

TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL:

Potencialidades e obstáculos de um caminho em
construção

Cristina Parente

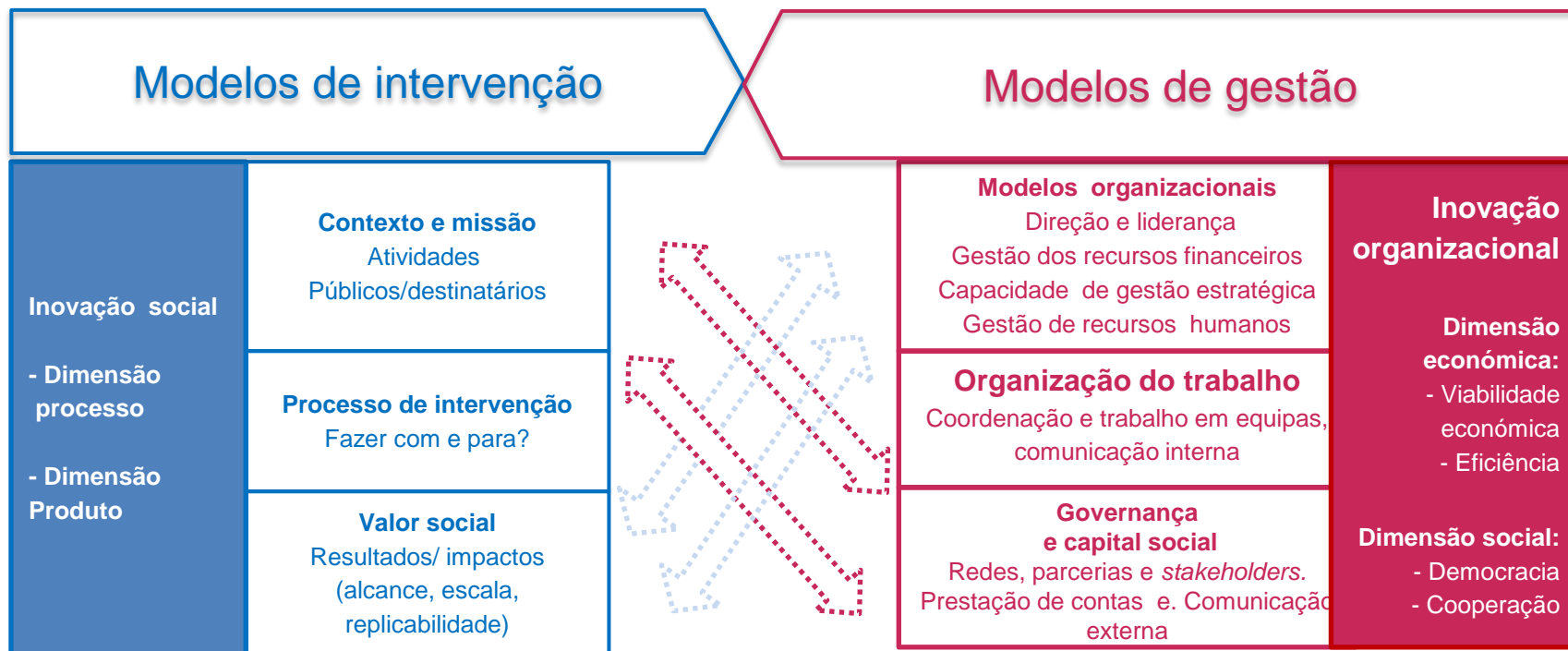
Seminário de encerramento 20.09.2013

ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO



1. Modelo analítico
2. Modelos de intervenção: inovação social
3. Modelos de gestão: inovação organizacional
4. Pistas conclusivas

MODELO ANALÍTICO



Analisados maioritariamente através dos 7 estudos de caso em OTS com perfis de empreendedorismo social

