

## Que perspetivas para o Empreendedorismo Social em Portugal?

**Cristina Parente**

Departamento e Instituto de Sociologia da  
Faculdade de Letras do Porto

A3S- Associação para o empreendedorismo  
social e sustentabilidade do terceiros setor

# Painel: Empreendedorismo Social como estratégia para a inclusão e mudança social

Projeto Europeu InterGerAção  
Empreendedorismo e inovação Social como  
instrumento para a Inclusão

# ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO



1. Modelo analítico: quadro teórico e opções metodológicas
2. Modelos de intervenção: inovação social
3. Modelos de gestão: inovação organizacional
4. Pistas conclusivas

# 1. Escolas de pensamentos sobre o empreendedorismo social

## Escola da Inovação Social

(Dees, 1998; Bornstein, 2007; Mulgan, 2007)

- A criação de **valor social** a partir de formas inovadoras que permitam encontrar respostas em contexto de escassez de recursos;
- A **capacitação** das comunidades, o **impacto social das mudanças**, bem como a **escala** e a **sustentabilidade** das iniciativas;
- O **empreendedor social** e as suas **qualidades pessoais** intrínsecas assumem uma importância central.

## Escola da Geração de Receitas

(Boschee & McLurg, 2003)

- O recurso a **mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão estratégica** empresarial;
- O desenvolvimento de **atividades comerciais** enquanto garantia de sustentabilidade, eficácia e prossecução de objetivos sociais no setor não lucrativo.

## Escola Europeia da Economia Social

(Defourny & Borgaza, 2001; Spear, 2006; Defourny & Nyssens, 2010)

- Vertente jurídica e normativa repercutida na estrutura interna das organizações: o objetivo de **servir 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

## Escola da Economia Solidária

(Souza, 2010; Laville & Gaiger, 2009)

- Os princípios do **cooperativismo europeu** (pioneiro do século XIX), principalmente a **autogestão**, **participação**, **redistribuição económica**, **reciprocidade** e **troca no mercado**, associado ao desenvolvimento de uma **cultura solidária** e de um projeto alternativo ao modelo capitalista.

# PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Tendências das OTS para o Empreendedorismo Social



- 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;

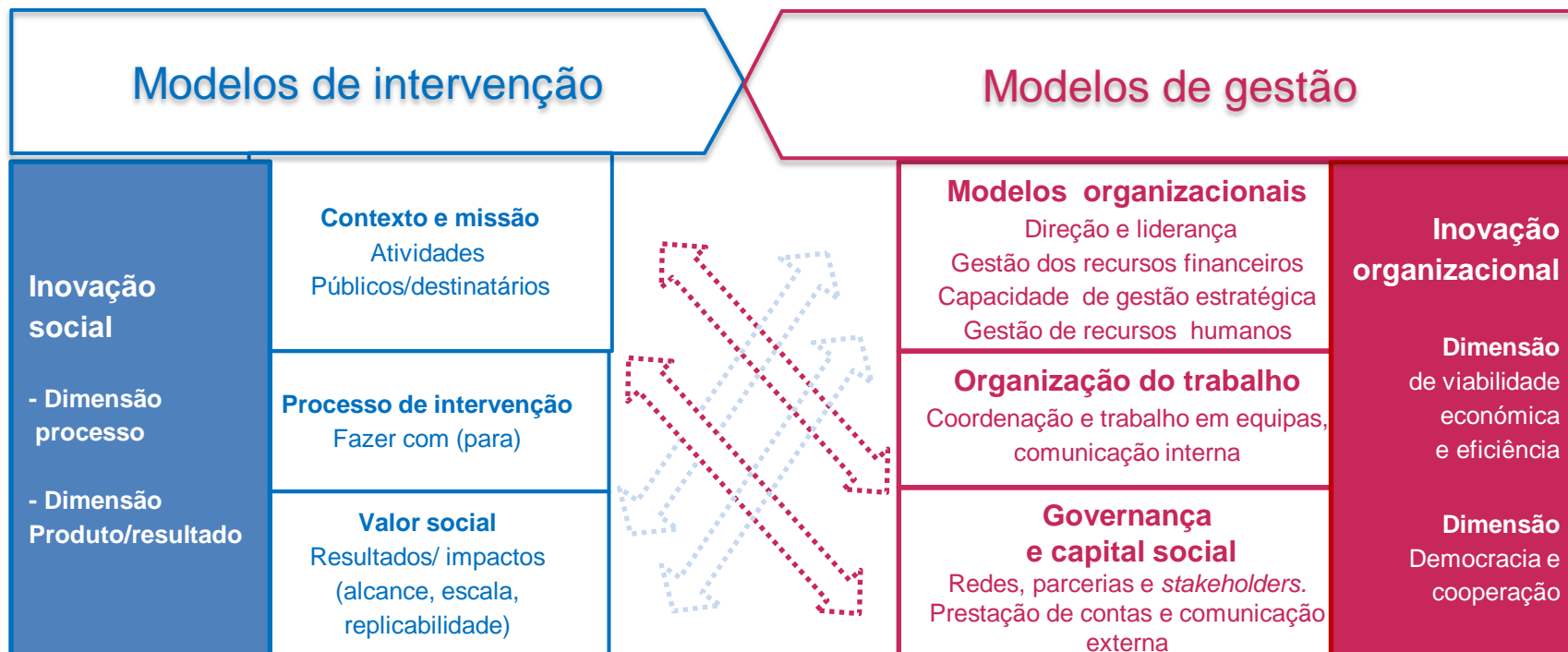
# PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Tendências das OTS para o Empreendedorismo Social (cont.)



