



O empreendedorismo social como promotor da integração socioprofissional: um estudo exploratório

Sandra Cristina Nogueira Fagundes

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O empreendedorismo social como promotor da integração socioprofissional: um estudo exploratório

Sandra Cristina Nogueira Fagundes

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Dra. Susana
Bernardino e Professor Doutor José Freitas Santos**

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

O forte crescimento de necessidades sociais conduziu à emergência de novos de novos modelos para a resolução dos problemas sociais que permanecem sem resposta. O empreendedorismo social, que tem como principal objetivo a criação de valor social de um modo duradouro e sustentável, surge precisamente com o intuito de procurar soluções que ofereçam uma melhoria de vida a camadas da população mais frágeis e desprotegidas, usando métodos de inclusão social.

O propósito da investigação foi o de tentar perceber quais as principais dificuldades que as iniciativas de empreendedorismo social em Portugal enfrentam no desenvolvimento das suas atividades. Pretendeu-se desta forma, identificar quais são os principais fatores de bloqueio com que se deparam, para que os possam ultrapassar e se tornem mais bem-sucedidas.

Para dar resposta a esta questão de investigação que orientou a dissertação, adotou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa, sendo os dados primários recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, aos responsáveis dos projetos selecionados para a composição da amostra.

O estudo empírico foi sustentado em estudos de caso múltiplos, explorando-se quatro projetos de empreendedorismo social – Cais Recicla, Oficina Agrícola, Semear o Futuro e Centro de Interpretação da Abelha.

Os resultados obtidos permitiram identificar quais os principais desafios com que as organizações que atuam no âmbito do empreendedorismo social se deparam. A investigação revelou que estas se confrontam, antes de mais, com dificuldades em obter recursos financeiros de capital privado, pelo que continuam altamente dependentes de recursos financeiros de origem pública. Como consequência apresentam dificuldades em alcançar um modelo de resposta totalmente autossustentável. Enfrentam também problemas quanto à qualificação dos seus recursos humanos, embora estejam conscientes acerca da importância de disporem de pessoas qualificadas.

Estas organizações apresentam uma forte missão social, sobrepondo-se a dimensão social e económica. Apesar dos desafios que encontram, estas organizações conseguem criar valor social e criar um impacto social positivo para as suas populações-alvo. Por último, de referir ainda que, a colaboração entre parceiros e os laços de confiança estabelecidos são fundamentais para as organizações que trabalham no campo de ação do empreendedorismo social.

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

Abstract:

The high increase of social needs originated the appearance of new models to solve social problems that remain without a solution. The social entrepreneurship has, the creation of social value in a lasting and supportive way as his main goal, searching for solutions that offer better life conditions for the poorer and unprotected part of the population, using methods of social inclusion.

The purpose of the investigation was to understand the main difficulties that initiatives of social entrepreneurship in Portugal have in the development of their activities. The aim was the identification of the main factors that prevent them to become successful.

To answer the investigation question, qualitative research methods had been adopted. The primary data had been collected through a semi structure interview to the persons responsible for the projects select in the sample.

The empirical study was supported in multiple studies, exploring 4 projects of social entrepreneurship - Cais Recicla, Oficina Agrícola, Semear o Futuro and the Centro de Interpretação da Abelha.

The obtained results allowed the identification of the main challenges faced by the organizations that work in social entrepreneurship. The investigation revealed that they are facing difficulties to obtain financial resources from private capital, and thus, continue highly dependent on funding from public sources. As a result, they face many difficulties in reaching a totally self-sustainable model.. They also have problems related with the qualification of their human resources, although they are conscious about the importance of working with qualified workers.

These organizations have a high social mission, and the economic dimension is overlapped by the social one. Besides all challenges, these organizations can create a social value and create a positive social impact to reach the needs of the populations. Finally, the collaboration between partnership and the confidence established between them are necessary for the organizations that work in the area of social entrepreneurship.

Key words: Social Entrepreneurship. Social value; Challenges, Resources

Dedicatória

A todas pessoas que acreditam nos projetos de empreendedorismo social e acreditam num mundo diferente.

Agradecimentos

Esta dissertação só foi possível graças ao contributo de muitas pessoas e entidades, a quem tenho a agradecer.

As minhas primeiras palavras de agradecimento vão para os meus pais, pelo apoio que sempre me deram, na tese e na vida.

Não posso deixar passar em claro a minha orientadora, Dra. Susana Bernardino e co-orientador, Professor Doutor José Freitas Santos, que sempre me apoiaram e motivaram. Tenho que lhes agradecer pela disponibilidade, orientação e incentivo.

Ao Carlos, por todo o apoio, encorajamento e paciência nos dias de maior stress e desânimo.

A todos os colegas de mestrado, com quem partilhei bons momentos e experiência, e à equipa docente que partilhou o seu conhecimento com os alunos.

As últimas palavras vão para todos aqueles que se disponibilizaram para a concretização desta investigação, nomeadamente aos responsáveis e/ou dirigentes das empresas que me receberam.

Lista de Abreviaturas

BVS – Bolsa de Valores Sociais

CADAT – Centro de Apoio a Deficientes do Alto do Tâmega

CAO – Centro de Atividades Operacionais

IES – Instituto de Empreendedorismo Social

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

Índice geral

Introdução	2
Capítulo I – Enquadramento conceitual.....	6
1.1 - Empreendedorismo	7
1.2 - Empreendedorismo social.....	9
Capítulo II – Desafios aos processos organizacionais no empreendedorismo social.....	15
2.1 - Estratégia	16
2.2 - Gestão de recursos	17
2.2.1 - Recursos financeiros.....	18
2.2.2 - Gestão de recursos humanos	20
2.2.3 - Capital Social	22
2.2.4 - Marketing.....	23
Capítulo III – Metodologia de Investigação.....	24
3.1 - Contexto empírico	25
3.2 - Metodologia de pesquisa	27
Capítulo IV – Descrição dos estudos de caso	30
4.1 – Estudo de Caso 1: Cais Recicla	31
4.2 - Estudo de Caso 2: Oficina Agrícola.....	32
4.3 - Estudo de Caso 3: Semear o Futuro	33
4.4 - Estudo de Caso 4: Centro de Interpretação da Abelha	33
Capítulo V – Análise dos Resultados	40
5.1 - Cais Recicla	41
5.2 - Oficina Agrícola.....	43
5.3 - Semear o futuro.....	44
5.4 - Centro de Interpretação da Abelha	45
5.5 - Síntese	46
Conclusão	50
Conclusão	51
Limitações do estudo	52
Pistas de investigação futura.....	53
Bibliografia.....	54
Anexos	61
Anexo I – Guião da entrevista	62
Anexo II – Resultados das Entrevistas.....	64
Anexo 2.1 Cais Recicla	64
Anexo 2.2 Oficina Agrícola	69
Anexo 2.3 Semear o Futuro	74

Anexo 2.4 Centro de Interpretação da Abelha76

Índice de tabelas

Tabela 1 - Eixos-chave para definição de Empreendedorismo	9
Tabela 2 - Síntese dos estudos de caso	36

Índice de figuras

Figura 1 - Exemplos dos produtos produzidos (Cais Recicla)69
Figura 2 - Exemplos de produtos produzidos (Oficina Agrícola)73
Figura 3 - Exemplos de produtos produzidos (Semear o Futuro).....76
Figura 4 - Exemplos dos espaços utilizados (Centro de Interpretação da Abelha)79

Introdução

Nos dias que de hoje, o cenário de crise económico-financeira, acompanhado pelo complexo processo da globalização e aumento de competitividade, tornam imperiosa a existência de um maior envolvimento por parte da sociedade civil para se dar resposta a toda uma panóplia de necessidades no campo social (Vieira, 2011). Problemas como a incapacidade de criação de emprego para a generalidade da população, o aumento do desemprego social de carácter estrutural, a persistência de formas de pobreza tradicionais, 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 sistemas de proteção social têm-se revelado insuficientes para fazer face ao forte aumento das necessidades sociais, em particular as necessidades de camadas da população mais desfavorecidas e mais vulneráveis, como os idosos e os portadores de deficiências físicas (Quintão 2011).

