



**SOCIEDADE  
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

# **VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA**

**19 a 22 Junho 2012**

**Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação**

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões

---

**PERFIS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL: PISTAS DE REFLEXÃO A PARTIR DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SECTOR NACIONAIS**

---

PARENTE, Cristina

Professora Auxiliar do Departamento de Sociologia, Investigadora do Instituto de Sociologia,  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

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

---

LOPES, Alexandra

Professora Auxiliar do Departamento de Sociologia, Investigadora do Instituto de Sociologia,  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

[aslopes@letras.up.pt](mailto:aslopes@letras.up.pt)

---

MARCOS, Vanessa

Mestre em Desenvolvimento e Relações Internacionais e doutoranda em Sociologia, Investigadora  
do Instituto de Sociologia

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

[vanessa.c.marcos@gmail.com](mailto:vanessa.c.marcos@gmail.com)



## Resumo

A temática do empreendedorismo social emergiu nos debates teóricos internacionais na década de 90 do século XX, sendo alvo de uma diversidade conceptual, alimentada quer pelos contributos das abordagens anglo-saxónicas quer das escolas que marcam o contexto europeu e latino-americano.

Atendendo a estas diferentes abordagens ao empreendedorismo social, construímos um modelo analítico que apresenta como variável independente os perfis de empreendedorismo social em organizações do terceiro setor em Portugal, retendo como variáveis dependentes explicativas os modelos de gestão (financeiros, de pessoas e do capital social) e os modelos de organização do trabalho (controlo, delegação e níveis de participação, coordenação do trabalho e trabalho em equipa).

Os resultados obtidos baseiam-se num inquérito por questionário aplicado aos dirigentes de 89 organizações do terceiro setor português entre maio e julho de 2011. As informações recolhidas foram alvo de análise multivariada combinatória, com recurso à análise de *clusters* hierárquica (como técnica exploratória). A análise dos dados permitiu-nos concluir que as organizações do terceiro setor tendem a manifestar uma natureza híbrida dos perfis de empreendedorismo social, não se encontrando organizações que pontuem positivamente em todos os indicadores selecionados. Neste sentido, 15 organizações apresentam um perfil baixo de empreendedorismo social. Destacamos, ainda, a predominância de perfis de expressão moderada de empreendedorismo económico (52), seguidas dos perfis com forte expressão de empreendedorismo económico e gestores e/ou organizacional (22).

## Abstract

Social entrepreneurship has emerged in international theoretical debates since the late 1990's and encompasses a conceptual diversity set forth by the Anglo-Saxon school, by the European and Latin American Schools of thought. Our analytical model was defined on the basis of these different approaches to social entrepreneurship and it takes the social entrepreneurship profiles in third sector organizations in Portugal as the independent variable. Also in our classification variables, we assume management models (management of people, of financial resources and of social capital) and models of work organization (centralized, by delegation, collaborative and team work) as the explaining dependent variables.

The results obtained draw on empirical data gathered with a survey to 89 third sector organizations in Portugal carried out between May and July 2011. The survey involved the administration of a questionnaire to managers of these organizations. The information collected involved a combined multivariate analysis with the use of hierarchical cluster analysis (as an exploratory technique).

The results of the data analysis point to the hybrid nature of social entrepreneurship profiles in the Portuguese third sector. According to the classification defined in our research study, no single organization positively scored in all the indicators selected. Thus, 15 organizations were classified with a low level profile of social entrepreneurship. We also highlight the predominance of moderate level profiles of economic entrepreneurship (52), followed by high level profiles of economic and management and/or organizational entrepreneurship (22).

Palavras-chave: Empreendedorismo social; perfis; terceiro setor; Portugal  
Keywords: Social entrepreneurship; profiles; third sector; Portugal

PAP0205



## INTRODUÇÃO

A emergência da problemática do empreendedorismo social é relativamente recente na medida em que se inicia na década 90 do século XX, sendo marcadamente alvo de diferentes abordagens teóricas protagonizadas pelas escolas de origem norte-americana, europeia e latino-americana.

Pese embora esta diversidade teórica e a fase de maturação que reveste o conceito, um traço comum à problemática tem sido a tentativa de se estabelecer uma combinação apropriada entre os princípios e valores que regem as organizações do terceiro setor e os mecanismos e ferramentas gestionárias comumente associados ao setor privado lucrativo. Esta nova relação pretende promover uma lógica de funcionamento das organizações baseada nos princípios da inovação e da sustentabilidade por oposição às práticas de cariz mais assistencialistas e de dependência financeira do Estado que na Europa nomeadamente se encontra em fase de retrocesso no domínio das políticas sociais.

Na Europa, o empreendedorismo social enquanto campo teórico rivaliza com um terreno de investigação ancorado em representações e práticas distintas (Defourny & Nyssens, 2010a). As concepções 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 actualização 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 centrado a sua análise no conceito de economia social para designar um outro sector relativamente autónomo e equidistante dos sectores público e privado na resposta a necessidades económicas e sociais, para muitos designados de terceiro sector (Ferreira como citado em Cattani, Gaiger, Hespanha & Laville, 2009).

Em Portugal, assim na Europa em geral, o conceito de empreendedorismo social encontra-se intrinsecamente associado ao papel do Estado-Providência, nomeadamente o seu recuo na provisão de produtos e serviços. A incapacidade e a desadequação das instituições governamentais para solucionar problemas sociais, visível nos diferentes tipos de políticas nacionais e sectoriais e particularmente nas restrições orçamentais, tem fomentado a iniciativa da sociedade civil na procura de novas práticas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado.

Embora estas respostas se ancorassem tradicionalmente no designado sector não lucrativo norte-americano, na economia social europeia ou na tradição mais ampla de terceiro sector, o processo e as práticas de empreendedorismo social, tal como vem sendo construído teórica e empiricamente na atualidade, procura incorporar conceitos e ideias de negócio como veículo de sustentabilidade a fim de superar os novos desafios sociais. Neste domínio, a escola da economia solidária de origem francófona mais recentemente com forte enraizamento nos países latino-americanos e da semiperiferia europeia (Gaiger & Corrêa, 2011) ganha relevo na procura de novas soluções institucionais que integrem quer as componentes da eficiência e da viabilidade económica de índole mais empresarial, quer as da autogestão e da cooperação, de índole mais política e social (Laville, 2009).

Num primeiro momento, apresenta-se o quadro teórico que enforma a problemática do empreendedorismo social, procurando expor as diferentes escolas e refletir sobre a sua aplicação empírica a organizações do terceiro sector em Portugal. Numa segunda etapa, procedemos a uma breve caracterização do terceiro sector português, atendendo à diversidade de formas jurídicas que o enformam e aos seus estatutos. Posteriormente explanamos a metodologia e iniciamos a discussão dos resultados da análise salientando as tendências mais significativas do empreendedorismo social nas organizações do terceiro sector a atuar na área social em Portugal.

