Dey, P., Steyaert, & C. (2012). Social entrepreneurship: critique and the radical enactment of the social. *Social Enterprise Journal*, *8* (2), 90–107.

Drayton, B. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review, 44*(3), 120–132.

Evers, A. (1996). Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. *Voluntas*, *6*(2), 159-182.

Farr, R. (1987). The science of mental life: a social psychological perspective. *Bulletin of the British Psychological Society*, (40), 2-17.

Ferreira, J. (1997). Potencialidades de uma educação libertária. *Revista Perspectiva*, *15* (27), 9–15.

Ferreira, S. (2000). *O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social. Uma abordagem teórico-histórica* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Ferreira, S. (2004). O papel de movimento social das organizações do terceiro setor em Portugal. In. *Atas do IV Congresso Português de Sociologia: Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.

Fuchs, K., Werner, A., & Wallau, F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: what role do different school systems play? *Journal of Small Business and Enterprise Development, 15*(2), 365-381.

Gavidia, V. (2002). *A Construção do Conceito de Transversalidade. Valores e Temas Transversais no Currículo*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Giddens, A. (1989). *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.

Giddens, A. (1998). *Conversations with Anthony Giddens: Making Sense of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.

Hamidi, D., Wennberg, K., & Berglund, H. (2008). Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 304-320. Retirado a 17 de Fevereiro, 2014 de http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14626000810871691

Hartigan, P., & Elkington, J. (2008). *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.

Jodelet, D. (1984). Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie. In S. Moscovici (Eds.) *Psychologie Sociale* (pp. 357-378). Paris: PUF.

Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L., Hamdouch, & Abdelillah (2013). Social innovations research: a new stage in innovation analysis? In Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood, & Abdelillah Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 110-130). Chelyenham: Edward Elgar.

Kickul, J., Janssen-Selvadurai, C., & Griffiths, M. D. (2012). A Blended Value Framework for Educating the Next Cadre of Social Entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 479-493. doi: 10.5465/amle.2011.0018

Kirby, D. & Ibrahim, N. (2011). The case for (social) entrepreneurship education in Egyptian universities. *Education + Training, 53*(5), 403–415.

Kwong, C., Thompson, P. & Cheung, W.-M. (2012). The effectiveness of social business plan competitions in developing social and civic awareness and participation. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 324-348.

Laville, J. (2011). What is the third sector? From the non-profit sector to the social and solidarity economy theoretical debate and european reality. *EMES European Research Network Working Papers*, *11*(01), 1-16.

Lawrence, T. (2012). Introduction: Interviews and Essays on Educating Social Entrepreneurs and Social Innovators. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 419-420. doi: 10.5465/amle.2012.0213

Lawrence, T., Phillips, N., & Tracey, P. (2012). From the Guest Editors: Educating Social Entrepreneurs and Social Innovators. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 319-323. doi: 10.5465/amle.2012.0224

Leadbeater, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

López, B. (2000). *Procedimentos. Estrategias de aprendizaje. Su naturaleza, enseñanza y evaluación*. Valencia: Tirant lo Blanc.

Malglaive, G. (1995). *Ensinar adultos*. Porto: Porto Editora.

Mars, M. & Ginter, M. (2012). Academic Innovation and Autonomy: An Exploration of Entrepreneurship Education Within American Community Colleges and the Academic Capitalist Context. *Community College Review*, *40*(1), 75–95. doi: 10.1177/0091552111436209

Maurice, M., Sellier, F. & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétal*. Paris: PUF.

Maurice, M. & Sorges, A. (Eds.). (2000). *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations and socio-economic contexts*. Amsterdam: John Benjamins.

McGreevy, S. & Heagney, C. (2009). Entrepreneurial Learning and teaching in higher education: Challenges in developing engaging pedagogies. An exploratory case study of an undergraduate programme. *International Conference on Engaging Pedagogy.* Retirado a 2 de março, 2012, de http://icep.ie/past-proceedings/icep-2009/papers-at-icep-2009

Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8,.76-88.

Moscovici, S. (1973). *La psychanalyse, son image, son public*. Paris: PUF.

Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology,* (18), 211–250.

Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (44), 611-634.

Pache, A.-C. & Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 494-510. doi: 10.5465/amle.2011.0019

Parente, C., Costa, D. & Diogo, V. (2013). Educação para o Empreendedorismo Social. In Dana Redford (Eds.) *Handbook de educação em empreendedorismo no contexto português* (pp. 361 – 420). Lisboa: Universidade Católica.

Peralta, H. & Rodrigues, P. (2006). Programas comunitários de intercâmbio universitário: aprendizagens e desenvolvimento de competências. Estudo exploratório na Universidade de Lisboa. In G. Figari, P. Rodrigues, P. Valois, M. P. Alves (Eds.). *Avaliação de Competências e Aprendizagens Experienciais: saberes, modelos e métodos*. Lisboa: Educa.

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

Pinto, L. (2005). Sobre educação não-formal. *Cadernos d' Inducar*. Retirado a 20 de dezembro, 2012, de www.inducar.pt/webpage/contents/pt/cad/sobreEducacaoNF.pdf

Plaskoff, J. (2012). Building the Heart and the Mind: An Interview With Leading Social Entrepreneur Sarah Harris. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 432-441. doi: 10.5465/amle.2011.0010

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: elementos para referenciação teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Braga. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working5.pdf

Santos, B. (s/d). *A Universidade no Século XXI. Para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade*. Retirado a 3 de outubro, 2013, de http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf.

Santos, B. (1999). A reinvenção solidária e participativa do Estado. *Oficina do CES*, (134), 1-17.

Schwarz, B. (1994). *Moderniser sans exclure*. Paris: La Découverte.

Sérgio, A. (2008). *Ensaios sobre Educação*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal, 3*(2), 161-194. doi: 10.1002/sej.69

Smith, B., Barr, T., Barbosa, S. & Kickul, J. (2008). Social Entrepreneurship: A Grounded Learning Approach to Social Value Creation. *Journal of Enterprising Culture*, *16*(4), 339–362.

Tarde, G. (1999 [1893]). *La logique sociale*. Paris: Synthélabo.

Valadares, J. & Moreira, M. (2009). *A Teoria da Aprendizagem Significativa. Sua Fundamentação e Implementação*. Coimbra: Almedina.