A par deste crescimento das necessidades sociais, o Estado, na sua função social, dispõe de uma capacidade de resposta cada vez mais limitada devida à crise da dívida pública e ao forte escrutínio para a redução de despesa pública de que é alvo.

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 (Vieira, 2011). O empreendedorismo social é um desses novos instrumentos (Azevedo, *et al.* 2010; Quintão, 2011), onde os cidadãos se tornam um agente ativo na configuração das respostas dentro do campo social (Vieira, 2011).

Face à incapacidade por parte das instituições existentes (e dos seus tradicionais modelos assistencialistas), para dar uma resposta eficaz a estas necessidades sociais, urge a necessidade de se encontrar modelos de desenvolvimento socialmente integradores. Estes novos modelos incluem, no seu *modus operandi*, uma maior abertura, maior criatividade e, sobretudo, a capacidade para pensar e realizar de forma diferente (Quintão 2011). Com esta nova abordagem, procura-se dar resposta às necessidades sociais vigentes, melhorar a qualidade de vida das pessoas e criar valor social de um modo sustentável.

Segundo Quintão (2011), o empreendedorismo social 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 (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 interseja. É esta pluralidade que configura a natureza idiossincrática do empreendedorismo social, ao

conjugar num modelo organizacional o carácter empreendedor do setor empresarial com a criação de valor social a que o setor público e setor sem fins lucrativos aspiram.

Por esse motivo, o empreendedorismo social é hoje em dia um campo emergente, em forte expansão, que tem atraído uma atenção crescente nos vários setores de atividade, incluindo a comunidade científica e a atividade de política pública (Santos, 2010).

Pese embora o enorme potencial que o empreendedorismo social apresenta para a resolução de questões sociais, a sua natureza híbrida impõe importantes desafios, que as organizações bem-sucedidas terão que superar (Santos, 2010).

O objetivo desta dissertação é compreender os principais desafios com que as organizações que desenvolvem atividades de empreendedorismo social em Portugal se deparam. Para se dar conta deste propósito, procurar-se-á responder à seguinte questão de investigação:

- (i) Quais os principais desafios que as organizações sociais Portuguesas enfrentam?

O estudo empírico empregará a uma metodologia qualitativa, através do método do estudo de caso. Os estudos de casos serão realizados a 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.

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. Atendendo a que estas organizações estão, com frequência, na linha da frente na resposta às necessidades sociais persistentes e que continuam sem resposta, importa, por isso, identificar quais são os principais fatores de bloqueio com que se deparam, para que os possam ultrapassar e se tornem mais bem-sucedidas.

A dissertação é composta por cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento conceitual do tema, onde, através de uma revisão de literatura, se aborda o conceito de empreendedorismo e empreendedorismo social, desde a sua génese até à atualidade. No segundo capítulo são explorados processos organizacionais desenvolvidos pelas organizações sociais e as principais dificuldades com que estas se deparam, em particular é abordada a definição de uma estratégia e a gestão de recursos.

No terceiro capítulo é definido o desenho e a metodologia a utilizar para a realização do estudo empírico, onde é definida a questão de investigação e descritas as técnicas de tratamento de dados a utilizar.

No quarto capítulo são apresentados os estudos de caso em análise, através de uma descrição das características do projeto e seus principais objetivos.

No capítulo cinco são analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas aos responsáveis dos projetos.

Por fim, a encerrar a dissertação, são apresentadas as principais conclusões da investigação, as limitações do estudo, assim como propostas linhas de investigação futura.

Capítulo I – Enquadramento conceitual

É propósito deste capítulo, construir o enquadramento conceitual da dissertação, através de uma revisão de literatura sobre os conceitos chave ao desenvolvimento do trabalho. Para atingir esse fim, o capítulo estrutura-se em duas secções. Num primeiro momento, aborda-se o conceito de empreendedorismo, para depois se incidir sobre o empreendedorismo social e o significado que o seu conceito encerra. Explorar-se-ão ainda outros conceitos centrais ao empreendedorismo social, como valor social e *empowerment*.

1.1 - Empreendedorismo

Embora não sendo uma realidade nova, 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. A questão da inovação no campo social não é de somenos importância para os agentes empreendedores. Para 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).

De acordo com Dees (2001), o empreendedorismo encontra as suas origens entre os séculos XVII e XVIII, no seio da economia francesa, onde a expressão “*entrepreneur*” era utilizada para designar aquele que se empenha numa atividade específica e significativa, referindo-se a indivíduos que estimulam o processo económico através da procura de novas e melhores formas de desenvolver os seus processos. Em meados de 1950, o economista Joseph Schumpeter desenvolve o conceito e descreve os empreendedores como pessoas criativas e inovadoras, afirmando que “a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção (...) através da exploração de uma invenção ou de uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada” (citado por Dees:2001, p. 1).

Duas décadas mais tarde, Peter Drucker (1970) introduziu um novo fator, associando a noção de risco ao conceito de empreendedorismo. Segundo este autor, não têm que ser os empreendedores a provocar mudanças, devem sim explorar as oportunidades que surgem. Para Drucker, os empreendedores veem as oportunidades criadas pela mudança em vez de verem os problemas que dela advêm (Dees, 2001). A partir do contributo de Drucker (1970), a noção de oportunidade começa a ganhar força e importância na definição de empreendedorismo.

Já recentemente, para Hisrich e Peters (2007) (citado por Cunha, 2004), o empreendedorismo é caracterizado pela capacidade de se identificar oportunidades e criar algo inovador num ambiente de incerteza, assumindo desta forma os riscos daí inerentes. Os autores defendem que a persistência e a visão de futuro devem fazer parte integrante do processo de empreender

dando origem a uma nova forma de realizar um trabalho (um novo produto, serviço ou atividade) ou à criação de um novo empreendimento.

Na concepção de Baron e Shane (2007), o empreendedorismo é considerado como um processo, defendendo que todas as suas fases (desde o reconhecimento de oportunidades, afetação de recursos, lançamento da empresa, gestão do seu sucesso, até à obtenção de lucros) são influenciadas ao longo do tempo por fatores individuais, grupais e sociais. Estes autores classificam o empreendedorismo como a interseção entre oportunidades e pessoas. A oportunidade é vista como um potencial para se criar algo novo, que surge de um padrão complexo de condições em mutação (tais como conhecimento, tecnologia, condições económicas, políticas, sociais e demográficas) e que têm a capacidade de gerar valor económico (Filho & Lobato, 2010).

Na perceção de Sarkar (2010, p. 32), empreendedorismo é “um processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”. Apesar da definição de Sarkar se focar nas atividades de negócio com fins lucrativos, o autor acrescenta que o conceito é muito mais amplo, sendo marcado pela sua multidisciplinidade e por várias vertentes. Para o autor, o empreendedorismo é entendido como “uma abordagem integracionista, que abarca diversas perspetivas adequando o conceito conforme o âmbito do estudo. Isto é, o empreendedorismo é um fenómeno dinâmico que pode ser estudado em diversos contextos” (Sarkar 2010, p. 51).

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)

Segundo Sarkar (2010), poder-se-á, no entanto, estruturar o conceito em torno de seis eixos-chave, presentes na definição de empreendedorismo de diferentes autores e que ajudam a compreender a evolução do termo ao longo dos tempos (Quadro 1): (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.