## 2. DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL À SUA APLICAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA AO TERCEIRO SETOR PORTUGUÊS

A diversidade de abordagens teóricas acerca do empreendedorismo social pode ser agrupadas em três com algumas subdivisões internas: a abordagem norte americana, a abordagem europeia e a tradição latino-americana. O nosso objetivo foi apropriar-nos destes abordagens e reter aquilo que têm de heurístico para a análise da realidade portuguesa. Neste sentido, o conceito de terceiro setor foi por nós adotado no projeto mais amplo sobre *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*<sup>1</sup> em que se integra este artigo. Remete para o campo empírico onde se posicionam as organizações sociais em análise, recusando-se por opção teórica e ideológica o alargamento do conceito de empreendedorismo social a organizações privadas ou públicas ou a ações delas decorrentes.

A opção de circunscrever o campo analítico ao terceiro setor explica-se quer por razões teóricas, em que nos propomos seguir de perto o conceito de empresa social da *European Research Network* (EMES)<sup>2</sup>, quer do ponto de vista empírico, na medida em que nos enquadra a realidade heterogénea das organizações sociais nacionais, quer porque radica numa perspectiva teórica europeia que acentua uma forte ligação entre o Estado e o Terceiro Sector que não pretendemos desvincular. Na aceção da EMES, as empresas sociais são organizações privadas que fornecem produtos ou serviços com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade. Detidas e geridas por um grupo de cidadãos, são estruturadas de forma a excluir o lucro como objetivo principal, não podendo este, com uma ou outra exceção, ser distribuído pelos seus membros (Borzaga, Galera & Nogales, 2008). A partir desta delimitação do conceito, a atenção da escola europeia tem sido maior ao nível dos objetivos a que se dedicam este tipo de organizações, bem como aos seus princípios de gestão. Isto é, são conceptualizados 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).

A EMES configura nove critérios que, não sendo prescritivos no sentido de qualificarem uma iniciativa como sendo uma empresa social, ajudam a delimitar as suas características económicas e sociais (Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010b). Uma empresa social, entendida enquanto vertente organizacional do empreendedorismo social, deve ter, em termos do seu carácter económico: (a) uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços; (b) um elevado grau de autonomia em relação a organismos públicos ou privados; (c) um nível significativo de risco económico que faz depender a viabilidade financeira da capacidade dos seus membros e trabalhadores assegurarem os recursos adequados; (d) uma quantidade mínima de trabalho assalariado, para além das atividades exercidas a título voluntário.

Por sua vez, a dimensão social das empresas sociais deve preencher os seguintes requisitos: (a) ter um objetivo específico de benefício à comunidade ou a um determinado grupo de pessoas; (b) ser criada voluntariamente por parte de um grupo de cidadãos, mantendo uma dimensão coletiva, não obstante o papel importante dos líderes; (c) o poder de decisão baseado no princípio de *um membro, um voto* e não na propriedade de capital; (d) ter uma natureza participativa e envolvente das partes interessadas, vulgo *stakeholders*<sup>3</sup>; (e) ter uma distribuição limitada do excedente económico, o que evidencia o carácter central dos objetivos sociais.

É esta configuração organizacional e gestionária que está gradualmente em discussão na medida em que tem impactos directos na forma como estas organizações procuram colmatar as necessidades sociais e económicas vigentes nas sociedades contemporâneas. Para o seu entendimento teórico, optamos por uma abordagem analítica inspiradas nas várias escolas teóricas que se tem dedicado a analisar esta temática, nomeadamente:

i) A Escola da Inovação Social põe a tónica para a criação de valor social a partir de formas inovadoras que permitam encontrar respostas em contexto de escassez de recursos. Tal, tem subjacente a capacitação das

comunidades, o impacto social ou capacidade de mudança, bem como a escala e a sustentabilidade das iniciativas. O empreendedor social e as suas qualidades pessoais intrínsecas assumem uma importância central nesta abordagem, nomeadamente com autores como Dees (1998), Bornstein (2007) ou Mulgan (2007);

ii) Da escola da gestão empresarial ou geração de receitas, recorremos à importação do carácter empresarial e à orientação para o mercado, com recurso a mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão estratégica. De igual modo, assumimos o pressuposto do desenvolvimento de actividades comerciais enquanto garantia de sustentabilidade, eficácia e prossecução de objectivos sociais no sector não lucrativo (Boschee & McLurg, 2003).

iii) Relativamente à escola da economia social europeia, sublinhamos a abordagem normativa, comum à abordagem latino-americana, isto é, a incorporação de determinados princípios na estrutura interna das organizações: o objectivo de servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital; a gestão independente face ao sector público e privado; a democraticidade dos processos de decisão; a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição do rendimento.

A tónica da perspectiva europeia é colocada nos mecanismos organizacionais que, obedecendo a uma estratégia e gestão participadas e orientadas para as partes interessadas, asseguram a perseguição de objectivos sociais (Defourny & Borzaga, 2001; Spear, 2006; Defourny & Nyssens, 2010b). Este é igualmente o sentido atribuído ao empreendedorismo solidário pela escola da economia solidária latino-americana. A *Rede de Investigadores Latino-Americanos de Economia Social e Solidária* (RILESS) adota frequentemente a expressão de “outra economia”, baseada na recuperação dos princípios do cooperativismo europeu e pioneiro do século XIX (principalmente a auto-gestão) e no desenvolvimento de uma cultura solidária (Souza, 2010).

O valor heurístico das diferentes propostas teóricas define-se, largamente, na sua capacidade para darem conta da realidade empírica que tomam como referência. Na nossa análise a abordagem da problemática do empreendedorismo social é aplicada às organizações do terceiro setor, em Portugal, a atuar na área social por questões de exequibilidade de acordo com a necessidade de delimitação do objeto empírico. A unidade de análise são organizações sociais, integrando-se nelas uma abordagem centrada na figura do empreendedor. Justifica-se a nossa opção quer porque consideramos que a vertente individual do(s) empreendedor(es) social(ais) se espelha nas organizações que integram e refletem as características do(s) seu(s) lidere(s), nomeadamente nos domínios da gestão organizacional e modelos de liderança, quer porque consideramos que é na vertente colectiva e organizacional que o empreendedorismo social atinge o seu verdadeiro impacto de transformação social, quer social e economicamente, perante os públicos alvo, quer ao nível endógeno, no exercício dos princípios de cidadania organizacional.

O nosso objetivo foi definir perfis de empreendedorismo social nas organizações do terceiro setor em Portugal a partir das variáveis elencadas pelas diferentes escolas que se confinavam ao funcionamento interno das organizações. Construímos um modelo analítico que apresenta como variável independente os perfis de empreendedorismo social em organizações do terceiro setor em Portugal, retendo como variáveis dependentes explicativas: i) os modelos de gestão (económicos, de pessoas e do capital social); ii) os modelos de organização do trabalho e de liderança (controlo, delegação e níveis de participação, coordenação do trabalho e, trabalho em equipa); iii) a governança e a prestação de contas. Esta última variável pelo seu carácter espúrio na amostra de organizações inquiridas veio a ser anulada no processo de identificação dos perfis de empreendedorismo social das organizações. Na sua definição, assumimos um conjunto de pressupostos teóricos indicadores de uma tendência positiva para o empreendedorismo social, a

saber: i) aceder a fontes de financiamento diversificadas e alternativas aos fundos estatais; ii) promover uma gestão integrada quer dos trabalhadores remunerados quer dos seus voluntários; iii) pautar-se por uma orientação estratégica e actuar com ferramentas de planeamento que comportem modelos participativos; iv) adoptar modelos de controlo e de coordenação do trabalho baseados no trabalho em equipa e na delegação de responsabilidades.