Viana, J. (2009). *O papel dos ambientes on-line no desenvolvimento da aprendizagem informal*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Weber, M. (1968 [1922]). *Economia y Sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Economica, México.

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

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning as a social system*. Retirado a 28 de dezembro, 2012, de http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml

Yus Ramos, R. (1993). Las Transversales: conocimiento y actitudes. *Cuadernos de Pedagogía*, (127), 76-79.

Zietsma, C., & Tuck, R. (2012). First, Do No Harm: Evaluating Resources for Teaching Social Entrepreneurship. *Academy of Management Learning & Education, 11*(3), 512-517. doi: 10.5465/amle.2011.0027

Conclusões e recomendações

Refletir e agir sobre os caminhos para o empreendedorismo social em Portugal

Ao longo da presente obra, refletimos sobre o modo como o empreendedorismo social se está a configurar na sociedade portuguesa, a partir de informação empírica recolhida entre 2011 e 2012. Como objetivo específico, procuramos compreender a aplicação deste conceito às organizações do Terceiro Setor (OTS) nacionais e quais as caraterísticas de que se reveste, questionando simultaneamente as representações sociais sobre o fenómeno. A montante da abordagem micro, centrada nas OTS e nas representações dos atores chave, consideramos existirem duas condicionantes: ao nível macro, o contexto político e legal nacional e europeu; ao nível meso, a oferta educativa e formativa orientada para o empreendedorismo social.

As conclusões da obra que agora terminamos foram sendo apresentadas ao longo da mesma, nos seus diferentes capítulos. Cada um dos capítulos assume uma autonomia própria, permitindo uma leitura isolada de *per se* e, concomitantemente, integrada no quadro teórico e metodológico, quer assumido para generalidade da análise, quer para cada uma das problemáticas específicas analisadas.

Importa, neste último momento, retomar de forma sintética algumas notas conclusivas, sem qualquer pretensão de exaustividade, bem como expor o trabalho desenvolvido juntamente com os atores do campo, no sentido de propor recomendações para a ação sobre o empreendedorismo social em Portugal. Apresentamos seguidamente um conjunto de conclusões teórica e empiricamente fundamentadas e um conjunto de recomendações, produto conjunto da equipa de investigação e dos *stakeholders* do projeto, resultante dos *workshops* de devolução de conclusões preliminares e de discussão para a operacionalização de recomendações.

1. Conclusões – refletir sobre os caminhos para o empreendedorismo social em Portugal

I. O conceito ambivalente de empreendedorismo social

A noção de empreendedorismo social permanece confusa e pouco enraizada na sociedade portuguesa. A análise dos testemunhos dos atores chave do setor, ao nível nacional, revelou uma significativa dispersão dos sentidos atribuídos ao conceito. O mesmo acontece com as práticas e os discursos dos dirigentes das OTS de base. Esta perceção de indefinição é mais ténue nos atores educativos e o sentido do conceito é claro para quem assume a direção dos programas educativos, alvo dos estudos de caso.

A análise das representações dos atores chave e dirigentes das OTS de base à luz das diversas escolas de pensamento revelou a tendência para uma aproximação das conceções e dimensões de análise postuladas pelas correntes teóricas das duas escolas anglófonas, a da inovação social e a da gestão empresarial. Estas representações centram-se na figura individual do empreendedor e na preocupação da sustentabilidade financeira das organizações e iniciativas, bem como na procura de soluções inovadoras para os problemas sociais. As dimensões caraterísticas das abordagens da economia social e solidária aparecem com menor intensidade nos discursos. Dimensões como, designadamente, a emancipação cidadã dos destinatários/públicos-alvo, a autogestão das organizações, projetos ou iniciativas ou, ainda, os tipos de governação baseados na participação democrática dos diversos *stakeholders* e na máxima *um indivíduo, um voto* tendem a estar mais ausentes. Deste modo, a dimensão económica do empreendedorismo social parece sobrepor-se às dimensões política e ideológica, sendo rara a identificação destes atores e organizações com a construção de alternativas ao modelo de desenvolvimento dominante, marcado pela preponderância do Mercado e do Estado. Ao invés, as propostas da economia social e solidária tendem a estar mais presentes nos programas educativos das IES (instituições de ensino superior).

II. O empreendedorismo social em questão: inovação organizacional e inovação social

A abordagem dos perfis de empreendedorismo social baseou-se na construção de uma tipologia de síntese, definida a partir de um conjunto de indicadores selecionados com base na proposta teórica eclética inspirada nas escolas anglófonas, europeias e da América Latina. De acordo com esta análise extensiva tipológica, constatamos que mais de metade das OTS pontuam em indicadores de sustentabilidade financeira. Só um quarto apresenta uma orientação mais acentuada para o empreendedorismo social, entendido como uma combinação entre, por um lado, as práticas de sustentabilidade financeira e, por outro, modelos desenvolvimentistas de GRH (assalariados e voluntários) ou modelos de organização do trabalho, baseados num

planeamento estratégico da ação e na participação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos no quotidiano e destino das OTS.

Note-se que a aplicação empírica deste perfil de empreendedorismo social, tal como o acabamos de expor, apenas reteve uma parte das dimensões do conceito tipo ideal, tal como o entendemos e definimos neste trabalho. Concretamente, reteve os modelos de gestão, ou seja, as dinâmicas organizacionais e gestionárias através das quais perscrutamos tendências de inovação organizacional. Esta abordagem aos modelos de gestão excluiu, ainda, face à tipologia de indicadores inicialmente prevista, alguns indicadores relativos aos modelos de governança, por escassez de informação quantitativa robusta.

No que se refere aos indicadores de sustentabilidade ambiental, dada a sua restrição às práticas domésticas de separação de resíduos, foram desde logo eliminados, numa exploração preliminar, dado que, pelo seu caráter elementar, não era razoável considerá-los na definição dos perfis de empreendedorismo social. Deste modo, dificilmente podemos equacionar o empreendedorismo social nas OTS nacionais no âmbito do paradigma do desenvolvimento sustentável, pois na verdade é a sustentabilidade financeira que comanda as preocupações das OTS, não apresentando indícios de uma visão integrada e sinergética do ponto de vista económico, social e ambiental.