Tabela 1 - Eixos-chave para definição de Empreendedorismo

Empreendedorismo e inovação	Schumpeter (1934); Drucker (1985)
Identificação de oportunidades e sua exploração	Kirzner (1973); Shane (2003); Venkataraman (1997)
Empreendedor, características e comportamento	McClelland (1961)
Empreendedorismo como processo – criação de empresa	Gartner (1988)
Expressão organizacional do projeto empreendedor (novas empresas/empresas existentes)	Stevensen e Jarillo (1990)
Exploração de oportunidade; e a sua sustentabilidade através de inovação	Sarkar (2007)

Fonte: Sarkar S. (2010)

1.2 - Empreendedorismo social

Muitas das organizações que integram o terceiro setor, têm na sua gênese movimentos sociais característicos de determinados momentos da história das sociedades, como por exemplo o associativismo, o mutualismo e o cooperativismo, e que, ainda hoje, são a base organizativa de alguns movimentos sociais (Quintão, 2011). Segundo Ferreira (2005), a origem do empreendedorismo social remonta já ao início do séc. XIX, com os movimentos de trabalhadores que deram origem a várias cooperativas e associações de socorros mútuos que ainda encontramos nos dias de hoje. A sua concetualização, porém, apenas data dos anos 90, altura em que este emerge como resultado das dinâmicas de investigação associadas aos temas do terceiro setor ou economia social (Quintão, 2004), assumindo designações distintas em diferentes localizações geográficas. Enquanto nos países francófonos se alude a uma “economia solidária”; nos países anglo-saxónicos a expressão “terceiro setor” é a mais utilizada para designar uma situação híbrida entre o espaço mercantil e não mercantil, monetário e não monetário. Todas estas expressões: “economia solidária”, “economia social”, “terceiro setor”, “setor não lucrativo”, “economia comunitária”, “economia civil”, ou “economia de comunhão” designam organizações que se situam na confluência entre o Estado, o mercado e a comunidade, e que conjugam uma dimensão social e económica nos seus objetivos e modelos organizacionais (Ramos, 2011).

Apesar da atenção que o campo tem atraído junto da comunidade científica, o empreendedorismo social enquanto fenómeno inerentemente complexo, continua ainda nos dias de hoje um conceito difícil de definir (L. Popoviciu & S. Popoviciu, 2011).

Para a delimitação do significado do conceito de empreendedorismo social, alguns investigadores (por exemplo, Sarkar, 2010; Dees, 2001) têm defendido que o empreendedorismo social 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.

Os defensores desta posição têm procurado as semelhanças e as diferenças que estas duas áreas (empreendedorismo e empreendedorismo social) apresentam. Em comum, têm o facto de ambos os conceitos 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 *et al.*, 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).

Ao invés do empreendedorismo económico, que visa o desenvolvimento de operações rentáveis e capazes de gerar lucros privados, o empreendedorismo social visa a criação de valor para a sociedade no seu todo (Austin *et al.*, 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 (Naffziger, Hornsby & Kuratko, 1994, citado por Bacq *et al.*, 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 empregue 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. Empossados por uma

missão social, os empreendedores procuram produzir mudanças sociais através de uma alteração do modo como os processos são desempenhados. Ao combaterem as causas dos problemas, minimizam as necessidades sociais existentes e produzem melhorias sustentáveis.

Para Mair e Marti (2006 p. 37) (citados por Parente *et al.*, 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 Portugal¹, 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.

Assim, as iniciativas de empreendedorismo social são caracterizadas por apresentarem uma missão social para dar resposta a um problema social, constituírem-se como uma solução inovadora caracterizada pela criação de um produto ou de um novo modelo de negócio, e possuírem uma estratégia de sustentabilidade financeira obtida a partir da diversificação de fontes de rendimento (Martins & Pinheiro, 2010).

¹ Ashoka – Organização fundada na Índia e com sede nos Estados Unidos, está presente em mais de 40 países. A Ashoka é pioneira no reconhecimento do empreendedorismo social como campo de trabalho profissional e caminho para a conquista de uma nova realidade. A entrada em Portugal acontece através do estabelecimento de uma aliança estratégica celebrada com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa em abril de 2011.

A Ashoka apoia empreendedores sociais individualmente - Fellows Ashoka - profissionalmente e por vezes financeiramente ao longo do seu ciclo de vida e também ajuda a lançar e a acelerar o seu impacto, a dar escala às ideias e a recolher e divulgar as melhores práticas através das suas redes, apoio e abertura de portas.

O *Institute for Social Entrepreneurs*, introduz com subtileza um conceito agregador na definição de empreendedorismo social, para quem o empreendedorismo social 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.

Pela revisão efetuada, constata-se que central a estas definições de empreendedorismo social, se encontra o conceito de criação de valor social.

A criação de valor social está intrinsecamente associada à melhoria das condições de vida das pessoas, através da oferta de resultados socialmente desejáveis. O *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)² incorpora na definição de valor social o apoio a públicos-alvo específicos, temporariamente fragilizados ou sem capacidade de emitir opinião, a destruição de 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

² SEKN - Social Enterprise Knowledge Network <http://www.sekn.org/>

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 ser capaz de gerar 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 *et al.*, 2013d; Santos, 2012), rejeitando os tradicionais modelos assistencialistas de fornecimento unilateral de bens e serviços sociais (Azevedo *et al.* 2010; Parente *et al.*, 2013d)

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).

Capítulo II – Desafios aos processos organizacionais no empreendedorismo social

2. Desafios aos processos organizacionais no empreendedorismo social

O empreendedorismo social tem vindo a ser apontado como uma forma inovadora de abordar as necessidades sociais não satisfeitas. A emergência do empreendedorismo social surge ao mesmo tempo que se têm intensificando as críticas às fontes de resposta tradicionais, pela sua burocracia e resistência à mudança.

Os empreendedores sociais desempenham, neste contexto, um importante papel uma vez que são agentes de mudança (Sharir & Lerner, 2006), que desenvolvem e implementam programas inovadores para a resolução de questões sociais que continuam sem resposta por parte dos mecanismos tradicionais. No entanto, os seus ideais e os seus sonhos não serão suficientes para iniciar e desenvolver um projeto de empreendedorismo social, uma vez que muitos são os desafios com que se defrontam.

O empreendedorismo social enquanto campo eminentemente híbrido reveste-se de características específicas, que tornam peculiar o seu modo de ação. Tendo como propósito central a criação de valor social, característico do setor social, estas organizações incorporam um caráter empreendedor com o intuito da construção de um modelo de resposta sustentável e duradouro, tendo em conta o paradigma do desenvolvimento sustentável (Parente *et al.*, 2013c). Na aceção de Sharir e Lerner (2006) um projeto de empreendedorismo social será qualificado como bem-sucedido se satisfizer três critérios: (i) atingir os objetivos propostos; (ii) garantir a continuidade e sustentabilidade dos seus serviços; e (iii) possuir bases sólidas para o crescimento e desenvolvimento.

A conjugação de duas linhas de fundo, a criação de valor social e económico, num único modelo organizacional impõe importantes desafios que as organizações bem-sucedidas terão que ultrapassar.

Com este capítulo pretende-se explorar os principais desafios com que os responsáveis das organizações sociais se debatem no desenvolvimento das suas atividades. Para o efeito, aborda-se, num primeiro momento, a importância da definição de uma estratégia, prosseguindo-se para gestão de recursos, explorando-se a gestão de recursos financeiros, recursos humanos, capital social e o desenvolvimento de atividades de marketing.

2.1 - Estratégia

Para Parente *et al.* (2013b), o empreendedorismo social envolve maiores exigências em termos de gestão do que uma atuação meramente assistencialista. Uma intervenção socialmente inovadora implica o desenvolvimento de uma estratégia capaz de alcançar os objetivos propostos, o que implica uma abordagem de gestão mais empreendedora, inovadora e proativa. Um elemento chave ao conceito de empreendedorismo social é a mudança. A consecução dessa mudança implica a construção de uma estratégia, táticas e um modelo de negócios que configure as atividades a desenvolver e os recursos a utilizar. Será pelo

desenvolvimento de um estratégia que a organização conseguirá alcançar os seus objetivos e, por consequência, dar origem à mudança social.

Azevedo *et al.* (2010) enfatizam a importância de que o projeto tenha a sua missão bem redigida, que os seus objetivos sejam claros e bem definidos, que possua estratégias adequadas e bem desenhadas nos vários níveis da gestão. Os autores destacam ainda a importância de que o projeto detenha um sistema de avaliação eficiente, justificado pelo facto de os investidores apenas continuarem a suportar a estratégia do projeto se estiverem satisfeitos com o seu desempenho. Em caso contrário, estes apoiarão outras alternativas que se lhes afigurem mais interessantes (Azevedo *et al.*, 2010).