### 3. O TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL

O incipiente número de estudos científicos sobre o terceiro setor em Portugal, a falta de estatísticas nacionais que dele dêem conta e a conseqüente parca compreensão das suas lógicas de funcionamento, bem como a sua heterogeneidade em termos de formas jurídicas e estruturas organizacionais e gestionárias justificam, em parte, a fragilidade identitária do campo. Adicionalmente, a dispersão dos documentos legislativos relativos ao setor e o desajustamento das formas e estatutos jurídicos das organizações que o integram, e a diversidade interna do sector em famílias distintas dificultam a atuação das organizações e, em última instância, a sua consolidação.

Com efeito, este sector de actividade é composto por três grandes famílias de formas jurídicas: associações (entre elas as associações mutualistas), cooperativas e fundações (Chaves & Monzón, 2008; Perista, 2001; Hespanha, 2000; Parente, 2011; Quintão, 2011, Carvalho, 2010) que, por sua vez, apresentam uma configuração organizacional e gestionária diversa. A Figura 1 pretende ilustrar a composição do terceiro setor português: trata-se de uma estimativa (Quintão, 2011) face à ausência de uma fonte única e fiável de quantificação do número de organizações existentes por subsectores ou famílias que compõe o campo.

Tal, traduz limitações na caracterização do setor de atividade em geral que dificulta a medição do peso do setor e das suas tendências na economia nacional pois resultam de fontes quantitativas dispares e fragmentadas que são compiladas à posterior para o efeito, sem quaisquer critérios de base uniformizadores.

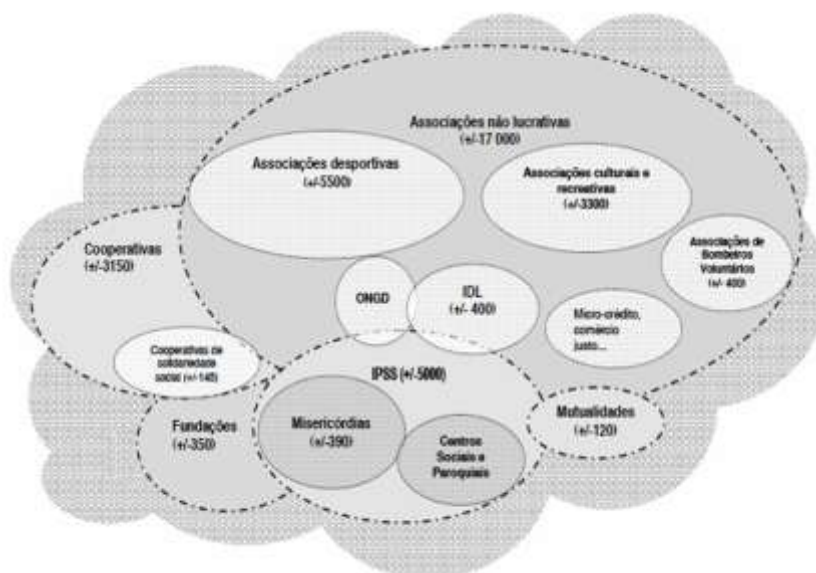


Figura 1 – Composição do terceiro setor em Portugal. Quintão, 2011.



Após o fim do regime ditatorial vigente em Portugal desde 1933 até à instauração da democracia em 1974, assiste-se nas décadas seguintes, e especialmente a partir da década de 80 do século XX, à dinamização da sociedade civil como resultado da emergência de um número significativo de organizações e movimentos sociais. 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 (90%) e de recursos humanos (85%) (Carvalho, 2010).

Esta renovação do setor caracterizou-se pelo surgimento de novas organizações sob diversos enquadramentos jurídicos e pela respectiva constituição de entidades de representação institucional (Quintão, 2011). Estes organismos, cuja criação ilustramos no Quadro 1, pugnam pela valorização e reconhecimento político da actuação das organizações que representam, bem como pela introdução na agenda pública das necessidades e desafios transversais ao setor.

<b>Décadas de criação</b>	<b>Designação da Entidade de Representação Institucional</b>
1970	- União das Misericórdias Portuguesas
1980	- União das Mutualidades Portuguesas
	- União das Instituições Particulares de Solidariedade Social
	- Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD)
	- Federação Nacional das Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI)
	- Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP)
1990	- Centro Português de Fundações (CPF)
	- ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local
	- European Anti-Poverty Network (EAPN) – Portugal
2000	- MINHA TERRA – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local
	- União das Instituições Particulares de Solidariedade Social converte-se na Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS).

*Quadro 1 - Evolução da criação de entidades representativas do terceiro setor em Portugal. Autoras.*

Em 2010 é constituída a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) que assume o papel de interlocutor público para o sector e que engloba, entre outras, algumas das entidades de cúpula do terceiro setor português que representam as organizações inquiridas, tais como a ANIMAR, a CNIS, a CONFECOOP, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas. A estas acresce a Plataforma Portuguesa das ONGD e o CPF que não fazem parte da composição deste organismo,

mas são organizações sectoriais que integram sector social e, por isso, representam duas famílias das organizações inquiridas, ONGD e fundações de solidariedade social

Pese embora sejam representativas de formas jurídicas específicas e apresentem uma configuração organizacional e gestonária diversa, quer no interior da mesma família quer intra terceiro setor, estas organizações perfilham os princípios da economia social distinguindo-se, neste sentido, da lógica de actuação do mercado e do Estado. O surgimento destas entidades de cúpula reflete quer o aumento significativo do número de organizações quer a renovação do setor nomeadamente ao nível das estruturas organizacionais e dos processos gestonários, alguns deles no âmbito do que consideramos ser as práticas de empreendedorismo social.

Contudo, esta tendência recente confronta-se com a realidade de um setor dependente de financiamento público e privado, pelo peso das entidades religiosas e do assistencialismo, pela necessidade de formação e profissionalização do sector e pelo fraco dinamismo da sociedade civil e da acção colectiva (Franco et al, 2005).

### **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

O material empírico que sustenta a discussão que se desenvolve neste texto foi gerado no âmbito de um exercício metodológico de tipo extensivo, que se desenvolveu entre os meses de Maio e Agosto de 2011, e que consistiu na aplicação de um inquérito por questionário, através de entrevista presencial, aos diretores de um conjunto de organizações ou a alguém por eles mandatado para o efeito. As organizações foram seleccionadas após desenvolvimento de um plano amostral por quotas não proporcionais, a partir da informação disponível num conjunto de bases de dados<sup>4</sup>.

