



# EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

CRISTINA PARENTE  
EDIÇÃO

UNIVERSIDADE DO PORTO  
FACULDADE DE LETRAS  
PORTO

2014

# 1

## Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

**Cristina PARENTE**

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

**Carlota QUINTÃO**

A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e  
Sustentabilidade do Terceiro Sector

*Empreendedorismo social*, *empresas sociais* ou *economia solidária*, foram algumas das expressões que surgiram nas décadas de 1980 e 1990 para dar conta de um fenómeno em rápida expansão e que tem vindo a atrair atenção crescente dos vários setores da sociedade (Martin & Osberg, 2007; Nicholls, 2006). Um fenómeno associado à emergência de iniciativas e organizações de resposta a novas ou persistentes necessidades sociais, bem como a novas lógicas de intervenção, situadas num campo híbrido entre o Estado, o Mercado e a organização coletiva da sociedade civil ou das comunidades. Estas expressões surgem temporalmente após um conjunto de outras, mais utilizadas até então, como as de *setor não lucrativo* e *economia social*, as quais se reportam, respetivamente, a tradições organizacionais e institucionais anglófonas e francófonas e que reemergem neste período com renovada intensidade.

Estas “velhas” e “novas” formas de organização e intervenção social compõem um campo emergente nas agendas políticas e científicas à escala internacional. As primeiras, nomeadamente o *setor não lucrativo* e a *economia social*, pelo reconhecimento do significativo papel económico e social desempenhado, as segundas *de empreendedorismo social*, *empresas sociais* ou *economia solidária*, pela novidade das propostas e práticas. Nesta investigação, designamos o campo que integra os conceitos e as práticas em causa por Terceiro Setor. Por sua vez, os atores deste campo assumem uma visibilidade atual sem precedentes históricos, no debate da crise dos modelos de regulação económica e social no plano macroestrutural, assunto que debatemos sob a forma da relação entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor no capítulo 2. Neste capítulo, dedicamo-nos a problematizar o Terceiro Setor como objeto de estudo, bem como o objetivo geral desta investigação, a saber: compreender

como se manifestam em Portugal as novas práticas, que designamos genericamente por empreendedorismo social e que representações existem sobre o fenómeno entre os atores que atuam no campo. Dito de outra forma, procuramos perscrutar, de acordo com a matriz teórica eclética acerca do empreendedorismo social, o que há de novo no campo do Terceiro Setor português, e como se manifestam, em termos de práticas e de representações, as iniciativas que procuram responder a necessidades sociais prementes e/ou apresentam propostas de modelos de desenvolvimento alternativos.

Como sucede frequentemente nos campos científicos emergentes, o contexto atual é de proliferação de designações e confusão de conceitos, os quais são apropriados pelo senso comum de forma não controlada epistemologicamente, sobretudo pelo discurso político e mediático. Este capítulo começa por explicitar os debates teóricos e ideológicos que os investigadores têm promovido para clarificar os conceitos e as problemáticas, através de uma reflexão analítica baseada no confronto teórico e empírico entre as várias escolas de pensamento que se dedicam ao empreendedorismo social.

Na periferia da produção científica, em Portugal, a influência destes debates é recente. Os primeiros chegam ao contexto nacional na década de 1990, centrados sobre as definições, a delimitação e a quantificação do Terceiro Setor ou da economia social. Como adiante veremos, estes dois conceitos, que então surgiam com maior preponderância, tendem hoje a assumir significados semelhantes no âmbito da UE e o termo de economia social tende a preponderar sobre o de Terceiro Setor.

No contexto nacional, estas designações eram então pouco utilizadas. Não obstante o reconhecimento de um *setor social e cooperativo* na Constituição da República Portuguesa, desde 1976, era a própria representação do Terceiro Setor como conjunto integrado de diferentes tradições organizacionais, autónomo do Estado e do Mercado, e ao qual se atribuía um novo potencial promissor, que surgia como desafio. Desafio concetual e pragmático no sentido da comunicação, articulação e cooperação intrassetorial, entre as diferentes famílias do Terceiro Setor português, num campo marcado pela fragmentação identitária em tradições institucionais apartadas, tais como a das misericórdias ou dos movimentos cooperativo e mutualista, entre outras.

Duas décadas decorridas, a economia social assume hoje um reconhecimento político e académico significativo, bem como centralidade nas agendas dos mais diversos setores da sociedade. Em meados da década de 2000, começam a assumir visibilidade os conceitos de empreendedorismo social e de empresa social. Não obstante as longas raízes históricas do Terceiro Setor português, a novidade das expressões e dos conceitos é significativa. O caminho é ainda de emergência e apropriação, num momento em que a nível da política europeia, na *Estratégia para Europa 2020*, as empresas sociais e a inovação social assumem uma centralidade sem antecedentes.

Neste capítulo, começamos por percorrer o roteiro das escolas de pensamento que mais significativamente alimentam o debate sobre o tema, para construir o sentido e significado que atribuímos ao conceito de empreendedorismo social nesta investigação

e para explicitar as estratégias da abordagem metodológica aplicadas na análise da realidade portuguesa. O que propomos é uma conceção que, partindo de uma aceção lata do empreendedorismo social, integra contributos das diferentes escolas de pensamento. Esta conceção assume a forma de tipo ideal, quer na perspetiva weberiana de instrumento teórico-metodológico para uma abordagem flexível às configurações empíricas e potencialmente híbridas que a realidade nacional possa revelar, quer como instrumento teórico-ideológico para o debate e para a intervenção neste campo.

## 1. Conceções e práticas do empreendedorismo social - breve roteiro histórico

### 1.1. A génese norte americana do conceito e o setor não lucrativo

O conceito de empreendedorismo social encontra as suas raízes nos EUA, na década de 1980, nas áreas disciplinares da economia e da gestão, e o termo empreendedor social vulgariza-se nos anos 1990.

Autores como Dees (2001; 2009), Mair e Marti (2006), Nicholls (2006), entre outros, recuperaram a tradição de abordagem clássica ao empreendedorismo e ao empreendedor, aplicando-a ao campo das novas práticas sociais que emergiam um pouco por todo o planeta. Práticas como, designadamente, o significativo crescimento de Organizações Não Governamentais (ONG), o desenvolvimento da responsabilidade corporativa e respetivo financiamento de projetos sociais, ou o surgimento de projetos inovadores, tal como o exemplo emblemático do Banco Grameen, criado por M. Yunus no Bangladesh, também conhecido por ‘Banco dos Pobres’<sup>1</sup>.

Apesar dos termos serem relativamente novos, empreendedores sociais e ações de empreendedorismo social podem ser encontrados ao longo da história, nas suas diferentes dimensões quer enquanto práticas de organização e de gestão, quer como modelos de intervenção. Nicholls (2006), na lista de pessoas historicamente identificadas pelo trabalho desenvolvido e impactos criados, destaca a inglesa Florence Nightingale. Foi fundadora da primeira escola de enfermagem que desenvolveu práticas de enfermagem modernas na Segunda Guerra Mundial, através de reformas profundas nos hospitais do exército inglês:

“(...) tinha trazido ordem ao caos instalado (...), com os seus próprios recursos tinha vestido o exército britânico (...), tinha espalhado o seu domínio sobre os poderes cerrados e relutantes do mundo dos oficiais; com um método rigoroso, (...) com trabalho incessante, com a determinação inabalável de uma vontade indomável” (Strachey *apud* Bornstein, 2007, p. 76; Nicholls, 2006).

Outra personalidade enumerada por Nicholls (2006) é Maria Montessori, a primeira médica italiana que, nos anos 60 do século XX, criou um método de educação revolucionário, que consistia na defesa de que cada criança tinha um desenvolvimento único. O sucesso do método conduziu à criação de diversas escolas Montessori.

A emergência do conceito de empreendedorismo social é tributária de economistas como Jean-Baptiste Say, Joseph Schumpeter ou Peter Drucker, e das características definidoras do conceito clássico de empreendedorismo: a criação de valor, a inovação e a capacidade de identificar e explorar oportunidades.

Foi Say que cunhou e trouxe o conceito de empreendedorismo para a teoria económica, na viragem para o século XIX, ao referir que o empreendedor cria valor ao redirecionar os recursos económicos devotados a áreas de baixa produtividade para áreas de maior produtividade (Dees, 2001; Hindle, 2008). Nos anos 50 do século seguinte, Schumpeter (1996 [1905-1950]) associa o empreendedor a um agente de mudança na economia, identificando nele a força para liderar o progresso económico e a capacidade para criar uma inovação (material, de produto/processo ou negócio). O mesmo autor concetualiza, então, o empreendedor como alguém que revoluciona os padrões de produção através da exploração de oportunidades criadas por uma invenção, por uma nova possibilidade tecnológica, pela criação de novos produtos e bens ou ainda pela introdução de novos métodos de produção. O seu sucesso despoleta uma série de reações em cadeia, pelo encorajamento de outros empreendedores a seguirem o seu exemplo e a disseminarem a inovação. A inovação como um processo cíclico, que implica um estado de destruição criativa, no qual todos os padrões existentes até então são questionados e se tornam obsoletos. Autores subsequentes, tais como Drucker (1985), Shane e Venkatamaran (2000) Martin e Osberg (2007), reafirmam que os empreendedores exploram as oportunidades, independentemente do controlo sobre os recursos e dos potenciais riscos associados. Em suma, podem ser considerados agentes inovadores, orientados pela assunção de riscos, motivados pelas oportunidades de mercado e pela criação de valor (Dees, Emerson & Economy, 2001).

A adjectivação de *social* dos termos *empreendedor* e *empreendedorismo*, bem como de *valor*, *missão* ou *inovação* é, como veremos adiante, uma das fronteiras que importa debater no campo concetual e teórico do nosso objeto de estudo. O vocábulo *social*, como característica estruturadora do campo do empreendedorismo, acentua o carácter ambivalente dos conteúdos e significados dos conceitos em causa. Efetivamente, o termo empreendedorismo social assume hoje múltiplos sentidos, que vão desde a criação de uma organização não lucrativa, passando pela empresa lucrativa que apoia projetos sociais por via das ações de responsabilidade social, até à empresa que se dedica a negócios de vertente social. O processo e as práticas de empreendedorismo social, tal como vêm sendo construídos teórica e empiricamente na atualidade, procuram incorporar conceitos de negócio como veículo de inovação, a fim de superar os novos desafios sociais, sem resposta pelo Estado ou pelo Mercado. Inicia-se uma procura de novas ferramentas para alcançar o impacto pretendido, que não se configure apenas num carácter assistencialista, mas capaz de promover

a sustentabilidade económica, social e ambiental das soluções quer para as pessoas envolvidas, quer para os territórios. Nesta dinâmica, diluem-se as fronteiras entre atividades não lucrativas e atividades lucrativas orientadas para o mercado de forma a criar práticas mais eficazes (Dees, 2001; 2009; Mair & Marti, 2006), onde as segundas sustentam parcialmente as primeiras.

Neste trabalho, fundamentamos a rutura com algumas destas propostas e optamos por excluir da conceção de empreendedorismo social as iniciativas no âmbito da responsabilidade corporativa, protagonizadas por empresas lucrativas, e as iniciativas que assumindo uma configuração organizacional de carácter empresarial se definem como negócios de missão social (*'social business'*), estritamente pelo critério de atuação nos campos dos serviços educativos, culturais, de prestação de cuidados sociais e de saúde a populações carenciadas, entre outros.

Retomando o roteiro histórico das atuais abordagens ao empreendedorismo social, destaque para propostas de Powell (1987), Salamon (1992) e Salamon e Anheier (1997), que dedicam uma atenção especial ao conceito de setor não lucrativo, para dar conta da dimensão e relevância económica e social dum conjunto de organizações que, não sendo novas, manifestam um significativo crescimento e renovado dinamismo. A abordagem académica a este setor tem por base o conhecimento acumulado a partir do contexto evolutivo do conjunto das tradições institucionais e organizacionais, distintas das do Estado e do Mercado, que caracterizam a realidade norte-americana e que, em parte, descendem de tradições do Reino Unido. Tradições que incluem as *charities* de raiz caritativa, as fundações de raiz filantrópica, e associações, cooperativas ou outras configurações institucionais específicas, com base em movimentos cívicos e comunitários, em contextos culturais e político-institucionais, marcados pela predominância de ideias liberais e pela reduzida intervenção económica do Estado.

Na década de 1990, a perspetiva teórica do setor não lucrativo internacionalizou-se através do *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, iniciado em 1991. Este projeto, encabeçado por Lester Salamon da *The John Hopkins University*, surge no seguimento da crescente importância das organizações de carácter associativo e não lucrativo em áreas como a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos, numa versão funcionalista, inspirada numa perspetiva económica do papel destas organizações nas sociedades atuais.

Em meados da década de 1990, este projeto começa a ser replicado, abrangendo hoje 45 países<sup>2</sup>, o que permitiu desenvolver alguns dos primeiros estudos de âmbito nacional e possibilitou as primeiras comparações internacionais. Estes estudos vieram contribuir para uma maior visibilidade do setor em termos económicos e políticos, na medida em que possibilitaram a quantificação do número de trabalhadores (remunerados ou voluntários), horas de trabalho, receitas e peso das diversas fontes de financiamento (governo, filantropia, vendas). Ferreira afirma que “o impacto deste Projecto vai para além dos meios académicos ou da produção de estatísticas que fundamentam estratégias de afirmação. Em colaboração com a divisão de estatística

das Nações Unidas, [o Projecto Johns Hopkins] elaborou um Manual para a inserção do contributo do Terceiro Setor nas contas nacionais dos países, lado a lado com o setor público e o setor privado lucrativo” (Ferreira, 2009).

O Projeto da Johns Hopkins, como é comumente conhecido, faz uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional do setor não lucrativo, definindo-o a partir de uma classificação de áreas de atividade - *International Classification of Non-profit Organisations* (INCPO) (Salamon & Anheier, 1992) - e dos seguintes critérios (Salamon, Anheier, List, Toepler & Sokolowski, 1999), a saber:

- a) entidades privadas (institucionalmente separadas do Estado), quer assumam uma forma jurídica instituída, quer grupos informais;
- b) estruturadas por uma organização regular de atividades;
- c) não distribuidoras do lucro, entendido como excedente económico apropriado individualmente pelos detentores do capital;
- d) autogovernadas de forma independente;
- e) voluntárias, no sentido em que são iniciativas de livre expressão de cidadania, em nome de uma causa de interesse público e envolvendo frequentemente um elevado grau de trabalho voluntariado.

A abordagem ao setor não lucrativo reflete o novo impulso nas atividades de missão social e de iniciativa de uma “sociedade civil vibrante” (Salamon & Anheier, 1999, p.3), que surge com um novo potencial promissor de resposta às necessidades sociais, no contexto da crise de regulação paradigmática do final do século XX. A partir dos pressupostos e contributos do setor não lucrativo inaugura-se o caminho da produção teórica e da investigação que propõe a aplicação dos conceitos e das práticas de gestão empresarial e do papel do empreendedor ao setor não lucrativo. Entre estas abordagens ao empreendedorismo social, destacam-se duas perspetivas, como adiante se aprofundará: a *escola da gestão empresarial* (Boschee & McLurg, 2003) e a *escola da inovação social* (Dees, 1998; Bornstein, 2007; Mulgan, 2007).

## 1.2. A tradição francófona da economia social e a economia solidária

No mundo francófono, o eco do mesmo dinamismo da sociedade civil que caracterizou as últimas décadas do século XX fez reemergir a tradição da economia social, nos anos de 1970, e surgir o conceito de economia solidária, nos anos de 1990.

O conceito de economia social, com origem em França no século XIX, alcança então um significativo grau de reconhecimento. A paternidade do conceito é atribuída a Charles Gide (1847-1932), que distinguia a economia social da então designada economia política, protagonizada por nomes como o clássico Adam Smith. Gide

entende a economia social como um ramo da ciência económica, composto por três vertentes: os primeiros princípios da ação redistributiva do Estado Social; as iniciativas filantrópicas por parte do próprio patronato; os movimentos de base operária (Quintão, 2004, p.7)<sup>3</sup>.

A economia social encontra as suas raízes na pluralidade de ideais que caracterizaram o século XIX, tais como o socialismo utópico, o liberalismo ou o social cristianismo (Defourny & Develtere, 1999, pp. 28-29), e integra os movimentos cooperativistas, mutualistas e associativistas de génese operária. Movimentos que experimentaram e concretizaram respostas às necessidades sociais imediatas das coletividades e institucionalizaram formas de organização económica baseadas na primazia de princípios, tais como: a regra de “um homem, um voto”, a venda de produtos ao preço de custo, a criação de fundos para a educação dos membros, a supremacia do trabalho sobre o capital ou o reembolso aos membros associados da parte dos lucros não reinvestida. Propuseram alternativas quer ao avanço do capitalismo, quer às propostas socialistas tendentes ao Estatismo. Trilharam caminhos frequentemente apartados do desígnio revolucionário do movimento sindical, ora por opção de uma via reformista, ora, simplesmente, pela espontaneidade da organização coletiva, pela ajuda mútua e pela cooperação, na resposta a necessidades pessoais e comunitárias.

Esquecido durante a maior parte do século XX, este conceito ressurgiu circunscrito a estes movimentos cooperativistas, mutualistas e associativistas, e com forte expressão em França, na Bélgica e também na Região do Quebeque, no Canadá. Este ressurgimento advém quer do anteriormente mencionado crescimento de novas iniciativas associativas, cooperativas, entre outras, quer do interesse académico e político, quer ainda de um movimento de reafirmação identitária das organizações instituídas da economia social.

Defourny e Borzaga (2001) referem a concomitância de duas abordagens na economia social, uma de cariz legal/institucional e outra normativa. A primeira debruça-se sobre as formas jurídicas passíveis de serem categorizadas em: cooperativas que apresentam ampla variedade de formas; mutualidades mais visíveis nos sistemas de saúde e segurança social débeis; associações diversas nas suas formas legais, podendo apresentar-se sob a forma de associações de desenvolvimento local, ONG, entre outras. A abordagem normativa, por seu turno, enfatiza os princípios comuns, em termos de objetivos e estrutura interna, ao conjunto destas organizações:

- ”a) finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade, sendo o lucro secundário;
- b) autonomia de gestão;
- c) controle democrático pelos membros;
- d) primazia das pessoas e do objeto social sobre o capital, na distribuição dos excedentes” (Defourny, 2009, p. 158).

Os movimentos sociais que fazem parte do núcleo da economia social constituem, igualmente, tradições enraizadas em Itália, Espanha ou Portugal, sendo que o conceito de economia social exerceu influência, tanto na sua génese como no seu ressurgimento, nos países do sul da Europa, embora com graus de profundidade e contornos distintos.

No contexto de intensificação da globalização, o conceito de economia solidária assume forte expressão na Europa francófona, encontrando igualmente um itinerário relevante pelo sul da Europa e na América Latina. Como afirmam Defourny e Develtere (1999, pp. 43-44), ao contrário do que acontece em alguns países da América Latina, na Europa, a designação de economia solidária não suplanta ou concorre com a de economia social, antes a complementa. Dá visibilidade às formas coletivas de organização da sociedade civil, emergentes com base nos princípios originários da economia social, e destaca os seus aspetos mais inovadores, tanto na Europa como noutras regiões do planeta. Expressa, nomeadamente, “outras formas de fazer economia” baseadas nos princípios da solidariedade e da reciprocidade.

Na Europa, os exemplos desta *nova economia social* (Defourny, Favreau & Laville, 1998) ou solidária são iniciativas de reação à crise económica e ao desemprego massivo de diversos grupos sociais, gerando oportunidades de trabalho e de rendimento para pessoas e famílias vulneráveis, bem como serviços para satisfação de necessidades de comunidades carenciadas. São, também, resultantes de movimentos de contestação aos modelos de intervenção dos Estados Providência, criando propostas alternativas de resposta às problemáticas da pobreza e exclusão social, da qualidade de vida e do ambiente, num contexto de busca de novos modelos de desenvolvimento sustentável (Estivill, Bernier & Valadou, 1997). Estas iniciativas tiveram a sua expressão mais significativa em torno das empresas de inserção (designando genericamente organizações geridas de forma empresarial com missão de inserir social e profissionalmente pessoas em situação de exclusão social<sup>4</sup>) e dos serviços de proximidade (Defourny, 2001). Por proximidade, entenda-se uma dimensão objetiva de proximidade física, mas sobretudo uma dimensão subjetiva, associada à natureza dos serviços de prestação de cuidados pessoais e familiares (Laville, 2009, p. 25; Defourny, 2001).

