

Papel do capital social no desenvolvimento de iniciativas sociais: estudo de 4 casos

Susana Bernardino

Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ, Portugal, susanab@iscap.ipp.pt

J. Freitas Santos

Politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ e NIPE/Universidade do Minho, Portugal, jfsantos@iscap.ipp.pt

Sandra Fagundes

Politécnico do Porto/ISCAP, Portugal, sandrafagundes@gmail.com

Resumo estruturado

Propósito: O propósito da investigação é o de tentar compreender o papel do capital social no processo de desenvolvimento de iniciativas sociais em Portugal.

Desenho/metodologia/abordagem: Após uma revisão da literatura relevante sobre o tema, avança-se para uma análise qualitativa de 4 estudos de caso. Os dados primários foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis dos projetos selecionados para análise. Concretamente, os projetos sociais Cais Recicla, Oficina Agrícola, Semear o Futuro e o Centro de Interpretação da Abelha.

Resultados: Os resultados obtidos permitiram concluir que as iniciativas sociais se confrontam, antes de mais, com dificuldades em obter recursos financeiros de capital privado, continuando a depender em larga medida de financiamentos públicos. Em relação aos recursos humanos, percebe-se que há uma consciencialização acerca da importância de se disporem de pessoas qualificadas, embora não possuam, geralmente, capacidade financeira para as contratar. Deste modo, os modelos de resposta social analisados manifestam claras dificuldades em se tornarem no médio/longo prazo autossustentáveis. Neste contexto, as dotações de capital social detidas pelas organizações revelam-se importantes para a angariação e mobilização dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades organizacionais, nomeadamente através do estabelecimento de parcerias e protocolos de cooperação. Os resultados da investigação realçam a importância da colaboração entre parceiros e os laços de confiança estabelecidos entre as instituições que no concreto procuram resolver os problemas sociais. Por último, a investigação revela que apesar dos benefícios que proporcionam, as parcerias expõem as

organizações sociais a alguma dependência, na medida em que a continuidade do projeto requer a manutenção dos acordos de cooperação.

Limitações da investigação: A investigação apresenta uma natureza exploratória em virtude da natureza qualitativa da investigação.

Implicações práticas: O conhecimento das soluções inovadoras para ultrapassar os principais desafios que a atividade de empreendedorismo social impõe é importante para os gestores de outras iniciativas sociais, que se deparam com desafios semelhantes e que poderão adaptar as respostas desenvolvidas à sua situação particular. Por outro lado, o estudo revela a importância do envolvimento da iniciativa privada no apoio ao lançamento de iniciativas sociais. Finalmente, é reconhecido o papel indispensável do capital social na conceção de políticas públicas que fomentem a criação de valor social.

Originalidade/ valor: O interesse da investigação resulta da importância que as organizações sociais assumem para a sociedade e pelo potencial de criação de valor social que encerram. Os estudos empíricos existentes são ainda escassos, sendo necessários estudos que explorem, em profundidade, as principais dificuldades que as iniciativas de empreendedorismo social enfrentam ao nível dos recursos e como estas podem ser minimizadas através do desenvolvimento de estratégias de cooperação com outras entidades (públicas ou privadas).

Palavras chave: Empreendedorismo Social, Valor Social, Desafios, Recursos

Introdução

O cenário de crise da dívida pública mundial e o abandono ou redução de algumas políticas públicas de proteção social e de apoio aos mais desfavorecidos impelem a um maior envolvimento da sociedade civil na resposta aos problemas sociais (Vieira, 2011; Quintão, 2011). Problemas como a incapacidade de criação de emprego e o aumento do desemprego estrutural, a persistência de formas de pobreza tradicionais, o aumento de novas formas de pobreza e de exclusão social ou a crescente destruturação familiar, são exemplos de questões sociais que se têm vindo a agravar ao longo das últimas décadas.

Os modelos de empreendedorismo e de gestão convencionais, por sua vez, não têm, também, conseguido responder adequadamente às necessidades com que as sociedades contemporâneas se deparam, dando origem ao aparecimento, nos últimos anos, de novos modelos de resposta de que o empreendedorismo social é um dos exemplos (Azevedo, Franco & Meneses, 2010; Quintão, 2011; Vieira, 2011),

Os novos modelos de intervenção social, distintos dos assistencialistas, incluem, no seu *modus operandi*, de uma maior abertura à sociedade e de uma capacidade para pensar, realizar e

enfrentar os problemas de forma mais criativa (Quintão 2011). Este autor sublinha que o empreendedorismo social como nova forma de intervenção tem emergido no âmbito do terceiro setor, na confluência de três setores de atividade: (i) o Estado, através das suas formas de organização e das administrações públicas, que se constituem como setor público; (ii) o setor empresarial, composto pelas organizações privadas empresariais de finalidade lucrativa; e (iii) a esfera doméstica enquanto espaço de produção de solidariedades primárias.

O terceiro setor surge, assim, como um campo híbrido que se localiza no espaço intermédio a estes três vértices (Santos, 2010; Evers *et al.*, 2005, citado por Quintão, 2011). Trata-se de uma área de contornos difusos, que partilha muitas das características dos setores com que intersesta. É esta pluralidade que configura a natureza idiossincrática do empreendedorismo social, ao conjugar num modelo organizacional o caráter empreendedor do setor empresarial com a criação de valor social a que o setor público e setor sem fins lucrativos aspiram. Em Portugal, o terceiro setor é, hoje em dia, declaradamente reconhecido na lei fundamental da República Portuguesa (artigo 80º e 82º da Constituição da República Portuguesa). O terceiro setor é composto por diferentes formas jurídicas legais que, segundo Quintão (2011), se apresentam sob quatro formatos organizacionais: associações, fundações, cooperativas e associações mutualistas. Portugal é, de entre os países da União Europeia (UE), um dos países com maior nível de aceitação da economia social, em particular junto das comunidades académica e científica e administração pública (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2013). De acordo com Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), em 2010, a economia social representava 2,8% do valor acrescentado bruto (VAB) nacional, 5,5% do emprego remunerado (ETC) e 4,7% do emprego total. Para além disso, à data, o setor era constituído por 55 383 unidades distribuídas por um variado número de atividades, o que revela uma possante heterogeneidade. A atividade com maior destaque diz respeito aos serviços de ação e solidariedade social, que gerava 41,3% do VAB total e 40,6% das remunerações totais da economia social.

O objetivo deste artigo é compreender o modo como as organizações que desenvolvem atividades de empreendedorismo social em Portugal respondem aos problemas de segmentos específicos da população. Em particular, pretende-se conhecer o papel que o capital social desempenha no desenvolvimento de atividades de empreendedorismo social e em que medida facilita o desencadear de atividades conducentes à criação de valor social.

A metodologia a usar será de natureza qualitativa, através do método do estudo de caso que incidirá sobre quatro projetos de empreendedorismo social: (i) o projeto Cais Recicla, localizado no Porto e desenvolvido pela CAIS; (ii) o projeto Oficina Agrícola, desenvolvido pela Santa Casa da Misericórdia de Boticas, localizado em Boticas; (iii) o projeto Semear o Futuro, levado a cabo pelo Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição, em Lisboa; e (iv) o projeto Centro de Interpretação da Abelha, promovido em Terra Chã pela Cooperativa Terra Chã.

A investigação afigura-se pertinente em função do peso do terceiro setor na economia nacional, bem como pelo potencial de criação de valor que apresenta para a sociedade. Por isso, interessa

reforçar a evidência empírica sobre um setor que apesar de importante carece ainda de uma base alargada de estudo de caso. A investigação realizada permite evidenciar formas de intervenção inovadoras que possam servir de referência para outras organizações. Para além disso, pretende-se contribuir para o alargamento da base de conhecimento empírico sobre as formas de intervenção social em diferentes setores da sociedade.

O artigo é composto por cinco secções. Na primeira referem-se os principais conceitos sobre o tópico em análise a partir da revisão de literatura pertinente. A secção seguinte analisa os processos organizacionais que viabilizam a criação de valor social, em particular os recursos financeiros, humanos e relacionais (capital social). A terceira secção apresenta o desenho e a metodologia da investigação, procedendo-se, na quarta secção, à apresentação, análise e discussão dos casos selecionados. O artigo encerra com as principais conclusões do estudo, as suas limitações e a proposta de futuras linhas de investigação.

1 – Conceito de empreendedorismo social

O empreendedorismo tem atraído, nos últimos tempos, um forte interesse por parte da comunidade científica e da sociedade em geral. Este interesse é justificado pela necessidade de criação de negócios inovadores (Santos 2010) e pelo potencial que o empreendedorismo social representa, enquanto veículo transformador capaz de criar valor para a economia e a sociedade em geral. Como referem Deiglmeier, Miller e Philips (2008) (citado por Gata, 2010), a inovação social não diz apenas respeito a uma resposta mais eficiente, eficaz e sustentável aos problemas sociais, mas também, e particularmente, uma solução em que o valor gerado reverte a favor da sociedade no seu todo (Gata 2010).

A inexistência de um consenso entre os diversos autores em torno da definição de empreendedorismo é particularmente dificultado pelas importantes diferenças geográficas e culturais que influenciam o entendimento que se tem quanto ao significado de um comportamento empreendedor (Vieira, 2011). Para Sarkar (2010), o conceito de empreendedorismo pode ser estruturado em torno de seis eixos-chave: (i) empreendedorismo e inovação; (ii) identificação e exploração de oportunidades; (iii) o empreendedor, suas características e comportamentos; (iv) o empreendedorismo enquanto processo; (v) a expressão organizacional do projeto empreendedor; e (vi) a exploração de oportunidade, de um modo sustentável, através da inovação.

Apesar da atenção da comunidade científica sobre o tema, o empreendedorismo social enquanto fenómeno inerentemente complexo, continua a ser, ainda nos dias de hoje, um conceito difícil de definir (Popoviciu & Popoviciu, 2011). Para a delimitação do significado do conceito de empreendedorismo social, alguns investigadores (por exemplo, Sarkar, 2010; Dees, 2001) têm defendido que é um subcampo dentro do âmbito do empreendedorismo em geral. Esta posição

é, também, notória no discurso de Dees (2001), que considera os empreendedores sociais como um género de empreendedores que possuem uma missão social.