A dimensão da amostra final 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 (89). 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.

A forma jurídica que a organização assume (v.g. associação, cooperativa, fundação) é uma das condições necessárias, ainda que não suficiente, para aquisição de um dos três estatutos jurídicos existentes em Portugal, para o setor, 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.

São três os estatutos em causa: Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) e para o ambiente (ONGA)<sup>5</sup> e estatuto de Utilidade Pública. Uma vez registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, advindo daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública); as ONGD, registadas nos termos do diploma que as regula, adquirem automaticamente a natureza jurídica de pessoas coletivas de utilidade pública, com dispensa do registo e demais obrigações previstas na lei para o efeito.

Assim sendo, um primeiro critério amostral derivou da centralidade do estatuto legal que se aplica às organizações do terceiro setor, traduzindo-se numa matriz de constituição de quotas que articulou: (1) classificação da organização quanto à forma jurídica; (2) classificação na dicotomia IPSS/não IPSS; (3)

classificação na dicotomia ONGD/não ONGD. Adicionalmente, a seleção das organizações foi feita, preferencialmente, a partir da base de organizações que haviam sido referenciadas como exemplos de empreendedorismo social, quer pelos seus pares, quer por algumas 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 perfis de organizações que, ao abrigo do princípio da proporcionalidade, corriam o risco de ficar excluídos 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, então, 89 organizações, todas amostradas com sucesso. As quotas amostrais são descritas no Quadro 2. 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.

<b>Estatuto Jurídico</b>	<b>IPSS</b>		<b>Não IPSS</b>	
	<b>ONGD</b>	<b>Não ONGD</b>	<b>ONGD</b>	<b>Não ONGD</b>
Associações em geral	5	32	13	4
Associações de Desenvolvimento Local (ADL)	-	-	1	2
Associações Mutualista	-	2	-	2
Cooperativas de solidariedade social e multisectoriais	-	3	1	1
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2
Misericórdias e outras organizações religiosas	-	6	-	-

*Quadro 2 - Quotas amostrais*

Avançando para uma abordagem combinada das diferentes formas e estatutos jurídicos consideradas, 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 abaixo.

<b>Tipo de organização</b>	<b>Estatuto combinado IPSS+ONGD</b>				<b>Total</b>
	<b>IPSS+ONGD</b>	<b>IPSS</b>	<b>ONGD</b>	<b>NENHUM DOS DOIS</b>	
Associações em geral	5	32	13	4	54
ADL	0	0	1	2	3
Mutualidades	0	2	0	2	4
Cooperativas de solidariedade social e multisectoriais	0	3	1	1	5
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2	17
Misericórdias e outras organizações religiosas	0	6	0	0	6
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>53</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>89</b>

*Quadro 3 - Distribuição das organizações inquiridas segundo a forma e o estatuto jurídicos*

Nestas organizações, o inquérito por questionário foi aplicado preferencialmente ao director/presidente, ainda que muitas vezes o nosso interlocutor assumia outro papel no interior da organização.

Os inquiridos apresentam perfis sociodemográficos relativamente heterogéneos, como se pode observar no Quadro 4 que sintetiza informação descritiva para contextualização dos 89 inquiridos.

<b>Atributos</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Sexo	Masculino	31	35,2
	Feminino	57	64,8
Grupo etário	<= 30	10	11,9
	31 – 40	25	29,8
	41 – 50	20	23,8
	51 – 65	21	25,0
	> 65	8	9,5
Nível de escolaridade	Inferior ao secundário	3	3,6
	Secundário	6	7,2
	Universitário	47	56,6
	Pós-graduação	27	32,5
Posição na estrutura da organização	Presidente/Diretor	45	52,9
	Outro membro da direção	18	21,2
	Técnicos	22	25,9
Idade da organização	<= 5 anos	18	23,1
	6 – 10 anos	28	35,9
	> 10 anos	32	41,0

\* O total dentro de cada atributo nem sempre soma 89 organizações, dado que ocorrem casos sem informação em alguns dos atributos. A distribuição desses casos é aleatória e não ocorre de forma sistemática nos diferentes atributos.

#### *Quadro 4. Características dos inquiridos*

### **3.1. A CONSTRUÇÃO DOS PERFIS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

Em termos mais gerais, e num registo técnico, o exercício de definição de perfis de empreendedorismo social envolveu alguma análise multivariada combinatória (com recurso à análise de clusters hierárquica e à análise de correspondências simples, como técnicas exploratórias), mas que assentou, sobretudo, num conjunto de opções de cariz teórico, que se discutiram atrás, que, em última análise, definem as balizas de fiabilidade do próprio resultado final que se obteve. Convém registar, adicionalmente, que o objetivo deste exercício não foi fechar a questão da classificação das organizações quanto à sua maior ou menor orientação empreendedora, mas tão somente encontrar um perfil síntese que, a partir desse momento, passou a funcionar como orientador de um trabalho de exploração aprofundada que está a ser desenvolvido no âmbito dos estudos de caso.

A estratégia de análise dos dados privilegiou as dimensões analíticas que remetiam para os próprios processos internos da organização. No modelo analítico correspondem essas dimensões aos modelos de gestão e à organização do trabalho. Dada a ausência de pertinência empírica (pouca robustez dos dados, sobretudo devido à presença de muitos casos em falta/dúvidas quanto à validade em termos de medida, refletida em modalidades de preenchimento das questões no inquérito não coerentes/ exiguidade de informação, pelo baixo número de casos válidos em todos os indicadores), alguns indicadores das referidas dimensões foram anulados e não foi analisada, como já referido, a dimensão da governança e da prestação de contas. Foram selecionados, em particular, os indicadores das seguintes dimensões analíticas:

i) Dimensão *modelos de gestão*

Nesta dimensão de análise trabalharam-se dois eixos de operacionalização empírica. Procurou-se isolar o perfil de financiamento das atividades da organização, um dos indicadores da subdimensão gestão de recursos económicos. A partir deste indicador pretendeu-se assinalar a presença/ausência de traços de empreendedorismo social na lógica da procura mais ou menos intensa de formas alternativas ao Estado para financiamento, assumindo o pressuposto de que a incorporação destas na rotina da organização reflete uma canalização de esforços para a procura de sustentabilidade da organização. A variável original que alimentou esta dimensão foi a variável que registava as respostas dos inquiridos à identificação das fontes de financiamento das atividades da organização. A partir desta foi criada uma variável intermédia que qualificou cada perfil de financiamento em termos do que representa (teoricamente) em relação ao empreendedorismo social, operacionalizada num gradiente de progressão indicativo de maior ou menor orientação para o empreendedorismo social (organizações dependentes do Estado e sem orientação comercial; organizações com financiamento estatal e diversificação institucional de financiamentos; organizações com financiamento estatal e orientação comercial; organizações com orientação comercial e sem financiamento estatal).

