

Perfis de Empreendedorismo Social em Portugal

Cristina Parente

Departamento e Instituto de Sociologia da
Universidade do Porto

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

ESTRUTURA

Empreendedorismo
Social em
Portugal

1. O projeto de pesquisa participado: da ideia ao envolvimento dos *stakeholders*
2. A temática e a imprecisão face ao conceito: as escolas teóricas – referencial teórico
3. O foco gestor: inovação organizacional e social. Alguns resultados
4. Recomendações

1. O projeto de pesquisa participado: da ideia ao envolvimento dos *stakeholders*

Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de ensino e formação

QUEM E COMO?

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Promotores

Entidade responsável



Parceiros de pesquisa



Entidade Financiadora



Sítio Eletrónico

<http://www.empsoc.net/>

Total: 15 permanentes (+ 8)
(seniores e juniores)

OBJETIVO GERAL

Compreender como é que o empreendedorismo social se está a configurar na sociedade portuguesa nas últimas décadas

Caracterizar as principais escolas de pensamento

Analisar as práticas e os discursos :

- modelos de organização e gestão
- instrumentos de política e de intervenção pública
- programas de educação / formação

Contribuir para caracterizar e compreender as tendências em Portugal

Elaborar recomendações para a ação

Eixos analíticos

Organizacional/gestionário

Político-legal

Educativo/Formativo

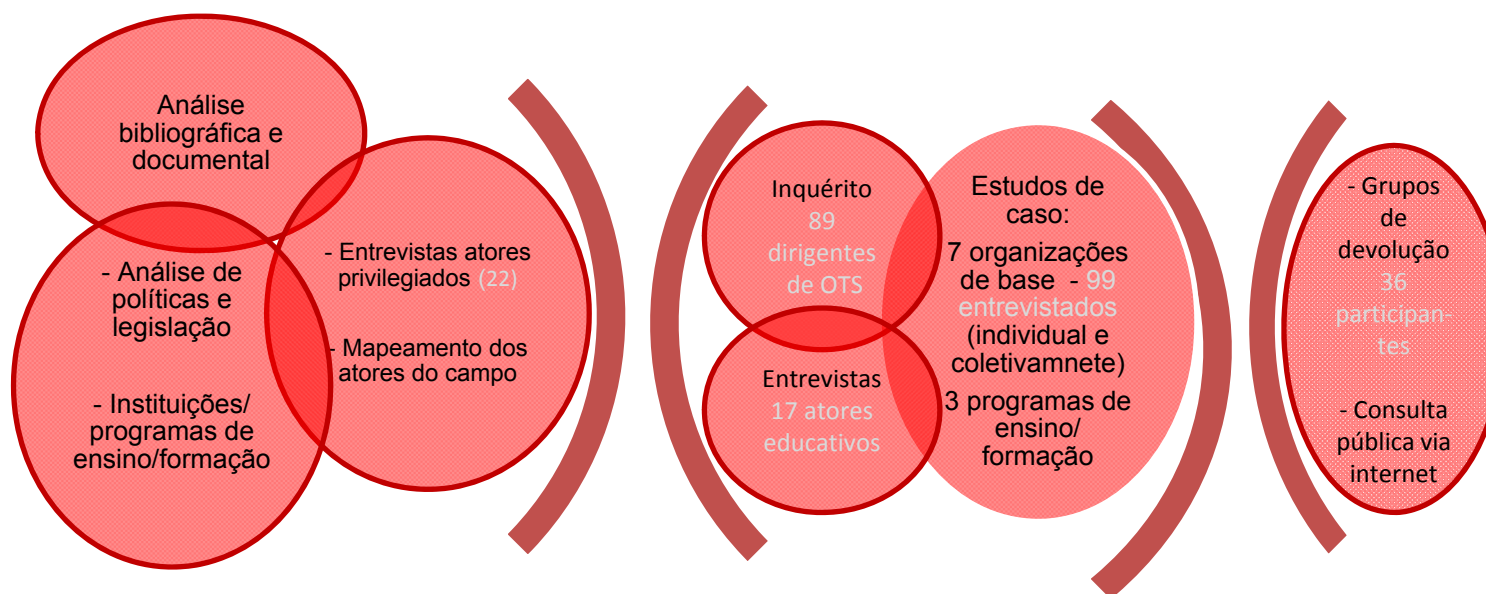
Representações sobre o termo

Objeto empírico /campo de pesquisa

Organizações do terceiro setor

PROCESSOS E PRODUTOS

Empreendedorismo
Social em
Portugal



Estratégias de comunicação e envolvimento de stakeholders

análise documental + análise multivariada + análise de conteúdo

PRODUTOS FINAIS

1. Acervo documental (bibliografia, legislação)
2. Site
3. E-book "Empreendedorismo Social em Portugal"
4. Documentário "És Social" e guião pedagógico
5. Artigos
6. Seminários/ workshops/conferências
7. Teses de doutoramento e pós doutoramento

NECESSIDADE/
IDEIA
(2006 – A3S)
2008

Setembro
2010

2012

2013

Março
2014

2. A temática e a imprecisão face ao conceito: as escolas teóricas – referencial teórico

AS INQUIETAÇÕES E AS AMBIGUIDADES

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Seminário de hoje

**Perfis e Desenvolvimento de Competências de
Empreendedores Sociais**

EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Jean-Baptiste Say (séc. XIX): acentua a componente de “**CRIAÇÃO DE VALOR**”. O empreendedor cria valor ao redireccionar os recursos económicos devotados a áreas de baixa produtividade para áreas de maior produtividade.