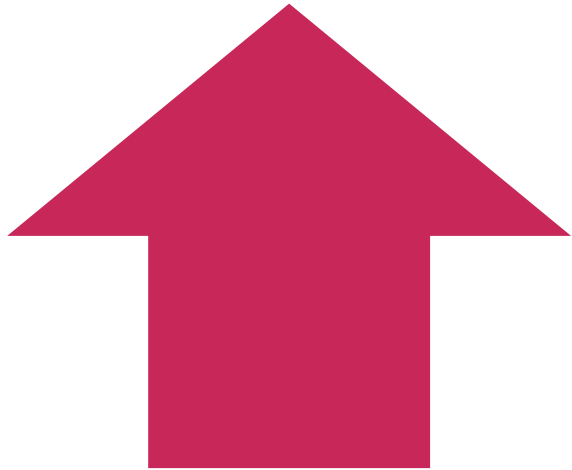
Tendências gerais aferidas pelo inquérito por questionário aplicado às 89 OTS:
Particularidades questionadas através dos 7 estudos de caso

MODELOS DE INTERVENÇÃO

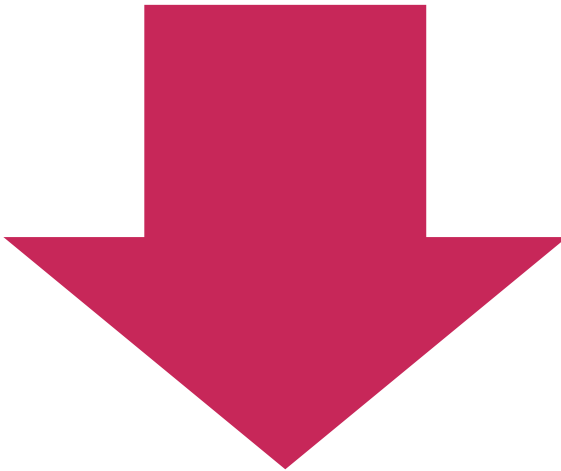
CONTEXTO E MISSÃO



LÓGICAS DE PROXIMIDADE NUM SETOR INTERNAMENTE PULVERIZADO



Proximidade às necessidades da comunidade regional/local



Dificuldade no trabalho em rede e/ou parceria entre organizações do setor e outras, desfavorável a uma resposta integrada

ATIVIDADES



QUE INDÍCIOS INOVAÇÃO SOCIAL NOS PROCESSOS DE INTERVENÇÃO?

Fazer com e para...



Intervenção individualizada:
formação/capacitação, empoderamento, acompanhamentos diversos...

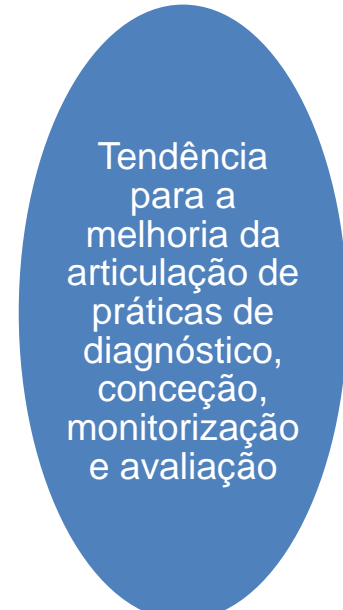


Nível local e nacional +
internacional

Diversidade de stakeholders:
empresas, fornecedores, escolas,
hospitais, forças de segurança...



Destinatários = atores
(decisores) de acordo com
os seus interesses e as
expectativas negociadas
com os técnicos



Lógica de proximidade e integração
socioprofissional nas comunidades

**Génese na resposta a
necessidades da comunidade**



INDÍCIOS DE INOVAÇÃO SOCIAL NOS RESULTADOS: QUE VALOR SOCIAL?