O segundo eixo empírico envolveu a análise da subdimensão modelos de gestão de pessoas, indicador que se desdobrou em dois conjuntos de variáveis – as diretamente relacionadas com a gestão de voluntariado, que remete também para a gestão do capital social, e as relacionadas com a gestão de mão de obra remunerada. Com estes indicadores assinalava-se 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, tendo em conta as práticas e as ferramentas de gestão utilizadas. A análise da gestão do voluntariado foi aferida a partir da existência ou não de uma gestão assente num plano de voluntariado. A análise dos recursos humanos remunerados foi realizada a partir do tipo de instrumentos de gestão de RH utilizados

Na análise à gestão do voluntariado trabalhou-se com a combinatória tem/não tem voluntários e tem/não tem plano de voluntariado. A partir destas, foi criada uma variável intermédia, mais uma vez operacionalizada num gradiente de progressão indicativo de maior ou menor orientação para o empreendedorismo social (sem voluntariado; com voluntariado e sem plano de voluntariado; com voluntariado e com plano de voluntariado).

Para a gestão dos recursos humanos remunerados, trabalhamos a partir de um conjunto de indicadores originais que se desdobravam, cada um, para três grupos funcionais, a saber: técnicos superiores; pessoal qualificado; pessoal indiferenciado, e que registavam a presença/ausência do recurso a um conjunto diversificados de ferramentas de gestão dos RH.

Uma análise de correspondências de componentes principais sobre os instrumentos de gestão de RH utilizados para os diferentes grupos funcionais, permitiu isolar 3 sub-grupos de ferramentas que se encontram associadas nas organizações em análise: ferramentas orientadas para a integração funcional (análise e descrição de função, diagnóstico de necessidades de formação, reuniões de trabalho e comunicação interpessoal, integração e acolhimento de trabalhadores); ferramentas orientadas para o desempenho (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho); ferramentas orientadas para a carreira e desenvolvimento profissional (gestão de carreiras, formação e desenvolvimento profissional, gestão de saídas).

A partir destas três dimensões síntese foram derivadas variáveis intermédias, uma para cada grupo funcional, cada uma operacionalizada num sistema binário de classificação (orientação estratégica/ orientação não estratégica na gestão de recursos humanos), obtido a partir da identificação do maior valor registado no conjunto das três dimensões de gestão de recursos humanos, para cada grupo funcional. O princípio interpretativo foi o de que a utilização, sobretudo, de ferramentas orientadas para a integração funcional e para o desempenho, remetem para uma gestão s imediatista e funcionalista dos recursos humanos ao contrário das orientadas para o desenvolvimento de carreira, de carácter desenvolvimentista e estratégico. As primeiras indicariam uma menor orientação estratégica na gestão dos recursos humanos.

## ii) Dimensão *organização do trabalho*

Também nesta dimensão de análise trabalhamos com duas subdimensões. Por um lado, privilegiou-se 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 no planeamento, aferidos pelo envolvimento dos grupos funcionais na sua concepção, que assumirá contornos de maior ou menor participação.

A partir de um conjunto de variáveis originais, que forneciam informação sobre a existência de planos de ação, mas também sobre as modalidades de execução, monitorização, controle e avaliação das atividades, foram derivadas duas variáveis intermédias. Uma procurava identificar a maior ou menor orientação estratégica em termos do horizonte temporal do planeamento da ação. Consideraram-se indicadores de planeamento estratégico os que são elaborados para um horizonte temporal de 3 ou mais anos. Os restantes são considerados indicadores de um planeamento de tipo operacional, sendo esta terminologia a utilizada para operacionalizar a classificação das organizações (planeamento estratégico/planeamento operacional).

A segunda variável intermédia procurava identificar graus de envolvimento/participação no planeamento da ação, tendo-se traduzido num gradiente de progressão indicativo de maior orientação para o empreendedorismo social, respectivamente: centralização do planeamento na direção estatutária e/ou executiva; participação moderada no planeamento, quando envolve técnicos com funções de chefia; participação alargada no planeamento, quando envolve cumulativamente envolve técnicos (com e sem funções de chefia), operacionais e/ou voluntários.

Na segunda subdimensão privilegiamos a análise da organização do trabalho propriamente dita aferindo-a de forma cruzada com os estilos e liderança. Teve como indicadores a adoção de modelos de controlo e de coordenação mais ou menos centralizadores e com maior ou menor grau de delegação de autonomia da direção técnica face à direção estatutária, bem como dos restantes membros da organização em relação à direção técnica. Nesta vertente trabalhamos em dois registos.

Por um lado, construiu-se uma variável intermédia que classificou a organização quanto ao tipo de mecanismos de coordenação do trabalho utilizados. Esta foi obtida a partir de um conjunto de variáveis originais que registavam os mecanismos de coordenação do trabalho utilizados pelas organizações, dando origem a um gradiente de progressão indicativo de maior ou menor orientação para o empreendedorismo social no que diz respeito a estilos de liderança, respetivamente: um modelo centralizador em organizações que assinalam mecanismos de supervisão e controle centralizado; um modelo intermédio no caso das organizações que combinam a anterior modalidade com categorias de descentralização, tais como delegações de responsabilidades e controlo por objetivos; modelo de delegação que caracteriza organizações que assinalam mecanismo de coordenação por delegação sem assinalarem qualquer recurso a mecanismos de supervisão directa ou centralizada.

Finalmente, um segundo registo de análise, nesta vertente relativa à organização do trabalho, envolveu os indicadores de que dispúnhamos sobre as modalidades implementadas no domínio da coordenação de projetos, entrando em linha de conta novamente com os estilos de liderança. No fundo, com esta análise pretendia-se identificar a aplicação concreta de modalidades de delegação mais ou menos acentuadas nos técnicos em relação à direção estatutária na coordenação de projetos concretos. A variável intermédia

construída voltaria a traduzir-se num gradiente de progressão indicativo de maior ou menos orientação para o empreendedorismo social ordenado em centralização na direção; centralização nos técnicos; descentralização.

Em sumula, a partir destas duas dimensões, modelo de gestão e organização do trabalho, derivaram-se, então, as subdimensões de classificação quanto à orientação para o empreendedorismo social, sob a forma de binários sim/não.

Para a subdimensão relativa aos modelos de financiamento utilizados, são consideradas empreendedoras, com gradientes crescentes, as organizações que associamos financiamento estatal à diversificação institucional de financiamentos, à orientação comercial ou, ainda, as que não têm financiamento estatal.

Para a subdimensão relativa ao voluntariado, o mesmo binário classifica como presente a orientação para o empreendedorismo social todas as organizações que previamente foram assinaladas como tendo voluntariado e plano de voluntariado.