Para que as organizações do terceiro setor possam otimizar a sua capacidade de criação de valor social deverão apresentar uma boa capacidade de adaptação a conjuntura mutáveis, e dispor de uma estrutura adequada (Vilar, 2010, citado por Correia, 2011). De um modo análogo, Parente *et al.* (2013b) defendem que embora as organizações do terceiro setor possam operar em áreas distintas, de um modo geral todas têm na sua gênese desafios semelhantes, como o planeamento das suas atividades e a relação com o meio que as envolve. Sharir e Lerner (2006) encontram na aceitação da ideia do projeto pela população um dos principais fatores de sucesso. As organizações sociais deverão também ser capazes de modificar e adaptar os seus planos de acordo com a conjuntura externa, pensando cuidadosa e constantemente no modo como os pequenos detalhes poderão afetar o sucesso do projeto (Yunus, 2011).

Outros investigadores consideram que uma parte dos desafios que os projetos enfrentam se devem a défices de gestão e de liderança, reclamando uma maior atenção para o processo de planeamento e identificação de oportunidades, sugerindo a profissionalização das diversas áreas funcionais da gestão (Meneses, 2010; Sharir & Lerner, 2006). Deste modo, o sucesso de um projeto não resulta apenas do conceito do projeto *per si* e das suas características intrínsecas, mas também das capacidades organizacionais e gestórias dos seus responsáveis. Nesta linha de raciocínio, Sharir e Lerner (2006) apontam como pontos fracos de um projeto o mau funcionamento da direção e um débil planeamento, onde não raras vezes o seu fundador não tem formação adequada para a sua gestão.

2.2 - Gestão de recursos

Para a prossecução da estratégia de criação de valor social, as organizações do terceiro setor debatem-se com um problema de fundo que se traduz numa gestão criteriosa dos recursos que têm à sua disposição. Segundo Barney (1991), os recursos são entendidos como todos os ativos humanos e organizacionais que podem ser utilizados para implementar uma estratégia e permitir a criação de valor.

De acordo com a teoria baseada nos recursos, uma organização é entendida como um conjunto de recursos, dependendo a sua capacidade de criação de valor da forma como

emprega os recursos para a prossecução da sua estratégia (Molloy *et al.*, 2011). Segundo Molloy *et al.* (2011), 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.

Todavia, para Vilar (2010) (citado por Correia, 2011) a questão central que se coloca na gestão das organizações sem fins lucrativos é a escassez de recursos. Uma utilização eficaz dos recursos disponíveis é, por isso, uma preocupação permanente por parte das organizações do terceiro setor, de modo a que possam maximizar o impacto criado através das suas atividades.

A sobrevivência das organizações depende do acesso a recursos e, por isso, o desenvolvimento de relações com aqueles que os controlam é primordial. As características desses relacionamentos dependem dos objetivos e necessidades de recursos das entidades envolvidas. (Parente *et al.*, 2013b)

Segundo Parente *et al.* (2013c), as organizações que estão mais vocacionadas para o empreendedorismo social, são as que envolvem diversos *stakeholders* internos e, em alguns casos externos, na coordenação dos projetos que desenvolvem.

2.2.1 - Recursos financeiros

O conceito de empreendedorismo social envolve a inclusão de uma dimensão económica e a criação de um modelo de negócios autossustentável. As organizações devem desenvolver uma estratégia de sustentabilidade económica que lhes permita atingir a sua missão social de forma eficaz e eficiente. Para tal, é necessário desenvolver uma estratégia de obtenção de recursos (Parente & Costa., 2013a). 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 (Parente *et al.*, 2013d).

Segundo Boschee (2001), apenas quando um projeto for autossuficiente, e não estiver dependente de subsídios ou voluntários, é que será qualificado no âmbito do empreendedorismo social. Yunus (2011) defende igualmente a importância da autossustentabilidade do projeto, salvaguardando que esta é importante assegurar a continuidade da geração de benefícios sociais, embora não sendo a geração de lucros um objetivo principal. Dees (2001) defende que a criação de valor económico não deve servir propósitos de acumulação de capital, mas antes ser submetida à condição de um meio para atingir os fins sociais. Do mesmo modo, Parente *et al.* (2013d) advertem que o esforço de sustentabilidade não se deverá esgotar em si mesmo, e não deverá reverter para objetivos comerciais como ocorre numa empresa com fins lucrativos.

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 *et al.*, 2009).

A dificuldade na geração de rendimentos próprios deriva do facto de o empreendedorismo social visar, em primeira instância, a criação de valor social, onde são valorizados aspetos como melhorias sociais, capacitação de pessoas ou benefícios gerados para uma determinada camada da população, que muitas vezes não têm capacidade económica para pagar esses serviços. Por esse motivo, a organização não poderá operar unicamente com base nas leis de mercado.

Segundo Dees (2001), estas dificuldades não poderão permitir que os empreendedores sociais se afastem da sua missão. Estes serão desafiados a utilizar eficientemente os recursos escassos que têm à sua disposição, desenvolver estratégias para a aplicação de recursos, fazendo mais com menos, enfrentando os riscos de uma forma calculada e atraindo o investimento de terceiros (Dees, 2001). Boschee (2001) destaca o papel importante que a inovação poderá assumir, defendendo que alguns projetos se poderiam tornar autossustentáveis se envolvessem uma gestão mais criativa dos meios que já têm à sua disposição.

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). Deste modo, os projetos sociais poderão recorrer a três principais fontes de receitas: (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, *et al.*, 2010)

Sharir e Lerner (2006) alertam que a incapacidade de autofinanciamento da empresa poderá resultar num grave problema de excessiva dependência de fontes de financiamento externas e de fontes unilaterais de recursos, tais como donativos ou voluntários. 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 seu 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). Rispaal e Boncler (2010) alertam para 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) referem a necessidade de uma maior eficiência e criatividade na angariação e gestão de recursos financeiros nas sociedades ocidentais contemporâneas. Parente. (2013) alerta ainda para a necessidade de se 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.

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 (Rispaal & 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 Rispaal & Boncler, 2010).

2.2.2 - Gestão de recursos humanos

Para serem bem-sucedidas as organizações sociais deverão dispor de mão-de-obra capacitada (Vilar, 2010) e utilizar de uma forma eficiente os recursos humanos que têm à sua disposição. Os recursos humanos de uma organização dizem respeito, segundo Sewell (2009), à força física, conhecimentos e compromissos emocionais, que serão empregues para a prossecução da estratégia organizacional. Refere-se ao conhecimento técnico e às habilidades produtivas que os indivíduos possuem, e é essencial para o desenvolvimento do projeto.

Vários investigadores salientam a importância que este ativo assume 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 da organização

das equipas para o sucesso dos projetos sociais, através da criação de uma estrutura adequada. Esta ideia é também partilhada por Parente *et al.* (2013b). Uma boa gestão do pessoal é um dos principais alicerces estratégicos das organizações, na medida em que as organizações constroem e sustentam as suas vantagens competitivas a partir dos seus próprios recursos, entre eles, os recursos humanos (Parente, 2013).

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 (Parente, 2013).

A formação e educação ocupam, aqui, 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). Quanto mais competentes e eficazes forem os recursos humanos, mais valor social serão capazes de gerar.

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 infrequente 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.

Alguns autores recomendam 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) e que estejam alinhados com a missão e valores da organização (Parente, 2013). Os fatores de natureza material, como remunerações ou outras regalias pecuniárias, não deverão ser considerados importantes para os colaboradores que a organização pretenda contratar, de modo a minorar a insatisfação e rotatividade das equipas de trabalho (Parente, 2013).

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 baixa produtividade (Parente, 2013).

2.2.3 - Capital Social

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. Envolve também, segundo esta, a partilha de sentimentos de compromisso e de pertença.

O capital social é, por isso, apontado como um ativo central ao empreendedorismo social (Parente *et al.*, 2013b). Este 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.*, 2013d). O capital social facilita o desenvolvimento de determinadas atividades e facilita, com frequência, o acesso a recursos (Meysken *et al.*, 2010). Permite ainda o desenvolvimento de parcerias e a criação de alianças. Segundo Meysken *et al.* (2010), as organizações capazes de sustentar parcerias, são as que apresentam uma maior capacidade de angariação de recursos e de alcance dos seus objetivos. Do mesmo modo, Sharir e Lerner (2006) identificam na cooperação de longo prazo estabelecida com outros indivíduos ou organizações uma explicação para o sucesso das organizações. A criação de parcerias é, também, uma das soluções apontadas por Dees (2001) para que as organizações sociais contornem o cenário de escassez de recursos com que se deparam.