ESCALA

- Diversificação dos públicos
- Diversificação de atividades e/ou projetos (novos serviços)
- Articulação entre área social e comerciais/de mercado
- Indicadores quantificados: resultados

ALCANCE

- Autonomização e inserção socioprofissional dos destinatários
- Capacitação/Empoderamento /Identidade (auto-conceito, auto-estima, sentimentos de pertença, ...)
- Valorização e potenciação (modernização) dos recursos locais

REPLICABILIDADE

- Menor concretização nas OTS
- *Benchmarking* de boas práticas (aprendizagem com outros e menos replicabilidade das práticas concebidas internamente)

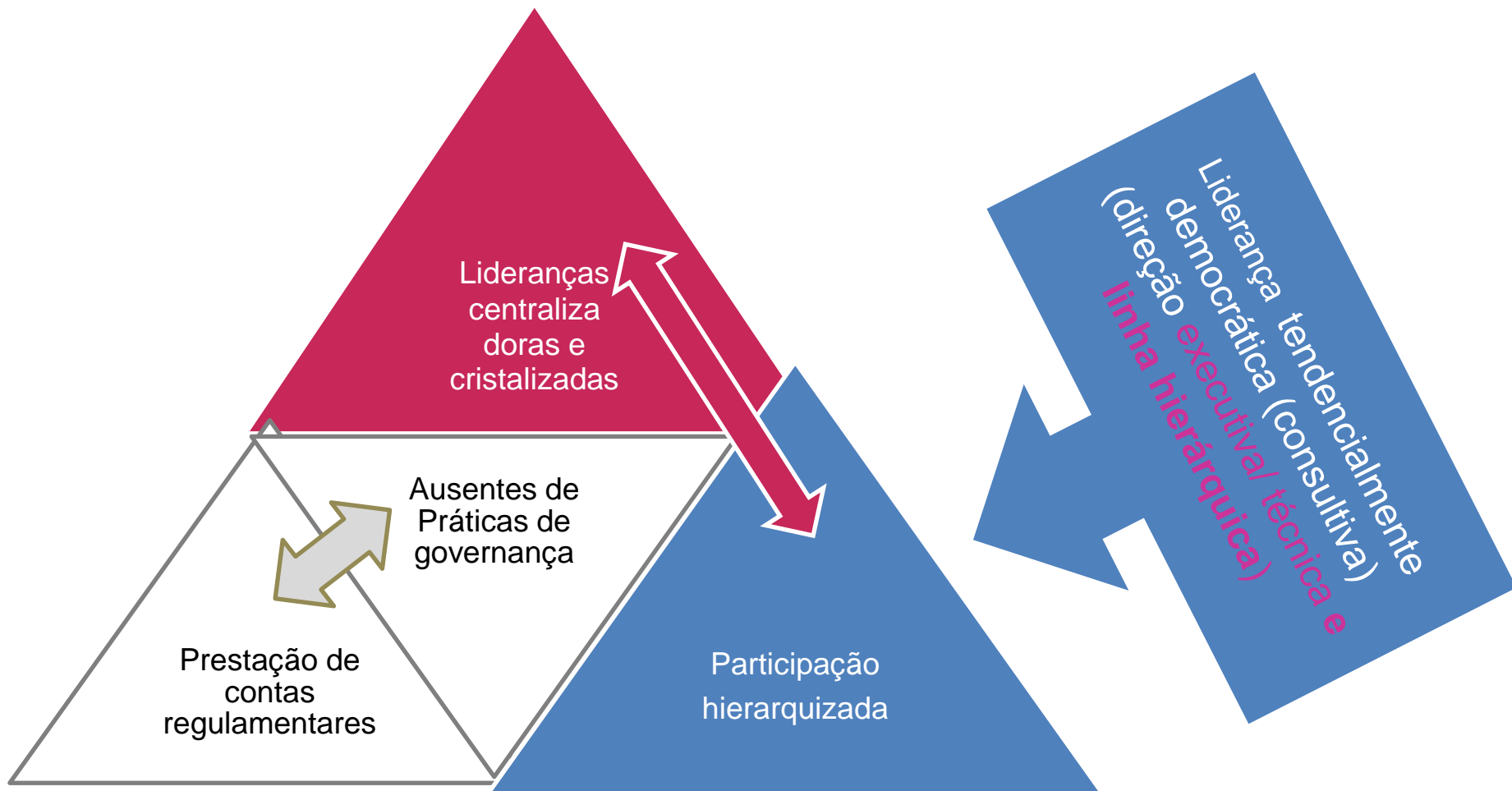


Empreendedorismo
Social

MODELOS DE GESTÃO

DIREÇÃO

Líderes ou gestores?