Para a subdimensão relativa à gestão de recursos humanos assalariados, a presença de gestão estratégica em pelo menos um dos três grupos funcionais de trabalhadores remunerados foi considerada suficiente para a classificação da organização como orientada para o empreendedorismo social. Neste caso, partimos do pressuposto que as organizações que utilizam instrumentos de gestão orientados para a carreira e desenvolvimento profissional para determinado grupo funcional, em princípio utilizarão instrumentos orientados para a integração funcional e/ou para os desempenhos nos outros grupos funcionais, o que é sinónimo de uma tendência para uma gestão avançada de recursos humanos tendo em conta a exiguidade destas práticas e as características das organizações em análise.

A subdimensão relativa à gestão da ação envolveu uma combinação mais alargada de possibilidades, tendo o binário assinalado presença de orientação para o empreendedorismo nas organizações que haviam sido previamente classificadas como desenvolvendo planeamento estratégico, independentemente de como foram classificadas em termos de participação dos membros da organização no planeamento, ou as que, não registando planeamento estratégico, haviam sido classificadas como organizações de participação alargada no planeamento, ou seja, quando no planeamento das ações estão envolvidas cumulativamente técnicos (com e sem funções de chefia), operacionais e/ou voluntários.

Esta opção decorre do pressuposto de que a participação moderada ou alargada de vários *stakeholders* internos nos processos de planeamento pode indiciar uma decisão mais ponderada sobre o futuro da organização do que propriamente o horizonte temporal de médio prazo de longo prazo, tendo em conta a exiguidade destas práticas e as características das organizações em análise.

Finalmente, e no que diz respeito à subdimensão organização do trabalho, foram consideradas como orientadas para o empreendedorismo social as organizações anteriormente classificadas como utilizadoras, cumulativamente, de modelos de delegação e de descentralização na organização do trabalho e na coordenação de projetos.

### **3.2. ALGUMAS EXPLORAÇÕES ÀS SUBDIMENSÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

A primeira conclusão que retiramos após o exercício de combinação de dados foi a de que os contingentes nas diferentes dimensões de empreendedorismo social variam consideravelmente. Como se vê no quadro abaixo, é na dimensão económica que temos mais sinais de posicionamentos alinhados com a procura de modalidades alternativas que garantam a auto-sustentabilidade, pelo menos parcial, da organização (53 - 71,6% das organizações). Isto pode refletir a premência da própria gestão económica no universo destas organizações e, nesse sentido, a centralidade que a «busca de recursos em contexto de escassez» tem como mola impulsora do próprio empreendedorismo social.



<b>Subdimensões de empreendedorismo social</b>	<b>n</b>	<b>% no total</b>
Gestão económica	53	71,6
Gestão de recursos humanos assalariados	15	20,3
Gestão do voluntariado	31	41,9
Organização do trabalho	20	27,0
Gestão do planeamento	30	40,5

*Quadro 5. Número de organizações assinaladas como orientadas para o empreendedorismo social, por subdimensão analítica*

No pólo 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. Quando passamos para o plano de análise combinada, a conclusão dominante aponta para uma variedade grande de combinações entre as dimensões consideradas. Note-se que:

- i) Considerando as 5 dimensões de análise, em nenhum caso temos valor positivo na totalidade dos indicadores, e em apenas 4 organizações assinalamos posicionamentos positivos em 4 dos 5 indicadores. Ou seja, se considerarmos, conjuntamente, aqueles que assinalam 3 ou 4 pontos (maioria das dimensões), estamos a falar de 25% das organizações. Estas seriam aquelas organizações que marcaríamos como os casos mais evidentes de empreendedorismo social, com todas as limitações que esta etiquetagem se reveste no âmbito da nossa tipologia (que desde logo teve de abandonar algumas dimensões analíticas teoricamente relevantes, tais como governança e modelos de prestação de contas);
- ii) As que assinalam 2 dimensões seriam casos intermédios (30%) a merecer análise mais detalhada para averiguar da maior ou menor consistência desse posicionamento;
- iii) As restantes dividir-se-iam em dois grupos: um que não alinha, de todo, com o conceito de empreendedorismo social tal como empiricamente operacionalizado no âmbito do nosso inquérito por questionário (17%) e outro que incorpora apenas o empreendedorismo numa dimensão, tendencialmente a económica (28%).

<b>Nº de dimensões</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0	15	16,9
1	25	28,1
2	27	30,3
3	18	20,2
4	4	4,5
Total	89	100,0

*Quadro 6. Número de organizações de acordo com o número de dimensões de empreendedorismo social em que assinalam orientação empreendedora*

A análise acima descrita permitiu-nos, então, a 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%) as organizações neste grupo, caracterizando-se pela procura de iniciativas directa ou indirectamente ligadas à busca de sustentabilidade económica;
3. Organizações com orientação forte para o empreendedorismo social, entendida como expressão forte de empreendedorismo económico e gestor/organizacional – são 22 (25%) as organizações neste grupo, tendencialmente combinando as orientações empreendedoras ligadas à sustentabilidade económica com modelos de gestão de pessoas e/ou de organização do trabalho de tipo empreendedor.

A figura abaixo representa a lógica subjacente à definição dos perfis de empreendedorismo e indica o contingente final de organizações classificadas em cada um dos grupos.