Excluída desta abordagem extensiva dos perfis de empreendedorismo social esteve a análise dos modelos de intervenção, ou seja, do que neste trabalho definimos como sendo a dimensão de inovação social nos processos de empreendedorismo social. Sendo uma dimensão analítica fundamental do nosso conceito tipo ideal, foi abordada, pelas suas singularidades, apenas e unicamente de um ponto de vista interpretativo através dos estudos de caso.

Finalmente, a análise não é conclusiva face ao papel das formas e estatutos jurídicos (considerados para efeitos amostrais como variáveis independentes) nos perfis de empreendedorismo social. Há porém uma tendência, ainda que ténue e não conclusiva, para um comportamento mais próximo das cooperativas em geral e das OTS que não gozam de qualquer estatuto jurídico - IPSS ou ONGD -, relativamente ao nosso tipo ideal de empreendedorismo social. Mais conclusivos são os indicadores relativos, por exemplo, aos tipos de liderança, onde a centralização do poder nas direções há muito se perpetua em todo o tipo de organizações, desviando-as de um figurino de rotatividade associado ao ideário das suas formas jurídicas.

A abordagem aos modelos de intervenção que deu conta do processo e resultados da inovação social foi estudada em sete estudos de caso. Apesar de partirmos do pressuposto de uma correspondência tendencial entre os modelos de gestão e os modelos de intervenção caraterizadores dos processos de empreendedorismo social, esta relação não se mostrou linear, evidenciando a especificidade das áreas de atividade e dos destinatários/públicos-alvo que condicionam o *trabalho com* os mesmos, bem como os resultados atingidos em termos de alcance e escala. A replicabilidade é o

indicador de inovação social menos presente, ao invés do trabalho em rede, que parece ser a prática mais comum entre as organizações com perfis de empreendedorismo social. Verifica-se, de novo, uma tendência para um empreendedorismo social mais ancorado nas perspetivas anglófonas e menos nas diretrizes da escola da economia social e solidária, onde os movimentos emancipatórios de cidadania ativa, assentes no empoderamento, ultrapassam a mera inserção pelo trabalho baseada na capacitação profissional, verificada nos nossos estudos de caso.

A tendência para a empresarialização das OTS que radica nas escolas de origem anglófona é contudo incipiente, no que diz respeito às potencialidades dos instrumentos de gestão do setor privado lucrativo. Prevalece uma focalização no planeamento operacional e uma significativa fragilidade das práticas de planeamento estratégico, de avaliação de resultados e impactos e de prestação de contas económicas, sociais e ambientais. A prestação de contas está tendencialmente circunscrita ao cumprimento de requisitos administrativos obrigatórios. As práticas de GRH tendem a ser imediatistas e a comunicação externa, apesar de usar intensamente as ferramentas *on line,* carece de robustez enquanto instrumento promotor de legitimidade institucional.

A lógica gestionária implica, no entanto, o risco de ser colocada ao serviço de uma mera racionalidade instrumental, a qual é contraditória com os valores humanistas e com o ideário das OTS. Registando-se indicadores nos dois sentidos, mais do que afirmar conclusões, importa levantar questões e advertir para os paradoxos que podem gerar conflitos internos, resultantes de um eventual afastamento das OTS da sua missão. Retenhamos, para efeitos de síntese, algumas das contendas.

Em termos generalistas, por um lado, as lideranças de topo continuam a ser fundamentalmente masculinas, o que reproduz os indicadores de segmentação do mercado de trabalho que se traduzem, em termos de práticas de GRH, numa *orientação para a carreira e desenvolvimento profissional*. Por outro lado, verificamos uma tendência para a estabilização do emprego em geral e do feminino em particular, e uma uniformização dos instrumentos de GRH usados entre níveis hierárquicos. Retendo alguns aspetos dos estudos de caso, ficam claras duas tendências:

- um baixo leque salarial (eventualmente menos visível nas organizações com perfis fortes de empreendedorismo social);

-lideranças democráticas consultivas e facilitadoras, em regra participadas entre quase todos os níveis hierárquicos, num trabalho exercido em equipas semiautónomas e colaborativas, com partilha de valores macro-organizacionais, os quais funcionam como mecanismos identitários.

III. Identidade e missão: a clareza do sentido de serviço ao Bem Comum e os caminhos da diversificação, num contexto de menorização da voz das OTS no modelo de regulação económico e social

As OTS estudos de caso revelam uma forte convicção na adequação, na variedade e na qualidade da intervenção que fazem, valorizando os seguintes aspetos: resolução de necessidades dos destinatários/públicos-alvo; maior mobilização de recursos locais por via das relações de parceria; procura de diversificação de fontes de financiamento através da mercantilização de produtos e serviços (e não tanto do voluntariado); qualidade e inovação das ações realizadas. Estas caraterísticas são consideradas diferenciadoras relativamente ao universo das outras organizações congéneres, encaradas como as *mais tradicionais*. E apesar de esboçado nos discursos a fraca inovação nas respostas sociais, nas rotuladas de *organizações tradicionais*, constata-se que o entendimento que os dirigentes das OTS fazem dos processos de empreendedorismo social é muito mais identificado com a inovação organizacional do que com a inovação social.

No interior das OTS, em geral, prevalece uma tendência para a diversidade de atividades, num registo não raras vezes fragmentado e pulverizado. Tal tem claras consequências ao nível da definição da missão das organizações, ao nível da identificação dos seus públicos-alvo e, em última análise, ao nível da identidade organizacional. Sendo certo que a diversificação de atividades e de públicos não é em si um ponto negativo (pelo contrário), a sua não integração e desenvolvimento estratégico pode funcionar como elemento de fragilização da OTS. Não raras vezes, esta fragmentação corresponde a uma evolução associada à combinação entre atividades do foro social, dirigidas para os destinatários/públicos vulneráveis, e atividades do foro comercial, dirigidas ao público em geral. Outras vezes, a diversificação de atividades responde aos diagnósticos da evolução das necessidades da população destinatária. Outras ainda, porque são atividades que decorrem de oportunidades de financiamento público, tratando-se frequentemente da prestação de serviços de ação social ao Estado.