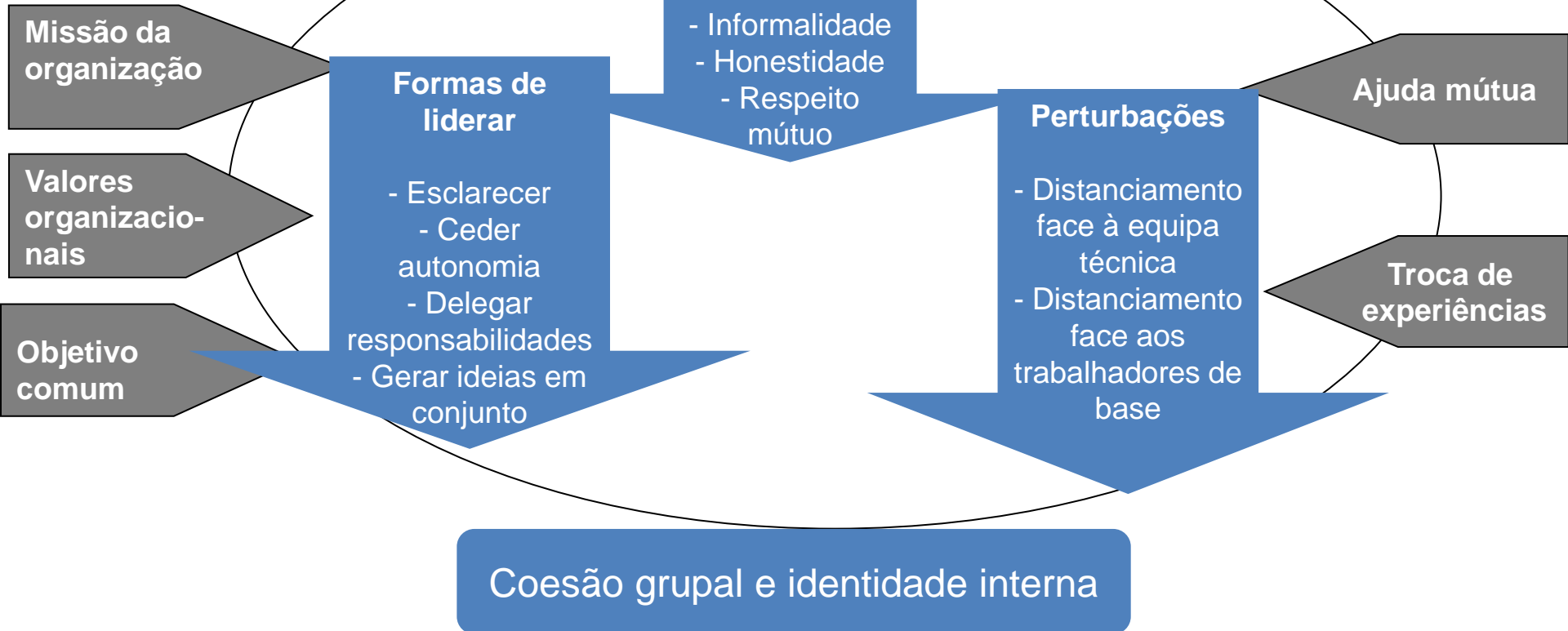


LIDERANÇA



Sentimento de pertença
à macroequipa

Interação entre
equipas



MICROEQUIPAS E COMUNICAÇÃO INTERNA



Relacionamento positivo: respeito pelo trabalho dos colegas; compreensão mútua; convívios extraprofissionais

- Planeamento semiautónomo e autónomo de atividades
- Objetivos comuns (qualitativos e quantitativos)
- Reuniões programadas e de acordo com necessidades para recolher sugestões, informar, auscultar e ...tomar decisões