No caso das empresas de inserção, as iniciativas pioneiras da década de 1980, em França, na Bélgica ou em Itália, foram protagonizadas por jovens qualificados nas áreas da saúde, do serviço social e da educação sem lugar no mercado de trabalho, por operários qualificados expulsos deste mesmo mercado pelas novas exigências produtivas, bem como por cidadãos e comunidades afetados pelos problemas sociais. Visaram inovar nos modelos de intervenção, nomeadamente junto de públicos com doença mental ou deficiência, e criar respostas aos problemas dos jovens de contextos urbanos em risco de marginalização ou dos adultos com as mais diversas trajetórias de vulnerabilidade e exclusão social. Inicialmente sem enquadramento jurídico adequado, estas iniciativas foram posteriormente reconhecidas e apoiadas pelas políticas públicas. Deste então, estas iniciativas concretizaram novos modelos

de inserção social pelo trabalho, como, por exemplo, modelos terapêuticos ou ocupacionais, trabalho em contexto protegido, empresas de formação em contexto real de trabalho e transição para o mercado de trabalho regular, entre outros.

No que se refere aos serviços de proximidade, estão em causa iniciativas em torno da resposta a diversos tipos de problemáticas: guarda de crianças, procurando métodos de ensino mais adequados e respostas às necessidades de organização da vida familiar; grupos de autoajuda; associações de habitantes dedicadas a serviços de gestão de espaços comuns e à melhoria da qualidade de vida dos bairros, entre outras (Laville, 2009).

No plano internacional, estas abordagens enquadram, designadamente, o movimento do comércio justo nas trocas entre Norte e Sul, finanças éticas nos países em desenvolvimento, os movimentos de economia popular e familiar na América Latina, os movimentos de base comunitária na América do Norte (Defourny & Develtere, 1999).

### 1.3. A abordagem europeia ao Terceiro Setor

Na década de 1990, o aumento das investigações internacionais e a respetiva procura de definição, delimitação operacional e quantificação deste campo, suscitou numerosos debates teóricos e a confrontação, sobretudo, entre as designações de economia social e de setor não lucrativo, que davam conta das tradições organizacionais mais instituídas. Efetivamente, o valor heurístico das diferentes propostas teóricas define-se, largamente, na sua capacidade para darem conta da realidade empírica nacional que tomam como referência.

No contexto da UE, esta questão assume particular relevância, manifestando-se insuficientes as referidas propostas, perante a diversidade cultural e político-institucional dos Estados membros. Desde logo, do ponto de vista operacional, o conceito de setor não lucrativo exclui as mutualidades e cooperativas que, até um limite determinado, permitem o retorno de excedentes económicos não reinvestidos na missão, e o conceito de economia social exclui as fundações e coletivos informais, tal como alguns grupos de autoajuda: as primeiras, por não incorporarem estatutariamente princípios democráticos, os segundos, pelo caráter residual ou nulo da sua atividade económica. Não obstante alguns pontos de aproximação, as divergências entre estas duas escolas são significativas, repousando em perspetivas paradigmáticas e disciplinares distintas. Sem pretender retomar aprofundadamente este debate<sup>5</sup>, retemos, porém, a emergência de uma nova designação e o esforço de investigadores de diversos países europeus na construção teórica e concetual em torno do Terceiro Setor (Evers & Laville, 2004). Esta designação surge como alternativa relativamente às existentes e em abordagens que, visando abarcar realidades diferenciadas, assumiram, por isso, um caráter abrangente e flexível.

São diversas as características que distinguem as abordagens europeias - a francófona da economia social e outros contributos originários de diversos países - e a norte

americana. Uma distinção fundamental reside no património disciplinar de partida. As primeiras, da economia social, são subsidiárias particularmente da sociologia e das ciências políticas, as segundas, do setor não lucrativo, da economia e da gestão.

A perspetiva europeia sublinha uma abordagem histórica que reclama da pluralidade ideológica, cultural e institucional que marca o território europeu e reconhece o papel dos movimentos sociais e das iniciativas de coletividades da sociedade civil que, ao longo do tempo, construíram formas de organização económica e social alternativas ao capitalismo, bem como complementares ao Estado Providência. As configurações do Terceiro Setor não podem ser compreendidas de forma isolada face aos papéis desempenhados pelo Estado e pelo Mercado. Esta abordagem reconhece os valores do coletivo e da democracia, comportando um potencial emancipatório associado à sua génese na luta dos movimentos operários, e integra a tradição filantrópica e voluntarista do setor não lucrativo.

As abordagens norte americanas relevam de um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista, onde o Estado manteve uma intervenção reduzida na regulação económica e na proteção social e onde, do ponto de vista institucional, se enfatizam dicotomias, como designadamente as seguintes: lucrativo/não lucrativo, na esfera económica; público/privado, na esfera política, enfatizando a autonomia e separação do setor privado lucrativo e da sociedade civil relativamente ao Estado; voluntário/obrigatório, na esfera da liberdade e escolha individual. A abordagem ao setor não lucrativo reconhece o papel expressivo do voluntarismo dos cidadãos na resposta às necessidades e aspirações sociais, enfatizando, no entanto, a dimensão económica e uma perspetiva funcionalista do setor, na supressão das falhas do Estado e do Mercado. As abordagens ao empreendedorismo social, que adiante aprofundaremos, acentuam, por seu turno, tanto dimensões gestionárias e empresariais como o papel do empreendedor social. As tendências são claramente de aproximação ao mercado e a interlocução com o Estado não assume a mesma centralidade, comparativamente com as abordagens europeias.

As consequências destas diferenças paradigmáticas para a concetualização deste campo são significativas. O setor não lucrativo é representado como um setor autónomo do Estado e do Mercado. A abordagem europeia da economia social e solidária representa concetualmente o Terceiro Setor como um campo que ocupa um espaço intermediário e equidistante entre o Estado, o Mercado e a comunidade ou redes primárias de solidariedade. Um espaço híbrido, onde as fronteiras institucionais variam de acordo com a história de cada território. A sua existência constitui um espaço plural onde a sociedade civil se organiza coletivamente, de acordo com uma multiplicidade de princípios que a distinguem, com maior ou menor nitidez, das três fronteiras enunciadas - Estado, Mercado e comunidade. Esta perspetiva opta, por isso, por uma abordagem analítica e compreensiva que, enunciando um conjunto aberto de princípios, recusa a sua aplicação prescritiva. Princípios que ampliam e integram as realidades compreendidas no setor não lucrativo e na economia social e solidária.

Este enquadramento do campo do Terceiro Setor permite igualmente reconhecer um outro aspeto distintivo da perspetiva europeia. O do reconhecimento da necessidade de questionar as fronteiras de uma visão ortodoxa da economia e reconhecer a pluralidade das lógicas económicas (Evers & Laville, 2004), as quais não se limitam ao lucro da economia de mercado e à redistribuição estatal. Implica, igualmente, o reconhecimento das lógicas da economia familiar e comunitária, onde prevalecem princípios de reciprocidade e a valorização de lógicas e recursos não monetários.

Desta forma, o conceito de Terceiro Setor é usado para abordagens amplas, dando conta de realidades heterogéneas e complexas. É útil e heurístico para compararmos países, na medida em que é tido como remetendo para as diferentes correntes teóricas e realidades empíricas específicas, espaciais e temporalmente situadas (Parente, Costa, Santos & Chaves, 2011). É esta abordagem analítica e este carácter abrangente que justificam a opção desta investigação em assumir o Terceiro Setor como campo concetual, onde têm lugar as iniciativas de empreendedorismo social.

As limitações à designação Terceiro Setor têm sido evidenciadas e o seu uso contestado, seja por pressupor uma hierarquia entre setores, seja por ser demasiado abrangente ou ainda por se prestar a equívocos, ao tender a confundir-se com o *setor terciário*<sup>6</sup>.

A tendência de evolução na utilização das terminologias, no contexto da UE, tem levado a uma aproximação entre esta definição de Terceiro Setor e designação de economia social. Nos finais da década de 2000, a UE reconhece o conceito de economia social e integra na mesma um conjunto diversificado de organizações, tais como as cooperativas, as associações, as mutualidades e as fundações (Resolução do Parlamento Europeu 2008/2250 [INI]). Em 2009, reconhece o papel da economia social e o seu impacto social:

“ao aliar a rentabilidade e solidariedade, [a economia social] desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica” (Resolução do Parlamento Europeu, 2008, p. 19).

Neste contexto, o conteúdo do conceito de economia social tem vindo, assim, a flexibilizar-se, a absorver a diversidade interna europeia e a aproximar-se do exposto conceito de Terceiro Setor. Chavez e Monzón (2007; 2012), em Relatórios sobre a Economia Social na UE, apresentam a economia social como envolvendo uma variedade de formas jurídicas que integram as cooperativas, mutualidades, associações e fundações, as quais se subdividem em dois subsectores principais: o *subsector do mercado* ou empresarial, constituído essencialmente por cooperativas, mutualidades, grupos empresariais controlados por cooperativas, mutualidades e outras entidades da economia social, nomeadamente as organizações típicas da economia solidária e outras empresas sem fins lucrativos, tais como as empresas de inserção; o *subsector*

*de não-mercado*, composto maioritariamente por associações, fundações e entidades voluntárias não lucrativas de ação social, próximas do setor não lucrativo, cujos produtos ou serviços têm uma utilidade social e são distribuídos, maioritariamente, de forma gratuita ou a preços economicamente pouco significativos.

Por último, atenda-se que é o subsector de mercado ou empresarial da economia social que configura a base organizacional para o conceito de empresa social, à qual é reconhecido um papel central na atual *Estratégia Europeia para 2020*. Este caminho de construção teórica das empresas sociais, na Europa, encontra pontes e fronteiras com as *escolas anglófonas* do empreendedorismo social, num contexto de crescente centralidade deste conceito nas agendas político-ideológicas, como se tratará adiante.

#### 1.4. A identidade fragmentada do Terceiro Setor português e a estratégia 2020

À semelhança do sucedido em muitos países, em Portugal os exemplos históricos do Terceiro Setor remontam quer a tempos longínquos, quer ao século XIX. Uma das formas específicas de organizações, neste campo, são as misericórdias. Fundadas por iniciativa da Rainha D. Leonor no século XV, expandiram-se pelas colónias portuguesas a Ocidente e Oriente, integrando ainda hoje este campo em Portugal<sup>7</sup>. Os ideais associativos, mutualistas e cooperativistas surgem também no século XIX, quando são constituídas as primeiras associações de socorros mútuos (dedicadas a serviços fúnebres e de previdência em situações de sobrevivência e doença), de que são exemplo a Associação dos Artistas Lisbonenses, fundada em 1807, ou a Caixa Económica do Montepio Geral, criada em 1844, e que permanece hoje como instituição mutualista em Portugal (Ferreira da Costa, 1991).

Ferreira da Costa refere um significativo leque de pensadores cooperativistas portugueses dos séculos XIX e XX, conhecedores do pensamento dos autores que inspiraram a economia social, como Saint Simon, Charles Fournier, Frederic Le Play, bem como de Charles Gide (Ferreira da Costa, 1978). Uma das figuras incontornáveis do cooperativismo nacional é a de António Sérgio, que colaborou de perto com instituições importantes no movimento cooperativo português, mesmo durante a ditadura salazarista. Entre as instituições com as quais António Sérgio colaborou, destacamos o Ateneu Cooperativo. O Ateneu Cooperativo pode ser equiparado a uma escola informal, na qual se aprendia a teoria e a prática do cooperativismo. Lá se organizavam viagens de estudos a cooperativas, analisavam as experiências estrangeiras, realizavam reuniões de discussão, conferências e colóquios, e divulgavam as obras escritas sobre o assunto, nomeadamente as do próprio António Sérgio<sup>8</sup> (Santos, 2009).

Apesar do florescimento destes movimentos de génese operária no século XIX, estes nunca alcançaram a expressão verificada nos países mais industrializados. Adicionalmente, o regime do Estado Novo, que vigorou de 1933 a 1974, limitou os direitos, as liberdades e as garantias dos cidadãos, travou o desenvolvimento industrial e a concentração operária, instaurou um sistema económico e social corporativo

e de controlo e repressão. Efetivamente, foi suprimida a liberdade de associação, o movimento cooperativo foi reprimido, particularmente nos contextos urbanos e nos ramos cultural e do consumo, e as mutualidades foram absorvidas pela organização corporativa do Estado, no progressivo processo de implementação dos seguros sociais obrigatórios (Hespanha et al, 2000).

Do ponto de vista da política social, como afirmam Hespanha e outros autores

“o ‘Estado Novo’, tomando como questão central a integração e controle de todas as iniciativas da sociedade civil, restringiu a ação da previdência a um mero assistencialismo corporativista e impôs uma versão desvalorizada da assistência, um assistencialismo caritativo organizado e concebido na base de critérios ético-religiosos. Simultaneamente, centrando os seus esforços na integração corporativa do trabalho e exclusão moralizadora da pobreza, dispensou-se de qualquer compromisso político (e financeiro) com as condições de vida e proteção social da população” (Hespanha et al., 2000, p. 121).

O Estado Novo manteve uma conceção dicotómica e de raiz medieval da proteção social que assentou, por um lado, numa componente assistencial baseada, sobretudo, na ação das misericórdias e, por outro lado, numa componente providencial com base no estabelecimento de regimes contributivos do trabalho (Hespanha et al., 2000). Apesar das significativas transformações ocorridas posteriormente à Revolução de 1974, esta dicotomia prevalece, em grande medida, no sistema de proteção social nacional na atualidade.

Em Portugal, o período do Estado Novo foi adverso e restritivo para o Terceiro Setor, enquanto na Europa Ocidental se viviam os 30 Gloriosos Anos do pós Segunda Grande Guerra, marcados pelo crescimento económico e pela instauração das políticas sociais dos Estados Providência. A recomposição e a renovação que o setor atestou a partir da Revolução de 1974, sendo simultânea à verificada no resto dos países, assumiu porém contornos específicos. Mais do que a reafirmação de princípios identitários da economia social ou de movimentos de contestação aos limites e ineficiências do Estado Providência, tratou-se do resgate de direitos e liberdades e da resposta a necessidades sociais prementes, entre as quais constaram também problemáticas do trabalho e as condições de vida, à semelhança das problemáticas enfrentadas pela ‘nova economia social’ ou economia solidária. As primeiras formas de organização a surgir foram, por um lado, organizações associadas ao resgate de direitos e liberdades fundamentais de um Estado democrático (partidos políticos e associações sindicais e patronais) e, por outro, iniciativas visando responder a necessidades sociais básicas (habitação, saúde, trabalho, alfabetização), de que são exemplos as associações de moradores e as de educação popular; iniciativas de desenvolvimento comunitário de base local em contextos rurais e urbanos, iniciativas de resposta a problemáticas de grupos específicos (e. g. crianças com deficiência), bem como um número ‘explosivo’ de novas cooperativas (Quintão, 2011).

Com a revolução de Abril, o Terceiro Setor encontra, de novo, um lugar no espetro do reconhecimento político, desde logo na Constituição da República de 1976 que,

como já referimos, reconhece o *setor social e cooperativo*, a par do Estado e do setor privado lucrativo. Para a promoção e desenvolvimento do setor cooperativo, o Estado português criou um instituto público específico, designado Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo (INSCOOP). Após o fervor revolucionário dos primeiros anos, a tendência foi para um aumento do número de cooperativas, durante a década de 1980, e para a sua regressão, desde os anos 90 até ao presente. Dentro desta família do Terceiro Setor, importa destacar o ramo específico das CERCI, cooperativas de familiares e profissionais dedicados à educação e reabilitação de crianças com incapacidades e que, ao longo dos anos, foram estendendo os seus serviços ao ciclo de vida destas pessoas. Num estudo da EMES de 2001 sobre Portugal, as CERCI<sup>9</sup> são apresentadas como o caso mais próximo do ideal tipo das empresas sociais (Perista, 2001).

No designado setor social, perante as dificuldades financeiras do Estado português e no contexto da crise dos Estados Providência europeus, o caminho foi o da manutenção de um sistema de proteção dual. Por um lado, o Estado manteve o controlo e tem vindo a integrar progressivamente os diferentes subsistemas contributivos. Por outro lado, manteve um sistema de ação social em regime não contributivo, o qual delegou massivamente às organizações da sociedade civil e para o qual criou um estatuto específico de Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) em 1983. Este estatuto permite às organizações estabelecerem “acordos de cooperação” com o Estado para a prestação de serviços sociais à população mais vulnerável e carenciada, designadamente crianças, idosos, pessoas portadoras de deficiência, entre outros.

No universo das IPSS, enquadraram-se as tradicionais organizações caritativas católicas, incluindo as misericórdias, as associações mutualistas e outros órgãos criados pelo Estado Novo no âmbito do regime corporativo, como as Casas do Povo, e um conjunto crescente de novas associações de cariz laico com objetivos de solidariedade social. Após o 25 de Abril de 1974, os hospitais, maioritariamente geridos pelas misericórdias, foram nacionalizados e integrados no sistema nacional de saúde, o que levou estas instituições a reposicionarem-se no campo da prestação de serviços sociais à população, perdendo a centralidade que assumiram durante séculos na área da saúde. Entre o final de 1970 e início da década seguinte, são constituídas as três uniões representativas destes ramos institucionais: União das Misericórdias, das Mutualidades e das IPSS. Neste campo, a articulação das organizações com o Estado manteve-se fragmentada até à atualidade. Só em 2009, com a conversão do INSCOOP em Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)<sup>10</sup>, surge a primeira plataforma institucional estável, que integra não apenas estas três organizações representativas, como também as confederações representativas do setor cooperativo<sup>11</sup> e, ainda, a ANIMAR (Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local).

As IPSS são, no entanto, parte do extenso e heterógeno universo associativo que se enquadra nesta categoria do setor social reconhecido na Constituição da República. Neste, incluem-se, igualmente, associações culturais e recreativas, humanitárias, de pais ou de estudantes, bem como um conjunto heterogéneo de organizações que expressam as preocupações emergentes no plano internacional, desde o último quartel do século XX, tais como o ambiente, o feminismo ou o comércio justo. Dentro deste

universo, destaque nomeadamente para o movimento do desenvolvimento local, o qual fez um percurso importante na história nacional. Tendo surgido na década de 1970, primeiramente com uma expressão preponderante em contextos rurais, alargou-se a todo o território nacional. Sem estatuto jurídico próprio, as associações de desenvolvimento local (ADL) constituem-se, no entanto, como um movimento de base e uma identidade própria, organizando-se desde 1993 na rede ANIMAR.

Destaque ainda para o crescimento de organizações humanitárias e de cooperação para o desenvolvimento a atuar à escala internacional, que o Estado português regula em 1998, com a criação igualmente de um estatuto específico de organizações não-governamentais para o desenvolvimento (ONGD) e para o ambiente (ONGA).

Foi tendo em conta esta composição do Terceiro Setor português, que o nosso objeto de estudo empírico nesta investigação contemplou uma amostra heterogénea de organizações, integrando as diferentes famílias do Terceiro Setor, seja na diversidade de formas jurídicas, seja de estatutos jurídicos<sup>12</sup>.

Na década de 1990, são vários os fatores que contribuíram para a emergência do tema do Terceiro Setor nas agendas políticas e académicas nacionais. Desde logo, a própria emergência do tema a nível internacional e da UE, em particular. A nível nacional, um novo ciclo legislativo, liderado pelo partido socialista, elege “uma nova geração de políticas sociais” como uma das bandeiras do seu programa político, em que o Terceiro Setor, a economia social e solidária ou as empresas sociais são conceitos que vão surgindo de forma difusa. Entre as iniciativas comunitárias, destaque para a anteriormente referida *Acção Piloto Terceiro Sistema, Emprego e Desenvolvimento Local* lançada em 1997. Os estudos nacionais que incorporaram a Acção Piloto fazem um balanço do conjunto do Terceiro Setor português, sistematizando dados quantitativos dispersos, bem como auscultando os principais representantes das uniões e confederações das instituições das diferentes famílias (Nunes, Reto & Carneiro, 2001). Entre outros indicadores, o que estes estudos revelaram foi a fragmentação do campo: uma fraca consciência ou reconhecimento da ideia de Terceiro Setor como um campo comum às diferentes tradições institucionais, a fragilidade e incipiência das relações intrassetoriais; estranheza dos atores relativamente às novas designações e conceitos emergentes; fragmentação da informação oficial e estatística.