Joseph Shumpeter (inícios do séc. XX): acentua a ideia de **INOVAÇÃO** – processo “criativo-destrutivo” do capitalismo; o empreendedor enquanto agente de mudança.

Peter Drucker (anos 70): acentua a dimensão do aproveitamento de **OPORTUNIDADES**; o empreendedor explora as oportunidades que são criadas pela mudança (na tecnologia; nas preferências dos consumidores; nas normas sociais, etc). O empreendedor vê na mudança uma oportunidade e não um problema.

AS DIFERENÇAS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Variáveis	Empreendedorismo	Empreendedorismo Social
Objectivo no mercado	Oportunidade de mercado crescente Valor de Troca + Uso	Identificar e superar uma falha do mercado e/ou do Estado Valor de Uso
Missão	Criação de operações rentáveis para accionistas	Criação de valor social para o bem público
Resultados e sustentabilidade	Distribuição de Lucros	Reinvestimentos dos excedentes económicos
Avaliação do desempenho	Métricas Quantitativas (ex. retorno financeiro)	...+ Métricas qualitativas (ex. valor social; complexidade dos impactos sociais)

Austin, Wei-Sillern e Stevenson (2006)

**Empreendedorismo
Social em
Portugal**

Forma jurídica	Estatutos jurídicos				Total
	IPSS + ONGD	IPSS	ONGD	Nenhum dos dois	
Associações em geral	5	32	13	4	54
Associações de Desenvolvimento Local (ADL)	0	0	1	2	3
Associações Mutualistas	0	2	0	2	4
Cooperativas de solidariedade social e multisectorial	0	3	1	1	5
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2	17
Misericórdias e outras organizações religiosas	0	6	0	0	6
	6	53	19	11	89

Empreendedorismo Social em Portugal

Levantamento de conceitos e representações associados ao empreendedorismo social pelos atores chave e análise bibliográfica



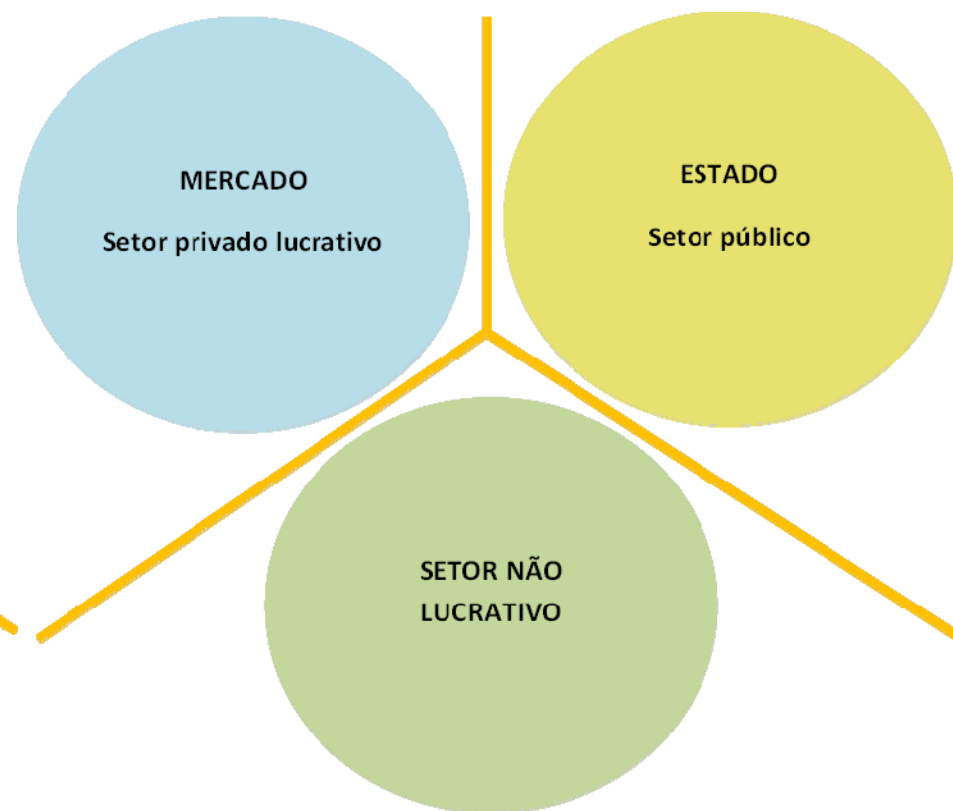
ESCOLAS DE PENSAMENTO CLÁSSICAS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Perspetiva Francófona