Nesta proliferação, destacam-se, paralelamente às atividades de prestação de serviços sociais para a família e na luta contra a pobreza, as atividades de angariação de fundos e, sobretudo, as de promoção e apoio ao voluntariado, as quais constituem duas especificidades reconhecidas às OTS, enquanto setor de atividade económica. A dedicação a estas atividades indicia a forma como estas organizações tendem a responder aos problemas de viabilidade económica, quer em termos financeiros, quer de gestão de RH. Poderá este investimento em atividades de suporte à sustentabilidade financeira desviar as OTS da sua missão? Nos sete estudos de caso, nem o *fundraising*, nem a opção pelo voluntariado foram atividades encontradas com regularidade. Neste sentido, não nos foi possível esclarecer o papel/função destas variáveis nos processos de empreendedorismo social estudados em profundidade. Este é só um exemplo das muitas questões que os estudos de caso não esclarecem na totalidade e que este trabalho deixa em aberto, como pistas de investigações futuras.

Se, no plano discursivo dos atores académicos, se verifica a difusão de um léxico associado à intervenção emancipatória e participada, os indicadores das práticas empíricas remetem para uma continuada aproximação às modalidades de intervenção próprias das burocracias estatais, focadas na ação social assistencialista. Nomeadamente as relações entre OTS e seus públicos são marcadas por dinâmicas que definem frequentemente estes últimos, como utentes/clientes e as primeiras, como prestadoras de serviços. O aprofundamento do empreendedorismo social na sua dimensão de inovação social, como a entendemos nesta investigação, teria que passar por uma conceção dos seus públicos enquanto atores de um processo de transformação, baseado no seu empoderamento e por uma conceção das OTS como uma das partes envolvidas no atual modo de regulação económico e social. Os atores chave do setor denunciam uma menorização e uma indefinição do papel que lhes é atribuído pelo Estado, o que remete para cenários de maior controlo estatal e de menor autonomia do setor, para uma ausência de diálogo, agravado pelas condições de dependência e subordinação económica. Esta conjugação de fatores aponta para um tipo de *dependência integrada* entre o Terceiro Setor e o Estado, onde o primeiro se apresenta como o elo mais fraco, com reduzida capacidade para escolher ou influenciar as decisões do poder estatal.

A inconsistência das representações do setor, relativamente à definição comum e interna de objetivos e estratégias, resulta da sua heterogeneidade interna. Esta inclui organizações muito distintas (ou mesmo práticas distintas no interior das mesmas), umas mais vanguardistas, que procuram soluções alternativas em termos de modelos de gestão e intervenção, outras mais tradicionais, complementares ou substitutas das funções sociais inerentes ao Estado Providência e exercidas de forma estandardizada e assistencialista. É isso que os estudos de caso nos mostram.

De forma geral, evidencia-se uma imagem negativa do Estado quando este promove relações de dependência financeira e exige comparticipações e requisitos que dificultam o acesso aos apoios. Acresce a esta imagem negativa, a inexistência de um processo de desburocratização. A maioria das organizações reconhece que o Estado não se relaciona com as OTS num plano de igualdade institucional e que têm aumentado as exigências sem uma congruente disponibilização de recursos. Este cenário parece propor o modelo de *relacionamento de suplementaridade*, pressupondo que os serviços prestados pelas OTS são iguais àqueles oferecidos pelo Estado. No caso português, tal parece resultar mais da incapacidade do Estado em desempenhar os tradicionais papéis de um Estado Providência e/ou de uma tendência para a transferência desordenada de responsabilidades para o Terceiro Setor.

IV. As orientações da oferta educativa para o empreendedorismo social

A oferta educativa está em franca expansão, nos seus diferentes graus e modalidades formativas, centrando-se essencialmente nos tecidos urbanos de Lisboa

e Porto. Por um lado, destaca-se a organização de eventos de formação contínua, dedicados à temática do empreendedorismo social, lato senso, essencialmente sob a forma de *palestras* promovidas por OTS. Por outro lado, confrontamo-nos com um número apreciável de cursos pós-graduados, na modalidade de mestrado e pós-graduação, cuja missão, de uma forma geral, parece responder a uma necessidade de especialização e capacitação para a prática profissional.

Os promotores da oferta educativa de nível superior tendem a utilizar a designação de *Economia Social* em detrimento do *Empreendedorismo Social*. Tal parece indiciar a pouca penetração deste vocábulo. Em alguns caso, trata-se de marcar um afastamento face a um certo esvaziamento de significado do conceito de empreendedorismo social, que é denunciado pelos atores educativos, decorrente da sua intensa utilização quer na comunicação social, quer nos programas políticos.

Os atores educativos consideram que a educação para o empreendedorismo social deve responder não só às necessidades das organizações de âmbito social, contribuindo para formar profissionais mais competentes, mas sobretudo às necessidades da sociedade, sobre as quais urge atuar no sentido de uma mudança social eficaz e eficiente. Há todo um caminho de emancipação que, segundo os mesmos, pode e deve ser encetado precocemente no percurso escolar dos cidadãos. A tomada de consciência da perspetiva do outro, a empatia, a ética, o trabalho colaborativo e a partilha são competências que, segundo os atores educativos, podiam ser potenciadas desde uma idade precoce.

Contudo, e apesar desta denúncia, os paradoxos emergem: as orientações dos programas educativos das pós-graduações, ministradas pelas IES em geral, tendem a não trabalhar de forma intensa as competências atitudinais. Os conteúdos programáticos das *Abordagens do empreendedorismo social* centram-se muito na *Gestão estratégica* e *operacional* e nos *Paradigmas de intervenção social*. Dentro destes, os conteúdos teóricos da *Economia Social e Solidária* assumem relevo como base dos conhecimentos declarativos.

As práticas pedagógicas apontam para uma rutura com as propostas mais retóricas do processo de ensino e aprendizagem, que continuam, porém, a ter uma presença não negligenciável. O centro do processo de ensino-aprendizagem parece ser, pelo menos ao nível dos discursos, o/a estudante. A diversidade de técnicas pedagógicas na transmissão do conhecimento, a utilização das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e a promoção do contacto com realidades sociais e profissionais são sinais de alguma inovação. Porém, e cruzando a informação do inquérito às OTS de base, mais de metade destas organizações nunca estabeleceu qualquer tipo de relação com instituições de ensino e formação, ainda que a figura do estagiário seja mais comum. Por seu turno, nas OTS estudo de caso, os estagiários são muitas vezes entendidos como voluntários. Mais um conjunto de ambivalências que se configuram como linhas de investigação futuras.