- v) Adoção de modelos de controlo e de coordenação do trabalho colaborativos, baseados no trabalho em equipa e na delegação de responsabilidades;
  
- vii) Desenvolvimento da prática de governança e prestação de contas (tendo em vista o envolvimento de diferentes *stakeholders*);
  
- viii) 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.

# 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



# 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



Tendência  
para a  
melhoria da  
articulação de  
práticas de  
diagnóstico,  
conceção,  
monitorização  
e avaliação



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

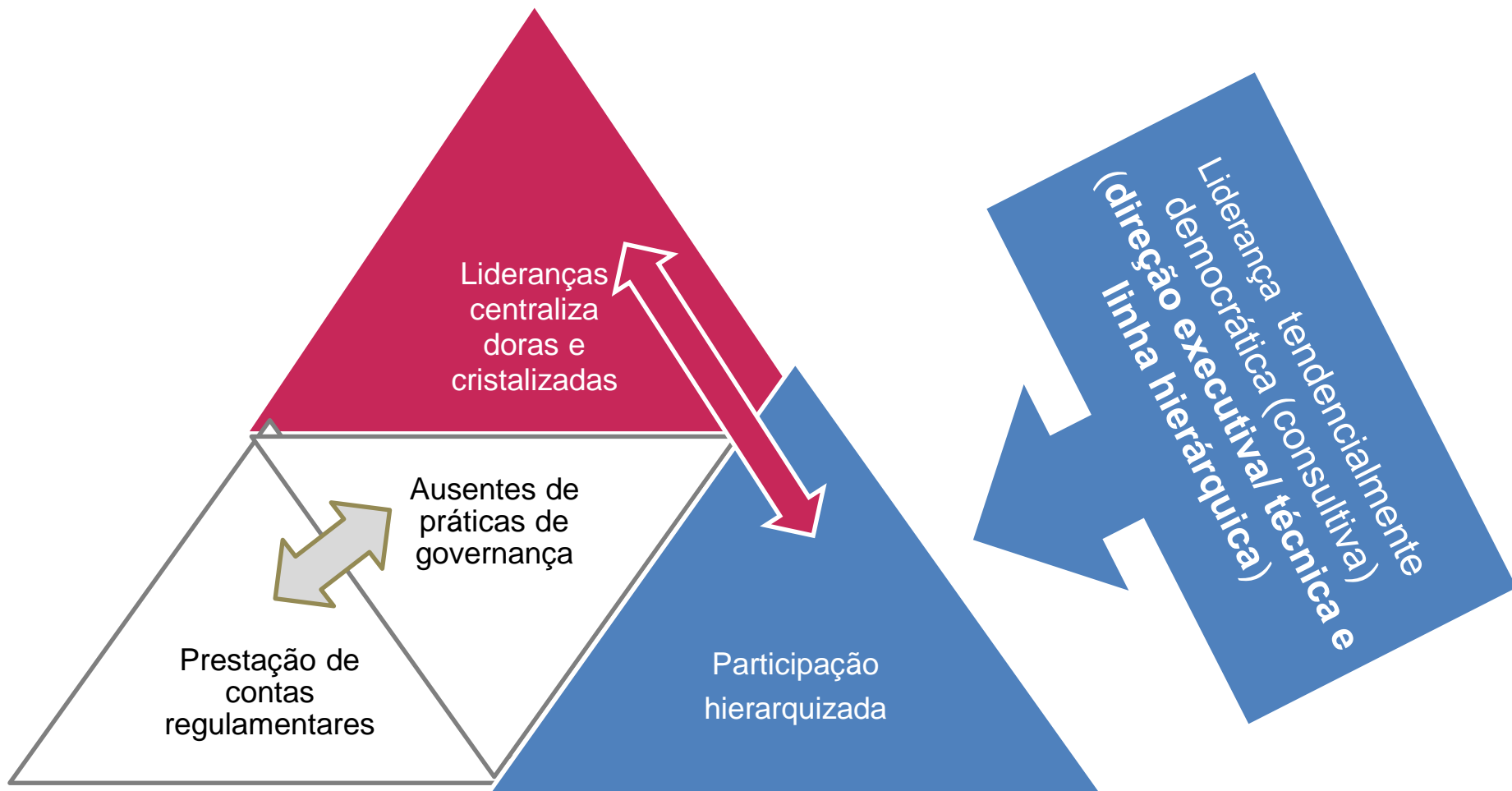
- Menor concretização nas OTS
- *Benchmarking* de boas práticas (aprendizagem com outros e menos replicabilidade das práticas concebidas internamente)