O cenário político mudou significativamente desde então, com particular incidência na segunda metade da década de 2000. Destaque nomeadamente para alguns indicadores desta mudança. Em 2009, a já referida conversão do INSCOOP em CASES. Em 2011, a criação do CNES - Conselho de Economia Social um órgão consultivo, de avaliação e de acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas, presidido pelo Primeiro-ministro. Em 2013, a publicação da primeira conta satélite para a economia social pelo INE (com dados de 2010). Em 2013, a aprovação da Lei de Bases da Economia Social. Estes são marcos importantes na progressiva disseminação da problemática do empreendedorismo social em Portugal.

É perante esta configuração do campo do Terceiro Setor português que optamos, como anteriormente referido, pela abordagem europeia a este conceito, com objetivo de estudar o fenómeno do empreendedorismo social à escala nacional. Para compreender o pensamento contemporâneo sobre o empreendedorismo social, importa agora aprofundar as abordagens das diferentes escolas que consideramos contribuir para uma reflexão crítica sobre a problemática em análise.

## 2. As escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social: o que há de novo no campo?

Ao longo da última década, tornaram-se claras as direções distintas que a investigação académica do empreendedorismo social tomou, particularmente ancoradas em duas perspetivas, a norte-americana e a europeia (Young, 2006).

Defourny e Borzaga (2001) e Dees e Anderson (2006) têm procurado cruzar os principais contributos europeus e americanos dos conceitos enunciados e das suas definições acerca do empreendedorismo social, pressuposto que de alguma forma subscrevemos. Deste debate destaca-se, na problematização do fenómeno, por um lado, a presença dos elementos organizacionais e os princípios da economia social europeia (Defourny & Develtere, 1999) e, por outro lado, os contributos norte-americanos para a sustentabilidade das práticas em contexto empresarial (Defourny & Nyssens, 2010b).

Optamos, neste trabalho, por enriquecer estes contributos com os pressupostos da *escola da economia solidária* de origem latino-americana e da semiperiferia mundial de acordo com a terminologia de Razeto e Gaiger (Razeto, 1993; 1997; Gaiger, 1996 *apud* Gaiger e Corrêa, 2011), que integra quer as componentes da eficiência e da viabilidade de índole mais empresarial, quer as da autogestão e da cooperação, de índole mais social. A primeira, mais próxima dos postulados da vertente anglo-saxónica do empreendedorismo social e a segunda, das escolas europeias da economia social.

### 2.1. As escolas anglófonas: gestão empresarial e inovação social

Os investigadores da perspetiva norte-americana desenvolveram a sua concetualização de empreendedorismo social sob a influência das análises da corrente teórica do setor não lucrativo (Salamon, 1992; Salamon & Anheier, 1996), associando-o às problemáticas próximas da cultura, conhecimento e práticas de empreendedorismo em geral (Alvord, Brown & Letts, 2003; Dees, Emerson, & Economy, 2001). Esta dupla influência moldou as lentes com as quais se analisa a emergência do fenómeno, traduzindo-se em duas abordagens, as quais privilegiam níveis de análise distintos: a *escola da gestão empresarial*, centrada nas preocupações de sustentabilidade económica do setor não lucrativo baseadas numa forte orientação para o mercado e na eficácia dos métodos empresariais consideradas ferramentas eficientes para sobreviver

e/ou prosperar; a *escola da inovação social*, centrada mais na figura do empreendedor enquanto ator social e económico por excelência, com qualidades pessoais intrínsecas que fazem dele um agente de mudança sistémica, objetivo central desta perspetiva (Razeto, 1993, 1997; Gainger, 1996 *apud* Gaiger & Corrêa, 2011).

Nas décadas de 1970 e 80, o contexto era de retração económica e do financiamento, orientando-se o setor não lucrativo para o recurso a atividades comerciais, enquanto meio e garantia de prossecução dos seus objetivos sociais (Defourny & Nyssens, 2010a). Segundo Boschee e McClurg (2003), a evolução negativa do contexto económico onde estas organizações tradicionalmente operavam, com a subida de custos operacionais, estagnação dos recursos providos de fontes tradicionais e aumento do número de organizações em competição por financiamentos, foi concomitante com o crescimento do número de pessoas com necessidades sociais. São, portanto, razões de ordem estrutural que explicam a entrada das organizações do setor não lucrativo na esfera comercial, apesar de se constituírem como um território geralmente avesso às lógicas de excedente económico do setor privado e lucrativo. Esta abordagem parte da organização não-lucrativa de carácter empresarial, a chamada *social purpose enterprise* (Defourny & Nyssens, 2010a), cujo conceito se reporta “a organizações não lucrativas em que a prossecução de atividades comerciais geradoras de rendimentos é um dos meios diretos para o prosseguimento da sua missão” (Ferreira, 2005, p. 6).

Embora a abordagem ao setor não lucrativo tenda para representar o empreendedorismo social enquanto conjunto de atividades comerciais e estratégias de obtenção e criação de recursos com vista à prossecução de uma missão social, é importante reter que a unidade de análise desta abordagem é, ao mesmo tempo, um formato de organização económica e uma forma específica de atividade social<sup>13</sup>. Esta dupla identidade, outrora rival de acordo com a definição do setor não lucrativo, constitui uma inovação na provisão de serviços sociais caracterizada quer pela disseminação de processos empresariais com forte orientação de mercado - disciplina de mercado, eficiência na gestão de recursos, ferramentas de planeamento e gestão -, quer pelas estratégias de geração de receitas próprias, que surgem como respostas primordiais face aos perigos de insustentabilidade ou insolvência (Dart, 2004; Massarsky & Beinhacker, 2002). As abordagens que inauguraram a análise do setor não lucrativo norte-americano tiveram, pois, o mérito de revelar uma série de fragilidades e de as trazer para o domínio público, abrindo caminho subseqüentemente à procura de soluções de sustentabilidade empreendedoras e de âmbito comercial, dando origem a uma perspetiva teórico-prática, conhecida como a *escola da gestão empresarial ou de geração de receitas*.

Em síntese, esta abordagem ao empreendedorismo social tem, como principal foco, os processos de criação e gestão das organizações (Hill, Kothari & Shea, 2010) e a adoção de uma perspetiva de gestão empresarial, colocando no centro das preocupações a sustentabilidade da organização com propósitos de cumprimento da sua missão social.

Em contrapartida, a *escola da inovação social*, que autores como Dees admitem ter tido o seu início nos anos 80 do século passado (Fulton & Dees, 2006), tem como unidade de análise primordial o empreendedor social, o qual tem uma capacidade de ação que depende das suas competências individuais. O empreendedor social é definido como um ator que responde a problemas e necessidades sociais de forma inovadora (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010). A partir de um contexto desafiante, o empreendedor social elege uma missão social que procura atacar as causas dos problemas e produzir mudanças fundamentais no setor social (Dees, 2001).

A Fundação Skoll considera os empreendedores sociais como inovadores sociais. São agentes de mudança motivados pela necessidade de melhorar ou inventar novas soluções sustentáveis, para transformar a sociedade (Nicholls & Cho, 2006). O foco no empreendedor social é ainda mais evidente quando, exaltando as suas qualidades específicas, no sentido schumpeteriano do termo, os empreendedores sociais se tornam atores de mudança pela combinação inovadora de novos serviços de melhor qualidade, pelo uso de novos métodos ou fatores de produção, pela criação de novas formas organizacionais ou ainda por abordar novos mercados (Dart, 2004; Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010a). Focando o empreendedor social enquanto promotor de mudança, esta escola enfatiza sobretudo os resultados das ações, isto é, o impacto social, em detrimento do tipo de recursos usados ou dos formatos organizacionais escolhidos (Dees, 2001; Defourny & Nyssens, 2010a).

Daqui decorre a proposta de Dees (2001) de considerar os empreendedores sociais como um tipo de empreendedor. É consensual, na literatura académica, apontar como principal característica distintiva do empreendedorismo social a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo (Davis, 2002; Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006; Certo & Miller, 2008). Enquanto no empreendedorismo social, o compromisso é a criação de valor social (Peredo & Maclean, 2006), o empreendedorismo tem uma proposta de valor antecipada e organizada em volta de uma empresa e dum mercado onde se espera um retorno financeiro, isto é, a criação de lucro económico. O valor social é um subproduto (Shane & Venkataraman, 2000) que assume o significado de valor de uso, na perspetiva marxista.

Outros autores reportam que as características conotadas com o empreendedorismo consideradas como as mais importantes no empreendedorismo social são a gestão do risco, a pro-atividade e a inovação (Weerawardena & Mort, 2006), bem como o surgimento das oportunidades. Esta última merece particular destaque em todas as escolas do empreendedorismo social. As oportunidades são cruciais para os empreendedores sociais, uma vez que o conceito pode dizer respeito à descoberta, definição e exploração de oportunidades que melhorem o bem-estar social (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009) através de uma generalização no acesso a produtos e serviços de qualidade (Hartigan & Elkington, 2008). Tais oportunidades surgem da criação ou exploração de discontinuidades ou mudanças, muitas vezes imprevisíveis nas estruturas sociais, económicas, políticas ou tecnológicas (Alvord, Brown & Letts, 2004).

Se, por um lado, sobressai a análise fenomenológica e individualista do comportamento do empreendedor, por outro, a inovação social é perspetivada como um resultado ou uma ferramenta essencial para que o impacto social seja atingido. Concretamente, será através da inovação social e da sua propensão para se infiltrar em várias esferas da sociedade (Mulgan, 2007), que os empreendedores sociais atingem o duplo objetivo de solucionar problemas sociais imediata e localmente, bem como mobilizar ideias, capacidades e recursos para atingir um impacto alargado na sociedade, no sentido da transformação social (Alvord, et al., 2004; Martin & Obsberg, 2007). Nesta linha de raciocínio, o empreendedorismo social é frequentemente concetualizado como um fenómeno capaz de produzir pequenas mudanças, a curto prazo, que se disseminam, pela sua ressonância e replicação, através de sistemas capazes de catalisar grandes mudanças a longo prazo.

Na perspetiva da inovação social, o empreendedorismo social ou, mais concretamente, os empreendedores sociais não surgem associados a uma dimensão de organização coletiva ou a qualquer setor, público ou privado (lucrativo ou não lucrativo). Os empreendedores sociais atuam tanto no setor não lucrativo, através de estruturas híbridas como empreendimentos comerciais com objetivos sociais (Dees, 2001; Dees & Anderson, 2006; Emerson & Twersky, 1996), como no setor público, através da provisão mais disciplinada, eficiente e rigorosa de serviços públicos (Netten et al., 2004 *apud* Defourny & Nyssens, 2010b) e, ainda, no setor privado, através de iniciativas de responsabilidade social empresarial ou empreendedorismo social corporativo (Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006).

Nesta linha de raciocínio, não se encontram referências aos constrangimentos económicos clássicos de gestão de organizações sem fins lucrativos, sendo conferida ampla liberdade quanto à escolha dos métodos para alcançar a sustentabilidade económica dos projetos: seja pela combinação de filantropia, com subsídios e atividades geradoras de receita, seja por intermédio do estabelecimento de iniciativas com um duplo propósito ou *bottom-line* com obtenção simultânea de impacto social e criação e distribuição de lucros (Anderson & Dees, 2006; Peredo & MacLean, 2006).

Em suma, esta abordagem foca-se na disseminação da ideia do empreendedor social enquanto ator de uma mudança sistémica, que persegue ativamente o desenvolvimento e/ou combinação de produtos ou serviços de cariz inovador com um impacto social alargado, particularmente com resultados de transformação social. Integramos, neste mesmo foco analítico, os autores que privilegiam a definição dos perfis de competências para a inovação social (e.g, Dees) com os que se focam nos resultados de transformação social sistémica (e.g. Bill Drayton, o mentor da Ashoka).

## 2.2. A escola europeia das empresas sociais e a Europa 2020

Na Europa, este campo teórico rivaliza num terreno de investigação ancorado em representações e práticas distintas do contexto norte-americano (Defourny & Nyssens, 2010a). Como referido anteriormente, as conceções 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 atualização 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-se ancorado nas tradições seculares da economia social. No contexto do crescente interesse por este campo, e pelas suas práticas e formas organizacionais mais vanguardistas, o conceito de empresa social tem vindo a ganhar uma relevância acrescida.

Os primeiros estudos sobre a emergência das empresas sociais na Europa dão conta de uma pluralidade de novas formas de organização (Estivill, Bernier & Valadou 1997; Favreau & Laville, 1998; OCDE 1999; Borzaga & Defourny, 2001). Estivill, Bernier, Valadou (1997, p.20) adotam

“como expressão empresas sociais para designar as iniciativas que incorporam ou são criadas por pessoas procedentes da exclusão e do desemprego e que produzem bens e serviços e que vendem ao mercado público e privado, obtendo resultados que não se utilizam para o lucro pessoal ou para remunerar o capital”.

Enfatizam a autoiniciativa dos coletivos excluídos, o recurso à economia de mercado (participação em atividades económicas concorrenciais e utilização de instrumentos de gestão empresarial) e a defesa de valores nucleares à tradição da economia social, de origem francófona. Valores como a democraticidade, a prioridade do trabalho sobre o capital ou o Bem coletivo e comum, que integram os princípios das propostas alternativas de organização económica e social, protagonizadas pelos movimentos associativos, cooperativos e mutualistas do século XIX. É aqui que residem as razões pelas quais designamos esta abordagem de Escola da Economia Social, propondo uma simplificação do discurso em benefício da sua aplicação empírica, como constatarão adiante, nas partes III, IV e V da obra.

A Rede Europeia EMES<sup>14</sup>, criada em 1996 com investigadores de diversos países, tem tido um papel marcante na construção teórica do conceito de empresas sociais, ao concentrar-se em duas preocupações principais: o estudo da emergência de novas entidades e/ou novas dinâmicas dentro do Terceiro Setor europeu, traduzidas pelo conceito de empresa social (Defourny, 2001); a construção de um tipo ideal de empresa social, que permita, nomeadamente, uma aferição das formas organizacionais do universo das organizações sociais (Defourny & Nyssens, 2010b).

Em face da emergência de novas realidades e da necessidade de integração destas como fator de evolução da economia social, a EMES configura critérios que, não sendo prescritivos no sentido de qualificarem uma iniciativa como sendo uma empresa social, refletem as suas dimensões económicas e sociais num arquétipo ideal (Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010b). A tipologia propõe que uma empresa social deve respeitar os seguintes critérios, a saber:

i) critérios sociais, em que se integram os objetivos específicos de benefício à comunidade ou a um determinado grupo, a criação voluntária por parte de um grupo de cidadãos e a distribuição limitada do excedente económico, o que evidencia o caráter central dos objetivos sociais ao impor constrangimentos na distribuição de lucros e desincentivando comportamentos típicos de maximização do retorno financeiro;

ii) critérios económicos, em que se define a dedicação a uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços (não se limitando a atividades de *advocacy*<sup>15</sup>, *lobbying*<sup>16</sup> ou distribuição de recursos financeiros a partir de fundos privados ou fundações), que implica assumir um nível significativo de risco económico (fazendo depender a viabilidade financeira da capacidade dos seus membros e trabalhadores assegurarem os recursos adequados) e uma quantidade mínima de trabalho assalariado (em que, apesar das atividades poderem ser desenvolvidas com recursos não- monetários e com trabalho voluntário, deverá haver um nível mínimo de trabalhadores profissionais);

iii) critérios de governança participativa, que remetem para um elevado grau de autonomia, segundo as bases de um projeto independente de diretrizes de organismos públicos ou privados, bem como para a democraticidade dos processos de decisão (o poder de voto não é distribuído de acordo com as participações de capital, mas por princípios democráticos), com a participação e envolvimento de *stakeholders* ou partes interessadas<sup>17</sup>.

Em suma, para a EMES as empresas sociais são

“organizações privadas, autónomas, que fornecem produtos ou serviços com o objetivo explícito de beneficiar a comunidade, são detidas e geridas por um grupo de cidadãos e o interesse material dos investidores é sujeito a limites (...), estando proibidas legalmente de distribuir lucros ou sendo estruturadas de forma a excluir o lucro como objetivo principal” (Borzaga, Galera & Nogales, 2008, p. 5).

A partir desta delimitação do conceito, constata-se que a atenção da *escola europeia* tem sido maior ao nível dos objetivos a que se dedicam este tipo de organizações, assim como aos seus princípios de gestão. Isto é, são concetualizados 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), deixando cair a componente de incorporação da autoiniciativa dos coletivos excluídos, valorizada por Estivill, Bernier, Valadou (1997, p. 20).

Finalmente, importa referir que as empresas sociais ocupam, desde o início da presente década, um lugar de destaque na *Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* para a Europa em 2020. Várias instâncias da UE têm lançado iniciativas, pareceres e comunicados, reconhecendo o papel das empresas sociais e da inovação social, referindo-se igualmente a outros termos, tais como empreendedorismo social e responsabilidade corporativa. As questões concetuais e terminológicas estão presentes nos vários textos e abordagens das diferentes

instâncias (Comissão e Parlamento Europeus, Conselho Económico e Social, etc.), incorporando claramente influências das abordagens norte-americanas ao empreendedorismo social e dando uma forte atenção ao conceito de inovação social. A título de exemplos, vejamos-se:

- A Proposta de Regulamento do Parlamento e do Conselho Europeus de 2011, que estabelece o *Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social*. “As empresas sociais são uma pedra fundamental da economia pluralista de mercado social da Europa”<sup>18</sup> (...)

“«Empresa social» é uma empresa cujo principal objetivo é produzir um impacto social e não gerar lucros para os seus proprietários e acionistas. Opera no mercado através da produção de bens e serviços de forma empreendedora e inovadora e utiliza excedentes financeiros para atingir metas de índole social. É gerida de forma responsável e transparente, designadamente através da participação dos trabalhadores, clientes e outros agentes afetados pela sua atividade” (COM, 6.10.2011:14).

- A Comunicação da Comissão Europeia *Iniciativa de Empreendedorismo Social - Construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais* (2011), que estabelece uma definição de empresa social que inclui os termos ingleses «social business» e «social enterprise»:

“Por «empresa social», a Comissão entende as empresas: cujo objetivo social ou de sociedade, de interesse comum, justifica a ação comercial, que se traduz, frequentemente, num alto nível de inovação social; cujos lucros são reinvestidos principalmente na realização desse objeto social; cujo modo de organização ou sistema de propriedade reflete a sua missão, baseando-se em princípios democráticos ou participativos ou visando a justiça social”<sup>19</sup>.

### **2.3. A escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial<sup>20</sup>**

No decurso da década de 1990, a designação de economia solidária afirma-se no contexto francófono, procurando enfatizar a especificidade das novas iniciativas e lógicas de ação relativamente às organizações da economia social instituídas. Adotada por diferentes países, com conceções variadas, mas ao redor da ideia de solidariedade em detrimento do interesse individual e ganho material/lucro, para Laville & Gaiger, a economia solidária expressa-se “mediante a socialização dos recursos produtivos e a adoção de critérios igualitários” (2009, p.162).

Para Laville (2009), compreender a economia solidária implica uma abordagem sociológica e histórica crítica à visão ortodoxa da ciência económica. Até ao século XIX, as lógicas da economia de mercado estavam relativamente circunscritas aos centros urbanos, predominando, então, lógicas de economia doméstica e comunitária, baseadas no princípio da reciprocidade, na troca direta, nas relações de proximidade e confiança. A difusão da economia de mercado, juntamente com o desenvolvimento dos Estados Providência durante os *Trinta Gloriosos Anos*, operou uma divisão entre

o ‘económico’ (a economia de mercado) e o ‘social’ (a economia redistributiva do Estado) e acentuou a subalternidade da economia doméstica. O espaço da economia solidária implica reclamar o princípio da reciprocidade e uma visão plural da economia, entendida como conjunto de atividades de produção e distribuição de serviços, dirigida à satisfação das necessidades humanas (Laville, 1994/2000, pp. 13-17).

Para este autor, perante a economia social, a economia solidária assume uma dupla dimensão, política e económica (Laville, 2009, pp. 42-43):

“A economia social, centrando-se sobre o aspeto organizacional, não foi capaz de contrariar o isomorfismo institucional criado pela divisão e complementaridade entre Mercado e Estado social. Centrada sobre o sucesso económico das empresas que a compõem, deixou de lado as mediações políticas. É, na verdade, como reação aos efeitos perversos dessa focalização na dimensão económica, que as experiências das últimas décadas reforçaram a dimensão política de iniciativas que pretendem ser tanto cidadãs como empresárias.”