Comunicação eficaz: informação partilhada e disponibilizada de modo assertiva

Coordenação informal (partilha e ajuda mútua) + standardização processos e/ou das qualificações

DISFUNÇÕES

- Conflitos interpessoais
- Resistência à mudança e trabalho em equipa

- Sobreposição de funções
- Má divisão das tarefas
- Gestão do tempo ineficiente

- Não transmitir a informação
- Falta de assertividade
- Não ler a informação

GESTÃO FINANCEIRA

Modelos de financiamento



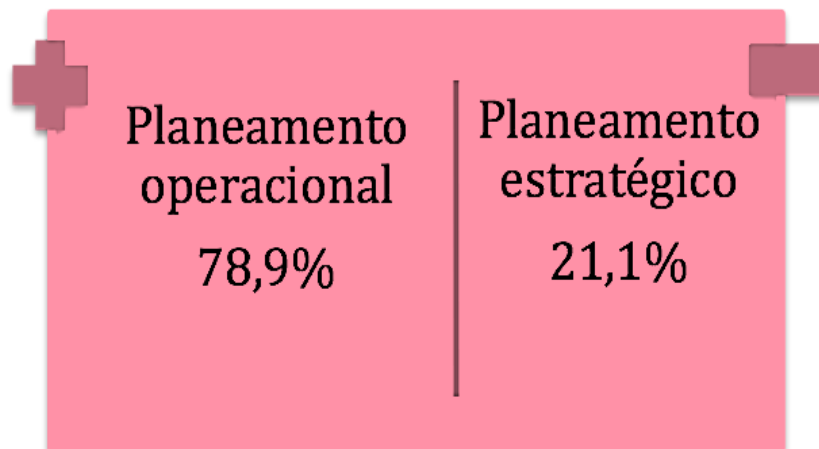
		N	%
Modelo dependente do Estado	Organizações que declaram exclusivamente subvenções do Estado	12	14,3
	Organizações que combinam subvenções do Estado com financiamentos provenientes de quotas e donativos	19	22,6
Modelo dependente de privados	Organizações que se financiam exclusivamente com quotas, donativos 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
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

GESTÃO ESTRATÉGICA

Planeamento, avaliação e qualificação organizacional



I. Planeamento



Planeamento anual, centralizados na direção e técnicos com funções de chefia

Vs planeamento plurianual com maior participação informativa e consultiva dos diferentes níveis hierárquicos, **raramente stakeholders externos**

II. Monitorização e avaliação = 56 (63%)

		N	%
Regulamentares	Relatórios anuais de atividades	51	57,3
	Relatório de contas	46	51,7
Inovadores	Inquéritos de satisfação a clientes/destinatários	33	37,1
	Relatórios de monitorização	27	30,3
	Outros relatórios de avaliação	25	28,1
	Consulta aos utilizadores	24	26,9