Em todo o caso, encontramos mais sinais de ortodoxia do que de inovação, por exemplo nos métodos de avaliação que, com uma ou outra exceção, como sejam a criação de portefólios individuais e a submissão de planos de negócios a concursos promovidos por entidades externas, seguem as propostas clássicas de avaliação dos conhecimentos.

Finalmente, as representações sociais dos atores educativos sobre as competências do empreendedor social aproximam-se grandemente das que são colocadas em relevo pela literatura em geral: o empreendedor social como o ator com paixão pela resolução de problemas sociais, com uma ética robusta e que, por isso, acredita poder promover uma mudança social com uma iniciativa empreendedora.

Parece-nos, assim, que o sistema de educação e formação português apresenta atualmente fragilidades na formação de empreendedores sociais, designadamente pelo pouco fomento da aprendizagem prática, das metodologias de projeto e das orientadas para soluções, da experimentação e criação de protótipos. No mesmo sentido, não é clara a aposta sistemática nas relações com OTS, nos conhecimentos atitudinais e na sensibilização para a mudança organizacional.

Para concluir, refira-se ainda que apenas um dos três programas educativos estudados garante que o público que vive e conhece a exclusão social na primeira pessoa possa assumir a liderança de projetos voltados para a mudança social. Esta opção parece ser a mais sensata quando pretendemos fomentar a cidadania e o desenvolvimento a partir da base, sem excluir obviamente os restantes atores interessados.

2. Recomendações – agir nos caminhos para o empreendedorismo social em Portugal

Como exposto no início desta obra, a nossa proposta partiu de uma aceção lata e eclética do empreendedorismo social que assumiu a forma de tipo ideal, quer na perspetiva weberiana de instrumento teórico-metodológico para uma abordagem flexível às configurações empíricas e potencialmente híbridas da realidade nacional, quer como instrumento teórico-ideológico para o debate e para a intervenção neste campo. O nosso propósito último é, portanto, que os resultados que expomos nesta obra sejam mobilizadores e apropriados pelos atores do campo do Terceiro Setor em Portugal, tanto em termos da reflexão que possa suscitar, como da ação que permite fundamentar.

Neste mesmo sentido, e para concluir, devolvemos de seguida os resultados do trabalho conjunto e participado, entre a equipa de investigação e os *stakeholders* do projeto que participaram nos *workshops* de devolução de conclusões e elaboração de recomendações para a ação.

As recomendações a seguir apresentadas centram-se, maioritariamente, num nível micro da reflexão e intervenção, tendo como foco o nosso principal objeto empírico, as OTS de base. Estão organizadas em seis grandes eixos temáticos. Para cada um dos eixos, são apontados objetivos e práticas concretas, umas mais gerais e outras mais específicas, ainda que se reconheça que, em alguns casos, a mesma prática pode ser associada a mais do que um eixo. De salientar, também, que como não há *boas práticas* no sentido do *one best way* tayloriano extensivo de *per se* a todas as áreas, cada ator e/ou organização deve entendê-las como indicações, carecendo de adaptação e apropriação aos contextos concretos de aplicação.

Eixo I. Práticas participativas de governação

Fomentar uma maior participação dos associados, trabalhadores e voluntários na gestão das OTS, revitalizando os mecanismos democráticos do regular funcionamento dos órgãos sociais.

Objetivo 1.

Implementar mecanismos regulares de comunicação e circulação de informação no interior da organização, visando um maior conhecimento e uma maior transparência. Os mecanismos a implementar deverão ter a preocupação de garantir: i) o conhecimento da organização como um todo e aos seus principais *stakeholders* (designadamente trabalhadores, voluntários, associados/cooperantes, destinatários/públicos-alvo); ii) a regularidade e clareza da comunicação horizontal e vertical (incluindo preocupações com a acessibilidade da linguagem utilizada); iii) a relevância tanto da comunicação formal, quanto da informal.

Ações:

- produzir *newsletters* regulares, placares com informações, fotografias e/ou flashes na intranet para dar conta das atividades desenvolvidas e resultados alcançados e dos momentos e elementos importantes da história e identidade da organização;

- trabalhar a cultura organizacional, identificando mensagens apelativas e elementos dentro das organizações que, pelas suas funções (tais como motoristas, rececionistas, porteiros/as), são capazes de disseminar (formal e/ou informalmente) informação sobre a organização de forma eficiente;

- rever e atualizar regularmente a missão, os valores e os objetivos da organização, confrontando as orientações formalizadas com a prática quotidiana e envolvendo os principais *stakeholders* no processo;

- criar eventos de ritualização da convivência e/ou momentos/espaços físicos de convívio informal.

Objetivo 2.

Desenvolver estratégias de médio e longo prazo, visando o progressivo envolvimento dos *stakeholders,* isto é, estabelecer práticas e processos regulares de consulta (e.g. na avaliação e na definição de planos estratégicos ou de atividades) e evoluir para a sua participação nas decisões estratégicas e corresponsabilização, relativamente a decisões e resultados.

Ações:

- mobilizar os *stakeholders* na identificação de problemas e necessidades comuns e demonstrar as vantagens na ação e organização coletiva, comparativamente à individual;

- utilizar testemunhos de diferentes tipos de *stakeholders* (trabalhadores, voluntários, destinatários, financiadores, parceiros, fornecedores, etc.) nas práticas de comunicação e prestação de contas, envolvendo-os também na redação das *newsletters* e outras formas de comunicação elencadas;

- criar grupos de reflexão internos, mediados por facilitadores externos à organização (eventualmente com recurso a trabalho voluntário), procurando suprir ou minimizar os constrangimentos internos relativos às relações hierárquicas e sociais, no interior das organizações;

- criar momentos de aprendizagem informal com os diferentes *stakeholders* e propor algum tipo de atividades relacionadas com a organização, para criar um ambiente propício à troca e partilha de ideias (e.g. visualização de um vídeo e discussão do mesmo; convite de pessoas externas e de profissionais de outras organizações para o debate);

- criar um conselho consultivo composto por *stakeholders* que não estejam ligados ao funcionamento quotidiano da organização: financiadores, parceiros ou fornecedores/prestadores de serviços, associados/cooperantes e destinatários.