Em comum, os dois conceitos têm o facto de procurarem a criação e desenvolvimento de novas ideias e iniciativas. Diferem, porém, no que respeita ao propósito central da sua atividade. Se para o empreendedorismo em sentido lato (o empreendedorismo económico), o objetivo último é a geração de lucro económico, para o empreendedorismo social, por sua vez, criar valor social é a vocação prioritária, explícita e central (Austin, Wei-Skillern & Stevenson, 2006; Davis, 2002). O empreendedorismo social tem como compromisso principal a criação de valor social, prosseguido através do reconhecimento e exploração das oportunidades (que permitam criar valor social), aplicação da inovação, tolerância ao risco e recusa em aceitar as limitações impostas pelos recursos disponíveis (Peredo & McLean, 2006).

Outro fator que pode ajudar a compreender a diferença entre empreendedorismo social e económico, é o conjunto de metas que o empreendedor estabelece e pretende alcançar (Bacq, Hartog, Hoogendoorn & Lepoutre, 2011). Estas metas podem ser de natureza económica (tais como recompensas monetárias, a aquisição de riqueza pessoal ou aumento do rendimento pessoal), metas sociais (relacionamentos satisfatórios com outras pessoas e benefícios proporcionados, de alguma forma, à sociedade) ou metas de autodesenvolvimento (como a autorrealização, satisfação resultante do crescimento intelectual e espiritual) (Wickham, 2006 citado em Bacq *et al.*, 2011).

Trivedi e Stokols (2011) defendem que o empreendedorismo social apresenta quatro características principais que afirmam a sua natureza idiossincrática: (i) a ênfase em objetivos sociais, por oposição a ganhos económicos; (ii) o papel ativista social desempenhado pelo empreendedor social; (iii) a presença de um comportamento empreendedor e inovador; e (iv) a geração e apropriação do excedente económico como um meio para a resolução de um problema social, e não como um fim em si mesmo.

O empreendedor social partilha de muitas das qualidades do empreendedor económico, tais como visão, criatividade ou capacidade para criar processos inovadores e lançar novos produtos, embora os use na construção de novas soluções para os problemas sociais (Bacq, *et al.*, 2011). Mantendo explícita a missão (social), o empreendedor social procura resolver uma questão social procurando combater as causas dos problemas, e não apenas as suas manifestações. Esta aspiração implica, com frequência, produzir alterações fundamentais no setor social. Por esse motivo, os empreendedores sociais são considerados, numa perspetiva schumpeteriana, como renovadores ou revolucionários. Imbuídos de uma missão social, os empreendedores procuram produzir mudanças sociais através de uma alteração dos processos de intervenção que ao combaterem as causas dos problemas, minimizam as necessidades sociais existentes e produzem melhorias sustentáveis.

Para Mair e Martí (2006 p. 37, citados por Parente, Marcos & Amador, 2012) o empreendedorismo social pode ser visto como um “processo de criação de valor social, através

da combinação inovadora de recursos e da exploração de oportunidades com o fim de (...) responder a necessidades sociais”.

Na mesma linha de pensamento, para a organização Ashoka Portugal, os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes da sociedade. São ambiciosos e persistentes, enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de mudança em larga escala. Segundo o seu fundador e presidente, Bill Drayton, a função do empreendedor social é identificar os bloqueios sociais, reconhecer o que não está a funcionar no âmbito social, e posteriormente encontrar modos inovadores de resolver o problema. Desta forma, mediante a difusão da solução, serão introduzidas mudanças sistémicas, ao mesmo tempo que se envolvem as sociedades na busca de novos caminhos (Ferreira, 2005).

Para o Instituto de Empreendedorismo Social (IES), o empreendedor social é um catalisador de mudança que resolve eficazmente problemas sociais. Este instituto aponta cinco critérios que considera fundamentais para que uma atividade possa ser qualificada no âmbito do empreendedorismo social: (i) missão social/ambiental, que procure a resolução de problemas sociais/ambientais negligenciados; (ii) impacto social/ambiental que é capaz de produzir para a transformação positiva da sociedade; (iv) inovação, desafiando a visão tradicional e utilizando modelos de negócio inovadores; (v) escalabilidade/replicabilidade, que traduz a possibilidade de as atividades crescerem e/ou serem replicadas noutra local geográfico (Martins & Pinheiro, 2010).

O *Institute for Social Entrepreneurs*, introduz com subtileza um conceito agregador na definição de empreendedorismo social, que deve ser entendido como “a arte de conseguir simultaneamente um retorno financeiro e social do investimento”. Para este instituto, o empreendedor social é o “indivíduo que usa estratégias de criação de rendimentos para atingir objetivos sociais, procurando um retorno do investimento que seja simultaneamente financeiro e social”.

Porém, Dees (2001) vem chamar a atenção para o facto do conceito de empreendedor social se referir à inovação e não à capacidade de gerar recursos, onde os rendimentos gerados são apenas um meio de atingir um objetivo social. Assim, na sua definição de empreendedorismo social, Dees inclui uma componente importante ao referir que o empreendedor social é aquele que não deixa que os seus recursos limitados o impeçam de tentar concretizar os seus sonhos/objetivos, dispondo a capacidade de conseguir reunir os recursos de que necessita.

Para Santos (2012), o objetivo último do empreendedor social é encetar todos os esforços para tornar a sua organização obsoleta. Esta posição, que à primeira vista pareceria um paradoxo, é justificada pelo autor com o facto de essa situação significar que o problema social se encontraria completamente solucionado, não sendo mais necessária a intervenção da organização social.

O *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) incorpora na definição de valor social o apoio a públicos-alvo específicos, temporariamente fragilizados ou sem capacidade de emitir opinião,

destruindo as barreiras que impeçam a inclusão social, assim como a redução dos efeitos negativos gerados pela atividade económica.

No entendimento de Yunus (2011), a criação de valor social é a consequência de um conjunto de atividades, produtos ou serviços, que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros meios, nomeadamente pelo Estado e pelo mercado.

O empreendedorismo social pode atuar em diferentes áreas sociais, tais como educação, saúde, direitos humanos, direitos dos trabalhadores, meio ambiente, desenvolvimento económico sustentável ou agricultura (London & Morfopoulos, 2010). Não obstante a diversidade de causas sociais sobre as quais o empreendedorismo social pode incidir, alguns autores têm enfatizado a sua importância para a redução da pobreza e exclusão social (London & Morfopoulos, 2010; Martin & Osberg, 2007; Silveira, 2005), bem como para a melhoria de condições de grupos desfavorecidos da sociedade (Peredo & McLean, 2006). Para essa aspiração, muito contribui a ideia de inovação social, que permite a conceção de uma resposta social geradora de mudança, capaz de satisfazer as necessidades sociais não satisfeitas, de promover a inclusão social, de capacitar agentes sujeitos a processos de exclusão e marginalização social, provocando assim uma profunda mudança nas relações de poder e na geração de valor social (Gata 2010).

A capacitação das pessoas envolvidas no projeto é outra das características-chave do empreendedorismo social (Santos, 2012). Esta capacitação, ou *empowerment* na terminologia anglo-saxónica, diz respeito ao processo através do qual pessoas, organizações e comunidades adquirem domínio de determinadas competências (Perkins & Zimmerman, 1995; Rappaport, 1987). A UNICEF enfatiza também o conceito de capacitação, definido pela organização como o processo através do qual as pessoas tomam controlo e ação, com o objetivo de superar obstáculos com os quais se deparam. Para a UNICEF, a capacitação significa uma ação coletiva desenvolvida por indivíduos afetados por uma desigualdade estrutural, que os colocou numa situação de desvantagem, de modo a ultrapassarem os obstáculos que essa desigualdade origina.

A capacitação do público-alvo da organização social é promovida através de várias formas, como a educação e formação profissional, o trabalho digno e remunerado, o acesso à informação, a participação no âmbito público e nas organizações sociais, e desenvolvimento do nível da autoestima e auto percepção individual (Pinto, 2011). Assim, *empowerment* pode ser considerado um mecanismo de justiça social através do qual as pessoas adquirem maior controlo sobre sua vida, consciência crítica e participação nas comunidades (Monteiro, 2008).

Através deste processo, o indivíduo toma consciência das suas possibilidades, aumenta a sua capacidade de decisão e ganha auto confiança (Zimmerman, 2000). Para Zimmerman (2000), a capacitação do público-alvo gera um efeito adicional na atividade social, na medida em que indivíduos com elevada autoestima, capacidades desenvolvidas e seguro de si mesmo, podem

contribuir de forma mais ativa na ação coletiva. Desta forma estimula-se a criação de cadeias de valor partilhadas, onde os próprios intervenientes podem assumir o controlo da solução ou de partes importantes desta (Santos, 2012).

O empreendedorismo social promove assim a participação e desenvolvimento dos seus públicos (Azevedo *et al.*, 2010; Parente, Costa, Santos & Amador, 2013a; Santos, 2012), rejeitando os tradicionais modelos assistencialistas de fornecimento unilateral de bens e serviços sociais (Azevedo *et al.* 2010; Parente *et al.*, 2013da).

Numa linha de pensamento muito próxima, para Gohn (2004), a capacitação das pessoas permite um desenvolvimento autossustentável. Assim, através deste processo, as pessoas tornam-se protagonistas de sua própria história, ou seja, tornam-se mais capazes, mais autoconfiantes, muitas vezes recuperando a sua dignidade, conseguindo colocar em prática projetos que poderão ser uma mais valia não só para elas próprias mas também para toda a sociedade (Gohn, 2004; Yunus, 2011).

2. Gestão de recursos e capacidades nas organizações sociais

Os recursos e competências da empresa social são os inputs indispensáveis ao cumprimento da missão da organização social. O valor dos recursos detidos por uma organização social são avaliados pela sua capacidade em explorar com sucesso as oportunidades de intervenção social. No entanto, poucos são os recursos que só por si são produtivos, sendo necessário que, o conjunto desses recursos, sejam transformados em capacidades para que a organização social possa desenvolver as suas atividades. As organizações sociais que possuem mais capacidades são também as mais empreendedoras, e que mais facilmente se adaptam ao ecossistema social, através da inovação, em colaboração e em parceria com outras pessoas, entidades e instituições. As empresas sociais controlam recursos tangíveis e intangíveis que são usados na conceção e implementação das atividades da organização. As capacidades requerem a combinação ou coordenação de um conjunto de recursos (totais ou parciais) de modo a concretizar as tarefas a realizar. Por exemplo, os recursos financeiros por si só não geram atividades, se não forem combinados com os recursos humanos que viabilizam uma gestão mais eficiente.