III. Qualificação organizacional

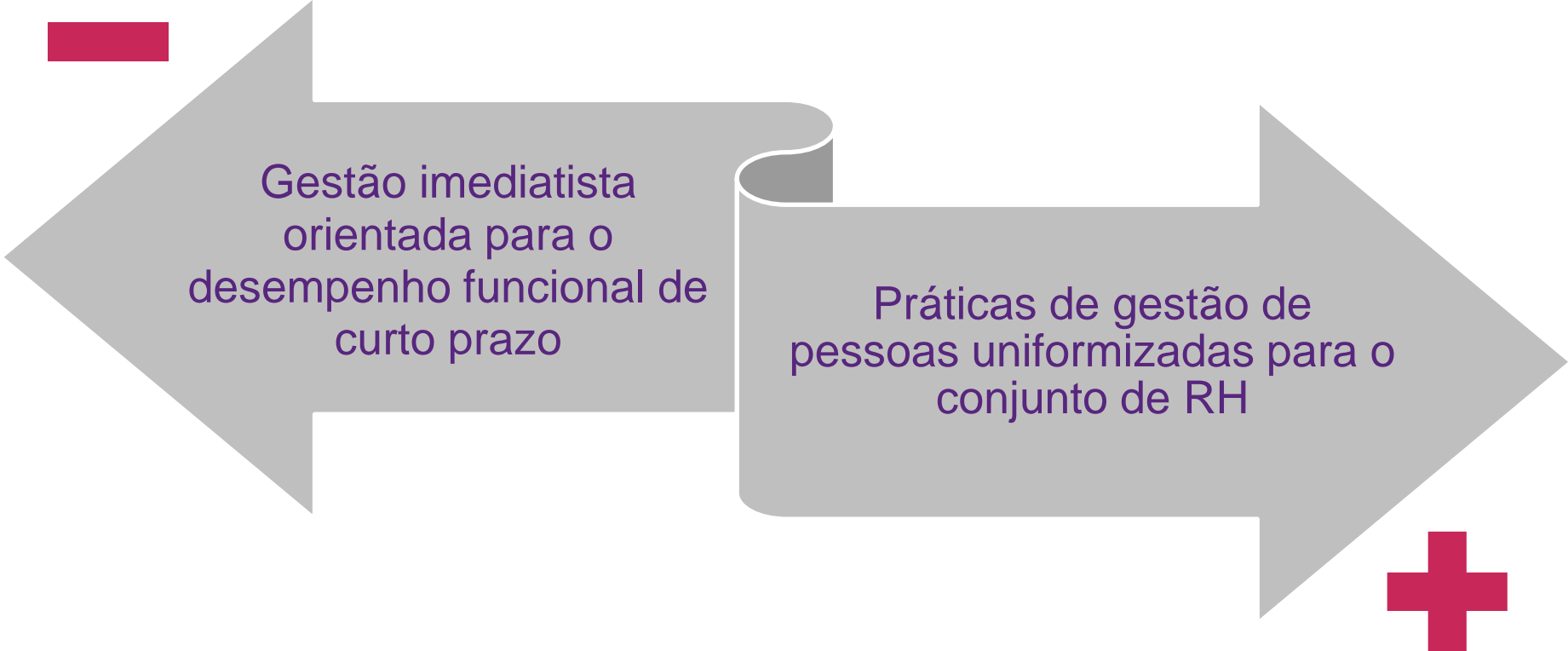
Certificação obtida = 23 (25,8%)

Certificação planeada = 39 (34,7%)

Qualidade (ISO 9001, EQUASS, ISS)
Formação (DGERT)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Práticas e instrumentos



Gestão imediatista
orientada para o
desempenho funcional de
curto prazo

Práticas de gestão de
pessoas uniformizadas para o
conjunto de RH

ESTRUTURA DO EMPREGO



Recrutamento	Ténue recrutamento na área geográfica de intervenção das organizações	Saldo nulo entre entrada e saídas de efetivos + retração
Qualificação	Trabalho técnico e de execução feminizado e liderança masculinizada	Efetivo globalmente pouco qualificado e sem quadros intermédios Polivalência funcional
Relação de emprego	Elevada taxa de trabalhadores efetivos: estabilidade do emprego	Remuneração média mensal tendencialmente mais baixa do que a nacional

GESTÃO DO VOLUNTARIADO



Práticas de gestão do voluntariado: **67 OTS (75,3%)**

Tendência para desvalorização do plano voluntariado (Cerca de metade – 31/46,3%)

Desempenho essencialmente de tarefas logísticas (cerca de 50%)

Privilégio etapas intermédias do ciclo de gestão do voluntariado

Relação custo/benefício

Responsabilidade da gestão: técnicos sup. com funções chefia + direção estatutária

Orientação de gestão imediatista de um voluntariado ocasional e rotativo que não se fidelizam

CAPITAL SOCIAL

Redes e parcerias



REDES E PARCERIAS NACIONAIS [com fraca indicadores de relações internacionais] num tecido pouco denso, fragmentado e disperso

Redes coordenadas
- Estado (rede social)
- OTS (sobretudo de representação institucional) são as mais densas

Parcerias

i) com autarquias locais e o ISS: Estado
ii) Parcerias e projetos com o Estado central e regional (125)
+ organizações congéneres (106)