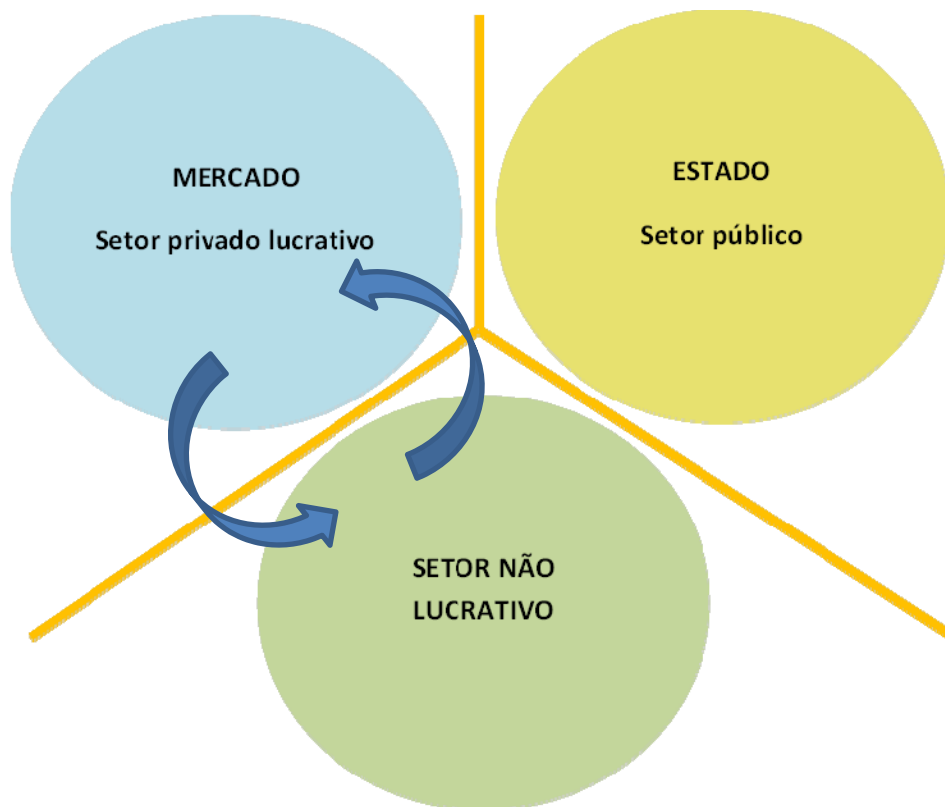
Perspetiva Anglófona



AS NOVAS ESCOLAS ANGLÓFONAS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

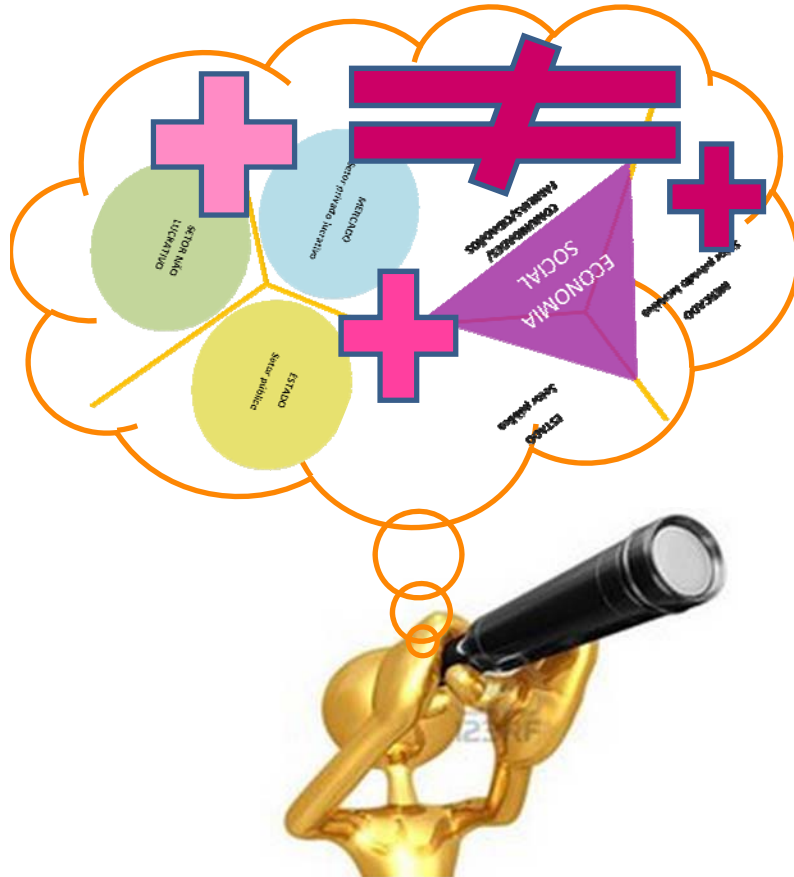
i) Escola da gestão empresarial ou da geração de receitas (Boschee & McLurg, 2003)



- 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.