Parente *et al.* (2013c) alertam para a necessidade de criação de relações locais e globais, enquanto fatores importantes para a partilha de conhecimentos, exploração de economias de escala, acesso a recursos, e facilitador da inovação e crescimento.

Através da interação entre organizações é possível a criação de uma resposta mais eficiente e eficaz às necessidades sociais. Por isso, o nível de impacto social gerado por uma organização depende, em grande medida, da qualidade das relações estabelecidas entre os membros de uma rede (Parente *et al.*, 2013d). De referir que a gestão de um conjunto vasto de relações representa um verdadeiro desafio para as organizações sociais. Parente *et al.* (2013d)

defendem que esta dificuldade poderá ser minorada pelo estabelecimento laços estáveis entre parceiros e de relações baseadas na confiança, responsabilidade e transparência.

2.2.4 - Marketing

Yunus (2011) salienta a importância que as ações de marketing assumem para o sucesso dos projetos de empreendedorismo social. Segundo o autor, ao longo dos vários projetos em que já se envolveu, deparou-se com múltiplos desafios que lhe exigiram soluções empresariais inteligentes, nomeadamente no âmbito do marketing. Yunus (2011) refere a necessidade de realização de estudos de mercado sobre o público-alvo, que permitam conhecer a sua cultura, valores, sonhos, desejos, aversões, preferências ou antipatias. Deste modo, a organização conseguirá tirar o máximo partido dos seus pontos fortes, e poderá explorar mais eficazmente as oportunidades identificadas nos diferentes mercados. O autor acrescenta que é necessário manter uma vigilância constante dos resultados obtidos e estar preparado para introduzir as mudanças que forem imprescindíveis, uma vez que os métodos que produzem resultados positivos num determinado momento poderão ter de ser adaptados a uma nova conjuntura. O repto reside em conseguir desenvolver um modelo que funcione, possível testar, afinar e adaptar segundo as circunstâncias que forem surgindo.

De um modo semelhante, Sharir e Lerner (2006) identificam empiricamente que as organizações sociais mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem resistir aos testes de mercado.

Um dos grandes desafios que com que as organizações se deparam é conseguir obter uma escala suficiente, que lhes permita ser autossustentáveis e, ao mesmo tempo, proporcionar um claro benefício à sociedade ou a uma parte considerável desta. Por este motivo, esta orientação para o mercado será importante quer em termos de capacidade de criação de valor (social), quer em termos de autossustentabilidade do projeto. Yunus (2011) alerta ainda para a necessidade de diversificação da gama de produtos e dos seus pontos de venda, para que desta forma se consiga atrair um maior número de pessoas, sem nunca se perder o objetivo central do projeto.

Capítulo III – Metodologia de Investigação

Com este capítulo prende-se elaborar o desenho da investigação, definindo o modelo de pesquisa, questão de investigação e metodologia a adotar para a realização do estudo empírico, bem como técnicas de tratamentos de dados a utilizar.

Para atingir esse fim, o capítulo é constituído por duas secções. Na primeira secção descreve-se o contexto empírico, a que se segue, na segunda, a apresentação da metodologia de pesquisa.

3.1 - Contexto empírico

À semelhança do que ocorreu na maioria dos países da Europa Ocidental, em Portugal as organizações contemporâneas do terceiro setor surgem no século XIX, como resposta à necessidade de se criar iniciativas inovadoras e revolucionárias na área social (Quintão, 2011). 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).

A sociedade civil portuguesa tem uma grande capacidade de reconhecimento deste setor, e a prova disso é o facto de este abranger organizações prestadoras de serviços que complementam os serviços governamentais nas áreas da saúde, educação e serviços sociais (Franco, *et al.*, 2005).

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 (ETC³) 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.

Na sequência do crescimento que o empreendedorismo social tem vivido nos últimos anos no país, têm sido criadas algumas instituições que se dedicam especificamente ao tema e ao fomento do empreendedorismo social. A Bolsa de Valores Sociais (BVS) e o Instituto de Empreendedorismo Social (IES) são duas dessas iniciativas.

³ Medido em unidades de trabalho equivalentes a tempo completo – ETC.

A BVS surge em Portugal em 2009, com o intuito de permitir que projetos na área da educação e do empreendedorismo social sejam divulgados a investidores sociais (doadores) que, ao adquirirem ações sociais desses projetos (ao fazerem donativos) possibilitem a sua manutenção, ampliação ou implementação. Trata-se, portanto, de uma plataforma que visa a aproximação entre projetos que carecem de meios financeiros para o desenvolvimento das suas atividades e indivíduos que estejam interessados em apoiar uma causa social.

Assim, o desafio da BVS é identificar e apoiar projetos que interrompem um ciclo de pobreza e eliminam uma situação de vulnerabilidade social.

Foi criada, em 2009 pela Atitude - Associação pelo Desenvolvimento do Investimento Social-, que faz a gestão técnica e de comunicação do programa e é fruto de uma parceria com a Euronext Lisbon, com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian e da Fundação EDP, entidades que financiam a equipa técnica.

A BVS conta atualmente com trinta projetos, tendo nove deles obtido já a totalidade do financiamento de que necessitavam para desenvolver as suas atividades: *Cozinhar o Futuro*, *Unidade Móvel de Apoio ao Domicílio (UMAD)*, *Audiodescrição.pt - Ouço, logo vejo*, *Retalhos de Esperança*, *POR TI- Projecto de Apoio a Ti*, *Social Innovation Challenge*, *Serviço de Intervenção e Apoio à Criança*, *Piscina Terapêutica Os 4 Elementos* e *Passos de Tempo*.

Os restantes projetos encontram-se ainda em fase de financiamento: *A Vida Vale*, *Capital Aldeia*, *Serviço de Intervenção e Apoio à Criança*, *Projeto Viver*, *Crescer e Integrar*, *Polo Social - Manto*, *Felicidade? Sim, obrigado!*, *Crescer com Afectividade*, *Hortas de Gerações*, *Agência ODM*, *Passos de Tempo*, *EfeitoD - Um Negócio que Faz a Diferença!*, *Abandono Zero*, *Mais cuidados, mais integrados*, *Porto de Abrigo*, *CRESCER dos 8 aos 80*, *Lavandaria Solidária*, *Saúde a Sorrir*, *Centro ABCReal Portugal*, *Semear o Futuro*, *Rir é o Melhor Remédio?*, *Educação é a Melhor Prevenção*, *Lar Telhadinho* e *Centro de Interpretação da Abelha*.

O IES, por sua vez, é um centro de formação e investigação em empreendedorismo social e foi criado em 2008. É uma organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é estimular o desenvolvimento de projetos transformadores, que rompam com ciclos de problemas da sociedade. No processo de criação de valor social, o IES identifica, apoia, forma, promove e relaciona iniciativas de alto potencial, *inspirando e capacitando para um Mundo melhor*. As atividades centrais para a concretização da sua missão são, investigação, formação, acompanhamento de iniciativas e identificação de iniciativas de alto potencial de empreendedorismo social.

Dentro da área de identificação, o IES procura identificar iniciativas de empreendedorismo social de elevado potencial, com o intuito de conhecer as necessidades de formação dos empreendedores sociais, a desenvolver pelo IES. Com a identificação de projetos inovadores o IES pretende, ainda, permitir que estes possam ser replicados noutras regiões.

O processo de mapeamento de projetos de elevado potencial foi desenvolvido em três localizações diferentes: primeiro em Cascais, seguindo-se o distrito de Vila Real e a zona do grande Porto. Em meados de 2012 iniciou a pesquisa de projetos em Maputo.

Para o reconhecimento do elevado potencial dos projetos, o IES recorre a quatro critérios: (i) a resolução de problemas sociais ou ambientais negligenciados; (ii) o impacto social que o projeto é capaz de gerar; (iii) o carácter inovador do seu modelo de negócios; e (iv) o potencial de crescimento do projeto ou de este vir a ser replicado em outras localizações geográficas.