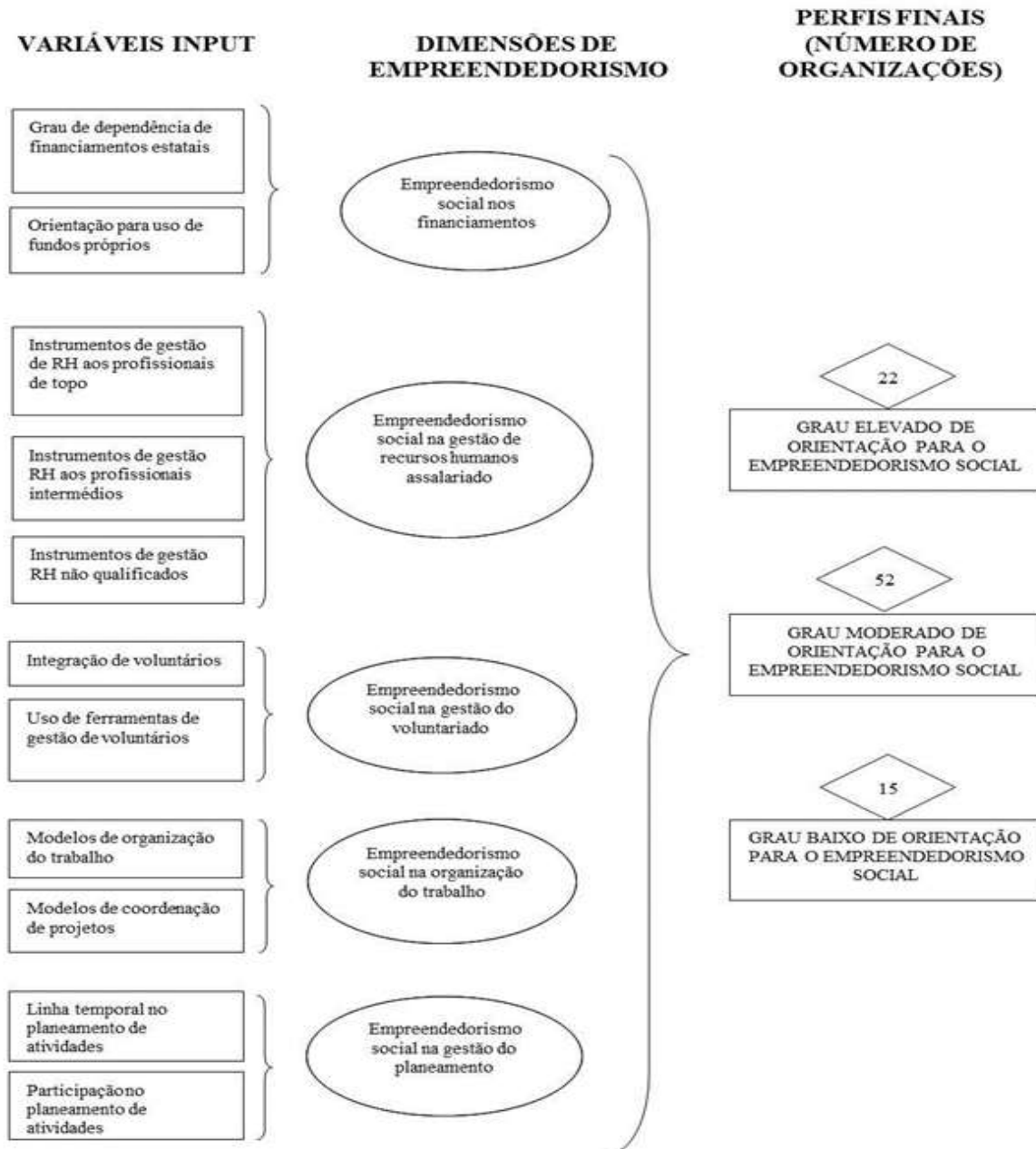


Figura 2 – Perfis de Empreendedorismo Social

O confronto entre a classificação das organizações que se produz a partir da tipologia construída, com a classificação prévia de que se dispunha a partir da referenciação produzida em sede de entrevistas exploratórias a actores-chave no campo, produz alguns encontros/desencontros que valerá a pena discutir.

Note-se, a esse propósito, que o grau de encontro/concordância na classificação a partir dos dois métodos é maior nas categorias extremas e mais modesto na categoria intermédia.

Perfil final de empreendedorismo social		Organizações referenciadas pelos actores-chave		Total
		Não	Sim	
Baixa orientação para o empreendedorismo social	N	10	5	15
	% em linha	66,7%	33,3%	100,0%
Orientação moderada para o empreendedorismo social	N	30	22	52
	% em linha	57,7%	42,3%	100,0%
Orientação forte para o empreendedorismo social	N	9	13	22
	% em linha	40,9%	59,1%	100,0%
Total	N	49	40	89
	% em linha	55,1%	44,9%	100,0%

*Quadro 7 – Organizações classificadas no âmbito da tipologia de empreendedorismo social construída no estudo segundo a classificação produzida pelos actores-chave*

As razões principais para estes desencontros de classificação passam, na nossa perspectiva, por duas grandes ordens de razões. Em primeiro lugar, e no âmbito do nosso estudo, assumimos como unidade de análise organizações, já que nos filiamos nas leituras teóricas segundo as quais o processo de empreendedorismo social tem uma vertente organizacional (é essa a lógica da proposta da EMES das empresas sociais), enquanto o Instituto de Empreendedorismo Social (IES)<sup>6</sup> e a Bolsa de Valores Sociais (BVS)<sup>7</sup> consideram como unidade de análise os projetos.

Consequentemente, e no âmbito do nosso estudo, assumimos que o empreendedorismo social é um processo de gestão organizacional que é mais amplo e diferente de inovação social. Muitas organizações representativas do setor tendem a considerá-los como conceitos sinónimos. A inovação social é por nós entendida como um modelo de intervenção que promove modalidades de resolução inovadoras e capacitadoras de públicos afetados por problemas de pobreza e exclusão social, tendo como princípio a sua autonomização e participação dos mesmos, o valor social criado para a pessoa, comunidade, para além do potencial de replicação.

Assumimos como unidade de análise, organizações pois no âmbito do estudo o processo de empreendedorismo social tem uma vertente organizacional e gestonária de acordo com a proposta da EMES das empresas sociais. Outros actores chave, nomeadamente o IES e a BVS, consideram como unidade de análise projetos que podem, ou não ser classificados como inovação social caso contribuam para a resolução de problemas sociais, criem um impacto social, inovando nos modelos de negócio inovadores e manifestem potencial de escala e replicabilidade na linha de autores como Bornstein (2007), Nicholls e Cho (2006), Dart (2004), Dees e Anderson (2006), entre outros.

## REFLEXÕES FINAIS

Um dos resultados desta análise aos perfis do empreendedorismo social é a natureza híbrida que assumem quando temos como referência as diferentes escolas teóricas. Se, algumas tendências podem ser identificadas nas organizações inquiridas, é a coexistência de elementos teóricos contraditórios. As organizações nem sempre pontuam nas diferentes subdimensões analíticas, ao contrário que seria esperado dado medem apenas diferentes aspectos de um perfil de empreendedorismo social. Pontuam mais nos modelos de gestão económica (53- 716%) e menos na gestão de recursos humanos assalariado (15 – 20,3%) e organização do trabalho (20 - 40,5%), dois indicadores teoricamente muito interdependentes no sentido da importância concedida aos trabalhadores no funcionamento das organizações.

O perfis finais são resultado de uma combinação de dimensões observadas em cada organização em que:

- i) o grau baixo de orientação para o empreendedorismo social rotula as organizações que não pontuam em nenhuma das dimensões analíticas (15);
- ii) o grau moderado de orientação para o empreendedorismo social é aplicado a organizações que apenas pontuam subdimensão gestão de recursos económicos (52);
- iii) o grau forte de orientação para o empreendedorismo social designa organizações que combinam as orientações empreendedoras na subdimensão gestão de recursos económicos com a subdimensão modelos de gestão de pessoas e/ou de organização do trabalho (22)

Estes resultados revelam uma preocupação central das organizações na procura de modelos de financiamento económico alternativos, reflectindo a competitividade que caracteriza o sector que é sobretudo representativo da insustentabilidade económica destas organizações, muito dependentes de financiamento estatal. A sua gestão assume, por isso, um carácter mais imediatista traduzido pelos valores mais baixos nas outras subdimensões. Considerando que o empreendedorismo social pretende criar mudanças sistémicas, podemos, com base nos resultados do nosso estudo, referir que estas organizações ainda têm um longo caminho a percorrer no sentido de encontrarem um patamar de estabilização de práticas organizacionais e gestores capazes de fortalecer a sustentabilidade económica que a maioria das organizações procura. Veja-se nomeadamente como as práticas de governança e prestação de contas estão completamente ausentes dos perfis nacionais de empreendedorismo social

Simultaneamente, a realidade do terceiro sector português caracteriza-se por uma diversidade dos modelos organizacionais e gestórias. Neste sentido, pretendemos compreender que tipos de práticas organizacionais e gestores teriam uma maior ou menor orientação para o empreendedorismo social. Constatamos pela escassez de casos com boas práticas.