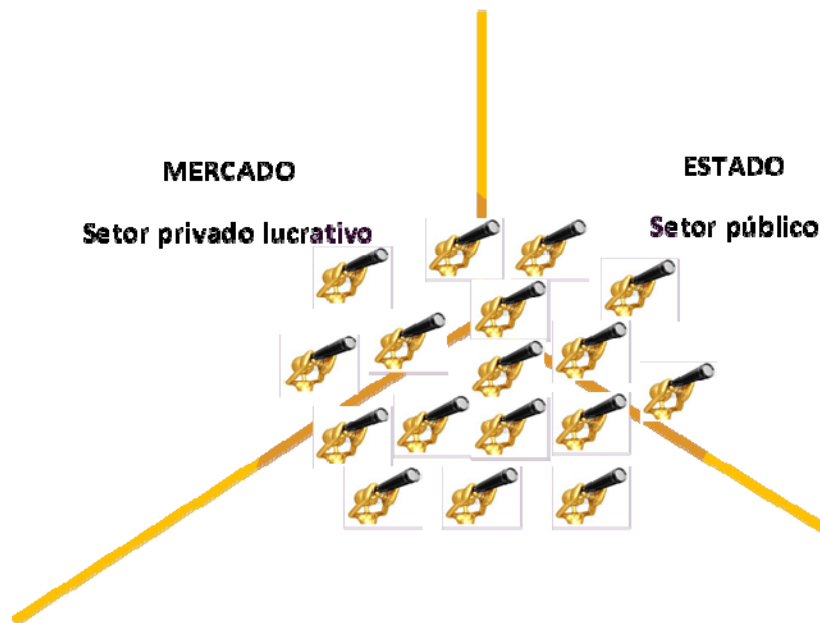
Empreendedorismo Social em Portugal

ii) 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

A NOVA ESCOLA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA DA SEMI-PERIFERIA EUROPEIA E DA AMÉRICA LATINA (Souza, 2010; Laville & Gaiger, 2009)



- Princípios do cooperativismo europeu (pioneiro do século XIX):

Autogestão

Participação/Liderança democrática

Redistribuição económica

Reciprocidade e troca no mercado

Emprego para os mais vulneráveis

- Desenvolvimento de uma **cultura solidária** e de um **projeto alternativo ao modelo capitalista – ativismo político**

A ESCOLA DAS EMPRESAS SOCIAIS E A EUROPA 2020

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



- **Objetivos sociais:** iniciativas de pessoas sem acesso ao mercado de trabalho e/ou em processos de exclusão social; servir a comunidade; distribuição limitada de lucros;
- **Objectivos económicos:** actividade continua de produção de bens/serviços, significativo risco económico; criação de postos de trabalho;
- **Governança:** gestão independente; democraticidade dos processos de decisão, não baseada no capital (*stakeholders* inter/externos)

CONCEITO DE SÍNTESE

Empreendedorismo
Social em
Portugal

- **Matriz coletivista** (\neq individualista), participativa e democrática, reconhecendo o importante papel das **lideranças individuais** (ECOSOC+ECOSOL + IO);
- Deslocação da filantropia/caridade para o **empoderamento e responsabilização** das **populações vulneráveis** (ECOSOC+ECOSOL + IO);
- A centralidade da **sustentabilidade** das organizações e das respostas sociais, com **mecanismos de gestão empresarial** (TRANSV+ GE)
- A **transformação social** (valores, padrões de pensamento e ação) e o **valor social** criado pela construção de **modelos alternativos** e pela centralidade dos **impactos sociais**, incluindo o papel das ideias extraordinárias e a **replicabilidade** das inovações (ECOSOL + IO)

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Aferição das tendências para o Empreendedorismo Social das 89 OTS alvo de inquirição

- (i) Pautar-se por uma **orientação estratégica a médio/longo prazos** e atuarem com **ferramentas de planeamento** que comportem modelos participativos;
- (ii) Aceder a **fontes de financiamento diversificadas** e alternativas aos fundos estatais;
- (iii) Promover uma **gestão integrada** quer dos **trabalhadores remunerados** quer dos seus **voluntários**;
- (iv) Adotar **modelos de controlo e de coordenação do trabalho colaborativos**, baseados no **trabalho em equipa** e na **delegação de responsabilidades**;

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS (cont):