Os recursos podem ser classificados em quatro grandes categorias – recursos materiais, financeiros, humanos e sociais (capital social) (Barney & Clark, 2007; Meyskens, Robb-Post, Stamp, Carsrud & Reynolds, 2010).

A teoria baseada nos recursos defende que uma organização é constituída por um conjunto de recursos, dependendo a sua capacidade de geração de valor da forma como os utiliza na prossecução da sua estratégia. Deste modo, organizações com recursos semelhantes poderão utilizá-los de modos distintos, o que implica que nem sempre são as organizações com melhores

recursos aquelas que maior valor são capazes de criar (Barney, 1991; Molloy, Chadwick, Ployhart & Golden, 2011). Uma preocupação constante das organizações do terceiro setor é a escassez de recursos para o cumprimento da sua missão social (Vilar, 2010, citado por Correia, 2011). Em grande medida, a sobrevivência das organizações depende do acesso a recursos e, por isso, o desenvolvimento de relações privilegiadas com aqueles que os controlam, dependendo dos objetivos e necessidades das entidades envolvidas. (Parente *et al.*, 2013b).

2.1 - Recursos financeiros

O empreendedorismo social envolve a procura de soluções favoráveis à geração de receitas próprias, com vista à substituição de um modelo de dependência por um modelo de autossuficiência que assegure a viabilidade financeira da organização (Boschee, 2001; Dees, 2001; Yunus, 2011; Parente *et al.*, 2013d).

Gata (2010) reconhece a dificuldade em se conseguir um modelo de resposta totalmente autosustentável, admitindo que a maioria dos projetos de empreendedorismo social nunca conseguirá ser totalmente sustentável do ponto de vista financeiro. Este contexto coloca enormes dificuldades na mobilização e gestão dos recursos necessários para implementar o modelo de resposta idealizado (Azevedo *et al.*, 2010). Por consequência, os recursos financeiros de uma organização que se dedica a objetivos sociais são, por norma, escassos ou sujeitos a tendências de escassez (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Deste modo, os empreendedores sociais são desafiados a utilizar eficientemente os recursos escassos que têm à sua disposição, desenvolvendo estratégias para a aplicação mais eficiente dos recursos, fazendo mais com menos, enfrentando os riscos de uma forma calculada e atraindo o investimento de terceiros (Dees, 2001).

Os projetos sociais podem recorrer a três fontes de receitas principais: (i) fundos próprios, incluindo rendimentos como quotizações dos seus associados, a venda de bens ou a prestação de serviços; (ii) as doações; e (iii) fundos públicos (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005). Os empreendedores sociais recorrem por vezes a outras fontes de rendimento, como por exemplo recursos filantrópicos, sem que com isso se perca o sentido de autonomia. (Parente, 2013).

Sharir e Lerner (2006) alertam que a incapacidade de autofinanciamento da organização poderá resultar num grave problema de excessiva dependência de fontes de financiamento externas e de fontes unilaterais de recursos, tais como donativos. A grande parte dos projetos de empreendedorismo social está, também, dependente de apoio financeiro estatal, não sendo capazes, por si só, de gerar excedentes económicos provenientes da sua atividade. Esta excessiva dependência de fontes de financiamento públicas, coloca vários constrangimentos às atividades das organizações, pelas imposições associadas aos contratos de parcerias estabelecidas (Parente & Costa, 2013a).

A investigação de Lerner e Sharir (2006) indica que o capital disponível na fase inicial do projeto é fundamental ao sucesso do projeto. Os mecanismos existentes no atual sistema financeiro são considerados desadequados para as especificidades do empreendedorismo social, não estando vocacionados para financiar o tipo de inovação que a resposta às necessidades sociais envolve (Vasconcelos, 2010). Rispal e Boncler (2010) referem a dificuldade de se convencer os potenciais financiadores a investir em algo que não oferece garantias de viabilidade económica, chamando igualmente a atenção para os riscos de dependência de uma única fonte de financiamento, que poderá comprometer o projeto.

Parente e Costa (2013a) sublinham a necessidade de uma maior eficiência e criatividade na angariação e gestão de recursos financeiros nas sociedades ocidentais contemporâneas. Por isso, consideram ser necessário recrutar colaboradores com as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades financeiras da organização, nomeadamente, orçamentação, preparação de candidaturas a financiamentos, relacionamento com entidades financeiras e estatais, e desenvolvimento de processos de prestação de contas (Parente, 2013).

A investigação de Parente *et al.* (2013b) encontra, no caso português, dificuldades por parte das organizações do terceiro na angariação de recursos financeiros próprios, identificando lacunas no contacto com potenciais fontes de financiamento, falta de doações individuais/empresariais, falta de experiência na angariação de fundos e incapacidade para gerar excedentes económicos. A ausência de sustentabilidade financeira (e de uma equipa de recursos humanos estável) poderá conduzir à adoção mecanismos gestionários de cariz mais imediatista, em detrimento da incorporação de uma orientação empreendedora (Parente & Costa, 2013a). Os financiamentos públicos e privados são, muitas vezes, concedidos a curto-prazo, com renegociações periódicas dos montantes e condições de financiamento, que tornam por vezes as operações inviáveis (Rispal & Boncler, 2010).

A comunicação da empresa com potenciais financiadores é considerada importante, envolvendo a capacidade de comunicação com bancos, entidades governamentais ou doadores, todos eles com diferentes expectativas, solicitações em termos de monitorização e que poderão ter opiniões distintas em relação às políticas de gestão. É crucial a construção de uma relação de confiança, que poderá demorar algum tempo a edificar (Guérin & Vallat, 1998, citado por Rispal & Boncler, 2010).

2.2 - Recursos humanos

Os recursos humanos de uma organização social podem ser compostos por funcionários (remunerados), voluntários e gestores, que poderão (ou não) ser oriundos da comunidade local ou do público que a organização visa servir. Estes recursos humanos devem ser dotados de capacidades técnicas necessárias às atividades desenvolvidas pela organização e devem ser capazes de responder da melhor forma possível às necessidades do público-alvo e aos objetivos dos *stakeholders*, o que pressupõe a posse de competências pessoais e interrelacionais (Sewell,

2009; Parente, 2013). Para serem bem-sucedidas as organizações sociais deverão dispor de mão-de-obra capacitada e utilizar de uma forma eficiente os recursos humanos que têm à sua disposição (Vilar, 2010). Vários investigadores salientam a importância que os recursos humanos assumem para o sucesso dos projetos sociais (Meyskens *et al.*, 2010; Parente *et al.*, 2013b; Saner & Yiu, 2010; Sharir & Lerner, 2006). Sharir e Lerner (2006) confirmam empiricamente a importância de uma boa gestão de pessoal e de organização das equipas para o sucesso dos projetos sociais. A formação e educação ocupam, do mesmo modo, um papel importante para a capacitação dos recursos humanos, contribuindo para a melhoria das competências dos trabalhadores, voluntários e decisores da organização (Parente *et al.*, 2013d).

O cenário de insuficiência de recursos leva a que estas organizações recorram, com frequência, a voluntários ou práticas remuneratórias abaixo dos valores médios de mercado. Estas restrições orçamentais conduzem, frequentemente, a elevadas taxas de rotatividade e à incapacidade de retenção de colaboradores qualificados. A presença de um técnico especializado na gestão de recursos humanos é também rara nas organizações sociais (Parente, 2013). Estes factos alimentam a preocupação de Parente e Costa (2013a) de falta de uma orientação estratégica, em prol de ações de cariz mais imediatista, que no curto-prazo se possam afigurar vantajosas.

Parente (2013) recomenda que as organizações sociais deverão atrair recursos humanos motivados por fatores de natureza intrínseca (tais como a oportunidade de servir a comunidade ou a participação nos processos de tomada de decisão), que estejam alinhados com a missão e valores da organização, deixando para segundo plano os fatores de natureza material, como remunerações ou outras regalias pecuniárias, de modo a minorar a insatisfação e rotatividade das equipas de trabalho.

Uma outra solução, apontada por Mair (2010), é a contratação de pessoal qualificado que se encontre já reformado, e como tal tenha mais disponibilidade em termos de tempo e menor necessidade de desenvolvimento de atividades remuneradas. Yunus (2011) considera que a baixa capacidade salarial da organização se poderá traduzir numa vantagem, na medida em que assegura que apenas indivíduos que se identifiquem com a missão social se sentirão interessados em colaborar com a organização.

Acresce que alguns projetos sociais empregam, enquanto parte integrante da sua estratégia de capacitação, os próprios beneficiários do programa. Este modelo de ação inclusivo acarreta algumas dificuldades adicionais pelo facto de o seu público-alvo ser na sua maioria pessoas não qualificadas ou que apresentam baixas taxas de produtividade (Parente, 2013).

2.3 - Capital Social

O capital social é um ativo intangível que se encontra imbricado nas relações entre indivíduos e comunidades (Mair & Martí, 2006; Meyskens *et al.*, 2010). O capital social pode ser definido como 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”

(Bourdieu, 1985, citado em Portes, 2000, p. 45). Squazzoni (2008), por sua vez, define capital 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, 2008, p. 9). Quintão (2004) enfatiza a importância da confiança, defendendo que o capital social é composto por recursos comunitários que se criam mediante a presença de elevados níveis de confiança, reciprocidade, partilha e normas de comportamento.

O capital social diz respeito à pertença de um indivíduo ou de uma organização a uma determinada rede, duradoura e bem-conhecida, na qual se interrelacionam um conjunto de atores (Ármannsdóttir, 2011; Toledano, 2011; Zhengdong, 2011). Nas palavras de Bauer, Guzmán e Santos (2012), o capital social representa a soma de todos os recursos potenciais e reais que são acumulados numa pessoa ou grupo de pessoas (instituições, empresas, associações, regiões ou países), em virtude de uma rede duradoura de relações de conhecimento e de reconhecimento mútuo mais ou menos institucionalizada. É um recurso partilhado, que é criado e renovado através de redes interpessoais e da interação entre cidadãos (Tremblay, Gutberlet & Peredo, 2010).