Reafirmando os princípios originais da economia social, a economia solidária propõe um projeto de sociedade alternativo, com uma vertente política, realçando a necessidade de compromissos institucionais que promovam a emancipação e a democracia no seu funcionamento interno e externo.

Nos denominados países em desenvolvimento em África, Ásia e América Latina, a economia solidária é também apelidada por outros conceitos, nomeadamente de economia familiar, economia popular, economia cooperativa e economia comunitária, entre outros (Defourny & Develtere, 1997).

A conceção de economia solidária da América Latina parece aproximar-se da *escola europeia* da economia social, nomeadamente pelas suas raízes associativas, pela sua natureza económica e gestonária, ainda que com diferenças relevantes. A Rede de Investigadores Latino-Americanos de Economia Social e Solidária (RILESS) emprega a expressão de economia social e solidária. Frequentemente, fala-se de uma “outra economia”, seja social, popular e solidária no sentido de uma construção identitária, baseada na recuperação dos princípios do cooperativismo europeu e pioneiro do século XIX (principalmente a autogestão) e no desenvolvimento de uma cultura solidária (Souza, 2010) <sup>21</sup>.

Nos países da América Latina, consideramos que o conceito de economia solidária é frequentemente equivalente ao de economia social, no que se refere ao subsector do mercado, de acordo com a proposta de Chavez e Monzón (2007). Surge associada a contextos sociais, entre os quais Amaro (2009, p.18) destaca:

i) movimentos de resistência dos trabalhadores e de organizações sindicais, em resposta às consequências negativas da globalização neoliberal (deslocalizações e encerramentos de empresas e consequentes despedimentos, bem como resposta de autogestão pelos trabalhadores de empresas em processo de falência).

ii) aparecimento de novos movimentos sociais associados aos circuitos de comércio justo (que datam da década de 70 do século XX nos Andes), dos sistemas locais de troca (um pouco por toda a Europa e mesmo América Latina, em especial na Argentina após a grave crise económica e financeira nos finais dos anos 90 do século XX), dos grupos e das atividades de camponeses sem terra (nos contextos brasileiro e mexicano da década de 1990) e das experiências municipais do orçamento participativo (em vários países europeus e da América Latina, com relevo para a experiência de Porto Alegre, no Brasil).

iii) práticas inovadoras de garantia de sobrevivência através de atividades económicas, segundo uma lógica de entreatajuda de base comunitária e popular (nomeadamente nas favelas de cidades como Cidade do México, Lima, Rio de Janeiro e São Paulo).

iv) influência de Igrejas, como a Igreja Católica, na inspiração do desenvolvimento de atividades económicas de base comunitária, para a qual contribui a denominada Teologia da Libertação, na década de 70 do século XX.

Estas experiências “baseadas nos princípios da autogestão, cooperação, liberdade, democracia e solidariedade, crescem com maior intensidade a partir dos anos 90, nos diversos países da América Latina, no contexto de reestruturação produtiva e de revisão dos projetos políticos revolucionários” (Sígolo & Barbieri, 2007, p. 11). Apresentando um cunho marxista, a economia solidária pugna por um mecanismo de coordenação oposto à lógica do interesse privado, onde estão presentes quer práticas mais tradicionais, como sejam as cooperativas de produção ou as fábricas recuperadas, quer formas inovadoras, como redes de cadeias produtivas ou organizações de finanças solidárias (Cunha & Santos, 2011). O vínculo social de reciprocidade aparece como o fundamento das relações de cooperação estabelecidas, sejam nas iniciativas de comércio justo ou nas cantinas populares, seja nos coletivos de geração de rendimento ou nas cooperativas de produção e comercialização ou ainda nos bancos e redes de troca.

Em muitos casos, as práticas de autogestão promovem, na esfera pública, uma participação cidadã e conseqüente dinamização de redes de interação participativas, que conferem um conteúdo político a iniciativas locais (Gaiger & Laville, 2009, pp. 166-167). Como afirma Mello, a economia solidária “tem algo de missionário, algo de visionário e algo de utilitário e pragmático, de militante” (2007, p. 7), sendo por isso um projeto que, para além de uma dimensão socioeconómica, tem uma dimensão sociopolítica vincada, onde é notória a “combinação contraditória entre um projeto desejável e o esforço científico para descobrir para onde caminha a sociedade realmente existente” (Sígolo & Barbieri, 2007, p. 13).

No Brasil, estes conceitos compreendem em si um forte ativismo em prol da criação e qualificação dos empreendimentos solidários e formação de redes solidárias com objetivos diversos, desde a troca de bens e serviços até aos sistemas de moeda solidária e ao microcrédito. O uso destes conceitos tem implícito um projeto de sociedade a que aderem algumas organizações políticas e sindicais. Os empreendimentos solidários articulam as dimensões económica, política e social, garantindo, como salienta

Coraggio (2007), a reprodução ampliada da vida, que abrange não apenas a satisfação de necessidades materiais, mas a qualidade de vida das pessoas e dos territórios. É, por isso, alvo de uma grande indefinição teórica e concetual que dá lugar a outras tantas designações, nomeadamente economia popular solidária, socioeconómica solidária ou a economia autogestionada (Lechat, 2002).

Compreende-se, assim, a convergência existente entre os conceitos de economia social, sobretudo de mercado, e a economia solidária (ainda que este ultrapasse aquele), como resultado das transformações no contexto socioeconómico, nomeadamente com o surgimento do estatuto das empresas sociais em alguns países da Europa e outras iniciativas nos países da América Latina (Ferreira, 2005), que identificam um conjunto de atividades económicas de carácter social com uma tripla missão: trabalho, inserção sócio-laboral e criação de emprego, em paralelo, com um projeto político em prol de uma sociedade alternativa mais solidária (Morais, 2007). Deste modo, a amplitude de atividades exercidas na economia solidária parece não abarcar apenas serviços sociais para públicos vulneráveis, tipicamente europeus, mas todas as formas de “reprodução ampliada da vida”, incluindo-se nesta designação de Corragio (1994 *apud* Cunha & Santos, 2011) quer a satisfação de necessidades básicas, quer a melhoria da qualidade de vida, seja com a produção de bens e serviços, comercialização, trocas, crédito ou finanças. A natureza coletiva e associativa implica o “fazer junto”, baseado numa conjugação de esforços que pode conhecer várias variantes, desde a produção individual à comercialização coletiva (ou o inverso), à compra coletiva de fatores de produção ou propriedade e uso coletivo de equipamentos, entre outros. No que se refere à autogestão, a superação da separação entre capital e trabalho nem sempre é assumida de forma linear, havendo empreendimentos solidários com assalariados (Cunha & Santos, 2011), tal como no tipo ideal das empresas sociais europeias. Esta vertente assume-se mais no sentido de gestão participativa das organizações, em que o poder de decisão não se baseia na posse de capital mas no princípio de um membro, um voto, à semelhança do tipo ideal de empresa social, definida de acordo com a EMES.

### **3. Do debate teórico sobre o empreendedorismo social à sua aplicação empírica**

#### **3.1. Uma proposta eclética para a investigação sobre o empreendedorismo social**

Inspirados nos contributos das diversas escolas de pensamento que acabamos de apresentar, estruturamos a nossa proposta teórica sobre o conceito e práticas de empreendedorismo social a partir da leitura do que são, na nossa perspetiva, as linhas interpretativas pertinentes para a construção de um tipo ideal de empreendedorismo social, no sentido weberiano do termo, aplicado ao nosso objeto empírico, a saber, as OTS.

De cada escola retivemos os conceitos que se apresentaram heurísticos para o entendimento do fenómeno quando aplicado às OTS portuguesas. Tivemos em conta o contexto histórico da configuração do Terceiro Setor no nosso país, o tipo de relações que se tem vindo a estabelecer entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor, bem como os atuais desafios e constrangimentos resultantes de uma crise do modelo de crescimento económico da sociedade portuguesa, com consequências significativas ao nível do desemprego e da população em situação de pobreza e risco de exclusão social.

O questionamento do paradigma social e económico vigente é sentido na sociedade portuguesa e a busca de alternativas é hoje equacionada pelas instâncias governamentais com a integração do Terceiro Setor como ator do novo modelos de desenvolvimento. Deste modo, a reconfiguração das OTS é um dos caminhos que se encontra na atual agenda política, muitas vezes impulsionada por forças exógenas, nomeadamente decorrentes das imposições resultantes das relações de subcontratação com o Estado ou do desenho dos modelos de intervenção impostos em candidatura pelo projeto que desenvolvem. Foi para a análise desta reconfiguração que procurámos perceber de que forma o conceito de empreendedorismo social se aplica às OTS nacionais e quais as características de que se reveste o fenómeno em Portugal.

Importa explicitar os diversos contributos mobilizados das principais escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social, enquanto conceito e prática, através de uma análise de confronto, bem como o seu potencial de aplicação à compreensão do fenómeno em OTS nacionais.

Da *escola da gestão empresarial*, integramos no conceito de empreendedorismo social as ferramentas de gestão do segundo setor, ou seja, os modelos de gestão empresariais privados, voltados para a eficiência e eficácia de resultados, em que assume centralidade a orientação para o mercado e o recurso a mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão. De igual modo, assumimos o pressuposto do desenvolvimento de atividades comerciais enquanto garantia de sustentabilidade económica e de eficácia na prossecução de objetivos sociais (Boschee & McLurg, 2003) e, como tal, subordinados aos mesmos.

Da *escola europeia* das empresas sociais, sublinhamos a abordagem normativa de funcionamento interno das organizações, comum à *escola da economia solidária*, que prefere o conceito de empreendedorismo solidário de acordo com a proposta de Gaiger e Corrêa (2011): o objetivo de servir os membros, 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 na distribuição dos excedentes.

Da *escola da inovação social* retemos a orientação para a criação de valor social a partir de formas inovadoras que permitem encontrar respostas, economicamente sustentáveis, em contexto de escassez de recursos. A transformação social como objetivo

último de qualquer processo de inovação social tem subjacente o empoderamento e capacitação das comunidades, cuja escala, alcance e replicabilidade são indicadores de mensuração dos resultados (Mulgan, 2007).

Propor uma abordagem eclética ao empreendedorismo social implica superar contradições que as propostas teóricas deixam latentes, quando são confrontadas entre si. A título ilustrativo, veja-se como a *escola da gestão empresarial*, preocupada com indicadores de eficiência e eficácia económica, pode opor-se aos processos de decisão participados, propostos pela *escola europeia* das empresas sociais ou pela *escola da economia solidária*. Ou, ainda, como a conceção reificada do empreendedor social, enquanto “o inovador” da *escola da inovação social*, pode ser adversa a um projeto de intervenção colaborativo, em que as soluções para os problemas sociais complexos são construídas em equipa, de forma participada e refletida.

Se, numa visão estrita do empreendedorismo social baseado nos princípios da racionalidade instrumental, tais contradições poderiam emergir, a defesa dos princípios da racionalidade processual e substantiva como princípio de gestão permite conciliar aquilo que à luz da racionalidade instrumental, meramente otimizadora dos resultados, é inconciliável. De acordo com os princípios da racionalidade processual, o paradigma da cooperação (Zarifian, 1996) sugere uma rutura com os princípios da eficiência/eficácia do modelo clássico de gestão empresarial, adotando-se como alternativa aquelas práticas organizacionais e gestionárias orientadas pela necessidade de coordenação, comunicação e cooperação, de acordo com os princípios da *escola da economia solidária*. Nesta, “a inteligência e a união coletiva de trabalhadores” são fatores fundamentais de sucesso (Gaiger & Corrêa, 2011). É nesta segunda ordem de racionalidades, em que interessam tanto os meios como os fins, que ideologicamente nos situamos, de acordo com um ideário de valores humanista, que consideramos ser característico do Terceiro Setor.

São estes debates teóricos e ambivalências, bem como a nossa proposta eclética de abordagem ao fenómeno do empreendedorismo social, que apresentamos no ponto seguinte.

## 3.2. Os debates e as opções teóricas

### 3.2.1. Protagonistas, missão e valor social

O foco no carácter individual do empreendedor versus carácter coletivo e organizacional do empreendedorismo social é rotulado por Nicholls e Young (2006) como a principal diferença entre, por um lado, as *escolas anglófonas* e, por outro, a *escola europeia* e, acrescentamos nós, latino-americana, estas últimas de carácter

organizacional e coletivista. Neste debate, perfilhamos a vertente coletivista e organizacional de inspiração europeia.

A *escola da inovação social* tende a sobrestimar o papel e a capacidade individual do empreendedor social. Não descurando a importância que os empreendedores, na figura dos seus dirigentes e líderes, assumem nas organizações, optamos por considerar o empreendedorismo social enquanto atividade de uma equipa de pessoas (Thompson, 2002; Stewart, 1989 *apud* Peredo & Maclean, 2006).

Esta equipa é constituída, de acordo com as formas jurídicas nacionais para o Terceiro Setor, por um coletivo, no mínimo de cinco a nove pessoas que compõem os órgãos sociais, e as atividades são levadas a cabo sob o signo de uma organização, que integra membros associados/cooperantes, trabalhadores e voluntários, e se relaciona com várias outras entidades dos setores público e privado lucrativo, no âmbito de uma determinada comunidade e território. Tal não exclui a necessidade de lideranças fortes. Não se trata de um líder isolado, mas de um líder ou vários líderes eleitos democraticamente pelos membros da organização ou mandatados para a dirigir, sob o signo da democraticidade interna e da transparência. Líderes não cristalizados no tempo, que se vão revezando nas funções internas das organizações, tal como previsto nas diferentes formas jurídicas (com exceção das fundações), e são capazes de assumir diretrizes discutidas e negociadas. Líderes que assumem práticas de gestão dos órgãos sociais de forma plural e democrática, quer no que diz respeito à eleição/nomeação dos mesmos, quer à forma como gerem as OTS, seja internamente, informando, esclarecendo, auscultando e ouvindo os seus diferentes membros e níveis hierárquicos, seja externamente, na relação com os *stakeholders* ou partes interessadas, entendidas como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização (e.g. os destinatários, clientes ou utilizadores, os parceiros, a comunidade, o Estado e a sociedade em geral), prestando-lhes contas sociais, económicas e ambientais das suas atividades.

Diagnóstico e avaliação são dois aspetos comuns às práticas de gestão e de intervenção, onde os *stakeholders* internos e externos desejavelmente participam - ainda que com papéis e funções distintas -, de modo a acautelar uma eventual arbitrariedade de uso do poder pelos líderes e a garantir escolhas de compromisso e convergência, de acordo com prioridades de atuação consentâneas com a missão das OTS. As práticas de governança remetem exatamente para mecanismos de controlo que se traduzem fundamentalmente em práticas de reportar e auditar de modo a clarificar, de acordo com os princípios éticos e de transparência, a gestão de uma organização.

O foco da investigação e a unidade de análise neste estudo é, por isso, desviado do indivíduo e centrado no funcionamento coletivo e organizacional. Não se descure, porém, que o empreendedorismo social pode ser analisado com o foco no empreendedor (Noya, 2010), opção que tenderia a situar-se numa análise individualista centrada, nomeadamente, nos traços de personalidade do mesmo. A nossa opção justifica-se por duas razões: porque consideramos que a vertente individual do(s) empreendedor(es)

social(ais) se espelha nas organizações as quais integram e refletem as características do(s) seu(s) líder(es), nomeadamente nos domínios das práticas de gestão e tipos de liderança; porque consideramos que é na vertente coletiva e organizacional que o empreendedorismo social alcança o seu maior impacto de transformação social, quer perante os destinatários/público-alvo, quer ao nível gestor, no exercício dos princípios de cidadania organizacional.

A criação de valor social é a vocação central do empreendedorismo social. Para a *escola da inovação social* constitui a sua característica distintiva por excelência (Nicholls & Cho, 2006), na perspetiva da transformação social profunda e sistémica. Na *escola europeia* das empresas sociais, a missão é orientada para objetivos específicos de benefício à comunidade ou a um determinado grupo através da dedicação a uma atividade contínua de provisão de produtos e/ou serviços (Defourny & Nyssens, 2010b). A *escola da economia solidária* vai mais longe com um projeto de sociedade alternativo, assente numa vertente de uma cidadania ativa com objetivo de construção de outras culturas económicas e gestórias (Lechat, 2002), com base em atividades capazes de garantir a sobrevivência segundo uma lógica comunitária de vida.

Debater o significado de *valor social* é fundamental para o entendimento do empreendedorismo social. Contudo, tal análise não se afigura fácil, pois a categoria *social* é extremamente ambígua, complexa, intangível e até contestada (Nicholls & Cho, 2006). Tal decorre da assunção de que “*o que é ser ou agir no social*” é sempre particular, dependente de mundividências e esquemas normativos, assente numa imensa heterogeneidade de perspetivas. Para além disso, se o empreendedorismo social se dedica à representação e ao avanço dos interesses de populações mais vulneráveis e à satisfação das suas necessidades, certamente, orienta-se para suprir determinadas necessidades e outros interesses serão, por seu turno, subjugados de acordo com as tais maneira de ver, pensar e sentir o mundo. As questões que se colocam são: quem define essas necessidades? E em que medida os destinatários/público-alvo são voz ativa neste processo ou podem sê-lo? Que modalidades pode assumir esta participação e de que forma pode ser concretizada?

No sentido de especificar a natureza do valor social, Young (2006) refere-se a este como o resultado de um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas nem pelo Estado nem pelo Mercado. Estas ações devem ser destacadas como sendo benéficas, isto é, como tendo efeitos positivos por quem é o alvo da intervenção ou por quem tem legitimidade sobre a mesma. Este último ponto é crucial em qualquer formulação do que consiste um valor social - é benéfico porque é valorizado.

Por último, o uso do adjetivo social não remete para uma prática intrinsecamente boa. A perseguição de objetivos sociais com vista a transformações profundas pode incorrer em falhas graves e até lograr consequências nefastas (previstas ou não). Por exemplo, a imposição de uma visão estreita acerca dos meios e dos fins apropriados para a mudança social, sem respeito pelos valores das populações, pelas suas crenças e desejos (ou

ausência deles), pode levar à perda de legitimidade moral ou ética do próprio projeto social. A replicabilidade proposta como medida de avaliação da inovação social deve ser cuidadosamente equacionada e refletida como via de evitar aplicações etnocêntricas.

É incontornável que os objetivos sociais são necessariamente heterogêneos na medida em que são fruto da combinação de interesses de diferentes *stakeholders*, apresentando-se, por vezes, como divergentes ou incompatíveis. Assim sendo, a natureza do valor social traduz-se numa coconstrução, negociação e (re-) avaliação constantes daquilo que são as respostas e os resultados das atividades ou organizações (Young, 2006). Apesar desta heterogeneidade, existe algum consenso entre autores da *escola da inovação social*, em descrever o valor social enquanto combinação de resultados no que se refere a componentes distintas, como o empoderamento e a capacitação das pessoas e das comunidades e a inovação social, propriamente dita (Mulgan, 2007; Young, 2006; Hill, Kothari & Shea, 2010; Dees, 2001; Mair & Marti, 2006).

Se o conceito de valor social é ambíguo, o de inovação social não é menos. Dessas ambiguidades damos conta no cap. 8 que dedicamos à reflexão sobre o conceito e problemáticas inerentes à inovação. De qualquer modo, e dada a centralidade do conceito de inovação social, façamos aqui já algumas considerações. Uma delas questiona exatamente de onde emerge esta centralidade? E emerge exatamente do conceito de empreendedorismo clássico, comercial ou de mercado. O critério da inovação é considerado como elemento constituinte do processo de empreendedorismo em geral, e do empreendedorismo social em particular, referindo-se a inovação social à dimensão processual através da qual os empreendedores criam novas soluções de produtos e serviços para responder a necessidades não satisfeitas.

Porém, no caso da inovação social, esta constituiu-se como um fim em si mesma, para lá da sua função instrumental. Neste contexto, o sentido aproxima-se do de mudança ou transformação social. A inovação social, enquanto conceito autónomo, é entendido como processo de transformação nos padrões de resposta a necessidades sociais, através da rutura com as normas vigentes, com os valores instituídos e com a estrutura da distribuição de poder e recursos (Nilsson, 2003).