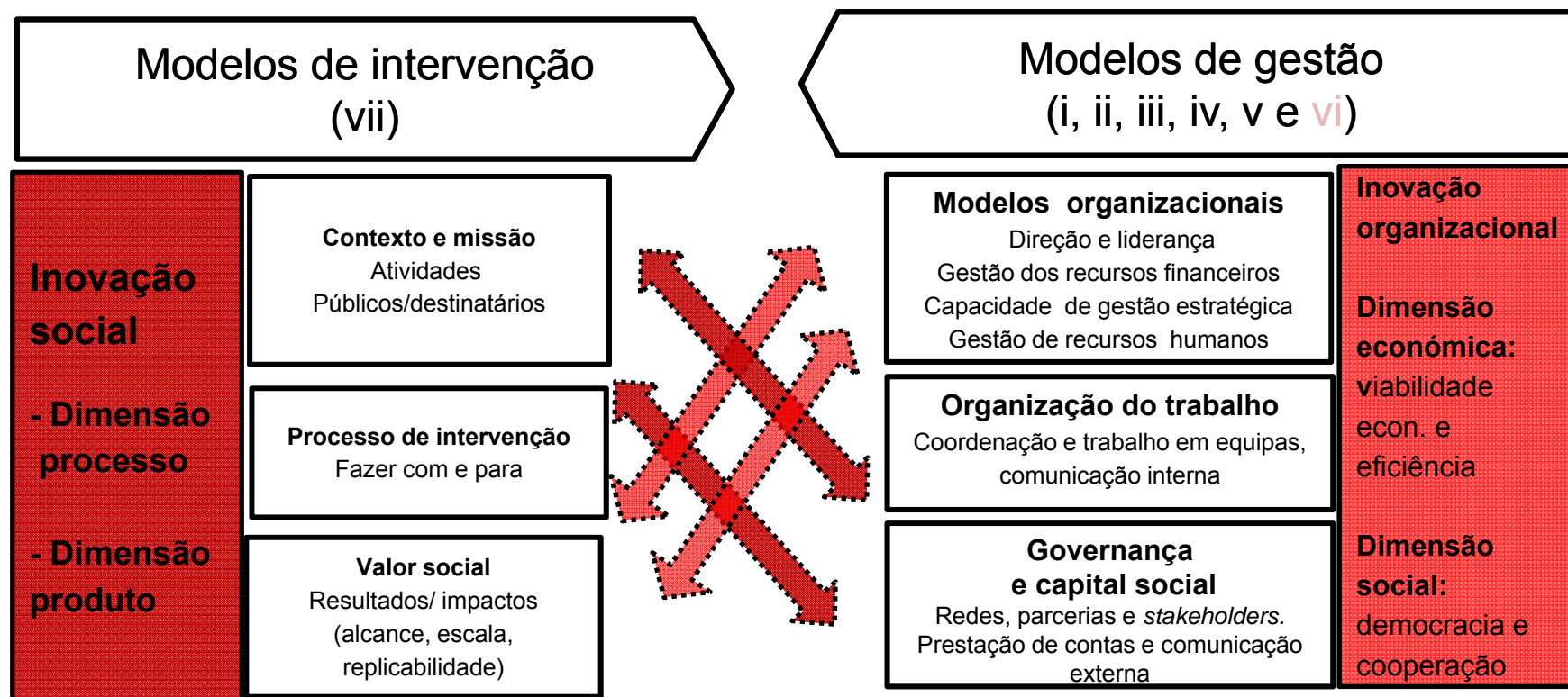
Empreendedorismo
Social em
Portugal

- (v) Estabelecer **relações de parceria** de natureza distintas e com diferentes tipos de atores;
- (vi) Desenvolver práticas de **prestação de contas** tendo em vista o envolvimento de diferentes *stakeholders*;
- (vii) Integrar nas suas missões e actividades uma preocupação com os **impactes sociais, económicos e ambientais** e visões tendentes à inovação social, baseados na construção de **modelos de desenvolvimento alternativos**.