O capital social engloba o trabalho de voluntariado, os contactos informais com a comunidade local e com o tecido económico, só possível através de relações de confiança construídas ao longo do tempo (Parente *et al.*, 2013a). Deste modo, o nível de capital social será tanto maior quanto: (i) maior e mais diversa for a rede social do empreendedor social; (ii) mais conectada estiver a rede; e (iii) maior for a qualidade das relações, expressa pelo nível de confiança, respeito e amizade (Ármannsdóttir, 2011; Mair & Martí, 2006; Sharir & Lerner, 2006). O capital social inclui um elevado grau de reciprocidade, na medida em que a atuação dos seus membros se baseia na convicção de que os outros elementos da rede irão responder de uma forma cooperativa e de acordo com as normas sociais vigentes (Tremblay *et al.*, 2010).

O capital social é, por isso, apontado como um ativo central ao empreendedorismo social (Parente, Cruz, Marcos, Pais & Martinho, 2013b), sendo considerado crucial para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo social (Austin *et al.*, 2006; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Sakurai, 2008; Sharir & Lerner, 2006). O capital social favorece o desenvolvimento de determinadas atividades e facilita, com frequência, o acesso a recursos (Austin & Seitanidi, 2011; Marshall, 2011; Meysken *et al.*, 2010; Montgomery, Dacin & Dacin, 2012; Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 2011). Designadamente, facilita o acesso ao financiamento público e privado e aumenta a atratividade da organização social para os potenciais gestores e colaboradores (Austin *et al.*, 2006; Mair & Noboa, 2006; Sakurai, 2008). Para Meysken *et al.* (2010) e Dees (2001), as organizações capazes de sustentar parcerias e alianças, são as que apresentam uma maior capacidade de angariação de recursos e de alcance dos seus objetivos. Sharir e Lerner (2006), por seu turno, identificam a cooperação de longo prazo estabelecida com outros indivíduos ou organizações como uma das explicações para o sucesso das organizações. O processo de

partilha é sustentado na complementaridade entre os recursos detidos por diferentes organizações, sendo que quanto maior for a complementaridade e a transferibilidade de recursos entre organizações, maior será o potencial para a cocriação de valor (Austin & Seitanidi, 2011). A criação de parcerias permite ainda a mobilização e alavancagem de ativos e atividades chave, bem como a geração de novos recursos que suportem a disseminação do impacto social e contribuam para o sucesso das organizações (Montgomery *et al.*, 2012).

O capital social é também relevante para a obtenção de informações sobre o mercado e os clientes, para a apresentação a possíveis fontes de financiamento e para a identificação das necessidades sociais locais que não estão a ser satisfeitas (Shaw, 2004). A participação ativa em redes permite uma partilha mais rica de informação e de conhecimento, o que conduz à aprendizagem coletiva. O envolvimento em redes promove também uma melhor compreensão das normas sociais da comunidade, o que facilita a criação de soluções mais inovadoras (Myers & Nelson, 2010; Nga & Shamuganathan, 2010). Por esse motivo, viabiliza um alargamento da janela de oportunidades para o desencadear de uma nova iniciativa social, permitindo descobrir e explorar oportunidades de uma forma mais eficiente (Bauer *et al.*, 2012; Marshall, 2011; Myers & Nelson, 2010) e, ao mesmo tempo, fazer face a problemas sociais que de outro modo pareceriam intransponíveis (Leadbeater, 1997). Adicionalmente, cria confiança em relação à organização, melhorando a sua visibilidade, credibilidade e legitimidade (London & Morfopoulos, 2010; Marshall, 2011; Westlund & Gawell, 2012).

3. Metodologia

Com o objetivo de compreender o papel que o capital social desempenha nas iniciativas de empreendedorismo social em Portugal e averiguar em que medida facilita o acesso aos recursos necessários para a organização social, a opção metodológica de natureza qualitativa consistiu na aplicação do método do estudo de caso múltiplo. Esta opção permitiu estudar o fenómeno objeto da investigação no seu contexto real (Yin, 1988) e, em simultâneo, capturar a heterogeneidade das organizações sociais (Bull, 2007).

Segundo Vissak (2010), a investigação efetuada com base no método do estudo de caso é particularmente adequada quando se pretendem estudar processos e áreas complexas em profundidade. Através deste método é possível recolher informação descritiva do projeto no seu todo, possibilitando investigar os fenómenos em toda a sua complexidade, inseridos no seu contexto, não se reduzindo a análise a variáveis isoladas.

Para a recolha dos dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas a responsáveis de projetos de empreendedorismo social. Entre as principais vantagens das entrevistas semiestruturadas, referem-se: (i) a possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa (contextualizada e obtida através das palavras dos atores e das suas perspetivas); (ii) a possibilidade do/a investigador/a esclarecer alguns aspetos no seguimento da entrevista,

que a entrevista mais estruturada ou questionário não permitem; e (iii) ser capaz de gerar, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O guião da entrevista foi construído com base em Kramer (2005) e Januário (2000) e é constituído por quatro partes. Uma primeira, que retrata a organização, a segunda o processo de constituição, segue-se uma outra que aborda o processo evolutivo e, por fim, a quarta retrata a gestão de recursos. Deste modo, procurou-se perceber como se estruturam as organizações, como se financiam, quais os seus recursos, qual a estratégia utilizada para conseguirem atingir os seus objetivos e sua missão com sucesso, de modo a que se possa avaliar quais os principais desafios com que se deparam.

A unidade de análise foram projetos qualificados dentro do âmbito do empreendedorismo social. Para a identificação desses projetos, recorreu-se ao mapeamento efetuado pelo IES e pela Bolsa de Valores Sociais (BVS). Estas instituições atestam que o projeto assume um carácter inovador, o elevado potencial de criação de valor social e validam a sua orientação socialmente empreendedora.

Para a seleção dos projetos individuais a estudar, procurou-se, de entre os projetos identificados pelo IES e cotados na BVS, os que mais se aproximassem do conceito de empreendedorismo social. Privilegiou-se, assim, a capacidade de criação de uma resposta duradoura, a presença de um modelo autossustentável e a capacitação dos seus públicos. Procurou-se, ainda, que os projetos selecionados cobrissem diferentes regiões do território nacional. Pela aplicação destes critérios, foram selecionados os projetos Cais Recicla e Oficina Agrícola, mapeados pelo IES, e os projetos Semear o Futuro e Centro de Interpretação da Abelha, cotados na BVS.

O estudo empírico foi, assim, sustentado em estudos de caso múltiplos, aos quais foi aplicado o mesmo instrumento de notação (o guião da entrevista semiestruturada) de modo a permitir realizar uma análise comparativa. As principais vantagens da utilização dos estudos de casos múltiplos são o facto de contribuírem para uma análise mais convincente e permitirem contestar e contrastar as respostas obtidas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Definidos os projetos a estudar, procedeu-se ao contacto com as organizações promotoras (telefonicamente ou por correio eletrónico), com o objetivo de dar a conhecer o estudo e obter a sua cooperação para a marcação da entrevista. Entre os meses de junho e julho, foram realizadas as entrevistas aos responsáveis pelos projetos, com duração média de uma hora. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, sendo ainda visitadas as instalações onde são desenvolvidas as atividades sociais.

4. Estudos de caso

4.1 - Cais Recicla

O projeto Cais Recicla é levado a cabo pela Associação de Solidariedade Social CAIS, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, reconhecida como pessoa coletiva e de utilidade pública.

A CAIS foi fundada em 1994 e tem como missão a melhoria global das condições de vida de pessoas sem casa ou sem lar, com problemas a nível social e económico, em situação de privação, exclusão e risco. Os seus principais objetivos são promover a integração social dos seus públicos com base na capacitação e empregabilidade, oferecer ajuda a indivíduos (potencialmente) vulnerável e permitir que estes se tornem agentes ativos de mudança, realçar temáticas relacionadas com a pobreza e exclusão social, promovendo a identificação de soluções sociais, e, por fim, promover o espírito de partilha, cidadania e responsabilidade social. A sua ação divide-se, pois, em dois eixos principais: intervenção pública e inclusão.

A Cais não pretende ser uma instituição que se limita ao fornecimento de bens sociais (como alimentação e alojamento). O seu modo de intervenção vai mais além ao pretender ajudar os seus utentes a estruturar o seu dia-a-dia e a construir um projeto de vida. Para o efeito, a associação Cais criou, a partir de 2003, dois Centros, um em Lisboa e outro no Porto. Os Centros Cais consistem em comunidades de inserção (sem dormitório), que procuram ajudar pessoas em extrema vulnerabilidade social a reconstruir o seu projeto de vida através de estratégias inclusivas que permitam aumentar a sua autonomia e reduzir a sua desvantagem social. A Cais dispõe de Programa de Capacitação Profissional (CAHO) que pretende formar e integrar pessoas em contexto laboral. O objetivo principal é educar para a vida e permitir o desenvolvimento de competências importantes para a (re) integração no mercado de trabalho. A resposta social desenvolvida pela Cais compreende também a criação de vários micro-negócios baseados na convicção, por parte da Cais, que as pessoas conseguem recuperar a sua autonomia através do trabalho. Estes projetos assentam na utilidade do negócio e visam a produção de um bem ou prestação de um serviço à comunidade, pela qual haverá o pagamento de um preço. Estas iniciativas promovem a inclusão socioprofissional dos indivíduos, o desenvolvimento de hábitos de trabalho e permitem a criação de uma fonte de rendimento, ao mesmo tempo que reforçam a sua dignidade e autoestima.

O projeto Cais Recicla é um desses micro-negócios. Nasceu em maio de 2011, de uma parceria estabelecida entre a Cais e a Unicer. Em conjunto as duas entidades perceberam o interesse de criar uma estratégia que tirasse partido dos recursos que tinham disponíveis: mão-de-obra (no caso dos membros da Cais) e desperdícios industriais (no caso da Unicer). Surge, assim, a ideia de se criar produtos de *ecodesign* social com base na reutilização e transformação de inúmeros desperdícios (tais como papel, cartão, plástico, pele, tecidos, linha, lãs, cortiça, etc.). Os materiais a reciclar são cedidos por várias empresas com quem a Cais estabelece parcerias de colaboração. A ação da Cais Recicla divide-se em três dimensões principais: (i) criação, produção e venda de peças da marca Cais Recicla; (ii) disponibilização de mão-de-obra para

produção; e (iii) criação de produtos de *merchandising* para empresas, de acordo com as suas especificações.