A nossa opção foi considerar o conceito de inovação social enquanto modelo de intervenção social que integra uma dupla dimensão, a saber: o processo e o produto da intervenção social. A inovação social como produto ou resultado cria valor social, para além do valor económico que possa ter. O valor social é, então, o resultado do modelo de intervenção pautado pelos princípios da inovação social, isto é, pelas modalidades de trabalhar com as pessoas, e trabalhar em rede e parceria, problemáticas a que dedicamos a parte III da obra, pela sua centralidade na análise do empreendedorismo social.

### 3.2.2. Recursos, a sustentabilidade e a legitimidade organizacional

O debate acerca da forma como as organizações gerem os seus recursos materiais, humanos e relacionais e a garantia de sustentabilidade económica é o outro núcleo

central dos fenómenos de empreendedorismo social, ou seja, quais os recursos que mobilizam, quais os métodos ou processos de trabalho que colocam em marcha, bem como os métodos de gestão do projeto coletivo e organizacional.

A sustentabilidade é, desde logo, a problemática macroestrutural que enquadra o surgimento do empreendedorismo social. Trata-se, portanto, do reconhecimento dos limites do Estado e do Mercado na construção do modelo de desenvolvimento e, concretamente, na resposta às necessidades de populações vulneráveis, bem como da emergência de novos atores na regulação dos campos económico, social e ambiental. Teremos oportunidade de aprofundar a relação entre o Estado, o Mercado e o Terceiro Setor no capítulo 2, a partir do debate alargado sobre modalidades de regulação social e sobre as principais implicações de colocar a discussão sobre os caminhos de reinvenção do Estado nas “mãos” do Terceiro Setor.

Como vimos anteriormente no ponto 2 deste capítulo, as escolas de pensamento equacionam, de formas distintas, o caminho de novos equilíbrios mais sustentáveis. A *escola europeia* das empresas sociais propõe uma articulação destas organizações com o Estado, o Mercado e a comunidade, numa perspetiva de negociação das fronteiras institucionais e do reconhecimento do seu poder e influência na regulação do Estado Providência, pelo apoio que lhe prestam enquanto parceiros das políticas sociais. Neste caso, a sustentabilidade económica é também uma forma de garantir uma autonomia, no que se refere às modalidades de gestão e de intervenção que poderão assumir-se como verdadeiramente alternativas e não isomorfas face ao Estado e ao Mercado.

As correntes anglófonas - gestão empresarial, inovação social - depositam particular ênfase na possibilidade de sustentabilidade económico-financeira. Perante os limites do Estado, convocam o Mercado e a filantropia privada, nas suas mais diversas modalidades de angariação de recursos e apoio financeiro às organizações sem fins lucrativos.

A economia solidária na sua vertente mais politizada de autodeterminação e de autogestão, base da confiança e reciprocidade entre os membros dos empreendimentos solidários, está presente no Mercado, sendo aliás uma forma de geração de rendimentos para a população em situação de pobreza e exclusão social. Ao Estado reclamam condições propícias ao seu desenvolvimento económico, nomeadamente políticas de apoio e medidas de discriminação positiva, e condições para a autoorganização da sociedade civil, bem como o reconhecimento das suas experiências bem sucedidas (e.g. orçamentos participativos; moeda social; cooperativas populares).

Passando do plano teórico para a escala organizacional das iniciativas de empreendedorismo social, o contributo das diferentes escolas conduz-nos a três eixos de debate, intimamente relacionados, mas que analiticamente justificam um tratamento autónomo: i) a diversificação das fontes de financiamento e as práticas de gestão económica; ii) a valorização dos recursos humanos (RH) e as práticas de organização do trabalho, os tipos de liderança e as recompensas intrínsecas; iii) os recursos relacionais e o capital social onde as parcerias assumem um papel central.

Os recursos económicos de uma organização que tem objetivos sociais são, por norma, escassos ou sujeitos a tendências de escassez (Zahra et al., 2009). A emergência da problemática da sustentabilidade das organizações recebeu influências quer da tradição anglófona, quer da europeia, estando nas raízes de estruturação da *escola da economia solidária*. Face às pressões e dinâmicas que afetam o empreendedorismo social, sobretudo com o recuo de financiamento externo internacional e a crise dos Estados Providência, foi imposto um equilíbrio entre a missão social, as atividades de geração de valor económico e uma avaliação sistemática da sua viabilidade financeira, de forma a assegurar a sobrevivência e sustentabilidade da organização a longo prazo (Weerawardena & Mort, 2006). Importa salientar que a sustentabilidade de uma organização social não depende apenas da sua viabilidade financeira. O valor das suas atividades é holístico e indivisível (Hartigan & Elkington, 2008) e refere-se agregadamente ao valor social, económico e ambiental.

A missão social, indissociável da criação de valor social, é o fim em si mesmo, o elemento organizacional que permite guiar e impulsionar toda a estratégia de criação, manutenção e escala do valor e impacto sociais (Dees, 2001; Zietlow, 2001; Weerawardena & Mort, 2006). No entanto, outros autores advogam que a missão de criar valor social pode ser perspectivada num continuum onde se reflete a posição relativa do valor social em relação a outros objetivos da organização, nomeadamente a criação de valor económico (Austin et al., 2006; Peredo & McLean, 2006).

Se é consensual que o desenvolvimento do empreendedorismo social implica algum tipo de atividade económica (Hulgard, 2010), ancorada na orientação para o mercado, que garanta “um nível de excedentes suficiente para a sua reprodução duradoura” (Namorado, 2007, p.14), os meios para a sua concretização e as estratégias de geração de receita própria (Boschee & MacLurg, 2003) são conflituais e pouco lineares. Atualmente, o campo académico do empreendedorismo social faz-se atravessar pelo debate sobre a possível e necessária combinação de objetivos económicos e sociais nas organizações. Para muitos, existe o perigo de a adoção de objetivos comerciais assumir uma relativa posição de igualdade com os objetivos sociais, o que pode suscitar desvios na missão, transformar a identidade organizacional e levar à perda da sua legitimidade moral (Dart, 2004; Bradach & Foster, 2005; Nicholls & Cho, 2006; Santos, 2010). Esta afirmação não é estranha à constatação de que muitas cooperativas, ao expandirem-se, se transformam em empresas de mercado: cooperativas de consumo dão origem a hipermercados e cooperativas agrícolas a grandes empresas do setor agroindustrial e distribuição comercial (Souza, 2010), ou associações de moradores que perdem o cunho coletivista em benefício da gestão de propriedade individual. No contexto do empreendedorismo social, o desvio na missão pode ser concetualizado como uma situação em que as atividades desenvolvidas para atingir objetivos financeiros começam a dominar ou a mudar o objetivo social da organização (Bielefeld, 2009). Um exemplo recente desta situação pode ser o sacrifício do microcrédito em favor dos lucros (Yunus, 2011). Para Yunus, o criador do microcrédito, o ano de 2005 consagra os problemas reais desta medida de apoio, por organizações não-lucrativas, à criação de negócios por

parte de populações pobres, nomeadamente porque passou a ser disponibilizada por bancos comerciais (Yunus, 2011).

Do confronto entre propostas, surgem opções organizacionais híbridas onde a orientação para a criação de valor económico e valor social misturam, em doses diferenciadas, opções de financiamento que incluem fontes governamentais, filantrópicas e modelos de geração de receita (Anderson & Dees, 2006). O debate feito neste âmbito integra questões, tais como os objetivos da sustentabilidade económico-financeira; os limites à geração e/ou apropriação de resultados económicos; e a importância de parcerias como modelos de criação de valor económico.

De facto, encontramos uma tendência, que parece consensual, de procura de soluções favoráveis à geração de receitas próprias (seja por meio de um subproduto da atividade social, seja por um modelo de negócio lucrativo) e que visa a substituição de um modelo de dependência por um modelo de autossuficiência que assegure a viabilidade económica da organização (Boschee & MacLurg, 2003; Mair & Marti, 2006) e sobretudo a autonomia dos seus modelos de gestão e de intervenção. Todavia, há autores que contestam algumas promessas e virtualidades destas correntes, pouco sujeitas a avaliações sistemáticas e a práticas de reporte, e afirmam que as OTS estarão sempre dependentes de recursos e apoio externo (Anderson & Dees, 2006), nomeadamente provenientes do Estado.

Alter (2006) afirma que a criação de valor económico pode surgir em diferentes formatos organizacionais que sirvam a missão social. São identificados através do seu posicionamento num *continuum* entre modelos que usam, em maior ou menor intensidade, atividades comerciais no mercado, vocacionadas para angariação de resultados económicos e/ou beneficiam (direta ou indiretamente) de atividades lucrativas pela associação a empresas privadas<sup>22</sup>.

As relações de cooperação, partilha e parceria entre organizações, em detrimento de relações de concorrência, sendo uma manifestação de maior flexibilidade nas fronteiras organizacionais, afiguram-se, cada vez mais, como essenciais para um aumento do valor social criado (Austin, 2000) e potencialização do capital social, caraterizador do empreendedorismo social. Hartigan e Elkington (2008) identificam as seguintes entidades como parceiras das OTS: i) governos e estruturas político-administrativas, às várias escalas territoriais; ii) instituições de ensino, por contribuírem direta ou indiretamente para a disseminação de um pensamento empreendedor; iii) potenciais investidores, tais como empresas, bancos, fundações e filantropos. As parcerias com as empresas capitalistas têm tido grande atenção por parte da investigação (Austin, 2000; Peredo & MacLean, 2006; Hartigan & Elkington, 2008), até porque se cruzam com a problemática da responsabilidade social, na sua dimensão externa (Parente, 2011)<sup>23</sup>. Antes de explorar as relações externas às OTS, retenhamos a nossa atenção no seu interior e nos RH que diariamente garantem a realização dos projetos e das atividades: assalariados, voluntários e associados ou cooperantes.

A figura dos voluntários é distintiva deste tipo de organizações, e é destacada pela *escola da inovação social*, por estes assumirem um papel nas redes criadas, na medida em que garantem a sua ligação à sociedade civil não organizada. Os voluntários podem ser importantes difusores da mensagem das organizações com as quais lidam, na medida em que a disseminam em variados contextos e funcionam como “caixa de ressonância” (Nilsson, 2003) das práticas. Neste sentido, uma visão dos voluntários como recursos humanos gratuitos é redutora, sendo fundamental analisar as diferentes motivações e eventuais estratégias que presidem à escolha da integração de trabalho voluntário nas OTS. Mais do que RH, os voluntários são parceiros individuais (Salas, 2009), partes interessadas a quem se deve reportar também os instrumentos de prestação de contas, consultar para diagnóstico e planeamento e integrar, a partir de um plano de gestão do voluntariado (Vidal, Villa, Sureda, Simon & Hernando, 2007).

Se os voluntários são atraídos para as OTS por motivações intrínsecas, altruístas ou relacionais, os RH assalariados são movidos por expetativas idênticas. Segundo alguns estudos, nomeadamente de Austin et al. (2006), os trabalhadores nestas organizações deparam-se frequentemente com problemas de incapacidade financeira que se expressa em índices salariais baixos, por comparação aos praticados no Mercado e no Estado. Se, por um lado, e até ao final da década de 1990, podíamos antecipar o menor poder de atração de RH altamente qualificados, na atualidade com a crise do emprego, nomeadamente nos países do sul da Europa, a atração pelo setor poderá ser, eventualmente, maior. Por outro, é igualmente possível aventar a hipótese de que os RH captados apresentam características e competências profissionais e pessoais distintivas, que os orientam para a valorização da dimensão intrínseca do trabalho. Valorizar o conteúdo do trabalho e os objetivos a que se propõe num clima de fracas compensações financeiras, vai ao encontro da tese weberiana da atitude ascética face ao trabalho, ou seja, de dedicação a uma atividade sem a utilização dos frutos da mesma para prazeres pessoais, mas sempre para o reinvestimento na atividade. Recursos humanos que aderem a este tipo de valores, que Weber explicava na sua obra “Ética Protestante e Espírito Capitalistas” (1983 [1905]) pela crença no protestantismo calvinista, são os que provavelmente tendemos a encontrar também naqueles que dedicam o seu trabalho às OTS.

Borzaga e Solari (2001) advertem, no entanto, para a necessidade de garantir um misto de incentivos intrínsecos e extrínsecos aos trabalhadores, onde incluem: i) a formação e o reforço com a identidade da missão social; uma liderança democrática com estruturas descentralizadas, maior autonomia e delegação de responsabilidade; o planeamento de carreiras e evolução do contrato psicológico dos trabalhadores com a organização, tendo em conta as expetativas e a evolução dos compromissos com a organização); a comunicação e reforço da visão e da missão no interior da organização; maior circulação da informação; adequadas formas de recrutamento e contratação, onde assumem relevância não apenas os conhecimentos e as competências, mas sobretudo a identificação com os objetivos das organizações.

Desta enumeração de práticas de GRH em OTS, Hartigan (2006) destaca: i) a criação, disseminação e manutenção de uma cultura e valores organizacionais facilitadores da prossecução da missão; ii) as políticas de recrutamento, seleção e formação bem desenhadas e adequadas; iii) as lideranças eficazes.

Nestas organizações, a noção de *comunidade de trabalho* da economia solidária (Gaiger & Correa, 2011) ganha sentido como uma *macroequipa* identificada com o seu projeto e funções que desempenha, em benefício de uma missão, dos seus membros e da comunidade, com a diferença que as relações funcionais em OTS acabam, muitas vezes, por ultrapassar o local de trabalho e criar laços afetivos e emocionais entre os membros, pela partilha do interesse comum que os une em torno de um projeto coletivo.

A qualidade das relações interpessoais e intraorganizacionais que assim se criam, propiciam e mobilizam, assentes num clima de confiança interno, é igualmente determinante na geração de capital social externo às OTS com os parceiros já acima identificados. Se o capital financeiro pode ser considerado o cerne de um empreendimento comercial, o capital social assume um papel central no empreendedorismo social (Hill et al., 2010).

O capital social é construído ao longo do tempo através de relações de confiança que englobam o trabalho voluntário, os contactos informais com a comunidade local e com o tecido económico. O capital social remete em Bourdieu para “o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo” (1985, p.248) que são mobilizadas para, de uma forma complementar, se cumprirem atividades e atingirem objetivos com interesse para as partes envolvidas. É, assim, definido no domínio do empreendedorismo social como “um conjunto de relações, crenças e instituições que promovem o fluxo de informação e colaboração entre indivíduos, para que a ação coletiva e a produção de bens coletivos possa ocorrer” (Squazzoni, 2009, p. 877).

Como salienta Leadbeater (1996), o empreendedorismo social começa quando um indivíduo mobiliza outros para um determinado objetivo social, usando as suas redes sociais e perspetivando-as enquanto atividade coletiva organizada, fundada no funcionamento de equipas, redes e parcerias que cooperam na identificação de oportunidades, no acesso a informação, na aquisição e gestão de recursos ou na angariação de apoios (Thompson, 2002; Peredo & MacLean, 2006; Mair & Marti, 2006). A importância do capital social não se resume a esta fase inicial, prolongando-se no desenvolvimento da iniciativa que, numa lógica de capacitação das comunidades, envolve a participação ativa das partes interessadas. Quintão (2004) aponta o mesmo sentido, ao partilhar com o Gabinet d’Estudis Socials (GES) (2006, p. 16) que o capital social é composto pelos

“recursos comunitários que se criam mediante a presença de níveis elevados de confiança, reciprocidade, partilha de normas de comportamento, partilha de sentimento de compromisso e de pertença, redes sociais formais e informais e canais efetivos (...) que beneficiam os indivíduos e grupos de uma comunidade em geral”.

Uma tarefa primordial numa OTS é trabalhar para criar confiança na comunidade onde se pretende intervir, nas pessoas que se pretende envolver e que querem ser envolvidas, naqueles que podem providenciar os recursos necessários para o projeto. Uma vez criadas relações de confiança, lealdade e reciprocidade, estas tendem a ganhar uma capacidade mobilizadora em escala, uma vez que não são apenas mobilizados os recursos relacionais de uma pessoa, mas o de várias, o que permite ampliar quer a rede de parceiros, fornecedores, voluntários, ou outros, quer melhorar a qualidade das relações estabelecidas.

O empreendedorismo social passa, então, por envolver as partes interessadas em ações planeadas, que devem retornar, em termos de consequências, a todos os envolvidos e de formas variadas. Nomeadamente, no que diz respeito aos destinatários/público-alvo, com a multiplicação de projetos na comunidade que, entretanto, adquirem autonomia para criar uma solução independente, seja ela uma solução individual ou coletiva, um projeto de autoemprego, de emprego familiar ou uma postura de ativação e de emancipação pessoal, formativa e cultural. Destas deve dar-se conta às diferentes partes interessadas.

O capital de confiança entre partes interessadas é algo que se constrói no tempo. Uma vez estabelecido entre pessoas, grupos e comunidades, torna os atores individuais e coletivos mais propensos a participar em atividades do tipo cooperativo, gerando maiores níveis de confiança entre si (Fukuyama, 1997 *apud* Mair & Marti, 2006; Evers, 2001). A participação ativa nas OTS é, assim, fomentada através de uma gestão adequada do capital social (Peredo & MacLean, 2006; Mair & Marti, 2006), valorizando a inclusão das partes interessadas e seus recursos, tanto no processo de criação de valor social como na gestão das organizações (Hill et al., 2010). A manutenção num grau estável dos laços de confiança e o estímulo à participação ativa podem ser um incentivo para aumentar as expectativas e a implicação dos envolvidos.

Por sua vez, o empreendedorismo social tem ideologicamente subjacente um sentido apurado de responsabilidade face aos resultados obtidos, quer para com aqueles que “serve”, quer para com as outras partes interessadas (Dees, 2001; Nicholls & Cho, 2006). A responsabilidade das OTS manifesta-se sobretudo na avaliação dos resultados e dos impactos das suas ações (Dees, 2001) e na transparência que é (auto-)imposta na prestação de contas a financiadores, doadores e à comunidade em geral (Nicholls & Cho, 2006). Tanto a transparência como a responsabilidade são equacionadas como condições estruturais e pressupostos do empreendedorismo social (Hartigan & Elkington, 2008).

Estes princípios ligados à gestão e fomento do capital social funcionam como uma alavanca de legitimação institucional de qualquer organização (Nicholls & Cho, 2006). As informações relevantes do ponto de vista da legitimidade moral, pragmática e cognitiva (Suchman, 1995; Dart, 2004) de uma OTS, se devidamente comunicadas para o exterior, contribuem para a criação de uma imagem externa positiva.

Porém, só recentemente se começou a discutir a necessidade de prestação das contas e de demonstração de resultados e impactos nas OTS, bem como de avaliação das suas ações. Se o valor económico de uma qualquer atividade pode ser medido através de indicadores financeiros, o valor social inclui benefícios intangíveis que desafiam a sua mensuração (Santos, 2010). A mudança social de atitudes e de comportamentos no sentido da emancipação de pessoas, grupos ou comunidades, constitui um desafio à quantificação. Este desafio deve-se à multi-causalidade, às dimensões temporais a ter em conta ou às diferentes perceções e significados inerentes ao impacto social gerado (Certo & Miller, 2008) e comporta sempre uma componente axiológica e valorativa subjetiva. Em suma, o valor social dificilmente pode ser quantificado, atribuído à ação de uma única organização ou projeto, avaliado a curto prazo e ser percebido como inquestionável (Dees & Anderson, 2003).

Talvez seja esta uma das razões pelas quais, no âmbito do empreendedorismo social, se tem dedicado relativamente pouco trabalho teórico e empírico ao estudo das modalidades de avaliação do impacto social, encontrando-se esta problemática nos primeiros estádios de desenvolvimento (Haugh, 2005; Bloom & Smith, 2010). Existe contudo um forte investimento nas últimas duas décadas no desenho de metodologias para este efeito, as quais, individualmente ou em combinação, poderão responder às necessidades de prestação de contas e de responsabilização perante as diferentes partes interessadas<sup>24</sup>. Para maximizar a sua utilidade, as métricas utilizadas deveriam ser universais e comparáveis, não exatamente em termos absolutos, mas respeitando as suas especificidades e integrando-as no respetivo contexto de aplicação. Esta preocupação com a medição de resultados é uma dimensão caracterizadora de práticas de inovação social (Nilsson, 2003) e da governança, acrescentamos nós. Devem ser desenhadas de forma a quantificar/qualificar um desempenho global das organizações ou projetos, preferencialmente numa escala relativa que meça graus de sucesso e insucesso, tendo em conta as consequências não previstas (Mair & Marti, 2006), para além das previstas. Esta informação, devidamente trabalhada, é um instrumento de reporte que pode servir as práticas de governança das OTS e de legitimação organizacional.