Objetivo 3.

Experimentar práticas de organização do trabalho participativas e autónomas, reconhecidas como mais satisfatórias para as pessoas, com o objetivo de contrariar as tendências culturais (nacionais e organizacionais) de défice de participação.

Ações:

- envolver os principais *stakeholders* em processos de reflexão diagnóstica do contexto envolvente e na definição conjunta da missão, visão e valores da organização, bem como das metas e dos planos estratégicos;

- promover a rotatividade de cargos e/ou responsabilidades no interior das equipas, sempre que os conteúdos funcionais e competências o permitam;

- criar equipas *ad hoc* com trabalhadores, voluntários e outros *stakeholders* para a resolução de problemas concretos, a conceção de projetos ou outras atividades que exijam uma pluralidade de competências específicas.

Objetivo 4.

Esclarecer os trabalhadores e voluntários admitidos sobre a missão e o ideário da organização, colocando-lhes a possibilidade de se tornarem associados/cooperantes com os respetivos direitos e deveres.

Ações:

- definir uma política de vantagens para os associados/cooperantes para que a organização não seja vista apenas como uma entidade empregadora, mas como uma organização com vantagens de integração num papel de cidadão ativo, contribuinte e beneficiário;

- elaborar manuais de acolhimento para trabalhadores e voluntários, incluindo uma explicação sobre o estatuto e as vantagens de ser associado/cooperante.

Objetivo 5.

Caminhar no sentido de definir uma proporção mínima de associados/cooperantes/trabalhadores que participem nos momentos de tomada de decisão, de modo a garantir a democraticidade interna do funcionamento da organização, bem como preparar e motivar a própria rotatividade dos órgãos sociais.

Ações:

- envolver os associados/cooperantes na vida da organização, para além dos momentos eleitorais e ao longo dos ciclos de gestão dos órgãos sociais;

- profissionalizar os órgãos de gestão executiva em estreita articulação com os órgãos de gestão (na figura das direções, conselhos fiscais, mesas de assembleias gerais), frequentemente voluntários, os quais deverão desempenhar efetivas funções de planeamento estratégico e acompanhamento.

Objetivo 6.

Implementar processos de *benchmarking* centrados em experiências inovadoras e boas práticas de diagnóstico e planeamento participativos, tendo em vista o desenvolvimento local e comunitário.

Ação:

- contactar com câmaras municipais que optam por orçamentos participativos, de modo a conhecerem-se as suas práticas e analisar o potencial de transferibilidade e adaptação.

Eixo II. Gestão de recursos humanos

Modernizar as formas de gestão e reconhecer o potencial estratégico dos RH assalariados e voluntários, capitalizando os fatores de identidade das pessoas com as OTS.

Objetivo 1.

Qualificar a função de pessoal e considerá-la com um papel tão importante quanto todas as restantes funções da organização.

Ações:

- recorrer a pessoal interno capaz de assumir estas funções e/ou a consultorias externas, eventualmente em regime de voluntariado, sob a égide das práticas de responsabilidade social. Desenhar e testar processos de trabalho que tendam a ser desenvolvidos autonomamente pela organização;

- implementar progressivamente instrumentos e processos de gestão integrada de recursos humanos, tais como definição de funções e perfis profissionais; procedimentos de recrutamento, seleção e integração (manual de acolhimento); gestão de desempenho; diagnóstico e planeamento anual da formação; gestão de carreiras; gestão da desvinculação;

- criar possibilidades de gestão de carreiras (complementares às previstas em instrumentos de regulação coletiva de trabalho, caso existam), nomeadamente com a possibilidade de frequência de formação e de progressão interna, com carreiras do tipo ziguezague (mobilidade horizontal).

Objetivo 2.

Potenciar a dedicação que os trabalhadores demonstram ter face às organizações, dada a sua empatia com a missão e com os objetivos da organização.

Ações:

- utilizar recompensas intrínsecas que melhoram a satisfação no trabalho, através de práticas de reconhecimento do seu desempenho (e.g. utilizar momentos coletivos para a valorização do esforço e desempenho dos trabalhadores e voluntários; flexibilizar horários ou outras práticas numa lógica de conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional; conceder o dia de aniversário para descanso);

- criar um sistema de tutor/facilitador interno na integração de novos trabalhadores e voluntários no funcionamento regular das atividades;

- definir objetivos de desempenho de modo participado entre trabalhadores e superiores hierárquicos, de forma a regular necessidades e objetivos organizacionais e individuais.

Objetivo 3.

Definir uma política salarial com vista à transparência e equidade social.

Ação:

- estabelecer o leque salarial a ser praticado – definindo o valor máximo e mínimo dos salários base ilíquidos - e divulgar entre todos os assalariados.

Objetivo 4.

Criar mecanismos de atração e fidelização de voluntários, bem como o desenvolvimento das ferramentas de gestão integrada deste tipo de trabalho.

Ações:

- contemplar, no planeamento estratégico, os papéis e as funções diferenciadas do trabalho voluntário e do assalariado para o desenvolvimento da organização;

- implementar ferramentas de gestão do voluntariado, atendendo às diversas fases do ciclo de gestão destes recursos humanos: preparação, definição de funções, acolhimento, desenvolvimento e desvinculação;

- definir políticas de "remuneração motivacional" dos voluntários, demonstrando, reconhecendo e valorizando o seu papel na organização, potenciando oportunidades de participação e desenvolvimento de competências que possam decorrer do normal funcionamento das atividades;

- articular os processos de gestão de voluntários com outras organizações congéneres, de forma a potenciar e aumentar a eficiência e eficácia da gestão deste recurso coletivo - o voluntarismo de cidadãos ativos;

- explorar o potencial de ligação a redes internacionais de voluntariado, de modo a aprender com outras práticas gestionárias e poder avaliar o seu potencial de aplicação, de forma adaptada, à organização.

Eixo III. Trabalho em rede e parceria

Desenvolver uma cultura de parceria de base territorial - local, nacional e internacional – e setorial, reforçando o poder do Terceiro Setor como parceiro social.