As atividades de produção são desenvolvidas no Centro Cais do Porto, num edifício cedido pela Santa Casa da Misericórdia do Porto. O investimento necessário para a reconversão do espaço onde funciona a oficina de reciclagem foi construída pela Unicer, na qualidade de mecenas.

Ao nível dos recursos humanos, o projeto conta com uma equipa composta por três colaboradores da área social (que têm desenvolvidos esforços na aquisição de algumas competências na área financeira) e duas artesãs. Estas duas últimas colaboradoras foram contratadas através do Instituto de Formação Profissional, que assegura os custos associados à sua remuneração salarial. O seu trabalho consiste na fabricação dos produtos, pretendendo-se que continuem a integrar o projeto de modo a que possam dar formação sobre a área, sempre que seja necessário.

Quando o volume de trabalho justifica, a Cais Recicla recorre, a título voluntário, à mão de obra dos seus utentes. Para o efeito são desenvolvidas ações de formação, que são ministradas aos utentes da Cais e a novos colaboradores, quando são contratados. De referir que o processo de recrutamento ocorre sempre dentro do universo do público-alvo do projeto (pessoas que se encontram em situação de pobreza e/ou exclusão social).

O projeto possui também um voluntário na área de marketing e comunicação, que se encarrega das atividades de comunicação da empresa, admitindo, no entanto, que este não é suficiente para dar resposta às necessidades existentes nesta área.

Com o projeto colaboram ainda *designers*, alguns como voluntários e outros são remunerados quando o protótipo que idealizaram é aceite e vai para o mercado. O restante valor das vendas dos produtos reverte na sua totalidade a favor do projeto.

A Cais refere que gostaria de contratar mais pessoal técnico, em vez de trabalhar com voluntariado (muitos dos quais desempregados), pois assim estaria a contribuir para a sua integração socioprofissional. A organização contaria, desse modo, com uma equipa mais estável, uma vez que a dedicação dos colaboradores em sistema de voluntariado não pode ser facilmente controlada, podendo ocorrer o caso de o voluntário abandonar o seu trabalho sem que este se encontre terminado.

O responsável pelo projeto admite a existência de um défice de recursos humanos, que limita a sua capacidade de resposta. Pela entrevista realizada, foram notórias as dificuldades que a organização tem para gerir a quantidade de encomendas com que se depara.

O projeto é desenvolvido com a ajuda de algumas mecenas que oferecem um conjunto de serviços ou donativos. É desenvolvido um esforço para criação de parcerias, sendo agilizados contactos com um grande número de empresas. O projeto recorre, ainda, ao trabalho em rede com o intuito de otimizar os recursos consumidos e maximizar o nível de atividade produzido.

O projeto demonstrou ter uma forte orientação para o mercado. Com o decurso da sua atividade, a organização constatou que seria vantajoso concentrar a sua ação em uma ou duas áreas, e explorar de uma forma mais eficiente as oportunidades de mercado. No médio prazo, é intenção dos responsáveis pelo projeto potenciar a marca Cais Recicla, através do aumento da notoriedade da marca e da consolidação da sua presença no mercado, o que passará pela realização de estudos de mercado, para analisar a receptividade do mercado a diferentes tipos de produtos.

A distribuição do produto é feita através das parcerias existentes, que adquirem toda a produção. Alguns produtos encontram-se disponíveis na Casa da Música no Porto e na Casa Fernando Pessoa em Lisboa, não sendo possível, de momento, a criação de um espaço físico próprio para a comercialização dos produtos da Cais Recicla. Para colmatar esta debilidade, pretendem criar e dinamizar uma loja *on-line*.

A empresa demonstra ainda alguma atenção à comunicação com os seus *stakeholders*. A empresa possui um espaço para apresentação do projeto dentro do site da organização Cais. É seu objetivo, a curto prazo, a criação de um site para o próprio projeto Cais Recicla. Possui presença nas redes sociais, através de uma conta do projeto no facebook, que conta atualmente com mais de 1.700 seguidores. A empresa pretende ter uma gestão ativa da mesma e disponibilizar conteúdos de um modo frequente (se possível numa base diária).

A empresa recorre a outros meios de comunicação, tais como conferências, feiras ou visitas a escolas. A sua participação nestes eventos hoje em dia é criteriosamente analisada, na medida em que é bastante dispendiosa, o que leva a que seja necessário aferir as vantagens que esta é capaz de proporcionar.

Os custos do projeto são essencialmente suportados pelos parceiros comerciais, que fornecem as matérias-primas e que mais tarde, uma vez os produtos acabados, os adquirem na sua totalidade.

4.2 - Oficina Agrícola

O Centro de Apoio a Deficientes do Alto Tâmega (CADAT) é uma valência da Santa Casa da Misericórdia de Boticas. Este centro possui um Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) onde está inserido o projeto Oficina Agrícola. A Oficina Agrícola tem como missão desenvolver a autonomia dos jovens deficientes através de uma atividade quotidiana. O CADAT foi criado para apoiar e acolher a população com deficiência da região do Alto Tâmega e Barroso e da região Norte do Distrito de Vila Real. Tem como principais objetivos a valorização pessoal, aproveitamento e desenvolvimento das suas capacidades, favorecer o seu equilíbrio físico, social e emocional, manutenção de cuidados básicos, desenvolvimento da socialização e potenciar a integração social.

A Oficina Agrícola surgiu a partir de um projeto no âmbito do Programa Constelação – integração de pessoas deficientes no mercado de trabalho - cofinanciado pelo Fundo Social Europeu. Terminado este programa, verificou-se que estes não reuniam condições para serem inseridos no mercado de trabalho. A Santa Casa da Misericórdia procurou uma solução para a integração destas pessoas, optando por integrá-los nas oficinas de atividades ocupacionais. Apesar do término do programa Constelação, a Oficina Agrícola continua com a mesma missão e dirigida ao mesmo público-alvo.

Nesta “oficina”, cerca de 11 utentes com deficiência não profunda (moderada ou ligeira), sob a orientação de um engenheiro agrônomo, cultivam a terra e dela retiram produtos hortícolas tais como, batata, milho, feijão, couve, tomate, entre outros. Estes produtos são consumidos pelo próprio CADAT e pela Santa Casa da Misericórdia. Procura-se aproveitar, ao máximo, toda a produção efetuada, de modo a evitar desperdícios (e rentabilizar o programa) e, também, para manter a motivação dos utentes que participam no programa e na produção dos produtos agrícolas.

Este projeto tem também uma missão e um papel social muito importante. Trata-se de uma população deficiente, com múltiplas dificuldades. Os utentes, porque não conseguem manter o nível de concentração nem relacionar-se com os seus colegas, não conseguem realizar outras atividades ocupacionais. Estes, muitas vezes, não conseguem estar uma manhã completa a participar em jogos educativos ou participar noutra tipo de atividades dentro de uma sala. As atividades da oficina, por serem desenvolvidas no exterior, conseguem contornar estes problemas e funcionam como terapia ocupacional.

No entanto, segundo o responsável pelo projeto, mesmo que, em última instância, os produtos não tivessem qualquer utilidade, a oficina asseguraria a sua atividade. O que importa verdadeiramente é que os utentes possam manter algum equilíbrio emocional e desenvolver algumas atividades tendo em conta as capacidades que dispõe. Os responsáveis pela Oficina têm o cuidado de não provocar, nos seus utentes, um corte com a rotina a que estavam habituados. Muitas destas pessoas provêm de zonas rurais onde costumavam colaborar com este tipo de atividades na casa dos seus familiares.

Os utentes conhecem o percurso exato que aqueles produtos seguem, e sabem que estes terão uma finalidade. Eles próprios consomem as frutas e legumes que semeiam e colhem da própria horta, que partilham com os colegas que não participam nessa atividade. Estes aspetos desempenham um importante papel para a sua motivação e integração. A integração que as atividades proporcionam e o valor social que geram traduzem o objetivo principal do projeto, e não o lucro ou o rendimento que estas atividades são capazes de gerar.

A oficina agrícola conta com uma equipa constituída por uma monitora, que é engenheira agrícola, um trabalhador auxiliar (que desempenha algumas tarefas que os utentes não são capazes de desempenhar sozinhos), uma coordenadora técnica e uma terapeuta ocupacional.

Não existem recursos financeiros diretamente imputados a este projeto. Todos os apoios da segurança social, de acordos de cooperação, da Camara Municipal de Boticas e de algumas parcerias, chegam diretamente à Santa Casa da Misericórdia de Boticas, que os encaminha para os vários projetos que desenvolve, incluindo este, da Oficina Agrícola. O espaço onde são cultivados os produtos agrícolas é propriedade da Câmara Municipal de Boticas. Este facto representa alguma dependência e vulnerabilidade da oficina agrícola na prossecução das suas atividades, na medida em que se o município necessitar do terreno para outros fins, a oficina deixa de ter um local para desenvolver o projeto.

4.3 - Semear o Futuro

O projeto Semear o Futuro, é um iniciativa levada a cabo pela fundação Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição, uma IPSS de utilidade pública e sem fins lucrativos e que está sob a administração da Congregação das Irmãs Franciscanas da Imaculada.

O projeto baseia-se na plantação de ervas aromáticas e condimentares que posteriormente serão vendidas ao público, como fonte de geração de receitas. Deste modo, pretende-se criar emprego e estimular as capacidades das pessoas autistas e/ou com deficiências auditivas. Os utentes realizam todas as etapas de produção, desde a demarcação das sementeiras, remoção de ervas daninhas, realização da sementeira, rega e proteção dos pássaros e insetos. Posteriormente, o produto é colhido e vendido. Esta venda é conseguida através de parcerias que permitem que os clientes finais tenham acesso direto ao produto. Assim, o envolvimento dos jovens nas atividades do processo produtivo da hortofloricultura vai desde o planeamento, passando pela produção até à distribuição dos produtos. Com esta iniciativa, o Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição, pretende assegurar a inclusão profissional dos seus utentes, garantindo um efeito terapêutico e potenciando receitas que possam garantir a auto sustentabilidade da Instituição.

Um dos seus principais objetivos é sensibilizar a sociedade para o tema da deficiência, em particular o autismo e/ou a surdez com problemas associados. Com o desenvolvimento desta iniciativa, cria-se um espaço para que estas pessoas possam provar a sua capacidade enquanto profissionais, através de atividades que estimulam não só todo o seu potencial como as integram na sociedade.