3. O foco gestor: inovação organizacional e inovação social. Alguns resultados

OPERACIONALIZAÇÃO E MODELO ANALÍTICO

Empreendedorismo
Social em
Portugal



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



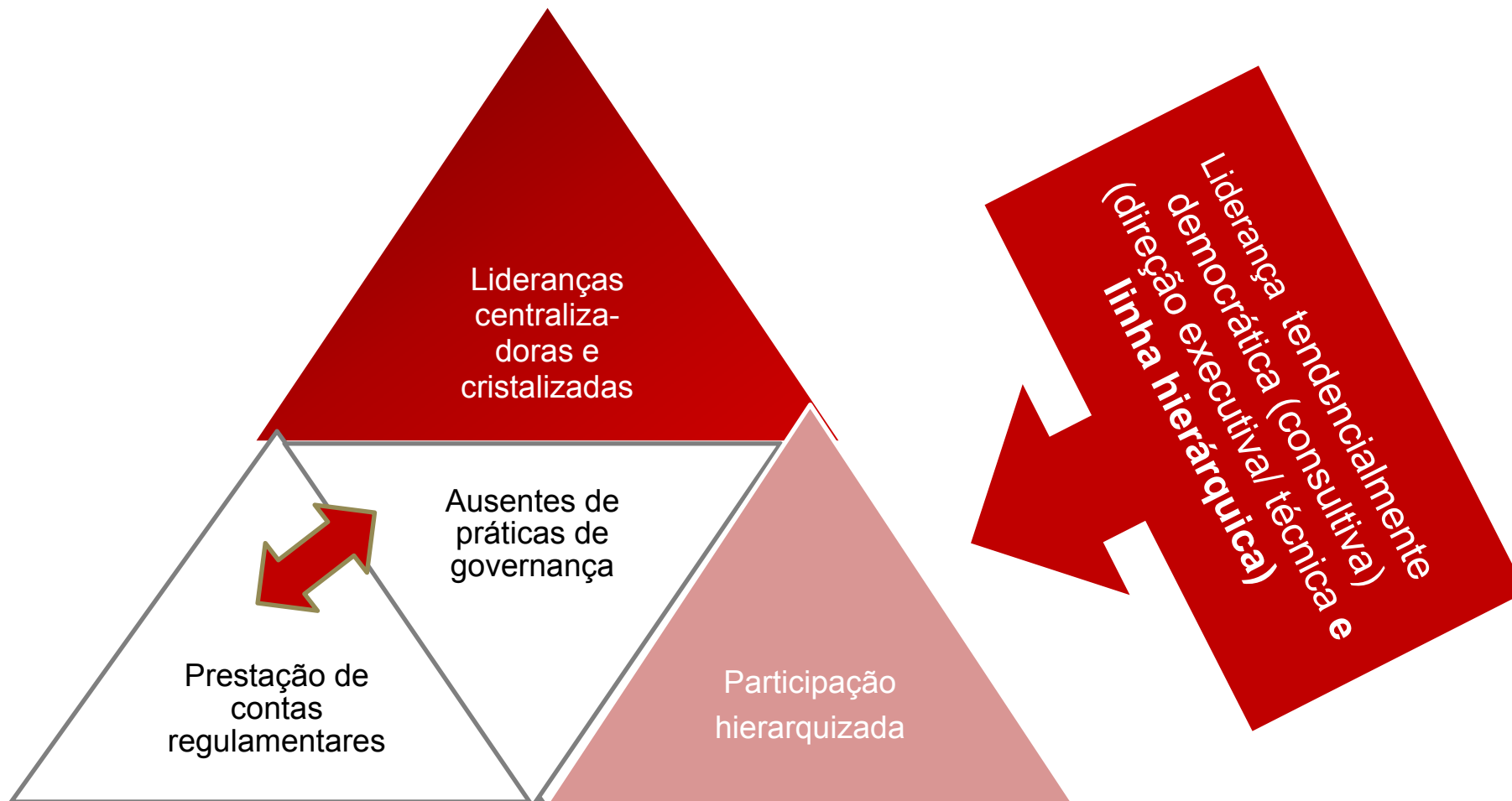
Empreendedorismo
Social em
Portugal

MODELOS DE GESTÃO

Inovação organizacional

MODELOS ORGANIZACIONAIS

Empreendedorismo
Social em
Portugal



LIDERANÇA

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Sentimento de pertença
à macroequipa

Missão da
organização

Valores
organizacionais

Objetivo
comum

Formas de liderar

- Esclarecer
- Ceder autonomia
- Delegar responsabilidades
- Gerar ideias em conjunto

Interação com subordinados

- Informalidade
- Honestidade
- Respeito mútuo

Perturbações

- Distanciamento face à equipa diretiva por parte trabalhadores de base

Interação entre equipas

Ajuda mútua

Troca de experiências

Coesão grupal e identidade interna

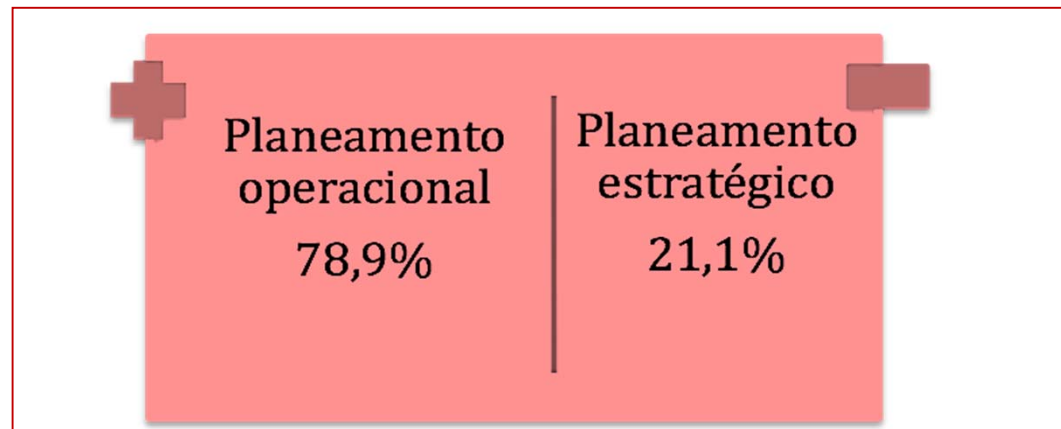
MODELOS DE FINANCIAMENTO

Empreendedorismo
Social em
Portugal

		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

Empreendedorismo
Social em
Portugal



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

GESTÃO ESTRATÉGICA (CONT.)