Os projetos já identificados e mapeados pelo IES nos diversos pontos do país são os seguintes:

- Cascais (4): *Leituras, Complexo de serviços para a comunidade, Escolinha de Rugby da Galiza, Espaço vitamimos e Stock Social;*
- Vila Real (4): *Bolsa de voluntariado, Empréstimo de equipamento médico, Loja eco e Oficina agrícola;*
- Porto (29): *Aconchego, Animais de rua, Associação do Porto de Paralisia Cerebral (apcc), Cais recicla, Coloradd, Chave de afetos, Clínica dentária mundo a sorrir, Encontrar+se, Espaço t, Escolinhas.pt, Fisiotrimtrim, Histórias da ajudar, Liga de futebol para a inclusão social, Npisa, Operação nariz vermelho, No poupar vai o ganho, O teu mestre, Porto de futuro, Projeto construir, Projeto família, Projeto rios, prove, Ramalde com as crianças, Saber fazer, Terra a terra, Terra dos sonhos, Turma do bem, V.E.R – vidas em risco e vo.u acompanhar.*

3.2 - Metodologia de pesquisa

Nos dois primeiros capítulos da dissertação procedeu-se a uma revisão da literatura sobre o tema. No primeiro capítulo procedeu-se a um enquadramento conceitual do tema, analisando-se aquilo que o empreendedorismo social representa e a sua evolução ao longo dos tempos. No segundo capítulo abordou-se os principais desafios que a natureza híbrida do empreendedorismo social impõe.

Com base no enquadramento teórico construído nos dois primeiros capítulos com base na revisão de literatura, coloca-se a seguinte questão de investigação:

- (i) Quais os principais desafios que as organizações sociais portuguesas enfrentam?

O objetivo é, pois, o de compreender quais as principais dificuldades com que as iniciativas de empreendedorismo social em Portugal se deparam no desenvolvimento das suas atividades. Pretende-se conhecer os desafios que os projetos, de um modo transversal, enfrentam, de maneira a que estes possam criar novas estratégias que os permitam contornar. Importa também conhecer até que ponto é que estas dificuldades condicionam o funcionamento dos projetos.

Para dar resposta à questão de investigação recorreu-se a uma metodologia qualitativa, baseado no método do estudo de caso.

Esta opção metodológica permite estudar o fenómeno objeto da investigação no seu contexto real (Yin, 1988) e capturar a heterogeneidade das organizações sociais (Bull, 2007).

Segundo Vissak (2010), a investigação efetuada com base no método do 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.

A recolha de dados foi feita através da realização de entrevistas semiestruturadas a responsáveis de projetos de empreendedorismo social.

Entre as principais vantagens das entrevistas semiestruturadas, contam-se as seguintes: (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) é geradora, 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, que se encontra em anexo (anexo I), 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. Assim, tentou-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.

Atendendo a que esta investigação pretende dar resposta aos desafios com que as organizações sociais que desenvolvem atividades de empreendedorismo social se defrontam, o objeto de análise considerado foram projetos qualificados dentro do âmbito do empreendedorismo social. Para a identificação desses projetos, recorreu-se ao mapeamento efetuado pelo IES e pela BVS. Justifica-se o recurso a estas plataformas pela capacidade de diagnóstico que estas instituições apresentam e que atestam que o projeto assume um caráter 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, delimitado no primeiro capítulo. Privilegiou-se, assim, a capacidade de criação de uma resposta duradoura, a presença de um modelo autossustentável e

capacitação dos seus públicos. Como referido no capítulo relativo ao enquadramento conceitual, um dos elementos que distinguem o empreendedorismo social é o facto de os seus modelos de resposta visarem o empoderamento e capacitação das pessoas, e que estas tomem parte ativa no processo de criação de valor. Por esse motivo, e pelo elevado potencial de criação de uma resposta social duradoura, procurou-se selecionar projetos de empreendedorismo social que permitissem essa mesma capacitação.

Procurou-se, ainda, que os projetos selecionados cobrissem diferentes regiões do território nacional. Pela aplicação destes critérios, decidiu-se que os projetos a analisar seriam o 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 um estudo mais convincente, permitirem contestar e contrastar as respostas obtidas em cada caso em análise (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Definidos os projetos a estudar, procedeu-se ao contato 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.

Nas datas acordadas, efetuaram-se entrevistas aos responsáveis pelos projetos, com duração média de uma hora. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, tal como pode ser consultado no anexo II. Também foi possível visitar as instalações onde são desenvolvidas as atividades organizacionais.

Com a realização dos quatro estudos de caso atingiu-se o ponto de saturação. Como Guba e Lincoln (1994) referem, a recolha de dados deve ser dada como terminada quando os depoimentos se começam a tornar repetitivos. Justifica-se, assim, o número de casos selecionados para a realização do estudo de caso, considerando-se suficiente a informação recolhida no âmbito do estudo empírico.

Capítulo IV – Descrição dos estudos de caso

Definido o desenho da investigação e a metodologia de pesquisa, no capítulo anterior, procede-se à descrição das características gerais dos projetos que são objeto de investigação.

4.1 – Estudo de Caso 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 realçar temáticas relacionadas com a pobreza e exclusão social, fomentar o trabalho em rede e consolidar parcerias, valorizar as pessoas como elementos críticos e ativos, e por fim, desenvolver e implementar estratégias de intervenção social adequadas às necessidades das populações alvo.

A partir de 2003, a associação CAIS procurou expandir a sua área de atuação através da criação de um Centro CAIS. Este centro, além de funcionar como sede da associação, apoia os sem-abrigo e outros grupos excluídos e empobrecidos na gestão do seu tempo livre. Apresenta-se como um centro de dia polivalente, onde o seu principal objetivo é educar para a vida. Possui um Programa de Capacitação Profissional (CAHO) que pretende formar e integrar pessoas em contexto laboral.

Os objetivos propostos apenas são conseguidos através da criação sinergias com as mais variadas instituições públicas ou privadas, nomeadamente a Unicer.

O projeto Cais Recicla surgiu quando a CAIS e a Unicer se aperceberam que seria interessante criar algo que utilizasse os inúmeros desperdícios que existem (papel, cartão, plástico, pele, tecidos, linha, lãs, cortiça, etc.). Perante esta situação, como principal impulsionador, a Unicer fez um investimento com o qual foi possível recuperar um espaço da CAIS, onde atualmente funciona a oficina Cais Recicla.

Este projeto que nasceu em maio de 2011, sem qualquer tipo de financiamento público, conta com a assinatura e apoio da empresa Unicer, e consiste no desenvolvimento de produtos de *ecodesign* social através de materiais-desperdício cedidos por diversas empresas. A Cais Recicla atua em três dimensões: (i) criação, produção e venda de peças da marca Cais Recicla; (ii) serviço de mão-de-obra para produção; e (iii) merchandising - Cais e Empresas. A médio prazo, o objetivo passa por potenciar a marca “Cais Recicla” e perceber que tipo de produtos é que o mercado está recetivo a receber. Neste momento, os produtos estão disponíveis em algumas lojas do Porto, Lisboa e Viana do Castelo, e pretende-se criar uma loja *on-line*.

Com os desperdícios já mencionados, juntamente com *designers* que constroem o protótipo dos produtos, são criados objetos muito interessantes e com valor acrescentado, que são colocados à venda no mercado, principalmente na zona norte do país.

4.2 - Estudo de Caso 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 com o objetivo de desenvolver a autonomia dos jovens deficientes através de uma atividade quotidiana.

Nesta “oficina”, cerca de 11 utentes com deficiência não profunda (moderada ou ligeira), sob a orientação de um engenheiro agrónomo, 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 noutro 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.

4.3 - Estudo de Caso 3: Semear o Futuro

O projeto Semear o Futuro, é uma 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.

Apesar do projeto ainda não se ter iniciado, 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.

4.4 - Estudo de Caso 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, desflorestação, 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 polinização. 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.