Empreendedorismo  
Social

# MODELOS DE GESTÃO

# DIREÇÃO

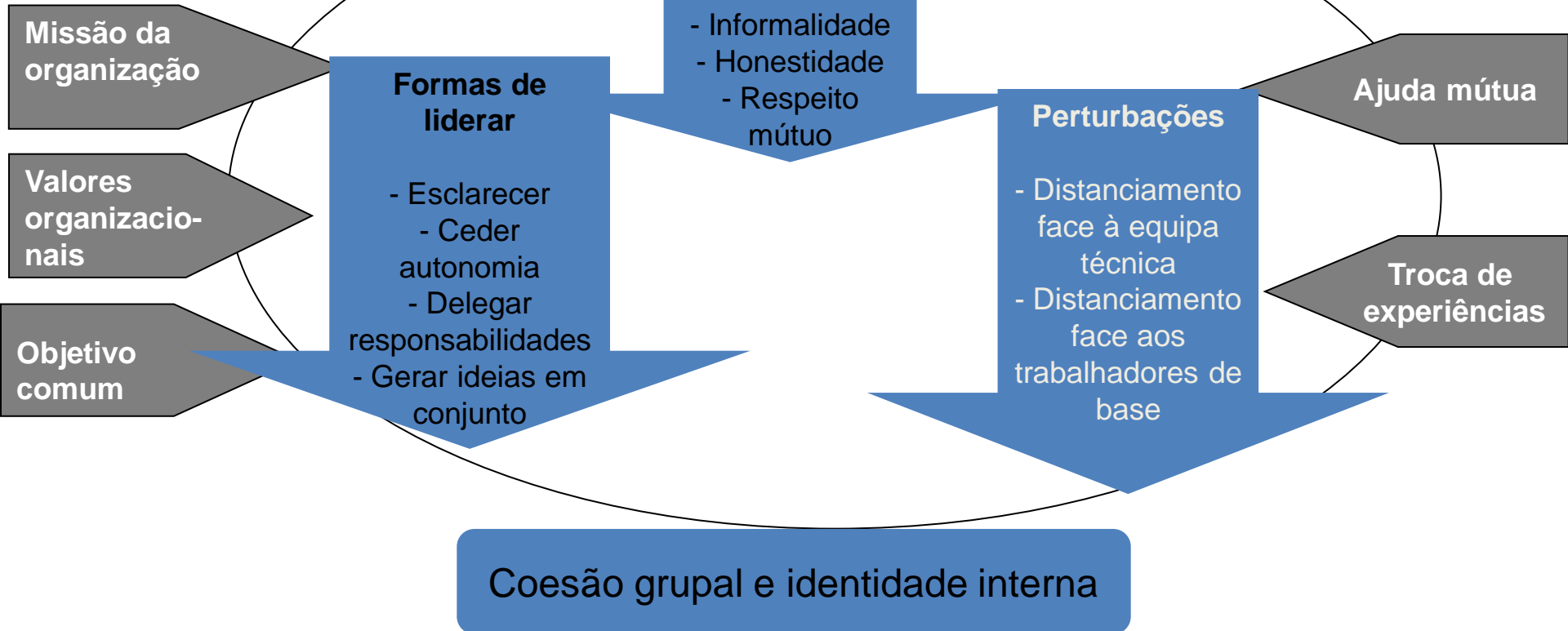


# LIDERANÇA



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



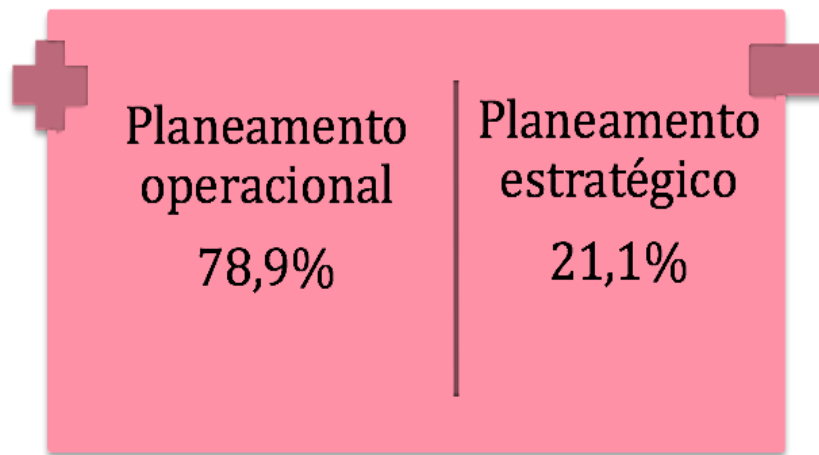
		N	%
Modelo <b>dependente</b> do Estado	Organizações que declaram exclusivamente subvenções do Estado	12	14,3
	Organizações que combinam subvenções do Estado com financiamentos provenientes de quotas e donativos	19	22,6
Modelo <b>dependente</b> de privados	Organizações que se financiam exclusivamente 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
<b>Modelo híbrido</b>			
<b>Simplificado</b>	Organizações que combinam a atividade comercial com donativos e campanhas de angariação de fundos	11	13,1
<b>Complexo</b>	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  
para o desempenho funcional  
de curto prazo

Práticas de gestão de  
pessoas uniformizadas para o  
conjunto de RH

Gestão imediatista de um  