O projeto irá ser desenvolvido em parceria com o Jardim Botânico de Lisboa, que fornecerá a formação inicial e contínua, com o Departamento de Espaços Verdes da Câmara Municipal de Lisboa, que irá apoiar na manutenção do espaço, e com a Rede Social de Lisboa, que através da Junta de Freguesia dos Prazeres irá colaborar no escoamento do produto. Todo o projeto possui práticas de autossustentabilidade, cada vez mais necessárias para a dinâmica das organizações sociais.

Os beneficiários diretos são os atuais utentes da instituição, mas também poderão usufruir deste projeto jovens com deficiência, recrutados a partir do exterior, sinalizados através do Instituto de Emprego e Formação Profissional e da Rede Social.

Para obter financiamento para o projeto uma primeira estratégia passava pela solicitação do apoio para implementação do projeto à Segurança Social, que foi recusado. Para superar esta dificuldade, em novembro de 2009, optaram pela candidatura à Bolsa de Valores Sociais, de modo a reunir os recursos financeiros necessários ao lançamento do projeto. O montante angariado através desta plataforma não é ainda suficiente, ficando aquém das expectativas do mentor do projeto. No entanto, os responsáveis do projeto afastaram a hipótese de recurso a um empréstimo bancário. Com o projeto ainda em fase de angariação de fundos, os responsáveis equacionam a possibilidade de o iniciar logo que seja reunido 50% do financiamento inicialmente estipulado.

O projeto dispõe já do terreno e dos recursos humanos necessários para a exploração de atividades, necessitando apenas de comprar alguns utensílios e ferramentas. Constata-se, assim, que os recursos que têm maior dificuldade em aceder são os recursos financeiros.

O espaço onde o projeto Semear o Futuro será desenvolvido é atualmente utilizado nas atividades ocupacionais referentes à hortofloricultura. O espaço é amplo e possui bananeiras, nogueiras, figueiras, feijão-verde, salsa (uma das plantas aromáticas a incluir no projeto), tomate, alfaces, couves abóbora, coentros, feijão rasteiro, cidreira, hortelã, favas, anoneira, pereira, marmeleiros, chila, laranjeira, limoeiro e ameixoeira.

Com o projeto pretende-se que, neste espaço, sejam cultivadas ervas aromáticas, no chão e em vasos, que serão depois comercializadas em supermercados.

A organização pretende a criação de uma marca para os seus produtos. Possui já um protocolo com a Junta de Freguesia dos Prazeres, que irá fazer publicidade do negócio e o transporte do produto (pelo qual receberão uma percentagem do preço). O projeto preconiza ainda a realização de uma parceria com o Jardim Botânico, que em troca de uma percentagem do preço do produto, disponibilizará ao projeto dois jardineiros.

Logo que o projeto se inicie, será criado um programa de formação para técnicos e utentes. Não se prevê o recurso a voluntariado, sendo de salientar o papel relevante que as parcerias desempenham no projeto.

Enquanto o projeto aguarda pelas verbas necessárias para que possam arrancar em pleno, existem já algumas atividades em curso relacionadas com âmbito do projeto. As crianças a quem este programa se destina têm aprendido a reciclar os restos de comida, como por exemplo cascas de fruta, que são utilizadas para adubar a terra, utilizando técnicas inovadoras ensinadas por um voluntário.

4.4 - Centro de Interpretação da Abelha

O Centro de interpretação da Abelha é um projeto levado a cabo pela Cooperativa Terra Chã, uma cooperativa agrícola multisectorial. A Cooperativa Terra Chã nasceu em 2001 com a missão de criar oportunidades para a geração de riqueza, conciliando de forma inovadora a agricultura, ambiente, economia, turismo e cultura, levando à criação de postos de trabalho locais como estratégia para a fixação da população e revitalização do espaço rural. Tem como objetivos criar condições para um desenvolvimento sustentável da região, baseando-se nos aspetos inerentes à conservação da natureza; garantir complementaridades no uso do território, reduzindo assimetrias internas e valorizando o seu potencial endógeno, criando condições através de ações significativas dirigidas à melhoria da qualidade de vida da população residente e assegurar a correção de disfunções graves existentes e/ou emergentes sob o ponto de vista ambiental; gerar efeitos multiplicadores capazes de potenciar sinergias capazes de incentivar a diversificação do tecido socioeconómico da região.

Nesse contexto, a Cooperativa Terra Chã desenvolveu um projeto para a apicultura na região. Este projeto surgiu a partir de reuniões e encontros de apicultores, onde, a partir dos problemas identificados (desertificação da região, deflorestação, falta de conhecimento de novas técnicas de apicultura), se foi definindo uma estratégia de trabalho e se iniciaram ações de formação.

Em 2006, foi formalizada uma candidatura, junto da direção regional de apicultura do Ribatejo e Oeste, ao programa apícola nacional, propondo ações de melhoria da produção e comercialização de produtos de apicultura, visando a assistência técnica aos apicultores, através do acompanhamento e qualificação do seu maneio e da sua produção, ao mesmo tempo que dinamiza a divulgação e a sensibilização.

Este processo deu origem ao projeto de construção de um Centro de Interpretação da Abelha e da biodiversidade na Aldeia dos Chãos. Este pretende, por um lado, valorizar os produtos locais e, por outro, reforçar a atratividade do local enquanto destino de turismo de natureza. O projeto apresenta, assim, uma componente interpretativa e outra produtiva. Ambos os objetivos concorrem para um mesmo fim: garantir a sobrevivência e a sustentabilidade económica e social da comunidade, contribuindo, em simultâneo, para a preservação do meio ambiente. Pretende-se conciliar a produção de mel e de outros produtos da colmeia, com o conceito de centro de interpretação da abelha e da biodiversidade, criando ainda mais-valias na interligação com outras atividades da Terra Chã, nomeadamente a restauração, o turismo de natureza e a educação ambiental num contexto de conservação da natureza e da biodiversidade.

Este centro pretende também ser um espaço interpretativo onde se possa dar a conhecer o segredo da abelha, a sua biodiversidade ou os processos de polonização. O desenvolvimento das suas atividades baseia-se no aproveitamento dos recursos naturais e culturais, que pretendem contribuir para a criação de uma economia de subsistência, de valorização da

economia local, de forma a apoiar os apicultores da região. Pretende-se que neste espaço se possa fazer a extração e acondicionamento do mel, através de instalações devidamente licenciadas e que cumpram todas as normas de qualidade que a legislação impõe. Cada apicultor, isoladamente, não teria capacidade criar infraestruturas que satisfizessem esses requisitos. Mesmo que o conseguissem, a sua exploração não seria economicamente viável.

O Centro de Interpretação da Abelha também tem como objetivo melhorar os apiários e as técnicas de manejo através do apoio técnico, promover a qualificação dos apicultores através da formação e da criação de um apiário experimental, promover medidas higiene-sanitárias e apoio na realização dos diagnósticos e tratamentos, assegurar a extração, armazenagem, embalagem e comercialização do mel e outros produtos apícolas e, por fim, promover o marketing e a inovação nos produtos da colmeia.

O Centro de Interpretação da Abelha foi concebido tendo por base dois propósitos principais: (i) a valorização dos produtos locais; e (ii) o reforço da atratividade do local enquanto destino de turismo de natureza. A concretização do projeto passa pela criação de um espaço interpretativo, onde é dado a conhecer segredo da abelha, o papel que esta desempenha em termos de biodiversidade (por via da polinização), tendo sempre em mente o aproveitamento dos recursos naturais ou recursos culturais. A criação deste espaço visa estimular o conhecimento das pessoas e a economia local.

O projeto pretende, ainda, a construção de uma central meleira coletiva (uma central meleira comunitária), onde os seus associados (ou não) poderão efetuar a extração do mel, acondicionamento ou embalagem, em instalações devidamente licenciadas e que cumpram todas as normas em vigor. Os apicultores, a título individual, não teriam capacidade de criar infraestruturas que cumprissem todos esses requisitos, nem os processos seriam economicamente viáveis.

As principais dificuldades com que o projeto se tem deparado são de natureza financeira. Apesar de o projeto não estar ainda em funcionamento, a associação proporciona várias atividades para os apicultores, nomeadamente formações, tertúlias apícolas, esclarecimentos sobre fármacos e sessões de esclarecimento. Conta já com o trabalho de um veterinário com especialização em apicultura que dá apoio técnico aos apicultores, nomeadamente no que toca à orientação das melhores técnicas e gestão das colónias, para que se alcancem melhores resultados em termos de qualidade. Está também a ajudar a distribuir as colmeias pelo território de forma correta, em termos de proporção de néctar, conforme a floração, para que estas desempenhem um papel polinizador e para que desta forma existam mais insetos que ajudem na polinização. A contratação deste veterinário foi conseguida através do Projeto Mel.

O Centro já possui o espaço físico onde funcionará a componente interpretativa, que foi cedido, através de um protocolo, pela junta de freguesia de Terra Chã. Trata-se do espaço de uma antiga escola, entretanto desativada. O projeto relativo à central moleira encontra-se já licenciado,

embora aguarde o financiamento de que necessita através da Bolsa de Valores Sociais. Em paralelo, foram conseguidos alguns donativos individuais e pretende-se obter recursos através de candidaturas complementares submetidas ao ministério da agricultura.

Segundo os seus responsáveis, a concetualização do projeto não foi difícil, na medida em que as ideias surgiram na linha das atividades desenvolvidas pela Cooperativa Terra Chã. Como ainda não têm os recursos financeiros necessários e a candidatura foi aprovada com prazos de execução muito curtos, tornou-se impossível a execução dos trabalhos em tempo útil. Por isso, foi solicitada uma reunião ao secretário de Estado da Agricultura com o intuito de ser concedida uma exceção e se proceder à dilatação das licenças.

Os responsáveis pelo projeto acreditam que as receitas provenientes das quotizações dos seus membros, da venda do mel, da angariação de novos associados e de atividades turísticas relacionadas com o centro de interpretação, serão suficientes para tornar o projeto auto sustentável.