Gestão de recursos financeiros

Gestão operacional

GOVERNANÇA

Prestação de contas e comunicação externa



90%

- declara prestar contas sobre o seu desempenho económico, social e ambiental

*Accountability
ascendente*

= execução financeira

- Instrumentos regulamentares como relatórios de atividades e contas; relatórios, em formulários próprios, às entidades da tutela e financiadores

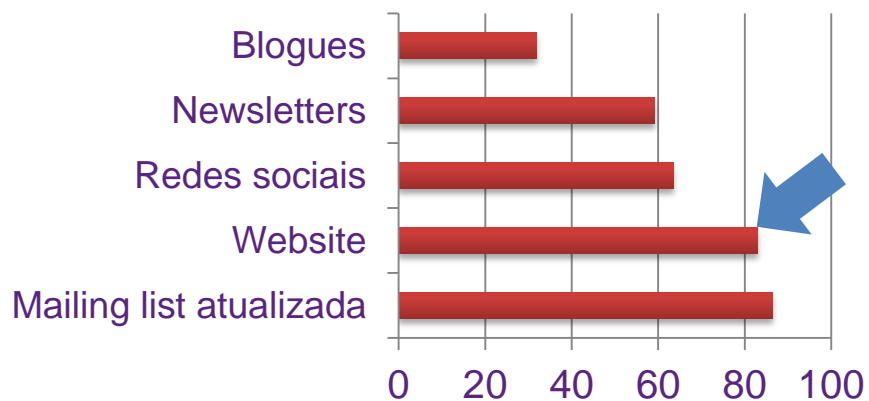
Nenhuma usa instrumentos específicos como sejam a Social Audit Network (SAN) ou Global Report Initiative (GRI) ou Balanço Social

- *accountability descendente* = reportes sobre valor económico e social (impacto/ resultado), práticas de gestão e de intervenção, com consulta de stakeholders em geral, destinatários, doadores, fornecedores ...

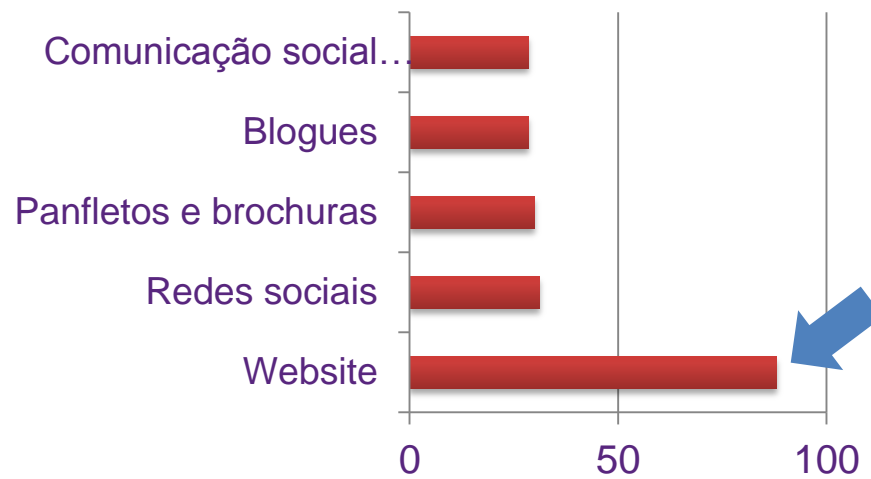
COMUNICAÇÃO EXTERNA



Meios de comunicação institucional (%)



Meios de divulgação dos projetos (%)



COMUNICAÇÃO EXTERNA ONLINE



Dimensão analítica	Subdimensão analítica	Média dos websites de 78 organizações inquiridas
Usabilidade		39,1
Legitimidade pragmática	Captação de recursos	24,0
	Redes e relações	33,8
Legitimidade moral	Valores e advocacy	46,2
	Comunidade virtual	9,9
Legitimidade cognitiva	Informação organizacional e/ou institucional	35,9
	Governança e transparência	47,9

