



Empreendedorismo Social em Portugal:
As políticas, as organizações e as práticas
de educação/formação (PTDC/CS-
SOC/100186/2008).

setembro 2013

RECOMENDAÇÕES

Resultados da consulta aos *stakeholders*



Este documento é o produto resultante de uma metodologia participativa de envolvimento dos *stakeholders* do **Projeto Empreendedorismo Social em Portugal** no debate das conclusões e na elaboração de recomendações para a ação¹.

A partir das principais conclusões do projeto, decorrentes de uma metodologia de pesquisa que envolveu cerca de 160 pessoas e de 110 organizações, a equipa de investigação elaborou um esboço preliminar de recomendações, o qual lançou para debate público através de dois meios:

- i) a solicitação² de comentários e sugestões através do *website* oficial do projeto (www.empsoc.net);
- ii) a realização de dois grupos de devolução e discussão com os *stakeholders* diretamente envolvidos na investigação e os que foram mapeados como *stakeholders* chave³, designadamente representantes do setor público (nacional e local), empresas do setor de mercado, organizações de cúpula e de base do terceiro setor, organizações de educação/formação.

Atendendo os meios de envolvimento supra referidos, participaram 5 pessoas via *website* (entre abril e maio de 2013) e 36 pessoas nos grupos de devolução, realizados em maio de 2013, no Porto (FLUP) e em Lisboa (ISCTE). Nestas sessões foram apresentadas e debatidas as conclusões preliminares da investigação e os participantes foram convidados a validar e aprofundar as recomendações propostas. Os participantes manifestaram individualmente a sua concordância ou discordância relativamente a cada uma das propostas apresentadas (através do preenchimento de uma ficha) e em pequenos grupos foram debatidas as diferentes áreas de recomendação e práticas propostas.

Deste trabalho resultaram, entre outras pistas, propostas de reformulação e de operacionalização, exemplos de boas práticas e novas sugestões. Cabe agora à equipa de investigação, nesta fase de apresentação dos resultados globais do projeto, devolver os resultados finais deste trabalho aos participantes e a todos os potenciais *stakeholders*.

A expectativa é a de que estas recomendações sejam úteis e mobilizadoras, tanto para as organizações de base do terceiro

¹ Com início em setembro de 2010 o Projeto tem o final previsto para março 2014. O seu objetivo geral é o de caracterizar as iniciativas que podem ser enquadradas no âmbito do empreendedorismo social no contexto nacional, tendo em consideração as transformações internacionais e da sociedade portuguesa nas últimas décadas.

² O convite à participação pelo *website* foi extensamente divulgado através das bases de dados de contactos do Projeto e das instituições parceiras promotoras.

³ Através de uma metodologia de análise de redes.

setor, como para o conjunto dos atores dos campos político, educativo e económico com responsabilidade de promover o empreendedorismo social em Portugal.

As recomendações a seguir apresentadas estão organizadas em 6 grandes eixos temáticos. Para cada um dos eixos, são apontadas práticas concretas, umas mais gerais e outras mais específicas, ainda que se reconheça que em alguns casos podem ser associadas a mais do que um eixo. De salientar, também, que como não há boas práticas extensivas 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.

R E C O M E N D A Ç Õ E S

I. PRÁTICAS PARTICIPATIVAS DE GOVERNAÇÃO

Fomentar uma maior participação dos associados, trabalhadores e voluntários na gestão das organizações do terceiro setor (OTS), revitalizando os mecanismos democráticos do regular funcionamento dos órgãos sociais.

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, destinatários); 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.

- Produzir *newsletters* regulares, placares com informações, fotografias e/ou flashes na intranet para dar conta das actividades 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/espacos físicos de convívio informal.

2. Desenvolver estratégias de médio e longo prazos visando o progressivo envolvimento dos *stakeholders*, isto é, estabelecer

práticas e processos regulares de consulta (e.g. na avaliação e na definição planos estratégicos ou de atividades) e evoluir para a sua participação nas decisões estratégicas e a sua co-responsabilização relativamente a decisões e resultados.

- 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.

3. Experimentar práticas de organização do trabalho participativas e autónomas, reconhecidas como mais satisfatórias e reconhecedoras para as pessoas, com o objetivo de contrariar as tendências culturais (nacionais e organizacionais) de défice de participação.

- 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.

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 respectivos direitos e deveres.

- 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 activo, contribuinte e beneficiário.
- Elaborar manuais de acolhimento para trabalhadores e voluntários incluindo uma explicação sobre o estatuto e as vantagens de ser associado/cooperante.

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.

- 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 estatutários (direções, conselhos fiscais, mesas de assembleias gerais), frequentemente voluntários, os quais deverão desempenhar efetivas funções de planeamento estratégico e acompanhamento.

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.

- Contatar com câmaras municipais que optam por orçamentos participativos de modo a conhecerem-se as suas práticas e analisar o potencial de transferibilidade e adaptação.

II. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Modernizar as formas de gestão e reconhecer o potencial estratégico dos Recursos Humanos assalariados e voluntários, capitalizando os fatores de identidade das pessoas com as OTS

1. Qualificar a função de pessoal e considerá-la com um papel tão importante quanto todas as restantes funções da organização.

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: 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.

2. 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).

3. Potenciar a dedicação que os trabalhadores demonstram ter face às organizações, dada a sua empatia com a missão e com os objetivos da organização.

- 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; flexibilidade de 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 de objetivos de desempenho de modo participado entre trabalhadores e superior hierárquicos de forma a regular necessidades e objetivos organizacionais e individuais.

4. Definir uma política salarial com vista à transparência e equidade social.

- Estabelecer o leque salarial a ser praticado - definindo o valor máximo e mínimo dos salários base ilíquidos - e divulgar entre todos os assalariados.

5. Criar mecanismos de atração e fidelização de voluntários, bem como o desenvolvimento das ferramentas de gestão integrada deste tipo de trabalho.

- Contemplar no planejamento 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 congêneres de forma a potenciar e aumentar a eficiência e eficácia da gestão deste recurso coletivo - o voluntariado de cidadãos activos.
- 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.

6. Criar equipas *ad hoc* com trabalhadores, voluntários e outros *stakeholders* para a resolução de problemas concretos, a conceção de projetos ou para outras atividades que exijam uma pluralidade de competências específicas.

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.

1. Desburocratizar as relações de parceria valorizando o seu verdadeiro alcance e valor acrescentado.

- 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.

2. 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.

3. Mobilizar as redes de relações locais e profissionais dos principais *stakeholders* (dirigentes, colaboradores, voluntários e utentes) para a identificação de sinergias e oportunidades para melhorar as organizações e as respostas às necessidades das populações.

4. Reforçar as relações com os *atores do setor privado lucrativo* em geral e com as práticas de responsabilidade social em particular:

- Valorizar as parcerias orientadas por princípios e objectivos capacitadores/ 'empoderadores' de todos os *stakeholders* envolvidos nas mesmas, distinguindo-as de relações institucionais orientadas para ações com objectivos 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 (*benchmarking*) 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.

5. 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.

- 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.

6. Desenvolver ações tendentes ao reconhecimento pelo Estado do valor social acrescentado criado pelas OTS.

- 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.

7. 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.

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.

1. Envolver os diferentes *stakeholders* na definição dos produtos e serviços da organização reconhecendo a diversidade e riqueza que podem representar.

- 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.

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.

- 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.

3. Criar negócios em áreas de competências dominadas pela organização, oferecendo produtos e serviços no mercado concorrencial a preços justos.

- *Negócios centrados na missão* incluindo a venda de produtos manufaturados pelos destinatários da organização;
- *Negócios relacionados com a missão*, com a criação de micro-negócios na própria organização ou empresas que sirvam o duplo propósito de geração de rendimento e de inserção socioprofissional de públicos vulneráveis.
- *Negócios 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 infra-estruturas 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.

4. Criar ou participar em redes com os objetivos de comercialização dos bens e serviços que as organizações têm para oferecer no mercado.

- Parcerias para a venda de produtos e serviços com certificação própria (e.g. Comércio Justo; lojas solidárias);

- Parcerias para o aprofundamento dos mercados de bens e serviços entre as OTS a nível nacional e internacional.

5. Encetar estratégias coerentes de angariação de recursos (humanos [voluntariado], materiais e financeiros).

- Realização de campanhas para o efeito.

- Disponibilização de opções de compra de produtos/serviços e possibilidade de doar fundos *online*: no *website*, nas redes sociais e em plataformas próprias.

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

1. Dedicar um espaço próprio aos processos de avaliação no funcionamento organizacional, encarando-os com uma atividade de elevada importância para o desempenho.

- Incluir a avaliação desde a fase inicial de conceção de um projeto ou de um novo ciclo de planeamento (e.g. nos Planos de Actividades 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.

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. Uma especial atenção deve ser dada aos seguintes aspetos:

- Ao acompanhamento da evolução dos sistemas de normas e de certificação/validação externa (qualidade, responsabilidade social e retorno sobre o investimento, etc.) desenvolvidas para as OTS.
- À construção e monitorização de 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 carácter 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.
- À utilização de mediadores, facilitadores e/ou consultores externos nos processos de avaliação interna.
- À articulação das 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.

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.

1. Criar uma equipa *ad hoc* dedicada à avaliação de resultados e de impactes sociais, económicos e ambientais e à respetiva

prestação de contas (devolução de conclusões /demonstração de resultados) aos *stakeholders*.

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.

- Acompanhar o desenvolvimento de metodologias e métricas de medição dos impactes 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 impacte 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 impactes ambientais, etc.

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 de contas e a envolver os *stakeholders* na prossecução da missão e valores da organização.

- 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*.