4.5 - Síntese

O quadro 1 sistematiza a principal informação recolhida junto das iniciativas de empreendedorismo social através da realização de entrevistas semiestruturadas:

Em todos os projetos em análise se consta a existência de uma missão social, sendo notória a forte importância que é atribuída à criação de valor social. Os projetos em estudo atuam essencialmente em segmentos da população desfavorecidos, tais como pessoas em situação de pobreza e/ou exclusão social (sem-abrigo ou pessoas com deficiência), e regiões economicamente desfavorecidas (pequenas aldeias despovoadas).

Na resposta às questões sociais, estes projetos procuram não se limitam à eliminação da manifestação do problema social. Estes procuram criar a autonomia e inclusão dos seus públicos através do trabalho, construindo uma solução profissional e pessoal que permita a minimização dos problemas sociais que estes apresentam. Com as atividades desenvolvidas, pretendem promover a capacitação das pessoas e facilitar a sua inserção no mercado de trabalho.

Projeto	Caís Recicla	Oficina Agrícola	Semear o futuro	Centro de Interpretação da Abelha
Organização	Associação CAIS	Santa Casa da Misericórdia - Centro de Apoio a Deficientes do Alto Tâmega	Instituto de Surdos Mudos da Imaculada Conceição	Cooperativa Terra Chã
Âmbito de atuação	Porto	Boticas	Lisboa	Vila Chã
Objetivos	- Promover a capacitação e integração socioprofissional de pessoas que se encontram em situação de pobreza e / ou exclusão social	- Promover o equilíbrio emocional e desenvolver terapia ocupacional a jovens com deficiência não profunda - Desenvolver a autonomia através de uma atividade quotidiana	- Sensibilizar a sociedade para o tema da deficiência: autismo e/ou a surdez com problemas associados - Provar a capacidade dos utentes enquanto profissionais, integrando-os na sociedade.	- Melhoria dos apiários dos apicultores, das técnicas de manejo e das condições higieno-sanitárias - Promoção da qualificação dos apicultores. - Assegurar a extração, armazenagem, embalagem e comercialização do mel e outros produtos apícolas
Público alvo	Pessoas social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco.	Pessoas com deficiência não profunda (moderada ou ligeira)	Crianças e jovens surdos, autistas ou com outras dificuldades de desenvolvimento	Apicultores
Atividades	- Desenvolvimento de produtos de ecodesign social através de materiais-desperdício - Criação, produção e venda peças da marca CAIS Recicla	Cultivo da terra e recolha dos produtos hortícolas produzidos	Plantação de ervas aromáticas e condimentares que posteriormente serão vendidas ao público	- Extração do mel - Dinamizar ações de formação e sensibilização dirigidas aos apicultores - Implementação de técnicas modernas de produção e comercialização de produtos da colmeia
Recursos Humanos	Técnicos (3), artesãos contratados através do IEFP (2), voluntários	Coordenadora técnica, Terapeuta ocupacional, Engenheiro Agrónomo, Funcionário	Jardineiros (2) No futuro os colaboradores serão os utentes da associação e outros jovens sinalizados pelo IEFP e Rede Social Manutenção dos espaços a efetuar pelo Departamento de Espaços Verdes da Câmara Municipal de Lisboa Publicidade e transporte realizados pela Junta de Freguesia dos Prazeres	Técnico de Apicultura (suportado através de programa de financiamento público) Funcionário de apoio à central meleira.
Recursos materiais	Desperdícios industriais disponibilizados por empresas Edifício cedido pela Santa Casa da Misericórdia do Porto Obras de preparação do atelier asseguradas por mecenas (Unicer) Pontos de distribuição de parceiros (como Casa da Música e Casa Fernando Pessoa)	Espaço para cultivo disponibilizado pela Câmara Municipal	Tereno Utensílios e ferramentas (a adquirir) Pontos e circuito de distribuição assegurados pela Rede Social de Lisboa e Junta de Freguesia dos Prazeres	
Recursos financeiros	Receitas da venda de produtos sob a marca Caís Receitas da venda de produtos de <i>merchandising</i> , através de protocolos de cooperação com empresas	Suporte facultado pela Santa Casa da Misericórdia de Boticas Apoio da Segurança Social, Câmara Municipal de Boticas, entre outros	Bolsa de Valores Sociais Receitas provenientes da venda de ervas aromáticas e condimentos (no futuro)	Programas de financiamento público Bolsa de Valores Sociais Donativos privados Recursos provenientes das quotizações de membros, venda do mel e atividades turísticas (no futuro)

Tal como foi referido por Yunus (2011), constata-se que a dimensão económica é considerada secundária na maioria dos projetos. Verifica-se que esta dimensão é instrumental ao projeto e apenas considerada como forma de potenciar a execução do projeto. Em três dos projetos em análise se observa uma preocupação em termos de conceção de um modelo de resposta autossustentável. Estes projetos idealizam fontes de geração de receitas, que lhes permitam libertar fundos para a realização das suas atividades. Uma análise mais profunda dos diferentes projetos revela, todavia, que os fundos que estão a libertar (ou poderão vir a libertar) são ainda insuficientes. À semelhança do mencionado por Gata (2010), nenhum dos projetos estudados é, neste momento, totalmente autossustentável, sendo extremamente difícil que o consiga vir a ser. Ainda que manifestem o desejo de se tornarem autossustentáveis, os rendimentos gerados pela sua atividade poderão até permitir fazer face às despesas correntes, embora dificilmente consigam gerar excedentes que possibilitem a realização de atividades de expansão.

O estabelecimento de parcerias e acordos de cooperação com diversas entidades (públicas e privadas) permite minimizar a insuficiência de recursos próprios das organizações sociais. A situação mais comum é a cedência das infraestruturas necessárias ao desenvolvimento do projeto, podendo envolver também a disponibilização de materiais. Os edifícios cedidos são, com frequência, espaços públicos que não estão a ser devidamente aproveitados. Os acordos de cooperação permitem ainda externalizar algumas atividades, tais como distribuição, formação ou publicidade, evitando o consumo de recursos da organização social e, por isso, reduzindo a sua estrutura de custos. Em alguns casos os parceiros realizam as atividades a título gratuito, ao abrigo de estratégias de responsabilidade social (Cais Recicla), ou em troca de um pagamento, geralmente de natureza variável (Semear o Futuro). Os parceiros assumem igualmente um papel importante na disponibilização de recursos humanos, pelo apoio financeiro à contratação (Cais Recicla, Semear o Futuro e Centro de Interpretação da Abelha) ou pela sinalização de pessoas a recrutar (Semear o Futuro).

À semelhança do que foi identificado por Sharir e Lerner (2006), verifica-se que a cooperação com outras empresas é fundamental para o desenvolvimento das atividades das organizações sociais. Em qualquer dos casos, o envolvimento de parceiros permite viabilizar o desenvolvimento das operações, que de outro modo não seriam possíveis, e minimizar o risco incorrido. Constata-se que existe uma boa interação entre organizações, projetos e parcerias, o que permite que os projetos estejam a conseguir produzir uma resposta satisfatória às necessidades sociais, apesar das dificuldades com que se deparam ao nível de recursos financeiros e humanos. Não obstante, esta situação acarreta alguns riscos para as organizações sociais na medida em que a não continuidade dos acordos de cooperação poderá colocar em causa a capacidade de prossecução da sua missão. Neste contexto, as relações de confiança e reciprocidade estabelecidas no interior das redes revelam-se cruciais para manter a associação e desenvolver a cooperação entre os participantes.

Tal como refere Parente (2013), pela análise dos casos estudados, observa-se que a limitação ao nível de recursos afeta a prossecução de uma estratégia de longo-prazo, sendo as suas atividades ajustadas pelos recursos que dispõem em cada momento do tempo e os apoios que conseguem recolher.

Constata-se que o lançamento dos projetos se reveste de particular dificuldade. É comum, entre os projetos em análise, o recurso a donativos, em dinheiro ou em géneros. A Bolsa de Valores Sociais representa, aqui, um espaço de enorme potencial para a recolha de fundos, em particular para projetos que se encontram na fase de lançamento. Um responsável de um dos projetos (Semear o Futuro) assinalou o risco de este tipo de projetos recorrer às fontes de financiamento tradicionais ao setor empresarial (empréstimo bancário), devida à imprevisibilidade na geração de fluxos financeiros.

Assim como foi referido por Parente (2013), percebe-se a partir dos casos estudados que a formação e motivação são contribuições importantes para o avanço dos projetos, não só ao nível dos gestores, mas de todos os seus intervenientes, incluindo os próprios beneficiários. Todos os projetos têm consciência que necessitam de pessoal especializado para poderem prosseguir as suas atividades e atingir os seus objetivos.

Em conformidade com o que foi identificado por Parente e Costa (2013), verifica-se, ainda, uma forte dos projetos em relação a instituições e programas de carácter público. Esta situação poderá ser justificada pelo facto de as empresas portuguesas não terem ainda muito presente na sua cultura a questão da responsabilidade social, o que leva a que os projetos de empreendedorismo social continuem muito dependentes do Estado. Seria pertinente o desenvolvimento de mais parcerias com o setor privado.

Ao nível dos recursos humanos, verifica-se que os projetos possuem, geralmente, equipas de pequena dimensão, recorrendo ocasionalmente a voluntários, como é o caso da Cais Recicla. A utilização desta fonte de recrutamento implica alguma vulnerabilidade das equipas de trabalho, como alerta um dos responsáveis dos projetos em análise (Cais Recicla). A preocupação na formação de equipas estáveis é também evidente no caso Semear o Futuro, que manifesta a sua pretensão em não recorrer a voluntários.

Verificou-se, no que toca à formação, não existirem áreas em comum entre os projetos estudados. Devido à particularidade que cada um apresenta, são realizados *workshops* direcionados para a especificidade de cada projeto.

De referir que alguns projetos incorporam algumas preocupações de marketing no modo como concebem o seu modelo de resposta, pela compreensão das necessidades do mercado (Cais Recicla) ou divulgação e comunicação do projeto (Cais Recicla e Semear o Futuro).

Conclusão

Um dos desafios mais importantes que se coloca à sociedade portuguesa é o de procurar substituir um modelo de resposta social caracterizado por uma mentalidade passiva e assistencialista, por uma abordagem mais empreendedora que permita a resolução das questões sociais de um modo mais eficiente e duradouro.

O propósito do artigo foi o de compreender os principais desafios com que as organizações que desenvolvem atividades de empreendedorismo social em Portugal se deparam e as soluções que estas encontram para contornar os obstáculos encontrados.