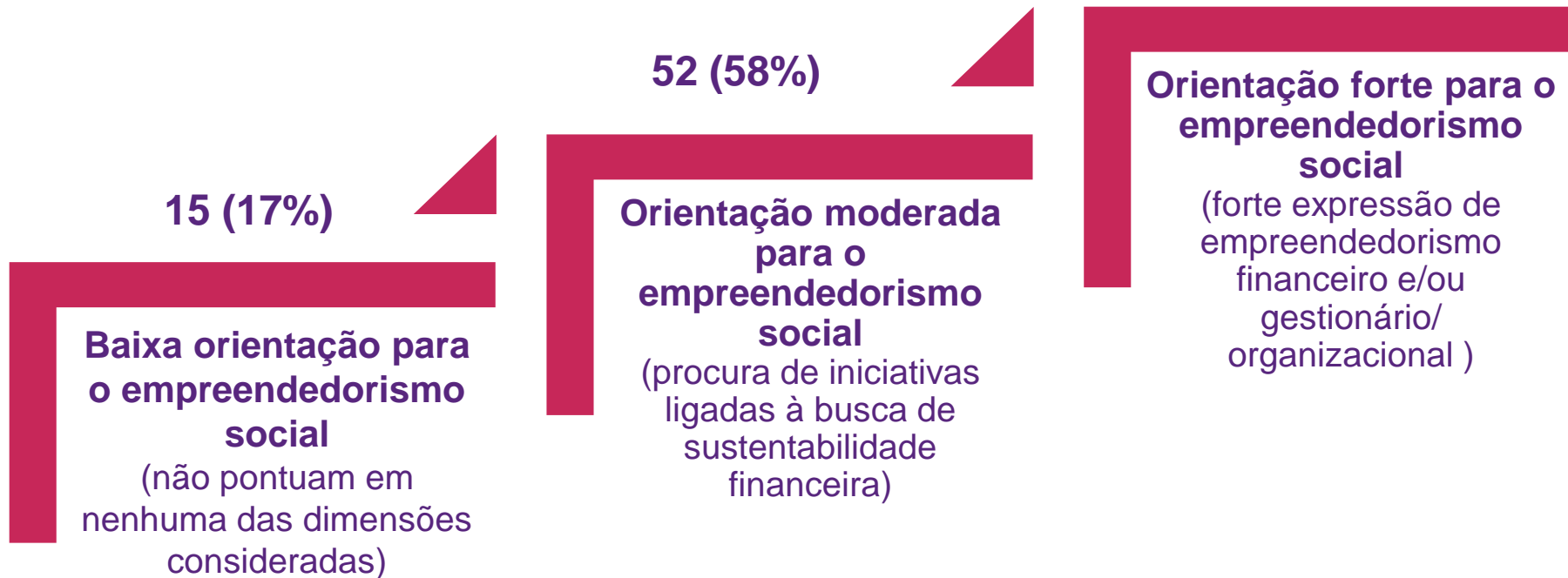
A existência de uma área/serviço autónomo de **comunicação e marketing** representa numa das OTS o melhor desempenho em relação a estes indicadores potenciadores da legitimidade organizacional

PISTAS CONCLUSIVAS

Modelos de Gestão: Potencialidades



Perfis de empreendedorismo social



PISTAS CONCLUSIVAS

Modelos de Intervenção: Potencialidades



- Conciliação entre a **individualização** da intervenção de acordo com os interesses e as expectativas dos destinatários negociadas com os técnicos e uma **lógica de proximidade** e integração socioprofissional nas comunidades;
- As **relações de parceria**: inovar nas **funções** (emprego e estágios*; capacitação e formação; *benchmarking*; partilha e troca de bens e serviços) e inovar nos **parceiros** (empresas, escolas, organizações internacionais e sectoriais, fornecedores ...);
- Uso das **práticas de avaliação de resultados de execução** para darem conta da **escala (e alcance)** da intervenção, nomeadamente para prestarem de contas aos *stakeholders* e para de planeamento estratégico integrado com vista ao cumprimento da missão.

Obrigada pela V/ atenção!