voluntariado ocasional  
e rotativo que não se fidelizam

75% práticas de gestão do  
voluntariado

# 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

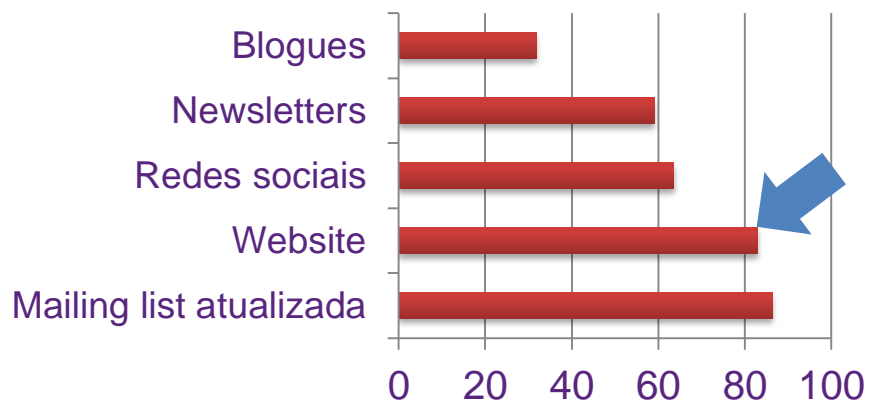
Nenhuma usa instrumentos específicos como sejam a *Social Audit Network (SAN)* ou *Global Report Initiative (GRI)* ou *Balanço Social*

- *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 ...

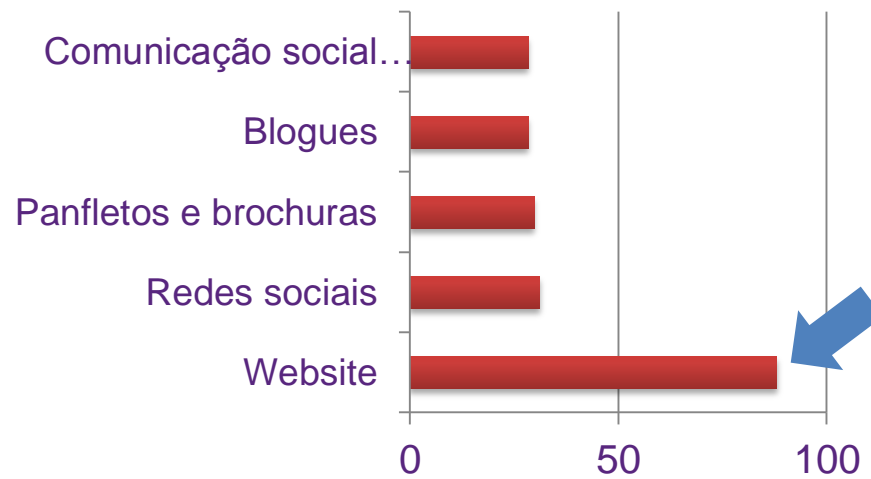
# COMUNICAÇÃO EXTERNA



## Meios de comunicação institucional (%)



## Meios de divulgação dos projetos (%)



# PISTAS CONCLUSIVAS

Modelos de Gestão: Potencialidades



## Que perspectivas? 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 um planeamento estratégico integrado com vista ao cumprimento da missão.



Obrigada pela V/ atenção!

Cristina Parente

Site: [www.empsoc.net.com](http://www.empsoc.net.com)

E-mail: [cparente@letras.up.pt](mailto:cparente@letras.up.pt)