## 4. Estratégia analítica

### 4.1. Objetivos, objetos e questões orientadoras da análise

A problemática do empreendedorismo social é recente, quer em termos de conceito, quer de prática. De acordo com o estado de conhecimentos atual, propomos, em termos de estratégia analítica, uma abordagem exploratória do fenómeno em torno de três temas, a saber: o enquadramento político e legal; o lugar no sistema educativo; e os modelos de gestão e de intervenção das OTS. Estas temáticas foram analisadas de *per se* enquanto problemáticas de investigação autónomas, mas igualmente de forma complementar entre si, na medida em que consideramos que contribuem para a compreensão do fenómeno à escala nacional.

Como objetivo geral, elegemos compreender como é que o empreendedorismo social se está a configurar na sociedade portuguesa, nas últimas décadas. Como objetivo específico, propomo-nos perceber de que modo o conceito de empreendedorismo social se aplica às OTS nacionais e quais as características de que se reveste, considerando a montante o contexto político e legal nacional e europeu, bem como a oferta educativa e formativa orientada para este campo de estudo e de prática.

Como resultado propomos não apenas um conjunto de conclusões, teórica e empiricamente fundamentadas sobre o empreendedorismo social no nosso país, mas igualmente um conjunto de recomendações devidamente validadas pelos atores-chave de vários quadrantes setoriais internos ao Terceiro Setor, sobretudo na figura das OTS de base, bem como do Estado, local e regional, de empresas e instituições educativas/formativas.

O empreendedorismo social é definido ao nível organizacional enquanto processo composto por práticas de gestão e de intervenção desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos. O Terceiro Setor, mais concretamente todas as famílias de organizações que o compõem, sejam associações, cooperativas, mutualidades, fundações, misericórdias e outras instituições de cariz religioso, constituem o nosso objeto empírico central. Este objeto de estudo foi, por sua vez, problematizado em três dimensões: política e legal, educativa e formativa e organizacional (Figura 1).

Figura 1 - Modelo analítico: níveis e objetos de análise



Fonte: Autoras.

Estas dimensões correspondem aos três níveis analíticos do estudo e aos objetivos específicos do mesmo. Cada nível - macro, meso e micro - tem funções heurísticas distintas face ao entendimento da questão central e aos objetivos da pesquisa e, conseqüentemente, são tratados com aprofundamentos também diferentes.

A nível macro, e na dimensão política e legal, temos dois eixos analíticos, intimamente relacionados e que se alimentaram mutuamente.

Num dos eixos da dimensão política e legal, o objetivo foi enquadrar o fenómeno em análise através de uma abordagem generalista e extensiva, que conduziu a um inventário descritivo das políticas e da legislação, transversal a todo o trabalho e mobilizado sempre que necessário para contextualizar interpretações. Debruçamo-nos sobre as políticas nacionais<sup>25</sup> e comunitárias<sup>26</sup> que têm estado na origem da importância conferida à problemática em sentido amplo, quer na UE, quer no Estado Português. Ou seja, procedemos a um levantamento documental em que as palavras-chave foram de banda larga, incluindo, para além do “empreendedorismo social”, a “economia social”, “economia solidária” e “terceiro setor”. Inventariamos, igualmente, a legislação nacional e a legislação comunitária<sup>27</sup> e em ambos os casos se procedeu a uma análise descritiva. Os critérios adotados para a estruturação desta sistematização foram, no caso da legislação interna nacional, toda a que se referia aos estatutos jurídicos e às formas jurídicas das OTS, as temáticas emergentes com elas relacionadas, como o voluntariado e o mecenato, bem como outros diplomas relevantes para o Terceiro Setor, nomeadamente a recente aprovação da Lei de Bases para a Economia Social. No caso da legislação da UE, seguiu-se um critério cronológico e de atinência das problemáticas relacionadas com o Terceiro Setor em geral, dada a escassez de instrumentos reguladores diretamente relacionados com a promoção de iniciativas de empreendedorismo social.

O segundo eixo da dimensão macro político-legislativa centrou-se numa abordagem aos atores que atuam no terreno das OTS, de modo a captar as representações sobre as políticas e legislação inventariadas. O próprio inventário, feito com base em palavras-chave, beneficiou da identificação das medidas que os atores enumeravam, num processo dialético que se enriquece mutuamente entre enumeração de políticas, medidas, programas, leis e a opinião dos atores sobre os mesmos. Procuramos captar a proximidade dos atores a estes regulamentos e orientações nacionais e europeus, e o reconhecimento, ou não, de respetivos obstáculos ou oportunidades<sup>28</sup> que podem representar para o empreendedorismo social.

Por força da imprecisão sentida e da escassez de trabalhos sobre esta temática em contexto nacional, procuramos perceber as representações do conceito de empreendedorismo social. Estas foram estudadas, em vários momentos da pesquisa, a partir dos depoimentos dos mais diferentes atores que intervêm no campo do Terceiro Setor em Portugal - ora a título institucional (político, setorial educacional), ora organizacional, ora mesmo individual<sup>29</sup>-, na medida em que consideramos que estes atores, pelas suas posições no campo, intervêm na atual configuração do conceito e das práticas de empreendedorismo social nacionais<sup>30</sup>.

A nível meso, a nossa análise incidiu sobre iniciativas promotoras do empreendedorismo social no plano educativo/formativo<sup>31</sup>. Este foi outro dos objetos empíricos de análise. É hoje consensual que a educação e a formação constituem um dos motores de transformação social, tanto mais relevantes quando em causa estão mudanças e ruturas com paradigmas enraizados na sociedade em geral e nas OTS, em particular. Partimos do pressuposto que a formação de profissionais dos mais diversos

níveis hierárquicos (sejam dirigentes, técnicos ou trabalhadores) neste domínio pode ser uma alavanca importante de mudança das OTS, no sentido de implementação de práticas de empreendedorismo social.

Deste modo, analisamos a problemática da educação para o empreendedorismo social, quer do ponto de vista da sua emergência institucional, quer das principais orientações educativas que lhe dão corpo. Mapeamos a oferta educativa e formativa nacional, no domínio da educação pós graduada e da formação contínua numa abordagem extensiva. Por razões de exequibilidade de análise empírica fundamentada, centramos a atenção nos programas educativos pós-graduados, refletindo sobre as suas principais orientações. Neste âmbito, reincidimos no apuramento das representações sobre o empreendedorismo social, desta feita na perspetiva dos atores educativos. Terminamos a análise meso com uma análise interpretativa e aprofundada de três programas educativos, um dos quais caracterizados pela singularidade de ser uma abordagem de educação não formal.

O nosso objeto de estudo central são, como referimos, as OTS. Estas constituem, na sua diversidade de formas e estatutos jurídicos, o campo empírico do nível micro de análise. Sobre as OTS a exercerem atividade na área social, isto é, no domínio da educação, saúde, formação, família, entre outros, destinada a pessoas vulneráveis à pobreza e exclusão social, lançamos um olhar interrogativo para indagar os seus perfis de empreendedorismo social.

A análise do empreendedorismo social que propomos para as OTS parte de dois eixos analíticos, a saber: o dos modelos de intervenção e o dos modelos de gestão. Estes são concetual e teoricamente definidos, respetivamente como processos de inovação social e de inovação organizacional.

O primeiro eixo analítico visa compreender como as OTS intervêm face aos seus destinatários e os resultados atingidos, aferindo-se em que medida o trabalho desenvolvido pelas organizações em análise responde a necessidades sociais por estas identificadas, promove a territorialização da ação, a emancipação das populações com quem trabalham, e o seu envolvimento enquanto atores de um processo de intervenção que, no seu todo, se pretende empreendedor. Definimos a inovação social enquanto processo e enquanto produto/resultado, inspirados na proposta de Nilsson (2003). A inovação social como processo remete para um modelo de intervenção que adere ao princípio do *trabalhar com as pessoas* (Mulgan, 2007; Nilsson, 2003) nas suas diferentes fases, culminando com a sua emancipação individual e social. Ora, do ponto de vista empírico, apenas uma estratégia de análise interpretativa ou hermenêutica nos permitiu analisar esta temática com a profundidade necessária, o que se veio a concretizar através do método do estudo de caso múltiplo (Yin, 1994) em organizações com perfis de empreendedorismo social.

O segundo eixo incide sobre o modo como as OTS são geridas. Esta é a dimensão do empreendedorismo social eventualmente mais conhecida e remete para os modelos

e respetivas práticas de gestão, nas vertentes quer estratégicas quer operacionais, no que diz respeito à gestão económico-financeira e dos recursos humanos (assalariados e voluntários), à liderança e à organização do trabalho, bem como à governança e prestação de contas<sup>32</sup>. Seguindo este raciocínio gestor, os perfis de empreendedorismo social foram definidos a partir de um conjunto de pressupostos teóricos operacionalizáveis, que indicam a maior ou menor orientação das OTS para a adoção de modelos de gestão socialmente empreendedores.

Os pressupostos assumidos são os seguintes:

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

Note-se que os primeiros seis pressupostos remetem para os modelos de gestão e pretendem avaliar a inovação organizacional. Foram aferidos de acordo com uma abordagem extensiva, justificável pelo carácter objetivo e parametrizável dos indicadores, e permitiram a definição, numa primeira abordagem, dos perfis de empreendedorismo social. O último pressuposto remete para os modelos de intervenção, abordados qualitativamente pela dificuldade de mensuração e o seu cariz intangível. Este último, em conjugação com os demais, permitiu identificar os perfis de empreendedorismo social de sete OTS, alvo de estudo de caso.

Retenha-se que, de acordo com os pressupostos teóricos e ideológicos que guiaram a investigação e de uma conceção normativa e substantiva de inovação que argumentamos de forma crítica no capítulo 11, consideramos que uma inovação social é o fim último de qualquer OTS, em consonância com a sua missão de utilidade pública e bem comum: as

OTS trabalham com as pessoas e para as pessoas, ou seja, para os seus destinatários. O conjunto de práticas concretas em que estão ancorados os modelos de intervenção exigem estruturas de apoio para a sua implementação. Estas estruturas remetem para os modelos de gestão da OTS, onde as pessoas (trabalhadores, dirigentes, voluntários, associados, cooperantes) são um ativo específico da maior importância num campo de intervenção onde as competências humanas são insubstituíveis. Ou seja, consideramos que as organizações que inovam nos modelos de gestão estarão potencialmente mais bem munidas para promover modelos de intervenção emancipadores, empoderadores e participativos. Deste modo, partimos de uma relação, pressuposta, entre inovação organizacional e inovação social, em que, apesar de ambas se poderem potenciar entre si, sinergeticamente, a primeira parece ser um dos fatores que impulsiona a segunda. Portanto, qualquer prática de inovação social implica um modelo de gestão que é responsável pela oferta de tais produtos e serviços novos, pelas relações estabelecidas com os diferentes *stakeholders*, pelo processo de funcionamento interno e pelas estruturas organizacionais que tornam a inovação social possível.

#### 4.2. Entre uma abordagem extensiva e uma intensiva: um ensaio de triangulação com objetivos de interpretação e intervenção

A estratégia de pesquisa usada baseou-se num desenho metodológico misto, em que se combinaram exercícios de análise extensiva e intensiva nos diferentes eixos analíticos do projeto, triangulando informações de acordo com os pressupostos das abordagens designadas por Creswell (2013) de convergência paralela e de *explanatory sequential* de método mistos. Ambas favorecem uma confrontação dos dados recolhidos com diferentes técnicas, refletindo-se sobre as confirmações ou infirmações e sobre os questionamentos sugeridos. Esta confrontação faz-se por associação e relacionamento da informação, usando simultaneamente informações recolhidas por diferentes técnicas e colocando-as em confronto, no caso da “convergência paralela”, ou utilizando primeiro a informação recolhida com técnicas extensivas para, seguidamente, as aprofundar numa perspetiva interpretativa com dados analisados numa lógica intensiva, quando em registo de *explanatory sequential*.

Inspirados nestas propostas de Creswell, e porque nem sempre as seguimos estrito senso, optamos por designar a nossa abordagem de triangulação paralela e sequencial entre análise extensiva e intensiva. Das razões para esta opção damos conta a seguir.

O ponto de partida da pesquisa foi a análise documental e as entrevistas exploratórias para o eixo das políticas e legislação e para o eixo da educação/formação. O inquérito por questionário, por sua vez, marcou o arranque da análise no eixo organizacional, não sem o contributo das entrevistas exploratórias.

A estes sucederam-se, numa perspetiva interpretativa e hermenêutica de esclarecimento de sentidos e de aprofundamentos dos significados, os estudos de caso nas sete OTS e nos três programas educativos selecionados, com o uso de diversas

modalidades de entrevista e de observação no contexto e no decurso natural das interações quotidianas vividas, para além da análise de documentos.

A triangulação da informação empírica foi feita passo a passo, umas vezes simultaneamente, outras sequencialmente. Frequentemente ao longo da obra, como o leitor se vai facilmente aperceber, analisamos primeiramente as informações mais gerais e de carácter extensivo, para depois procurar entendê-las no seu significado para uma abordagem intensiva. Este percurso interpretativo corresponde à lógica narrativa adotada na maior parte dos capítulos. Contudo, entre a narrativa escrita que construímos e o percurso de investigação, há um desvio que se destina a tornar o racional claro para o leitor. Muitas vezes, as descobertas fizeram-se num vai-e-vem de informação a partir de entrevistas e do seu enriquecimento por observações e novas entrevistas para o aprofundamento da informação. O capítulo 11 sobre as representações de empreendedorismo social relata exatamente um percurso paralelo de enriquecimento dos conteúdos, em que partimos de uma análise exploratória de levantamento e inventariação de termos e ideias para a aprofundar aquando dos estudos de caso organizacionais. Idêntico foi o processo no caso das representações de empreendedorismo social dos atores educativos, exposto na parte V.

Ou seja, tendo em conta a escassez de investigações em Portugal sobre a temática e o teor exploratório da questão de investigação que formulámos, os dados recolhidos foram analisados com base naquilo que eles próprios podem informar, abdicando de uma grelha concetual pré-definida e construindo e reconstruindo categorias à medida que as descobertas emergiam. Utilizámos, portanto, os pressupostos da *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967)<sup>33</sup>.

A sistematização das técnicas de recolha de informação nas suas diferentes modalidades e os interlocutores a que foram aplicados podem visualizar-se no Quadro 1.

As particularidades sobre as opções metodológicas tomadas para cada um dos eixos analíticos e sobre o material empírico recolhido que sustenta a discussão dos capítulos, são assumidas no início de cada um deles, pelo que aqui nos restringimos a alguns pressupostos básicos orientadores. Retenha-se, portanto, a atenção sobre algumas notas gerais de carácter operacional da aplicação do inquérito por questionário e respetivos critérios de amostragem, bem como dos estudos de casos organizacionais e dos programas educativos.

As 89 organizações objeto de inquirição foram selecionadas após desenvolvimento de um plano amostral por quotas não proporcionais, a partir da informação disponível num conjunto de bases de dados, que totalizavam 1.853 OTS. Os critérios de base teórica para a sua constituição foram a forma e o estatuto jurídico das OTS (por razões que decorrem do tratamento de discriminação positiva no que se refere à gestão de recursos financeiros e humanos), o que remete para dois pressupostos enumerados para os perfis de empreendedorismo social<sup>34</sup>. A forma jurídica que a

Quadro 1 - Técnicas de recolha da informação e população alvo

Eixos de análise	Técnicas de recolha da informação					
	Inquirição		Observação		Documental	
	Modalidade	População-alvo	Modalidade	Atividades e população-alvo		
<b>Políticas e legislação</b>	Entrevistas não estruturadas exploratórias	Informantes privilegiados ou atores-chave			<i>EUR-Lex</i> - Jornal Oficial da União Europeia (1997 e 2010) Diário da República. Levantamento documental <i>on line</i>	
N		21 entrevistados				
<b>Educação e formação</b>	Entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas	Diretores e docentes, formadores de programas educativos	Observação participante e não participante Diário de campo e grelhas de observação	Sessões formativas com pluralidade de atividades com participação de educandos, formadores, dirigentes de programa educativo	Levantamento documental <i>on line</i> , relatório de avaliação, relatórios de programação, apresentações dos programas <i>on line</i> , <i>Sites</i> e <i>facebook</i>	
N		17 entrevistados (14 integrantes dos 3 estudos de caso)		1 programa educativo estudo de caso		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>Modelos de gestão</b>	Inquéritos por questionários	Dirigentes e técnicos com funções de chefia de OTS		Relatórios e contas, planos de atividade, tabelas salariais organigramas e <i>sites</i>	
	n		89 inquiridos			
	<b>Modelos de gestão e de intervenção</b>	Entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas individuais e coletivas	Dirigentes, Técnicos com e sem funções de chefia Trabalhadores de OTS	Observação não participante. Diário de campo e grelhas de observação	Reuniões de trabalho, atividades especificam com os públicos de cada OTS, refeições	Documentos internos oficiais, vários de cada OTS, relatórios únicos, <i>Sites</i> e <i>facebook</i>
	N		22 entrevistas individuais e 16 entrevistas coletivas no âmbito das 7 OTS estudo de caso			
	<b>Modelos de gestão e de intervenção</b>	Dinâmica de grupos de devolução para discussão e operacionalização de recomendações	Dirigentes e técnicos em OTS de base, empresas, serviços públicos e instituições de ensino	Observação não participante com facilitação da discussão	Dinâmica de grupo	
N		36 participantes repartidos por 2 grupos de devolução		2 grupos de devolução		

Fonte: Autoras.

organização assume (associação em geral, associação de desenvolvimento local - ADL-, associação mutualista, cooperativa, de solidariedade social ou multissetorial, fundação de solidariedade social e misericórdias e outras organizações religiosas) é uma das condições necessárias, ainda que não suficiente, para obtenção de um dos estatutos jurídicos existentes em Portugal, para os setores por nós analisados - IPSS e ONGD - 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. Os perfis de empreendedorismo social que encontramos na amostra não demonstraram, porém, uma correlação significativa com estas variáveis.

O material empírico que sustenta a discussão dos capítulos que compõem a parte II da obra e o capítulo 12, foi gerado no âmbito deste exercício metodológico de tipo extensivo, que consistiu na aplicação de um inquérito por questionário<sup>35</sup>, através de entrevista presencial, a dirigentes de um conjunto de organizações, na figura dos presidentes ou de alguém por eles mandatado para o efeito, geralmente técnicos com funções de chefia. Porém, nestes mesmos capítulos, a triangulação de informação fez-se com os dados recolhidos no âmbito dos estudos de caso, situação idêntica ao capítulo 12, em que aqui a triangulação foi promovida entre as 20 entrevistas exploratórias aos atores-chave e os 89 inquéritos por questionário.

A análise organizacional prosseguiu com a identificação de OTS que protagonizavam perfis de empreendedorismo social, a partir dos pressupostos expostos anteriormente e desenvolvidos, do ponto de vista operacional, no capítulo que a eles dedicamos (capítulo 3). Por opção, excluímos OTS com modelos de gestão sem indicadores de empreendedorismo social, dado o foco do nosso trabalho. Seria, quanto a nós, despiciente estar a investir os fracos recursos disponíveis para a investigação a estudar OTS que não permitem aprofundar e refletir sobre a problemática, apenas em benefício de um exercício metodológico comparativo.

Foram realizados sete estudos de caso em OTS com perfis de empreendedorismo social (moderado e elevado<sup>36</sup>), com diferentes incidências regionais, antiguidade, formas e estatutos jurídicos, mas também com dedicação a atividades e orientação para públicos distintos<sup>37</sup>. Os estudos de caso organizacionais tiveram como princípios norteadores o esclarecimento de questões e pistas suscitadas pela análise dos dados do inquérito por questionário, nomeadamente nos domínios da liderança e equipas de trabalho, bem como da governança e prestação de contas. Por sua vez, estes constituíram igualmente a via escolhida para analisar os modelos de intervenção, com especial relevância para a problemática de inovação social. Advirta-se, porém, que não elaboramos uma análise em profundidade da inovação social, quer pela dificuldade de mensuração da complexidade do fenómeno, como tivemos oportunidade de problematizar, quer porque exigiria um processo de inquirição e contacto prolongados

com os destinatários/públicos das OTS. Esta é uma das limitações da pesquisa a ser trabalhada em futuras análises sobre o tema.