Os resultados do estudo mostram que as organizações apresentam um forte propósito social, pretendendo um impacto social positivo junto das suas populações-alvo. Os projetos analisados conseguem atenuar alguns problemas sociais graves que atingem, desenvolvendo um cuidado especial para a inclusão das pessoas na sociedade, através do mundo do trabalho. As iniciativas de empreendedorismo social procuram, assim, «salvar as pessoas com as próprias pessoas».

Verifica-se que as organizações sociais se caracterizam por um ambiente de escassez de recursos, em particular na fase de lançamento do projeto. Os recursos financeiros são os mais difíceis de conseguir podendo a sua ausência condicionar o arranque do projeto. O estudo empírico realizado indica que o capital social é crucial ao empreendedorismo social. Verifica-se que a colaboração entre parceiros e os laços de confiança estabelecidos são fundamentais para se minorar as restrições impostas pela escassez de recursos e se assegurar o desenvolvimento e continuidade dos programas das organizações sociais. As redes de cooperação são particularmente importantes no acesso a recursos materiais, muitas vezes não utilizados pelos parceiros e no recrutamento de recursos humanos. A cedência de recursos poderá ser feita a título gratuito ou envolver uma contrapartida, sendo no entanto benéfico para as partes envolvidas. O capital social facilita ainda o acesso a financiamento, nomeadamente pela disponibilização de informação sobre os programas de apoio público em vigor. Apesar dos benefícios proporcionados pelas dotações de capital social, a atividade desenvolvida pelas organizações sociais encontra-se exposta ao risco de continuidade dos acordos de cooperação. A confiança, sentido de compromisso e partilha presentes na arquitetura das ações a desenvolver será importante para minimizar os efeitos negativos de dependência face a terceiros que a inexistência de um modelo de resposta totalmente autossustentável impõe.

O estudo empírico foi desenvolvido com base em quatro estudos de caso, efetuados a projetos que apresentam diferentes configurações jurídicas, promovidos por diversos tipos de organizações e em diferentes estádios de desenvolvimento. Em futuras investigações seria pertinente conhecer em profundidade como se formam as parcerias e é estabelecida a cooperação entre as organizações, podendo-se inclusivamente estudar como ocorre a cooperação entre organizações que tratam o mesmo problema social. Seria igualmente interessante compreender quais os fatores que são mais valorizados na escolha de um parceiro, quais as principais dificuldades que o estabelecimento de acordos de parceria envolve e o modo

como estas são ultrapassados. Investigações futuras poderiam ainda avaliar de que modo o Estado através das suas políticas públicas poderiam estimular a interação entre organizações e fomentar o nível de capital social das organizações de empreendedorismo social.

Bibliografia

Ármannsdóttir, A. (2011). *The Icelandic social entrepreneur: The key motivational factors pursuing social behavior*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

Ashoka. (s.d). Ashoka Inovators for the public. Acedido em 2 de Dezembro, 2012, em <https://www.ashoka.org/>

Austin, J., & Seitanidi, M. (2011). Value creation in business – Nonprofit collaborations. *Social Enterprise Series, Harvard Business School Working Paper*, 33. Acedido em fevereiro 1, 2012, em <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-019.pdf>

Austin, J., Wei-Skillern, J., & Stevenson, H. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Eds) (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.

Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics. *Scales Research Reports, EIM Business and Policy Research*. Acedido em janeiro 29, 2012, em http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=H201110.pdf&perId=615

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J., & Clark, D. (2007). Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press.

Bauer, C., Guzmán, C., & Santos, F. (2012). Social capital as a distinctive feature of social economy firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 437-448.

Boschee, J. (2001). Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs. *Nonprofit world*, 19(4), 15-18.

Bull, M. (2007). 'Balance': The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 49-66

Correia, M. (2011). O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação das Instituições do Terceiro Sector. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.

Davis, S. (2002), Social entrepreneurship: towards an entrepreneurial culture for social and economic development. *Youth Employment Summit*. Setembro. 7-11.

Dees, J. (2001). The meaning of social entrepreneurship.

Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Publicações Oficina do CES*, 223. Acedido em novembro 2, 2013, em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf>

Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E., & Salamon, L. (2005) O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil.

Gata, H. (2010). Para além do negócio: O papel das empresas sociais na criação de valor social. In Azevedo, C., Franco, R. & Meneses J. (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (119-126), Port.: Imoedições.

Gohn, M. (2004). Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, 13(2), 20-31.

INE (2013). *Conta satélite da economia social 2013*. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P. e CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL.

Instituto de Empreendedorismo Social. (s.d). Instituto de Empreendedorismo Social. Acedido em 2 de Janeiro, 2013, em www.ies.org.pt/

Januário, S., (2000). *Organizações de solidariedade social radicadas na comunidade: a diversidade no terceiro sector em Portugal: estudo de casos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra, Portugal.

Kramer, M. (2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. Foundation Strategy Group.

Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.

London M. & Morfopoulos R. (2010). *Social Entrepreneurship: How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community – Based Initiatives for Advocacy and Change*, New York: Routledge.

Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In Fayolle, A. & Matlay, H. (Eds). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (15-82). Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.

- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J. Mair, J., J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship* (121-135). New York: Palgrave Macmillan.
- Marshall, R. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98 (2), 183-197.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2), 28-39.
- Martins, M. & Pinheiro S (2010). Empreendedorismo e Inovação Social. In Azevedo C., Franco R., & Meneses J. (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (127-132), Porto. Imoedições
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A., & Reynolds, P. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 661-680.
- Molloy, J., Chadwick, C., Ployhart, R., & Golden, S. (2011). Making intangibles “tangible” in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach. *Journal of Management*, 37 (5), 1496-1518.
- Monteiro, G. (2008). *Empowerment – uma estratégia de luta contra a pobreza e a exclusão social em cabo verde – o caso de lajedos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa, Lisboa, Portugal.
- Montgomery, A., Dacin, P., & Dacin, M. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 375-388.
- Myers, P., & Nelson, T. (2010). Considering social capital in the context of social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (271-285), Massachusetts: Edward Elgard.
- Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95 (2), 259-28.
- Parente, C. & Costa, D. (2013). *A comunicação externa e legitimidade organizacional no terceiro setor*. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação. Acedido em Dezembro 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>
- Parente, C. (2013). *A Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor Português*. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação Acedido em Dezembro 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Amador, C. (2013a). Empreendedorismo social: Dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação*. Acedido em dezembro 3, 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produutos/category/11-artigos>

Parente, C., Cruz, S., Marcos, V. Pais, C. & Martinho, A. (2013b). *Gestão organizacional no terceiro sector As configurações de um conceito em construção*. Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação. Acedido em Dezembro 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produutos/category/11-artigos>

Parente, C., Marcos, V., Amador, C. (2012). Gestão do voluntariado no terceiro setor português: pistas preliminares de reflexão. *VII congresso português de sociologia: sociedade, crise e reconfigurações*. Universidade do Porto. Acedido em Dezembro 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produutos/category/11-artigos>

Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.

Perkins, D., & Zimmerman, M. (1995). Empowerment theory, research and application. *American Journal of Community psychology*, 23(5), 569-579

Pinto, C., (2011). *Representações e práticas do Empowerment nos trabalhadores sociais*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Popovicio, L. & Popoviciu, S. (2011). Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 33, 44 – 55.

Portes, A. (2000). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In Lesser, E. (Eds), *Knowledge and Social Capital: Foundation and Applications* (43-68). Woburn: Butterworth-Heinemann.

Quintão, C. (2004c). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. In *Seminário Trabalho social e Mercado de Emprego, Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Acedido em janeiro 4, 2013, em <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf>

Quintão, C. (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working papers*, 2.^a série, n.º2. Acedido em outubro 10, 2011, em http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva Publicações Ida.

Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.

Rispa, M., & Boncler, J. (2010). Social entrepreneurship in France: organizational and relational issues. In Fayolle, A. & Matlay, H. (Eds). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (109-124). UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Sakurai, M. (2008). Social entrepreneur and resource mobilization: the role of social capital, (Conference paper), *ISTR 8th International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference*, Universitat de Barcelona, Barcelona, Spain.

Saner, R. & Yiu, L. (2010). Sustainable transborder business cooperation in the European regions: the importance of social entrepreneurship. In Fayolle, A. & Matlay, H. (Eds). *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (125-141). UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 335–351.

Santos, L. (2010). Empreendedorismos Social e desempenho organizacional: um estudo aplicado às organizações sem fins lucrativos. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 7, 196-206.

Sarkar, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Dacin, M. (2011). The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities, in C. Marquis, M. Lounsbury, & R. Greenwood (ed.) *Communities and Organizations*(333-363), Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Sewell, W. (1992) A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *The American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29.

Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6–20.

Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), 194-205.

Silveira, A. (2005). *Capital Social e Educação: perspectivas sobre empoderamento da juventude de Porto Alegre*. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

Social Enterprise Knowledge Network www.sekn.org (consultado em Fevereiro 2013)

Squazzoni, F. (2008). Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley A Case Study on The Joint Venture: Silicon Valley Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (5), 869-883.

The Institute for Social Entrepreneurs (s.d.) The Institute for Social Entrepreneurs. Acedido em 1 de Agosto, 2013, em www.socialent.org

Toledano, N. (2011). Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 9-31.

Tremblay, C., Gutberlet, J., & Peredo, A. (2010). United we can: Resource recovery, place and social enterprise. *Resources, Conservation and Recycling*, 54 (7), 422-428.

Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, 20 (1), 1-32.

UNICEF (s.d.) UNICEF. Acedido em 2 de Agosto, 2013, em www.unicef.org/

Vasconcelos, D. (2010). Inovação social, a agenda do futuro. In Azevedo, C. Franco, R. & Meneses, J. (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (31-50), Porto: Imoedições

Vieira, J. (2011). *Empreendedorismo e inovação como forma de mudança e inclusão social: Criação de uma Incubadora Social no Município de Ílhavo*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra, Portugal.

Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388

Westlund, H., & Gawell, M. (2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (1), 101–116.

Yin, R. (2009), *Case study research: design and methods*, 3ª Edição. London. Sage Publication.

Yunus, M. (2011). *A Empresa Social*. 1ª edição. Lisboa. Editorial Presença.

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

Zhengdong, L. (2011). Social capital and public image of non-profit organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (13), 230-235.

Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. In Rappaport, J. & Seidman, E. (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (43-63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.