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Monitorização e avaliação = 56 (63%)

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

Certificação

Certificação obtida = 23 (25,8%)

Certificação planeada = 39 (34,7%)

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Assalariados

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 rotativo
que não fidelizam

75% práticas de gestão do
voluntariado ao nível do
desempenho funcional

Voluntários



GOVERNANÇA

Empreendedorismo
Social em
Portugal

90%

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

Accountability ascendente
= execução financeira

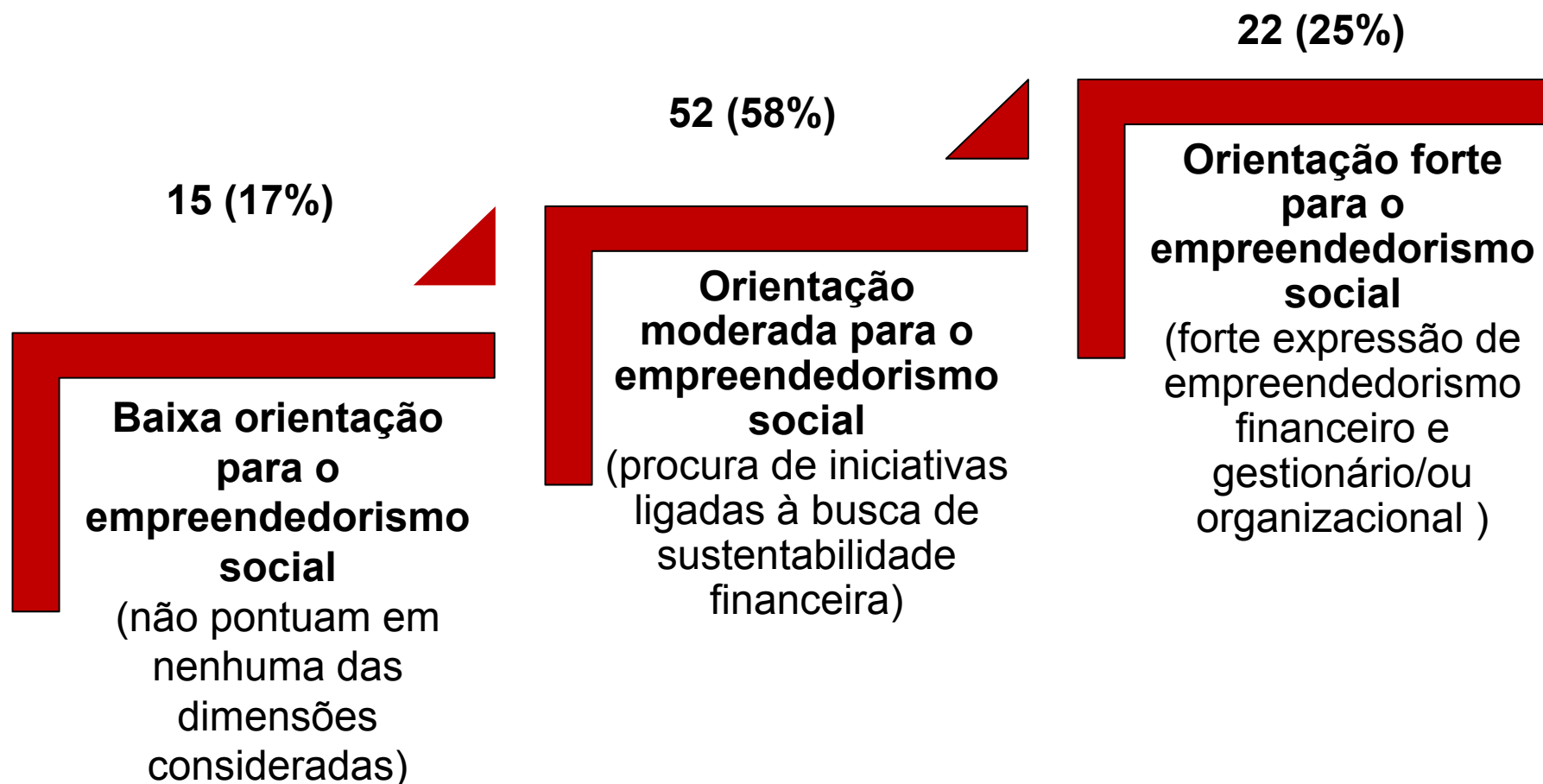
Instrumentos regulamentares como relatórios de atividades e contas; relatórios, em formulários próprios, às entidades da tutela e financiadores

Nenhuma OTS 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 ...

Perfis de empreendedorismo social

Empreendedorismo
Social em
Portugal



MODELOS DE INTERVENÇÃO

Inovação social

CONTEXTO E MISSÃO

Empreendedorismo
Social em
Portugal



PROCESSO DE INTERVENÇÃO

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Tende para a emancipação,
participação e
empoderamento

Discursos

Práticas

Tende para a prestação de
serviços, numa lógica de
funcionamento para-estatal
e assistencialistas – fraca
autonomia

Inovação social

que resultados?

que processos?