Objetivo 1.

Desburocratizar as relações de parceria, valorizando o seu verdadeiro alcance e valor acrescentado.

Ações:

- explicitar e valorizar os princípios e as finalidades das mesmas, bem como a complementaridade de esforços;

- promover e reconhecer a importância das aprendizagens e trocas informais nas relações interinstitucionais;

- publicitar e dar visibilidade ao trabalho desenvolvido entre parceiros nos instrumentos de comunicação das organizações.

Objetivo 2.

Mobilizar as redes de relações locais e profissionais dos principais *stakeholders* (dirigentes, colaboradores, voluntários e utentes) para a identificação de sinergias e oportunidades no sentido de melhorar as organizações e as respostas às necessidades das populações.

Ações:

- desenvolver uma avaliação diagnóstica (de autoconhecimento e de conhecimento do meio), capaz de orientar a procura dos parceiros adequados e o estabelecimento de sinergias e complementaridades com atores sociais diversificados.

Objetivo 3.

Reforçar as relações com os atores do setor privado lucrativo em geral e com as práticas de responsabilidade social, em particular.

Ações:

- valorizar as parcerias orientadas por princípios e objetivos capacitadores/ 'empoderadores' de todos os *stakeholders* envolvidos nas mesmas, distinguindo-as de relações institucionais orientadas para ações com objetivos estritamente caritativos ou filantrópicos;

- identificar pontes de confluência entre OTS e empresas, a partir das quais seja possível partilhar competências e recursos;

- selecionar boas práticas (*benchmarkin*g) das empresas que possam ser apropriadas às OTS e importá-las com as devidas precauções e adequações decorrentes das finalidades de cada um dos setores.

- garantir que as parcerias construídas se baseiam na explicitação de vantagens mútuas e, sempre que possível, em indicadores de retorno, tendo em vista a construção de relações bilaterais e paritárias;

- promover ativamente com o setor empresarial a procura de soluções conjuntas para a inserção profissional e a qualidade do emprego local.

Objetivo 4.

Reforçar as relações com os atores de ensino/formação, no sentido de desenvolver e estruturar a oferta de qualificações e competências, ajustadas às especificidades do Terceiro Setor e dos processos de empreendedorismo social.

Ações:

- realizar protocolos de cooperação alargada entre OTS e entidades formadoras nos domínios gerais do empreendedorismo e inovação sociais, bem como nos domínios especializados de intervenção das organizações (exclusão social, emprego, educação de infância, gerontologia, entre outras);

- defender a criação de programas de licenciatura e mestrados orientados para a gestão de OTS;

- reconhecer e potenciar os estágios curriculares como ponte entre OTS e entidades educativas e formativas, promovendo sessões de debate entre estagiários, docentes, tutores e membros das organizações de acolhimento, com o intuito de potencializar os tipos da cooperação e adequá-la às necessidades das organizações e de aprendizagem dos estagiários;

- promover a formação dos recursos humanos das autarquias locais nos temas do Terceiro Setor, do empreendedorismo e inovação sociais;

- promover práticas de aprendizagem informais com públicos vulneráveis que apresentem um perfil de competências de líderes sociais, capazes de mediar e dinamizar processos de intervenção social.

Objetivo 5.

Desenvolver ações tendentes ao reconhecimento pelo Estado e pela sociedade civil do valor social acrescentado criado pelas OTS.

Ações:

- potenciar o contacto privilegiado com as autarquias, pela sua proximidade local, a partir de instrumentos de ação, tais como as redes sociais concelhias e os orçamentos participativos;

- criar fóruns (de reflexão e de partilha) de práticas em parceria nos domínios mais sensíveis das OTS, de modo a construir conjuntamente iniciativas que fomentem o esclarecimento sobre o conceito e as práticas de empreendedorismo social.

Eixo IV. Reforço da presença nos mercados de bens e serviços

Promover a sustentabilidade económica das organizações, pelo reforço da sua presença nos mercados de produtos e serviços em coerência com a missão social e uma visão comunitária e/ou territorialmente enraizada.

Objetivo 1. Envolver os diferentes *stakeholders* na definição dos produtos e serviços da organização, reconhecendo a diversidade e riqueza que podem representar.

Ação:

- refletir e identificar novas oportunidades de oferta de bens e serviços que favoreçam a articulação das OTS com os mercados (fornecedores, clientes/consumidores finais, outras OTS, empresas, setor público), criando valor económico e social acrescentado (e.g. orientados para respostas de desenvolvimento local ou eficácia dos processos de inclusão social e profissional), para lá da mera reprodução de lógicas concorrenciais de mercado.

Objetivo 2.

Criar alianças e parcerias com entidades congéneres, organizações representativas do Terceiro Setor, autarquias, entre outras, no sentido de pressionar a definição e implementação de políticas públicas de reconhecimento formal do papel económico e do valor social criado, bem como de clarificação das condições de lealdade na concorrência com o setor privado lucrativo.

Ações:

- defender a introdução de cláusulas sociais de discriminação positiva nos concursos públicos de aquisição de bens e serviços, à semelhança do que sucede em França, em Itália ou em Espanha;

- propor medidas políticas capazes de apoiar a criação de negócios dirigidos por populações vulneráveis, apoiados e acompanhados por profissionais especializados;

- definir explicitamente políticas de preços e tarifas sociais congruentes com a capacidade económica das populações alvo.

Objetivo 3.

Criar negócios em áreas de competências dominadas pela organização, oferecendo produtos e serviços no mercado concorrencial a preços justos.

Ações:

- criar negócios centrados na missão, incluindo a venda de produtos manufaturados pelos destinatários da organização;

- criar negócios relacionados com a missão, com a criação de micronegócios na própria organização ou empresas que sirvam o duplo propósito de geração de rendimento e de inserção socioprofissional de públicos vulneráveis;

- criar negócios centrados externos à missão, ou seja, ainda que deslocados da missão social da organização, representam um potencial de retorno para a instituição-mãe e de reinvestimento nas suas finalidades (e.g. restaurante, floricultura, hortas…);

- disponibilizar no mercado o aluguer de equipamentos e infraestruturas da organização (e. g. lavandarias, cozinhas, piscina, auditórios, etc.);

- usar como vantagem competitiva a marca do ideário das OTS, pautado por padrões éticos nos domínios económico, social e ambiental.