Tabela 2 - Síntese dos estudos de caso

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 e Lisboa	Boticas	Lisboa	Vila Chã
Local onde foi realizada a entrevista	Porto	Boticas	Lisboa	Vila Chã
Missão	Melhoramento global das condições de vida	Melhorar o bem-estar das pessoas, principalmente dos mais desfavorecidos	Ensino e educação de crianças e jovens surdos, bem como a sua integração na sociedade	Conceber oportunidades para a geração de riqueza através da criação de trabalho local como estratégia para a fixação da população e revitalização do espaço rural.
Projeto	<i>Cais Recicla</i>	<i>Oficina Agrícola</i>	<i>Semear o futuro</i>	<i>Centro de Interpretação da Abelha</i>

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
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a capacitação e integração socioprofissional de pessoas que se encontram em situação de pobreza e / ou exclusão social 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o equilíbrio emocional e desenvolver terapia ocupacional. - Desenvolver a autonomia através de uma atividade quotidiana 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos apiários dos apicultores e das técnicas de manejo - Promoção da qualificação dos apicultores. - Promoção de medidas higio-sanitárias - Apoio à realização de diagnósticos e tratamentos - Assegurar a extração, armazenagem, embalamento e comercialização do mel e outros produtos apícolas - Promover o marketing e a inovação nos produtos da colmeia.

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
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Extração do mel - Iniciar um trabalho de valorização e comercialização de outros produtos da colmeia - Dinamizar ações de formação e sensibilização dirigidas aos apicultores - Implementação de técnicas modernas de produção - Dar a conhecer a forma como as abelhas produzem o mel
Público alvo	<p>Pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sem casa/lar - 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
Número de utentes	4	11	20	20

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
Recursos Humanos	Voluntários, Técnicos e Artesãos	Coordenadora técnica, Terapeuta ocupacional, Engenheiro Agrónomo, Funcionário	Dois jardineiros	Técnico de Apicultura Funcionário de apoio à central meleira.
Projeto em funcionamento	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: elaboração própria

Capítulo V – Análise dos Resultados

Após se ter descrito, no capítulo anterior, as características gerais das unidades de análise, procede-se, agora, à análise dos resultados obtidos. Para o efeito, descreve-se, em primeiro lugar os resultados obtidos em cada um dos projetos sociais objeto de investigação, para depois se efetuar uma análise global dos principais resultados obtidos com a realização do estudo empírico.

A investigação adotou a metodologia de pesquisa qualitativa, sendo os dados primários recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, aos responsáveis dos projetos selecionados para a composição da amostra. As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas, tal como pode ser consultado no anexo II.

5.1 - Cais Recicla

O projeto Cais Recicla tem como objetivo a capacitação e integração socioprofissional de pessoas que se encontram em situação de pobreza e/ou exclusão social. Procura criar postos de trabalho e formas de sustentabilidade, através da produção e comercialização de produtos construídos através da reciclagem de materiais de desperdício. A Cais não pretende ser uma instituição que se cinge ao fornecimento de alimentação e alojamento, sem que haja qualquer intervenção no modo como os seus utentes estruturam os seus dias. Esta opção resulta da crença, por parte da Cais, que as pessoas conseguem recuperar a sua autonomia através do trabalho.

O desenvolvimento do projeto assenta em três dimensões: (i) social (pela capacitação e inclusão de pessoas desfavorecidas); (ii) económica (pela criação de um modelo autossustentável); e (iii) ambiental (pela promoção da reciclagem de produtos). A Cais pretende agregar num mesmo conceito organizacional estas três vertentes que considera de enorme importância.

Os materiais que serão objeto de reciclagem são cedidos através de diversas empresas que cooperam com o projeto.

Ao nível de 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 senhoras 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 necessária.

Sempre que o volume de trabalho se justifique, 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 da 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 atuam unicamente como voluntários, outros recebem algumas contrapartidas financeiras quando o protótipo que idealizam 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 1.000 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.

5.2 - Oficina Agrícola

O projeto da oficina agrícola tem como missão desenvolver a autonomia dos jovens deficientes através de uma atividade quotidiana, sendo para o efeito desenvolvidas atividades de produção de produtos agrícolas. O objetivo principal é a terapêutica ocupacional que o projeto proporciona, e não a produção *per si*. Por uma questão de rentabilização de recursos e motivação dos utentes, os produtos agrícolas são, depois, consumidos pelo Centro de Apoio a Deficientes do Alto Tâmega e pela Santa Casa da Misericórdia de Boticas. 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 utentes desenvolvem as atividades no terreno geralmente entre as 9:00 e as 17.00 horas. Poderá acontecer, esporadicamente, que um utente não participe nas atividades agrícolas, sem que esta situação provoque qualquer tipo de problema. 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 gostam muito das 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. Verifica-se, pois, que todos os custos do projeto são sustentados pela Santa Casa da Misericórdia de Boticas.

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.

Uma vez que o objetivo final não é a produção e comercialização dos seus produtos, não existe qualquer tipo de preocupação com as áreas de marketing ou de comunicação. Não obstante, existe uma longa lista de espera para o ingresso de novos utentes, sem que para isso seja necessária qualquer publicidade.

5.3 - Semear o futuro

O projeto Semear o Futuro pretende criar emprego e estimular as capacidades de pessoas autistas e/ou com deficiências auditivas através da plantação e comercialização de ervas aromáticas e condimentares. O projeto ainda não iniciou as suas atividades por falta de verbas. 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.

5.4 - Centro de Interpretação da Abelha

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 moleira coletiva (uma central moreira 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, que levam a que o projeto não esteja ainda em pleno funcionamento. 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 polonização. 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 a angariação 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, mais concretamente à medida 4 – Melhoria e Qualidade do Mel (Projeto Mel).

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.

5.5 - Síntese

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.

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.

Identificam-se debilidades financeiras na quase totalidade dos projetos, que impedem, com frequência, o desenvolvimento das suas atividades. Dois dos projetos em análise (Semear o Futuro e Centro de Interpretação da Abelha) não estão ainda em pleno funcionamento, devido à falta de verbas para lançamento do projeto. Um dos projetos possui uma capacidade de resposta limitada em virtude do sub-dimensionamento das suas equipas de trabalho (Cais Recicla) e outro poderá ver as suas atividades suprimidas, caso o espaço em que trabalham seja requisitado pelo seu proprietário (Oficina Agrícola).

Todas as organizações estudadas conseguem promover relações de confiança no interior das suas redes, que constituem elemento essencial para manter a associação e desenvolver a cooperação entre os participantes.

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 (como por exemplo, terrenos e infraestruturas). 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 (2013a), 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.

À semelhança do que foi identificado por Sharir e Lerner (2006), verifica-se que o capital disponível na fase inicial, a organização da equipa e a cooperação com outras empresas são fundamentais para o desenvolvimento das atividades das organizações sociais. Para minimizar a insuficiência de recursos próprios, estes projetos tendem a recorrer a parcerias. Em alguns casos os parceiros realizam as atividades a título gratuito (como ocorre, por exemplo, no caso da Cais Recicla) ou em troca de um pagamento (Semear o Futuro). Em qualquer dos casos, o envolvimento de parceiros permite viabilizar o desenvolvimento das operações e minimizar o risco incorrido.

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.

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 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.

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).

A questão de investigação a que a dissertação visa responder é conhecer os principais desafios que as organizações sociais portuguesas enfrentam. Pela análise efetuada verifica-se que todos os projetos se deparam com dificuldades bastante acentuadas a nível do capital financeiro e humano, ou seja, dificuldades tanto para iniciar e expandir os projetos assim como para contratar, formar e manter pessoas especializadas nas áreas pretendidas. A nível do

capital social, os projetos têm menos dificuldades. Este é, por vezes, o ativo que está a possibilitar que a organização se mantenha em funcionamento.

Estas dificuldades, acabadas de referir, afetam negativamente a possibilidade de o projeto se tornar totalmente autossustentável, tal como seria desejável num projeto de empreendedorismo social.

Conclusão

Conclusão

O empreendedorismo social é hoje um campo em expansão e de enorme potencial. 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 empreendedorismo social é um campo bastante promissor. Todavia, a sua prossecução implica bastantes desafios que as organizações bem-sucedidas terão que ultrapassar.