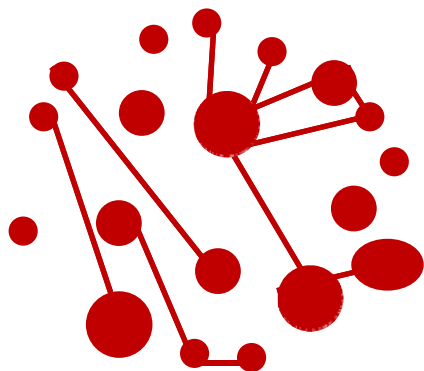
PROCESSO DE INTERVENÇÃO

Empreendedorismo
Social em
Portugal

Intervenção individualizada

- **Destinatários = atores** (decisores) de acordo com os seus interesses e as expectativas negociadas com os técnicos
- formação/capacitação, empoderamento, acompanhamentos diversos...
- lógica de proximidade e integração socioprofissional nas comunidades

Trabalho em rede



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

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

VALOR SOCIAL

Empreendedorismo
Social em
Portugal

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)

4. Recomendações

- ➡ Organizações do terceiro setor
- ➡ Empresas

Recomendações para a ação
(eixos e objetivos/ações)

OTS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

1. Práticas participativas de governação
2. Gestão dos Recursos Humanos
3. Trabalho em rede e parceria
4. Reforço da presença nos mercados de bens e serviços
5. Avaliação de resultados e impactes

Recomendações para a ação EMPRESAS

Empreendedorismo
Social em
Portugal

1. Uma **nova conceção de responsabilidade social** que promovam de facto as OTS
 - Explorar formas diversificadas de parceria que não se resumem às mais convencionais: mecenato e voluntariado executivo.
 - Há margem para criatividade, equipas ad hoc para o desenvolvimento de projetos em conjunto para criar abordagens novas e de valor acrescentado.
2. Uma **cultura de parceria win-win**: pensar com as OTS as melhores parcerias na resposta aos desafios sociais das comunidades onde estão integrados
 - Postura de verdadeira paridade e aprendizagem mútua (e.g. prestação de contas);
 - As empresas compreenderem a natureza identitária e as especificidades das atividades económicas e sociais dos serviços prestados pelas OTS (contextos territoriais e comunitários, características dos públicos alvo, etc);
 - Partir de uma lógica de **trabalhar com** as OTS e não para elas. **Trabalhar para** uma causa comum.

3. Assumir seriamente o desafio da **inclusão social pelo trabalho de públicos vulneráveis**.

- Prioridade política da Europa 2020 = uma oportunidade para assumir políticas de responsabilidade social de médio e longo prazos com impactes sociais relevantes;
- Avaliar esses impactes e pedir prestação de contas;
- Eg. Empresas de inserção – RESIT e ENSIE



Grande área de cooperação fundamental face aos desígnios europeus



GESTÃO DE DESEMPENHO	Datas 29 de Set e 6 de Out Duração 12h - Preço 50€ Horário 10h-13h / 14h-17h	Gerir o desempenho dos diferentes colaboradores nas organizações decorre da necessidade de prestar um serviço de crescente qualidade, reconhecendo o empenhamento das equipas e das pessoas no desenvolvimento organizacional.
AValiação DE RESULTADOS E IMPACTES SOCIAIS	Datas 30 de Set e 4, 7, 14 e 18 de Out Duração 24h - Preço 100€ Horário 3ª-feiras 14h-18h / Sáb 10h-13h e 14h-17h	A avaliação de resultados e impactes sociais é um dos instrumentos de gestão que potencia uma maior qualidade nas intervenções, monitorizando e controlando continuamente as atividades e introduzindo melhorias contínuas com foco nos efeitos transformadores.
LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS	Datas 13 e 20 de Out Duração 12h - Preço 50€ Horário 10h-13h / 14h-17h	Adoptar competências de liderança baseadas na aplicação de estilos que geram impacto emocional positivo nos membros das equipas que supervisionam é uma exigência das organizações competentes.
INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL, DE QUE SE TRATA?	Datas 27 de Out 3 de Nov Duração 12h - Preço 100€ Horário 10h-13h / 14h-17h	O empreendedorismo e a inovação sociais são hoje evocados como uma panaceia. Interessa perceber de que falamos, como se promove e qual o seu valor acrescentado? Sustentabilidade, empoderamento e valor social são alguns dos conceitos que nos permitem discutir estas questões. O objectivo é aplicar o debate à prática de gestão e de intervenção das organizações sem fins lucrativos.
METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS	Datas 27de Out e 3 de Nov Duração 12h - Preço 60€ Horário 10h-13h/ 14h-17h	A participação dos públicos na concepção, implementação e avaliação dos projectos e das organizações aumenta a capacidade transformadora pelo empoderamento e capacitação dos participantes.
QUÃO SOCIALMENTE EMPREENDEDORA É A SUA ORGANIZAÇÃO?	Datas 11, 15, 18, 25 e 29 de Nov Duração 24h - Preço 120€ Horário 3ª-feiras 14h-18h / Sáb 10h-13h e 14h-17h	Identifique o perfil de empreendedorismo social da sua organização. Avalie as suas práticas, diagnostique as necessidades e crie soluções para inovar!





Empreendedorismo
Social em
Portugal

Cristina Parente

*Instituto Sociologia
da Universidade do Porto

*A3S

cparente@letras.up.pt