O nosso objectivo relativamente à definição de perfis de empreendedorismo social, foi atingido ao identificarmos as práticas gestórias e organizacionais dimensões internas que necessitam de ser trabalhadas pelas próprias organizações. É este confronto que, na nossa opinião, constitui a mais-valia do nosso estudo.

## BIBLIOGRAFIA

- Bornstein, David (2007). *Como mudar o Mundo: Os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.
- Borzaga, Carlo, Galera, Giulia, & Nogales, Rocío (2008). *Social enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*. Bratislava: United Nations Development Programme (UNDP) e EMES European Research Network project, UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.
- Boschee, Jerr, & McClurg, Jim (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Recuperado em 10 de junho, 2011, de <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>
- Carvalho, Ana (2010). Quantifying the third sector in Portugal: an overview and evolution from 1997 to 2007. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, ISTR – International Society for Third Sector Research*, 21 (4).
- Chaves, Rafael, & Monzón, José (2008). *The social economy in the European Union*. Brussels: CIRIEC No. 2008/02.
- Dart, Raymond (2004). Being “Business-Like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.
- Dees, Gregory (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Graduate School of Business.
- Dees, Gregory, & Anderson, Beth (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Business*, 1, 39-66.
- Defourny, Jacques (Dir) (2001). *Économie sociale - enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles: Editions De Boeck & Larcier, s.a.
- Defourny, Jacques, & Borzaga, Carlo (Eds.) (2001). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Defourny, Jacques, & Nyssens, Marthe (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, Jacques, & Nyssens, Marthe (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and Third Sector. *Policy and Society*, 29, 231-42.
- Ferreira, Sílvia (2009). Terceiro sector. In António, Gattani, Luis Inácio Gaiger, Pedro Hespanha & Jean Louis Laville (Org.), *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 322-327). Coimbra: Almedina.
- Franco, Raquel, Sokolowski, Wojciech, Hairel, Eileen, & Salamon, Lester (2005). *O sector não lucrativo numa perspectiva comparada*. Lisbon and Baltimore, MD: Universidade Católica Portuguesa/ Johns Hopkins University.
- Gaiger, Luiz Inácio, & Corrêa, Andressa (2011). O diferencial do empreendedorismo solidário. *Ciências Sociais Unisinos*, 47 (1), 34 - 43.
- Hespanha, Pedro (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.
- Laville, Jean-Louis (2009). A economia solidária: Um movimento internacional. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 7-47. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.

Mulgan, Geoff (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* [Working paper]. Recuperado em 10 de junho, 2011, de: [www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf)

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

Parente, Cristina (2011). Qualified employment in the third sector in Portugal. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-20. doi: 10.1007/s11266-011-9190-8.

Perista, Heloísa (2001). Social enterprises in Portugal – The case of CECI's – Cooperatives for rehabilitation of people with disabilities. Lisboa: CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social. Comunicação apresentada na Conferência Internacional em Trento - *The Social Enterprise*.

Quintão, Carlota (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Paper*. 2(2). Recuperado em 10 de junho, 2011, de: [http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns\\_002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns_002_110411025242.pdf)

Souza, André (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. Texto policopiado.

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

---

<sup>1</sup> Projecto liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), com referência PTDC/CS-SOC/100186/2008.

<sup>2</sup> EMES é a sigla da *Emergence des Entreprises Sociales en Europe*, ou a *Emergência das Empresas Sociais na Europa*. Tratou-se inicialmente do título de um vasto projeto de investigação realizado no período de 1996 a 2000 por um conjunto de investigadores, que mais tarde, vieram a constituir a actual rede EMES. A sigla EMES foi mantida quando a rede decidiu tornar-se uma associação internacional formal e passou a realizar outros projectos de investigação sobre as empresas sociais e, mais amplamente, sobre o terceiro sector. Actualmente, a EMES reúne dez centros de investigação universitários, bem como investigadores individuais especializados nestes campos, em toda a Europa (Defourny & Nyssens, 2010a, pp. 50-51).

<sup>3</sup> Por partes interessadas considera-se aqueles indivíduos, grupos ou instituições que estão directa ou indirectamente envolvidas, emocional e/ou materialmente nas actividades da organização. Traduzimos o conceito original de *stakeholders* por partes interessadas, incluindo entre eles: clientes/utilizadores, beneficiários/utentes, trabalhadores assalariados, voluntários, estagiários, direcção estatutária, associados/membros, parceiros, doadores/financiadores e gestores fiduciários (*trustees*), fornecedores, organismos/entidades reguladoras, sindicatos, sector público nacional, regional e local, comunidade alargada, comunidade local.

<sup>4</sup> As bases de sondagem utilizadas foram fornecidas por duas instituições de cúpula nacionais, a CASES e pela plataforma de ONGD, bem como por instituições de cúpula sectoriais à data de Dezembro de 2011 a actuarem no sector social. Em alguns casos, em que não foi possível aceder a informações disponibilizados pelas cúpulas sectoriais, recorreu-se à consulta das bases de dados dos respectivos sítios da internet. Reunimos numa base de sondagem única 1890 organizações 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 no IPAD.

A maior dificuldade na constituição da base de sondagem foi reunir informação fiável sobre os estatutos (IPSS e ONGD) e formas jurídicas (Associações na sua diversidade interna que inclui associações mutualistas, associações de desenvolvimento local e associações em geral; fundações de solidariedade social, misericórdias, cooperativas de solidariedade social e multisectoriais) dado a sobreposição dos mesmos em termos legais, que resulta em classificações incorrectas 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.

<sup>5</sup> Neste trabalho por razões do âmbito de atuação na área social, restringimos a nossa análise às ONGD.

<sup>6</sup> A Bolsa de Valores Sociais replica o ambiente de uma Bolsa de Valores e o seu papel é facilitar o encontro entre Organizações da Sociedade Civil criteriosamente seleccionadas, com trabalhos relevantes e resultados comprovados na área da Educação e do Empreendedorismo, e investidores sociais (doadores) dispostos a apoiar essas Organizações através da compra de suas acções sociais. Fonte: <http://www.bvs.org.pt/view/viewPrincipal.php>. Acedido a 1 Fevereiro de 2011.

<sup>7</sup> O Instituto de Empreendedorismo Social é um centro de investigação e formação para o empreendedorismo social de referência, catalisador de boas práticas, no âmbito da cultura e língua Portuguesa. Trabalhamos como pivot entre organizações e indivíduos excepcionais dos vários sectores – privado, académico, social e público - para identificar, apoiar, formar, promover e ligar iniciativas de alto potencial, inspirando e capacitando para um Mundo melhor. Fonte: <http://www.ies.org.pt/>. Acedido a 1 Fevereiro de 2011.