O processo de operacionalização dos estudos de caso organizacionais envolveu a participação dos diversos membros, independentemente da sua posição na hierarquia profissional. Após a análise dos dados, foi redigida uma história curta das organizações de acordo com o modelo analítico, a qual foi validada pelos dirigentes das OTS, através de um processo de *vai-e-vem* e de discussão entre investigadores responsáveis e dirigentes ou técnicos com funções de chefia das organizações. Tal permitiu que no capítulo 10 se tenha podido quebrar o anonimato com os designados *case studies* organizacionais. O sigilo foi mantido em todos os restantes capítulos, intitulando-se as organizações ficticiamente de AVI, a ECO, a DEC, a LAD, a RAR, a TOC e a VEP. A falta de saturação da informação é outra das limitações dos estudos de caso desenvolvidos, porém, por razões operacionais de pesquisa, privilegiamos o critério da diversidade em detrimento da quantidade (e da possível saturação), dadas as condições concretas que dispúnhamos e que limitavam, à partida, o número de estudos de caso possíveis de serem desenvolvidos quer no âmbito organizacional, quer no âmbito educativo.

O eixo educativo contou com várias operações de pesquisa que, apesar de seguirem orientações comuns a toda a metodologia até aqui exposta, têm autonomia numa abordagem triangulada sequencial entre um registo extensivo e intensivo. A abordagem extensiva, que trataremos de forma mais aprofundada na parte V pelas especificidades da pesquisa realizada - nomeadamente a estratégia de pesquisa no motor de busca do “Google.pt”, seguindo critérios e procedimentos congruentes com os objetivos do estudo - esteve na origem do mapeamento extensivo da oferta educativa e formativa, orientada para o empreendedorismo social. A abordagem intensiva esteve presente na análise interpretativa dos registos orais dos 17 atores do campo educativo, quer na vertente de entrevistas abertas e semiestruturadas, quer na vertente dos três estudos de caso, bem como na análise das orientações dos programas educativos pós- graduados, a partir das apresentações-*online* de 15 programas educativos. Os estudos de caso dos programas educativos, designado ficticiamente de ECOSOL, ENTRE e TuSou<sup>38</sup> protagonizaram um momento único de esclarecimento de informação compilada até então, nomeadamente na área das práticas e estratégias pedagógicas, dos conteúdos, dos públicos, das relações entre a academia, as OTS e o empreendedorismo social, mas também a via de atribuir significado ao mapeamento realizado sobre as práticas educativas de empreendedorismo social em Portugal.

A análise de conteúdo das entrevistas abertas e semi-estruturadas<sup>39</sup> foi orientada por uma perspetiva qualitativa, com um forte pendor indutivo, de forma a captar a interpretação do significado das ações dos sujeitos entrevistados, opção tomada quer nas entrevistas exploratórias aos informantes privilegiados, que nas entrevistas individuais e coletivas dos estudos de caso.

Um dos objetivos do projeto, integrado num paradigma pragmático, foi elaborar um conjunto de recomendações para as OTS de base, sobretudo no âmbito dos modelos de gestão, mas com incidência igualmente nos modelos de intervenção. Nas elaborações das recomendações participaram 36 pessoas<sup>40</sup>, integrantes dos setores público e privado lucrativo, mas com especial preponderância para as organizações de base do Terceiro Setor. As conclusões do estudo foram apresentadas e as recomendações validadas depois debatidas em pequenos grupos de participantes em termos das suas possibilidades e formas de operacionalização. Dos resultados desta discussão, daremos conta no capítulo conclusivo.

## notas

1 M. Yunus foi pioneiro na década de 1970 na conceção e implementação de mecanismos de microcrédito, tendo sido galardoado Prémio Nobel da Paz em 2006. O seu trabalho pode ser conhecido na sua autobiografia: Yu Yunus, M (1997) *O Banqueiro dos Pobres* (2ªed). Miraflores: DIFEL

2 Fonte: Center for Civil Society Studies da Universidade de Johns Hopkins. Disponível em <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector/about-cnp> Acedido em 08-02- 2014.

3 Um dos exemplos mais citados na literatura sobre a emergência das organizações da economia social, pelo seu carácter pioneiro e fundador, é a Sociedade dos Verdadeiros Pioneiros de Rochdale. Por volta de 1844, em Manchester, um grupo de tecelões desenvolveu um conjunto de atividades dirigidas aos seus membros, nomeadamente uma loja de produtos alimentares e de vestuário, serviços destinados à compra ou construção de casa para os membros que desejassem estabelecer um sistema de ajuda mútua nesse domínio, a produção de diversos artigos e a aquisição de terrenos agrícolas para serem cultivados por membros eventualmente sem trabalho. Os excedentes gerados nas atividades desenvolvidas revertiam para o reembolso dos seus membros e para fundos de reserva orientados no sentido de melhorar os serviços prestados e de responder a novas necessidades.

4 Também designadas por WISES (Work Integration Social Enterprises) - empresas sociais de inserção pelo trabalho -, acrónimo utilizado pela rede de investigação europeia EMES, para designar uma multiplicidade de organizações com esta missão, nos diferentes países da UE.

5 Para um maior desenvolvimento v. Laville (2009), Chavez & Monzón (2007), Evers & Laville (2004), Defourny, Develtere & Fonteneau (1999).

6 Ao nível da Europa Comunitária, em 1997, o termo ‘terceiro sistema’ foi adotado no âmbito de uma relevante Ação Piloto da Comissão Europeia, no sentido de caracterizar e avaliar o seu potencial para o emprego e o desenvolvimento local. Todavia, depois da hesitação terminológica da década de 1990, o termo economia social parece estar a consolidar as preferências das instituições políticas europeia. Para um maior desenvolvimento, cf. Campbell, M. (1999); Borzaga, C., Otable, A., Greffe, X. (s.d.), Lloyd, P., Granger, B., Shearman, C. (s.d).

7 Outros exemplos históricos são também apontados, como os compromissos marítimos na génese da criação da Companhia das Naus, constituindo mecanismos de seguros mútuos entre os comerciantes e distribuidores de mercadorias por via marítima no século XIV, ou os Celeiros Comuns no século XVI (Ferreira da Costa, 1991, pp. 13-32).

8 Parceiro do Ateneu Cooperativo, a UNICOOPE iniciou a sua atividade como armazém abastecedor com o objetivo de ultrapassar a burocracia inerente ao movimento cooperativo, expandir transações e obter ganhos, de modo a financiar as cooperativas e constituir-se como seu órgão representativo. O Ateneu Cooperativo foi extinto em Outubro de 1972, após se ter recusado a pedir aprovação dos seus estatutos por força do regime ditatorial, prevalecendo a UNICCOPE, que acaba por desaparecer no pós Abril de 1974 (Santos, 2009).

9 Em 1996, foi criado um regime jurídico que veio a enquadrar as CERCIs num novo estatuto legal. Trata-se do Regime Jurídico das Cooperativas de Solidariedade Social (Decreto-Lei n.º 7/98 de 15 de Janeiro), o qual reconhece as organizações baseadas na “cooperação e entreajuda dos seus membros, em obediência aos princípios cooperativos, [que] visem, sem fins lucrativos, a satisfação das respectivas necessidades sociais e a sua promoção e integração”. Os domínios da sua ação são genericamente os de atuação das IPSS: apoio a grupos vulneráveis, em especial a crianças e jovens, pessoas com deficiência e idosos; apoio a famílias e comunidades socialmente desfavorecidas com vista à melhoria da sua qualidade de vida e inserção sócio- económica; desenvolvimento de programas de apoio direcionados para grupos alvo, designadamente em situações de doença, velhice, deficiência e carências económicas graves; promoção do acesso à educação, formação e integração profissional de grupos socialmente desfavorecidos. Designadamente, um despacho do Ministério do Trabalho e

Empreendedorismo social:  
dos conceitos às escolas de fundamentação  
para uma aplicação ao caso português

Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

da Solidariedade de 1999 (Despacho nº 13 799/99 [2ª série] de 20 de julho estabelece o Regime da Equiparação das Cooperativas de Solidariedade às IPSS.

10 A CASES é uma cooperativa de interesse público, que integra uma participação maioritária do Estado Português e das principais uniões e confederações do setor cooperativo e social, constituindo a primeira plataforma integrada a nível nacional com objetivos de reforçar a aliança entre o setor da economia social e o Estado, desenvolver programas de estímulo ao setor e promover o empreendedorismo social.

11 A Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL - CONFECOOP - e a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL - CONFAGRI.

12 Ver opções metodológicas no ponto 4.2. deste capítulo.

13 De acordo com as abordagens dos estudiosos que vimos seguindo, destacam-se as seguintes áreas privilegiadas de intervenção social por via do empreendedorismo social: desafios demográficos (aumento da esperança média de vida, envelhecimento ativo, urbanização, etc.); saúde (o acesso, doenças infectocontagiosas e doenças crónicas, etc.); alimentação (combate à fome e subnutrição, aumento da produção agrícola, agricultura biológica, etc.); recursos financeiros (acesso ao microcrédito, fomento da classe média, alavancagem de empreendedorismo, etc.); igualdade de género e direitos humanos; educação (acesso universal, combate ao analfabetismo e iliteracia); tecnologia (combate à infoexclusão, difusão de soluções de base tecnológica, etc.); xenofobia e preconceito (imigração, aumento da diversidade cultural, combate ao racismo ou preconceito sexual, combate à exclusão social, etc.); ecologia (proteção ambiental, utilização sustentável de recursos naturais, novas fontes de energia, etc.); desafios comportamentais (decorrentes da afluência ou da vida urbana, dependências, comportamentos desviantes ou de risco, etc.); cultura (promoção da identidade cultural, difusão de atividades culturais, etc.); emprego (combate ao desemprego, fomento das relações laborais, redução das disparidades salariais, etc.) (Mulgan 2007; Hartigan & Elkington, 2008; Anderson, Dana & Dana, 2006 *apud* Christie & Honig, 2006; Seelos & Mai, 2005; Certo & Miller, 2008; Quintão, 2004). A partir da tipologia da Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (The International Classification of Non-Profit Organizations (ICNPO), adaptada ao estudo da realidade nacional, definiram-se 11 áreas de atividades: i) cultura e lazer; ii) educação e investigação; iii) saúde; iv) serviços sociais; v) território e ambiente; vi) habitação e desenvolvimento económico; vii) direitos civis e advocacia; viii) filantropia e voluntariado; ix) atividades internacionais; x) religião; xi) atividades económico-financeiras (United Nations, 2003).

14 A EMES é uma rede europeia de centros de investigação e investigadores individuais que teve a sua génese num projeto financiado pela U.E., dedicado ao estudo da emergência das empresas sociais na Europa (1996-2000). Em 2002, constituiu-se como associação não lucrativa, dedicando-se à construção gradual de um *corpus* europeu do conhecimento teórico e empírico em torno do conceito de empresa social e através de uma perspetiva disciplinar e metodológica pluralista.

15 O conceito de *advocacy* remete para a defesa de causa. Optamos por manter o vocábulo em língua inglesa, dada a ausência de uma palavra com sinónimo equivalente em português.

16 O conceito de *lobbying* significa uma atividade de defesa de interesses que também não encontra tradução equivalente. Optamos, de novo, por manter o vocábulo original.

17 Por partes interessadas consideram-se aqueles indivíduos, grupos ou instituições que estão direta ou indiretamente envolvidos, emocional e/ou materialmente nas atividades da organização. Traduzimos o conceito original de *stakeholders* por partes interessadas, incluindo entre eles: destinatários (clientes/ utilizadores/beneficiários/utentes), trabalhadores assalariados, voluntários, estagiários, Direção, membros associados/cooperantes, parceiros, doadores/financiadores e gestores fiduciários (*trustees*), fornecedores, organismos/entidades reguladoras, sindicatos, setor público nacional, regional e local, comunidade alargada, comunidade local.

18 COM (6.10.2011), Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece um Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social, Bruxelas, p. 12.

19 “Assim, pode tratar-se de: empresas que prestam serviços sociais e/ou fornecem bens ou prestam serviços destinados a um público vulnerável (acesso à habitação, acesso aos cuidados de saúde, ajuda às pessoas idosas ou deficientes, inclusão de grupos vulneráveis, guarda de crianças, acesso ao emprego e à formação, gestão da dependência, etc.) e/ou empresas que, através do seu modo de produção de bens ou serviços, prosseguem um objetivo de ordem social (integração social e profissional mediante o acesso ao trabalho de pessoas desfavorecidas, nomeadamente devido às suas fracas qualificações ou a problemas sociais ou profissionais, que conduzem à exclusão e à marginalização), mas cuja atividade pode abranger bens ou serviços que não sejam sociais” COM (25.10.2011) Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Iniciativa de Empreendedorismo Social - Construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais, Bruxelas, p. 2.

20 Designada, a partir de então, por razões de facilidade de expressão, de *escola da economia solidária*.

21 Importantes passos para a definição atual de economia social e solidária têm vindo a ser dados. Entre outros, destaca-se em 2007, no Peru, no âmbito do “Lima + 10” da Rede Internacional de Promoção da Economia Social e Solidária (RIPESS), a definição de uma Carta de Princípios em que se estabelece que “a economia social assenta em valores humanos e princípios de solidariedade, defendendo o reconhecimento da pessoa como fundamento da ação humana e da renovação política, económica e social, e que inclui o conjunto de atividades e organizações de caráter comunitário, associativo, cooperativo, mutualista e demais formas coletivas criadas para atender às necessidades de emprego e de bem-estar dos povos, assim como de movimentos de cidadãos com o objetivo de democratizar e transformar a economia” (RIPESS, 2007).

22 Alter define três modelos: i) modelos centrados na missão, que remetem para modelos de negócio financiados, em que os bens e serviços de cariz social, que produzem, possibilitam por si só a sustentabilidade. Outros autores designam de modelo alavancado e sem fins lucrativos, que é o modelo mais tradicional porque apresenta a abordagem clássica às necessidades de financiamento por parte de organizações cujos objetivos são exclusivamente sociais e onde não há trocas comerciais (Peredo & MacLean, 2006). Estas organizações são altamente dependentes de financiamento externo, como a filantropia, os apoios governamentais, a responsabilidade social empresarial e da multiplicidade de partes interessadas e, por isso, de acordo com Hartigan e Elkington (2008) referem a sua maior exposição à escassez dos recursos. É um modelo dirigido a sujeitos mais vulneráveis e em risco, preenchendo as lacunas de políticas sociais estatais e operando em espaços que o mercado não considera atrativo. Boschee e Maclurg (2003) não consideram este modelo como socialmente empreendedor. ii) modelo em que a missão social é garantida pelo aproveitamento de recursos e sinergias de empresas privadas para gerar receitas ou subsidiar projetos. No negócio social integrado são desenvolvidas atividades comerciais que permitem o autofinanciamento das organizações e a sua atuação no domínio social (Alter, 2006) Portanto, diz respeito a entidades com fins lucrativos cujo objetivo é provocar a mudança social e/ou ambiental e onde os resultados económicos são usados para reinvestir e beneficiar os mais desprotegidos. Este formato híbrido vai ao encontro da obtenção simultânea de um retorno financeiro e social do investimento (The Institute for Social Entrepreneurs, 2002 *apud* Seelos, 2004), sendo que o exemplo mais recorrente é o do Grameen Bank. Segundo o seu fundador, Yunus, o negócio social integrado refere-se a uma empresa movida por uma causa e não pelo lucro e que tem potencial para atuar como um dos agentes de mudança da sociedade. É um negócio porque tem de recuperar todos os custos inerentes à sua atividade mas é um projeto liderado por um objetivo social. Ao contrário das instituições de beneficência, dependentes de subsídios públicos e donativos privados (individuais e empresariais), o negócio social só pode ser considerado enquanto tal a partir do momento em que consegue recuperar todos os custos, de forma sustentável (Yunus, 2008). iii) O modelo não-relacionado com a missão que se refere a um empreendimento que gera lucro revertível para a missão, possui gestão autónoma e objetivos lucrativos, e está ao serviço da organização social. O modelo complementar diz respeito à constituição de uma empresa comercial que, embora não produzindo benefícios sociais, contribui com os seus lucros para subsidiar e sustentar financeiramente uma organização social a ela ligada (Alter, 2006; Fowler, 2000; Peredo & MacLean, 2006). Segundo Peredo e Maclean (2006), esta é uma opção de sustentabilidade financeira tão válida como outras, podendo mesmo ser aquela que providencia uma receita com maior regularidade.

Empreendedorismo social:  
dos conceitos às escolas de fundamentação  
para uma aplicação ao caso português

Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

23 As parcerias, nomeadamente as designadas de *joint ventures*, têm como ativo específico mais imediato a disponibilização de algum tipo de financiamento para as atividades do empreendedorismo social, mas contêm igualmente uma série de benefícios mútuos, entre os quais a partilha de clientes, de técnicos/especialistas/peritos, de conhecimento, contribuindo para a formação de capital social (Hartigan & Elkington, 2008), mantendo-se contudo as organizações como entidades juridicamente independentes. Austin (2000) também se refere à importância de alianças estratégica, no sentido em que alavancam as competências de cada parceiro e criam um valor duplicado. Esta partilha de recursos e alinhamento de objetivos pode formular-se através de várias modalidades. Peredo e MacLean (2006) apontam como um dos modelos de parceria mais promissores o *cause-branding*. Este modelo diz respeito ao licenciamento e utilização do nome da instituição de empreendedorismo social por parte de uma campanha liderada por uma organização capitalista, com a contrapartida de doação de parte dos lucros obtidos, providenciando assim um forte suporte à concretização da missão social da organização apoiada (Peredo & Maclean, 2006).

24 Entre as metodologias de medição dos resultados e impacto social, elencamos: *Social Accounting & Audit da Social Audit Network* (Disponível em <http://www.socialauditnetwork.org.uk/> Acedido a 6 de maio de 2011); *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997); *Social Return on Investment (SROI)* (Disponível em <http://www.neweconomics.org/projects/social-return-investment> Acedido a 5.05.2011); *Modelo Scalers* (Bloom, P., & Smith, B., 2010); Global Report Initiative (GRI) (Global report initiative, 2010).

25 Guerra, Paula; Santos, Mónica (2013) - “Políticas de empreendedorismo social em Portugal”. *Work in progress. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* Disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos?download=85:politicadepreendedorismo-social-em-portugal> Acedido a 28.01.2014.

26 Guerra, Paula; Parente, Cristina; Couto, Ana Isabel; Santos, Mónica (2013) - “O empreendedorismo social no quadro das políticas europeias”. *Work in progress. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. Disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos?download=84:o-empreendedorismo-social-no-quadro-das-politicadepreendedorismo-social-em-portugal> Acedido a 28.01.2014.

27 Deolinda Meira (coord.), Cristina Parente, Vera Araújo (2013) - “Principais Diplomas Jurídicos Aplicáveis ao Terceiro Setor e ao Empreendedorismo Social”. *Paper Draft. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. Disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/25-papers-e-artigos?download=50:principais-diplomas-juridicos-aplicaveis-ao-terceiro-setor-e-ao-empreendedorismo-social> Acedido a 28.01.2014.

28 Cf. cap. 12.

29 Cf. cap.10 e ponto 5 da parte V.

30 Cf. cap. 10

31 Cf. cap.13.

32 A parte II da obra é toda dedicada aos modelos de gestão das OTS, no sentido lato das dinâmicas organizacionais e gestionárias.

33 Existe, para Parry (1998), uma similitude entre a análise da *grounded theory* e a investigação decorrente do *estudo de caso*, nomeadamente no que respeita ao trajeto que vai desde a descrição pura dos contextos substantivos à ligação dos códigos teóricos e temas emergentes das narrativas dos sujeitos que justificaram reformulações constantes de guiões de entrevistas. Este foi o caso recorrente da abordagem às representações de empreendedorismo social que foi realizada em momentos distintos da investigação ou da análise dos programas educativos, onde foi oportuno realizar atividades de observação direta participante e não participante.

34 Para o desenvolvimento dos procedimentos amostrais ver anexo metodológico ao capítulo.

35 O inquérito por questionário foi aplicado entre os meses de maio e agosto de 2011.

36 Os gradientes não foram considerados para efeitos avaliativos nos estudos de caso por irrelevância para a análise interpretativa.

37 Os estudos de caso organizacionais ocorreram entre maio e julho de 2011 com permanência em média de três dias nas organizações e utilização da pluralidade de instrumentos de recolha já enunciados no quadro. Para um desenvolvimento dos procedimentos metodológicos dos estudos de caso organizacionais e dos programas educativos, ver anexo metodológico.