Objetivo 4.

Criar ou participar em redes com o objetivo de comercialização dos bens e serviços que as organizações têm para oferecer no mercado.

Ações:

- desenvolver parcerias para a venda de produtos e serviços com certificação própria (e.g. Comércio Justo; lojas solidárias);

- desenvolver parcerias para o aprofundamento dos mercados de bens e serviços entre as OTS, a nível nacional e internacional.

Objetivo 5.

Encetar estratégias coerentes de angariação de recursos.

Ações:

- realizar campanhas para angariação de recursos (humanos [voluntariado], materiais e financeiros);

- disponibilizar opções de compra de produtos/serviços e possibilidade de doar fundos online: no website, nas redes sociais e em plataformas próprias.

Eixo V. Avaliação de resultados e impactes

Implementar instrumentos e mecanismos de avaliação de resultados e de impactes sociais, económicos e ambientais, desenvolvendo uma efetiva cultura de avaliação e melhoria contínua.

Objetivo 1.

Dedicar um espaço próprio aos processos de avaliação no funcionamento organizacional, encarando-os com uma atividade de elevada importância para o desempenho.

Ações:

- incluir a avaliação, desde a fase inicial de conceção de um projeto ou de um novo

ciclo de planeamento (e.g. nos Planos de Atividades Anuais) ao seu desenvolvimento, à conclusão e aos efeitos de médio e longo prazos;

- distinguir e integrar a avaliação dos serviços/valências, a das atividades e projetos e a da organização como um todo;

- utilizar os instrumentos estatutariamente consagrados ao planeamento e à avaliação da atividade da organização, nomeadamente planos e relatórios de atividades e contas anuais, para momentos efetivos de exercício dessas funções e de envolvimento dos diferentes *stakeholders;*

- complementar de forma articulada o planeamento e avaliação anuais com instrumentos dedicados às mesmas funções a médio e longo prazos e com instrumentos de registo e monitorização das atividades ordinárias e extraordinárias desenvolvidas.

Objetivo 2.
Desenvolver projetos e parcerias envolvendo profissionais e instituições (designadamente empresas e universidades), com valor acrescentado para a qualificação de recursos humanos das OTS nas competências de avaliação.

Ações:
- acompanhar a evolução dos sistemas de normas e de certificação/validação externa (qualidade, responsabilidade social e retorno sobre o investimento, etc.) desenvolvidos para as OTS;

- utilizar mediadores, facilitadores e/ou consultores externos nos processos de avaliação interna;

- articular as práticas de avaliação interna com tendências de implementação de sistemas de validação externa e certificação, que permitam a comparabilidade com congéneres e com outros setores, e a busca de reconhecimento da legitimidade organizacional externa;

- construir e monitorizar indicadores de resultado e impacto, incluindo designadamente duas preocupações: i) o esforço de objetivar e demonstrar a contribuição dos aspetos mais intangíveis, como o trabalho voluntário e de gestão, ou os progressos, de caráter subjetivo, relativos aos percursos de inserção social e profissional de populações vulneráveis; ii) a quantificação e por vezes tradução monetária de alguns indicadores de natureza qualitativa.

Eixo VI. Prestação de contas económicas, sociais e ambientais

Implementar instrumentos e mecanismos de prestação de contas tendentes ao envolvimento de todos os *stakeholders* e, em especial, das populações mais vulneráveis, ao desenvolvimento de modelos de governação participativos e democráticos e à

demonstração da singularidade e do valor acrescentado das OTS.

Objetivo 1.

Criar uma equipa *ad hoc* dedicada à avaliação de resultados e de impactos sociais, económicos e ambientais e à respetiva prestação de contas (devolução de conclusões/ demonstração de resultados) aos *stakeholders*.

Objetivo 2.

Promover ou integrar redes sobre esta temática que permitam a troca de conhecimento das metodologias e dos instrumentos de prestações de contas económicas, sociais e ambientais.

Ações:

- acompanhar o desenvolvimento de metodologias e métricas de medição dos impactos já existentes e em desenvolvimento no plano internacional;

- experimentar a implementação dos instrumentos de forma progressiva, de acordo com os objetivos específicos da organização;

- demonstrar impacto socioeconómico e ambiental do desempenho global da organização, a partir de indicadores como o volume de emprego local gerado, os critérios de escolha de fornecedores, a política e prática de opção por recursos humanos de origem local, a avaliação de opções de consumo em função de impactos ambientais, etc.

Objetivo 3.

Apostar no desenvolvimento dos mecanismos de comunicação externa, especialmente através da internet, de forma a otimizar o valor simbólico de uma "marca", a prestar contas e a envolver os *stakeholders* na prossecução da missão e valores da organização.

Ações:

- recorrer a profissionais especializados que qualifiquem os recursos humanos da organização e que a apoiem na estruturação e execução desta função, designadamente através de trabalho voluntário, da responsabilidade social das empresas ou do desenvolvimento de projetos em parceria;

- promover a atualização sistemática dos *websites*, nomeadamente através da divulgação da missão e história da organização, de conteúdos multimédia relativos às atividades, da disponibilização de documentos organizacionais estratégicos e da referência a patrocínios, financiamentos, doações e parcerias;

- implementar uma estratégia de comunicação ativa nas redes sociais virtuais, de forma a contribuir para a reflexão acerca de valores e de causas relacionadas com a missão social e divulgar informação (estatísticas, opiniões e atividades) sobre os mesmos, numa ótica de envolvimento afetivo e contínuo dos *stakeholders*;

- estabelecer uma newsletter de "tiragem" regular e diferenciada consoante os públicos, que seja uma atualização do cartão de visita da instituição, função comumente atribuída ao *website*.

Concluímos, com a expectativa de que os eixos e respetivos objetivos e ações, que compõem as recomendações possam ser inspiradores de uma reflexão sobre o futuro do empreendedorismo social em Portugal, catalisando mudança de atitudes, comportamentos e práticas dos diferentes atores do campo do Terceiro Setor, e respetivos *stakeholders*, no sentido da melhoria contínua das práticas de inovação social e organizacional.