38 V. no anexo metodológico a abordagem de estudo de caso dos programas educativos que ocorreram entre abril e julho de 2013.

39 V. procedimentos de análise de conteúdo em anexo metodológico ao capítulo.

40 O projeto contou ainda com um processo de devolução das conclusões, para o qual foram convidados os cerca de 102 participantes de diferentes setores, desde empresas/mercado, entidades públicas em geral/ Estado local e regional, universidades e instituições de formação e investigação, OTS de base e de cúpula. Destes, estiveram presentes nas duas sessões de devolução realizadas em Lisboa e no Porto um total de 36 participantes (27 pertenciam a OTS de base, três a municípios, três a empresas, um a serviços públicos de emprego e formação e dois a instituições de ensino e formação), que após uma apresentação das conclusões, validaram, ou não, individualmente as recomendações em formulário próprio e se organizaram para as discutir em cinco subgrupos temáticos: i) práticas participativas de governação; ii) gestão de RH; iii) trabalho em rede e parceria; iv) reforço da presença nos mercados de bens e serviços; e v) avaliação de impactos e prestação de contas.

## referências bibliográficas

- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2003). Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation-An Exploratory Study. *Center for Public Leadership Working Paper Series*, 3(5).
- Alvord, S., Brown, D. & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- Amaro, R. (2009). Economia solidária da Macaronésia: um novo conceito. *Revista de Economia Solidária ACEESA*, 1.
- Anderson, B. B., & Dees, G. (2006). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73). Oxford: Oxford University Press.
- Austin, J. (2000). *The Collaboration Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Austin, J., Wei-Skillern, J., & Stevenson, H. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86.
- Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In Richardson, John G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-58). New York: Greenwood.
- Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation*. New York: United Nations Development Programme (UNDP) and EMES European Research Network project.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions*. Retirado a 17 de fevereiro, 2012 de <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>
- Borzaga, C., & Solari, L. (2001). Management challenges for social enterprises. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 334-349). London: Routledge.
- Bradach, J., & Foster, W. (2005, fevereiro). Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, 83, 92-100.
- Campbell, M. (1999). *The Third System, Employment and Local Development: Synthesis Report*. DGV, European Commission. Retirado a 17 de fevereiro, 2012 de [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl\\_esf/3syst/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/3syst/index_en.htm)
- Certo, S, & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267-271.
- Chaves, R. & Monzón, J. (2007). The Social Economy in the European Union. *Working paper CIRIEC*, 2088 (02).

Christie, M., & Honig, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*, 41 (1), 1-5.

Comissão Europeia (2010). *Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PT/ALL/;jsessionid=xDQZT8FJxzplPL3k44XTvJTV0mQPq1R5y2yZ2yYzjP\\_F4JG6WnVg!-482991830?uri=CELEX:52010DC2020](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PT/ALL/;jsessionid=xDQZT8FJxzplPL3k44XTvJTV0mQPq1R5y2yZ2yYzjP_F4JG6WnVg!-482991830?uri=CELEX:52010DC2020)

Coraggio, J. (2007). Una perspectiva alternativa para la economía social: de la economía popular a la economía del trabajo. In José Coraggio (Org.), *La economía social desde la periferia: contribuciones latino-americanas* (pp. 165-194). Buenos Aires: Altamira.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches*. Califórnia: Sage Publications.

Cunha, G. C., & Santos, A. M. (2011). Economia Solidária e Pesquisa em Ciências Sociais: Desafios Epistemológicos e Metodológicos. In P. Hespanha & A.M. Santos (Orgs.), *Economia Solidária: Questões Teóricas e Epistemológicas* (pp. 15-56). Coimbra: Almedina.

Dart, R. (2004). Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.

Dees, G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.

Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

Dees, G. (Ed.), Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.

Dees, G. (2009). Social Ventures as Learning Laboratories. *Innovations*, (special edition) 11-15.

Dees, G., & Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Business*, 1, 39-66.

Defourny, J., Favreau, L., & Laville, J.-L. (dir.) (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale*. Paris: Editions Desclée de Brouwer.

Defourny, J., & Develtere, P. (1999). The social economy: the worldwide making of a third sector. In J. Defourny, P. Develtere & B. Fonteneau (Eds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles: De Boeck & Larcier.

Defourny, J., Develtere, P., Fonteneau, B. (Dir.) (1999). *L'économie sociale au nord et au sud*. Bruxelles: Editions De Boeck & Larcier.

Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London: Routledge.

Defourny, J. (Dir.) (2001). *Economie Sociale : enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*. Bruxelles: Editions De Boeck & Larcier.

Defourny, J., & Borzaga, C. (Eds.) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.

Empreendedorismo social:  
dos conceitos às escolas de fundamentação  
para uma aplicação ao caso português

Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

Defourny, J. (2009). Economia Social. In Gattani, A. S., Laville, J. L., ...Gaiger, L. I. (Coord.), *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 156-161). Coimbra: Almedina.

Defourny, J., & Nyssens, M. (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, J., & Nyssens, M. (2010b). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29, 231-242.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pen Books.

Emerson, J., & Twersky, F. (Eds.) (1996). *New social entrepreneurs: the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund.

Estivill, J., Bernier, A., & Valadou, C. (1997). *Las Empresas Sociales en Europa*. Barcelona: Hacer Editorial.

Evers, A. (2001). The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 296-309). London: Routledge.

Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In A. Evers & L. Jean-Louis (Eds.), *The third sector in Europe* (pp. 11-42). UK: Edward Elgar.

Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Oficina do CES*, 223, 1-43.

Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-concetual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192.

Ferreira da Costa, F. (1978). *Doutrinadores Cooperativistas Portugueses: subsídios para o estudo do sector cooperativo português*. Lisboa: Livros Horizonte.

Ferreira da Costa, F. (1991). *Contributo português na ideação de uma economia social: ensaios*. Lisboa: INSCOOP.

Fulton, K., & Dees, G. (2006). *The Past, Present and Future of Social Entrepreneurship: A conversation with Greg Dees*. New Profit Inc. and Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de <http://www.caseatduke.org/documents/deesinterview.pdf>

Gabinet d' Estudis Socials (2002). *Proyecto Conscise: Auditoria Social de la Cooperativa de la Vall d'en Bas*. Barcelona: GES. Retirado a 17 de fevereiro, 2014 de [http://gabinet.com/downloads/Audit\\_Soc\\_Vall\\_Bas.pdf](http://gabinet.com/downloads/Audit_Soc_Vall_Bas.pdf)

Gaiger, L. I., & Corrêa, A. S. (2011). O diferencial do empreendedorismo solidário. *Ciências Sociais Unisinos*, 47 (1), 34-43.

Gaiger, L. & Laville, J.-L. (2009). Economia solidária. In A. Cattani, J.-L. Laville, L. Gaiger, & P. Hespanha (Orgs.), *Dicionário internacional da outra economia* (pp.162-168). Coimbra: Almedina.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Hartigan, P. (2006). Delivering on the Promise of Social Entrepreneurship: Challenges Faced in Launching a Global Social Capital Market. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 329-355) Oxford: Oxford University Press.

Hartigan, P., & Elkington, J. (2008). *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.

Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., Portugal, S. (2000). *Entre o Estado e o Mercado: as fragilidades das instituições de protecção social em Portugal*. Coimbra: Quarteto Editora.

Hill, T. L., Kothari, T., & Shea, M. (2010). Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 5-31.

Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus: The Economist*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research. *International Review of Entrepreneurship*, 8(2), 1-42.

Hulgård, L. (2001). Innovatory social policies in the city. In *Proceedings Oslo Conference*. (pp. 23-29). Strasbourg: Council of Europe.

Laville, J.-L. (dir.) (1994). *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L. (2009). L'économie solidaire dans le débat théorique. *Revista de Economia Solidária*, (1), 31-70.

Leadbeater, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

Lechat, N. (2002). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? *Civitas:Revista de Ciências Sociais*, 2 (1), 123-140.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5 (2), 27-39.

Massarsky, C., & Beinhacker, S. (2002). *Enterprising nonprofits: revenue generation in the nonprofit sector*. Englewood Cliffs, NJ: Yale School of Management and The Goldman Sachs Partnership on Nonprofit Ventures.

Morais, L. (2007). *Economia social e solidária: do que se trata este complexo e contraditório setor? Balanço, tendências e perspectivas para análise do caso brasileiro*. Comunicação apresentada no Congresso Nacional da ABET, Salvador. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de [http://www.tau.org.ar/html/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Artigo\\_abet\\_07\\_1\\_.pdf](http://www.tau.org.ar/html/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Artigo_abet_07_1_.pdf)

Mulgan, G. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Bethnal Green: The Young Foundation.

Namorado, R. (2007). Renovar os quadros jurídicos da Economia Social? *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, n.º 293, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Empreendedorismo social:  
dos conceitos às escolas de fundamentação  
para uma aplicação ao caso português

Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

Netten, A., McDaid, D., Fernández, J. L., Forder, J., Knapp, M., Matosevic, T. & Shapiro, J. (2005) Measuring and understanding social services outputs. *Personal Social Services Research Unit*, Discussion Paper 2132/3.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

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

Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the literature*. Quebec: McGill University. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.sig.uwaterloo.ca/documents/SocialInnovation.pdf>

Noya, A. (2010). *Entrepreneurship and innovation*. Paris: OCDE.

Nunes, F., Reto, L. E., & Carneiro, N. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

OECD (1999). *Las Empresas Sociales*. OECD Publishing.

Parente, C. (2011). Responsabilidade social no terceiro setor: do ideário às práticas de gestão das pessoas. In M. A. Costa, M. J. Santos, M. Seabra, & F. Jorge (Eds.). *Responsabilidade Social: Uma Visão Iberoamericana*. Coimbra: Almedina.

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. (2011, Maio). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. Comunicação apresentada no XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização, Lisboa. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/12-apresentacoes>

Parlamento Europeu (2009). *Relatório sobre Economia Social (2008/2250 INI)*. Comissão do Emprego e dos Assuntos Sociais, Bruxelas. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2009-0015+0+DOC+PDF+V0//PT>

Peredo, A. M., & Mclean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.

Perista, H. (2001). *Social enterprises in Portugal: The case of CECI's: Cooperatives for Rehabilitation of People with Disabilities*. Lisboa: Centro de Estudos para a Intervenção Social.

Powell, W. (1987). *The non-profit Sector: A Research Handbook*. Yale: Yale University Press.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: elementos para referência teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Braga. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working5.pdf>

Quintão, C. (2011). O Terceiro setor e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. *IS Working Papers* 2.ª Série (2).

Razeto, L. (1993). Economia de solidariedade e organização popular. In M. Gadotti, F. Gutiérrez (orgs.), *Educação comunitária e economia popular* (pp.34-58). São Paulo. Cortez.

- Razeti, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires: Editorial Lumen-Humanitas.
- Salamon, L. (1992). *America's Non-profit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1992). Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project*, 3.
- Salamon, L. & Anheier, H. (Eds.) (1996). *Defining the non-profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1999). *The Emerging Sector Revisited: a summary*. Baltimore: Johns Hopkins Centre for Civil Society Studies.
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., Sokolowski, W. (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Center for Civil Society Studies.
- Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de [http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno\\_Gestion\\_6.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/52/13/Cuaderno_Gestion_6.pdf)
- Santos, J. (2009). *Maneiras Cooperativas de Pensar e Agir. Contributo para a História do Cooperativismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Schumpeter, J. (1996 [1905-1950]). *Essays: managers, innovation, bussiness cycles and capitalism evolution*. Oeiras: Celta.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241-246.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Sígolo, V.M., Barbieri, E.M. (2007). Apresentando autores e textos. In S. L. Mello, V. M. Sígolo, E. M. Barbieri (Orgs.), *Economia Solidária e Auto Gestão* (pp.11.18). São Paulo: NESOL-USP.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 399-410.
- Souza, A. R. (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.
- Squazzoni, F. (2009). Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 869-883.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Thompson, J. L. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.

Empreendedorismo social:  
dos conceitos às escolas de fundamentação  
para uma aplicação ao caso português

Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social

United Nations. (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations Publications.

Vidal, P., Villa, A., Sureda, M., Simon, C., & Hernando, A. (2007). *Buenas Prácticas en la Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Fundación “La Caixa”.

Weber, M. (1983 [1905]). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.

Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and method* (2nd ed.). California: Sage Publications.

Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.

Yunus, M. (2011, 14 de Janeiro). Sacrificing Microcredit for Megaprofits. *The New York Times*. Retirado a 25 de maio, 2011, de <http://www.nytimes.com/2011/01/15/opinion/15yunus.html>

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris: Presses Universitaires de France.

Zietlow, J. T. (2001). Social Entrepreneurship: Managerial, Finance and Marketing Aspects. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1), 19-43.

## Anexo metodológico

### 1. Abordagem extensiva: procedimentos de construção da amostra

As 89 organizações objeto de inquirição foram selecionadas após desenvolvimento de um plano amostral por quotas não proporcionais, a partir da informação disponível num conjunto de bases de dados. Os critérios de base teórica para a sua constituição foram a forma e o estatuto jurídico das OTS.

A população de 1853 OTS que constituiu o plano amostral foi inventariada a partir de bases de sondagem fornecidas por duas instituições de cúpula nacionais, a CASES e a Plataforma de ONGD, bem como por instituições de cúpula setoriais, em dezembro de 2011, a atuarem no setor social. Quando não foi possível aceder a informações disponibilizadas pelas cúpulas setoriais, recorreu-se à consulta das bases de dados dos respetivos *sites* na internet. Em qualquer caso e depois de depuradas as bases de dados para eliminar organizações com dupla pertença, reunimos numa base de sondagem única 1853 organizações (Quadro A), 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, à época no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), atual Instituto Camões. A maior dificuldade na constituição da base de sondagem foi reunir informação fiável sobre os estatutos (IPSS e ONGD) e formas jurídicas, dado a sobreposição dos mesmos em termos legais, o que origina classificações incorretas 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.

A dimensão da amostra 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. 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.

### Quadro A - Base de sondagem para definição de amostra por quotas

Estatuto jurídico Forma jurídica	Só IPSS	Só ONGD	IPSS+ONGD	Nenhum	Total
Associações em geral	960	50	8	58	1076
Associações de desenvolvimento local (ADL)	1	4	0	34	39
Associações mutualistas	95	0	0	0	95
Cooperativas de solidariedade social ou multissetoriais	57	4	0	50	111
Fundações de solidariedade social	73	9	5	114	201
Misericórdias e outras organizações religiosas	330	0	0	1	284
<b>Total</b>	<b>1516</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	<b>257</b>	<b>1853</b>

Assim sendo, um primeiro critério amostral derivou da centralidade do estatuto jurídico que se aplica às OTS, traduzindo-se numa matriz de constituição de quotas que articulou: i) classificação da organização quanto à forma jurídica; ii) classificação na dicotomia IPSS/não IPSS; iii) classificação na dicotomia ONGD/não ONGD. Adicionalmente, a seleção das organizações foi feita, preferencialmente, a partir da base de organizações que haviam sido referenciadas, pelos interlocutores privilegiados nas entrevistas exploratórias, como exemplos de empreendedorismo social, quer pelos seus pares, quer por alguns atores pertencentes a 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 tipologias de organizações que, ao abrigo do princípio da proporcionalidade, corriam o risco de ficar excluídas 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 89 organizações. As quotas amostrais são descritas no Quadro B. 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.

## Quadro B - Quotas amostrais por forma e estatuto jurídicos

Forma jurídica	IPSS		Não IPSS	
	ONGD	Não ONGD	ONGD	Não ONGD
Associações em geral	5	32	13	4
ADL	-	-	1	2
Associações mutualistas	-	2	-	2
Cooperativas de solidariedade social e multissetoriais	-	3	1	1
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2
Misericórdias e outras organizações religiosas	-	6	-	-

Avançando para uma abordagem combinada das diferentes formas e estatutos jurídicos considerados, 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 exposta no Quadro C.

## Quadro C - Distribuição das organizações inquiridas segundo a forma e o estatuto jurídicos

Forma jurídica	Estatutos jurídicos			Total
	IPSS+ONGD	IPSS	ONGD NENHUM DOS DOIS	
Associações em geral	5	32	13	54
ADL	0	0	1	3
Associações mutualistas	0	2	0	4
Cooperativas de solidariedade social e multissetoriais	0	3	1	5
Fundações de solidariedade social	1	10	4	17
Misericórdias e outras organizações religiosas	0	6	0	6
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>53</b>	<b>19</b>	<b>89</b>

## 2. Abordagem intensiva: estudos de caso organizacionais e de programas educativos

Nos estudos de caso organizacionais foram desenvolvidos quatro guiões de entrevistas: dois guiões para entrevistas abertas individuais a dirigentes e técnicos e outros dois guiões para entrevistas coletivas a técnicos e trabalhadores, associados, cooperantes e voluntários. As questões apresentadas foram adaptadas a cada caso concreto, quer a partir da análise do inquérito por questionário, quer através da análise da informação previamente recolhida. A construção dos guiões orientadores das entrevistas foi realizada de acordo com o quadro teórico do projeto, embora numa perspetiva aberta, de modo a dar espaço à emergência de temáticas e categorias não previstas. Os guiões constituíram-se em quatro grandes capítulos: i) conceção de empreendedorismo social e do seu papel na organização; ii) modelos de gestão (financiamento, gestão de recursos humanos, redes e parcerias e comunicação); iii) modelos de liderança (liderança, trabalho de equipa, planeamento estratégico e operacional); iv) cultura organizacional; v) inovação social (conceito e impactos da intervenção da organização no processo e produto).

Atenda-se que, no interior de cada estudo de caso, se procurou cumprir um requisito de diversidade, que se constituiu como uma das preocupações no momento de seleção dos entrevistados. Procurámos garantir a heterogeneidade de profissionais, entrevistando individual e coletivamente representantes de todos os níveis hierárquicos. No caso das entrevistas coletivas, procurámos garantir a homogeneidade dos participantes, de modo a evitar constrangimentos resultantes de posições hierárquicas distintas. Foram realizadas gravações áudio de todas as entrevistas individuais e gravações áudio e vídeo das entrevistas coletivas, de forma a evitar a descontextualização das respostas e a ter-se presente o contexto nas quais as mesmas foram aplicadas, no momento da transcrição integral.

Os mesmos procedimentos de recolha de informação foram garantidos nos estudos de caso dos programas educativos. Neste sentido, foram desenvolvidos dois guiões de entrevistas individuais: dois guiões para entrevistas individuais a diretores (também fundadores) e aos docentes e formadores. As questões apresentadas foram adaptadas a cada caso concreto, a partir da análise da informação documental recolhida quer nas apresentações-*online* de programas educativos, quer na análise da informação documental fornecida pelos responsáveis dos programas de estudo de caso. A construção dos guiões orientadores das entrevistas foi realizada de acordo com o quadro teórico do projeto, embora numa perspetiva aberta de modo a dar espaço à emergência de temáticas e categorias não previstas. Os guiões constituíram-se em quatro grandes capítulos: i) caracterização do curso; ii) práticas educativas/pedagógicas; iii) conceções de empreendedorismo social e do campo da economia social; iv) caracterização do entrevistado.

O tratamento das entrevistas, independentemente do contexto organizacional ou educativo, foi faseado e assente numa análise comparativa com base no conhecimento integral do discurso dos entrevistados, mas também das diversas componentes do mesmo. A leitura das entrevistas, na totalidade, deu origem a uma pequena síntese da narrativa (análise por temáticas) e a uma análise categorial, usando conceitos associados ao modelo analítico do projeto (análise da problemática), sendo que novos conceitos foram emergindo e integrando o modelo. Esta análise horizontal categorial permitiu construção de sinopses por grandes temáticas do guião de entrevista e a sua articulação com os correspondentes excertos do discurso dos entrevistados. As sinopses reduziram o montante de material a trabalhar, através da identificação do *corpus* central e relevante das entrevistas, tendo facilitado a comparação longitudinal das entrevistas entre si e tornado clara a não saturação da informação recolhida. Construíram-se tipologias por semelhança com o reagrupamento por critérios de proximidade de conteúdos, a partir de uma análise categorial que usou quer conceitos previamente definidos, quer outros que foram surgindo como variáveis explicativas mais relevantes. Por fim, procedeu-se à realização da análise vertical dos estudos de caso organizacionais e educativos.

Em ambos os estudos de caso, fez-se recurso do diário de campo associado, em alguns casos, a grelhas de observação abertas (reuniões, atividades, sessões formativas).