A elaboração desta dissertação tinha como propósito compreender os principais desafios com que as organizações que desenvolvem atividades de empreendedorismo social em Portugal se deparam. Para o atingir esse objetivo, o trabalho estrutura-se em cinco capítulos. No capítulo 1 é elaborado o enquadramento conceitual do tema. De seguida, no capítulo 2, é efetuada a revisão de literatura quanto aos desafios que as atividades de empreendedorismo social envolvem. No capítulo 3, é definida a metodologia de pesquisa e formulada a questão de investigação. No capítulo 4 são descritas as unidades de análise a que se segue, no capítulo 5, a análise dos resultados. As conclusões encerram a dissertação.

Para dar resposta à questão de investigação, adotou-se uma metodologia qualitativa baseada na elaboração de entrevistas semiestruturadas, realizadas a responsáveis por projetos de empreendedorismo social. O estudo empírico foi suportado na realização de entrevistas a quatro projetos: (i) Cais Recicla; (ii) Oficina Agrícola; (iii) Semear o futuro; e (iv) Centro de Interpretação da Abelha.

Com base nas entrevistas, verificou-se que os projetos em análise apresentam diferentes configurações jurídicas e são promovidos por diferentes tipos de organizações, tais como cooperativas, Santa Casa da Misericórdia ou associações de solidariedade social sem fins lucrativos. Dois dos projetos em análise encontram-se em pleno funcionamento (Cais Recicla e Oficina Agrícola), enquanto outros se encontram ainda na fase de lançamento (Semear o Futuro e Centro de Interpretação Abelha).

A realização do estudo empírico demonstrou que os projetos sociais, através das suas atividades, conseguem criar valor social e criar um impacto social positivo para as suas populações-alvo. Estes conseguem atenuar alguns problemas sociais graves que atingem camadas da população mais desfavorecida, desenvolvendo um cuidado especial para a inclusão das pessoas na sociedade, através do mundo do trabalho. Os projetos procuram, assim, «salvar as pessoas com as próprias pessoas».

A análise efetuada permitiu concluir que a dimensão social é central aos projetos e que esta se sobrepõe à dimensão económica. Verifica-se que as organizações sociais se caracterizam por

um ambiente de escassez de recursos, em particular na fase de lançamento do projeto. Verificam-se enormes debilidades financeiras nos projetos de empreendedorismo social, constatando-se que os recursos financeiros são os mais difíceis de conseguir. A sua ausência pode, inclusivamente, condicionar o arranque do projeto.

Confirma-se, ainda, a dificuldade na criação de um modelo de resposta totalmente autossustentável. De referir que se identifica nos projetos sociais uma grande dificuldade de geração de receitas próprias. Ainda que concebam programas para geração de receitas, estes são insuficientes para assegurar as despesas operacionais e de investimento das organizações. Esta limitação é acentuada pelo facto de as organizações sociais trabalharem, geralmente, com pessoas desfavorecidas que não dispõem de capacidade financeira suficiente para suportar os custos totais do projeto e pelo facto de a criação de valor social ser o seu objetivo primordial.

Verifica-se que os projetos sociais se deparam com dificuldades em obter recursos financeiros de capital privado, pelo que continuam altamente dependentes de recursos financeiros de origem estatal.

Em relação aos recursos humanos, percebe-se que há uma consciencialização acerca da importância de se disporem pessoas qualificadas a trabalhar nas diferentes áreas dos projetos, embora não possuam, geralmente, capacidade financeira para as contratar. A sua contratação, quando ocorre, é feita através de institutos de emprego ou de parcerias, que não garantem a sua continuidade do projeto.

A realização do estudo empírico permitiu, também, confirmar a elevada importância que o capital social assume para o 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 a continuidade dos programas das organizações sociais.

Limitações do estudo

As principais limitações que surgiram na elaboração desta dissertação estão relacionadas com a dificuldade em selecionar os projetos que se enquadram no âmbito do empreendedorismo social. Esta dificuldade foi alimentada pelo facto de em Portugal existir, ainda, alguma confusão relativamente ao que o conceito de empreendedorismo social significa realmente. Esta situação resulta do facto de o conceito de empreendedorismo social ser um conceito aberto e em construção, o que dificulta a sua delimitação.

Para contornar esta limitação, optou-se por selecionar as unidades de análise de entre os projetos assinalados pelo Instituto de Empreendedorismo Social e cotados na Bolsa de Valores Sociais.

Após a seleção da amostra, estabeleceram-se os contactos com os responsáveis dos projetos para marcação das entrevistas. Também aqui surgiram algumas dificuldades, por impedimento de agenda por parte dos responsáveis, o que inviabilizou o estudo de um dos projetos que inicialmente se havia pensado incluir no estudo empírico.

Acresce o facto de alguns projetos objeto de estudo não estarem ainda a funcionar na sua plenitude. Este fator levou a que não fosse possível avaliar algumas dimensões do questionário em todos os projetos. Por outro lado, permitiu conhecer as dificuldades com que projetos em diferentes estádios de desenvolvimento se deparam.

Por fim, o facto de não existir em Portugal muita literatura sobre o tema, dificultou a elaboração dissertação.

Pistas de investigação futura

Através da investigação realizado foi possível aumentar o conhecimento sobre os processos que as organizações sociais desenvolvem e as principais dificuldades com que se debatem. O estudo empírico revelou a importância que o capital social assume para a prossecução dos programas dos projetos sociais. Em futuras investigações seria pertinente conhecer melhor a interação que é estabelecida entre as organizações que desenvolvem atividades de empreendedorismo social e os seus parceiros. Seria igualmente interessante compreender melhor como são desenvolvidas as parcerias e de que modo é que estas contribuem para a maximização da capacidade de criação de valor social. No futuro, outras investigações poderiam ainda passar pelo estudo aprofundado do impacto que estes projetos têm na qualidade de vida das populações afetadas.

Bibliografia

- Amaro, R. (2004). *Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação?*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ashoka <https://www.ashoka.org/> Consultado em Fevereiro de 2013
- 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.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 1, 99-120.
- Bolsa de Valores Sociais <http://www.bvs.org.pt> Consultado em Fevereiro de 2013
- 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.
- Cunha, M. (2004). *O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas: Estudo de caso no pós start-up*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro.
- 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.
- Fayolle, A. & Matlay, H. (Eds) (2010) *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. UK. Edward Elgar Publishing Limited
- Ferreira S. (2005) *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

- Filho, J. & Lobato F. (2010). *Preparados para empreender?*. Universidade Federal de Uberlândia
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. & Salamon, L. (2008). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa- Faculdade de Economia e Gestão e Johns Hopkins University.
- 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), Porto. Imoedições.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. 1ª edição. USA, University of California Press.
- http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=jpxkQ-1elyAC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Anthony+Giddens,+1979+The+theory+of+structuration&ots=tAQOamLR4g&sig=kXDTww75wZ3PC3B1VKHbULvdKs4&redir_esc=y#v=onepage&q=Anthony%20Giddens%2C%201979%20The%20theory%20of%20structuration&f=false (consultado em Dezembro 2013)
- Gohn, M. (2004). Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, 13.(2), 20-31.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (EDS.). *Handbook of Qualitative Research*. 105-117. Thousand Oaks.
- 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 in <http://www.ies.org.pt/> Consultado em Fevereiro de 2013.
- Januário, S., (2000). *Organizações de solidariedade social radicadas na comunidade: a diversidade no terceiro sector em Portugal: estudo de casos*. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.
- Kramer, M. (2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. Foundation Strategy Group.
- Portes, A. (2000). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In Lesser, E. (Eds), *Knowledge and Social Capital: Foundation and Applications*. U.S.A.. Butterworth-Heinemann.
- http://books.google.pt/books?id=X569Nz1z_dQC&pg=PA45&dq=the+forms+of+capital+Bourdieu+1985&hl=pt-PT&sa=X&ei=yIsvU_brAsOd7Qbqx4CwBg&ved=0CHAQ6AEwCQ#v=onepage&q=the%20forms%20of%20capital%20Bourdieu%201985&f=false

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.

http://books.google.pt/books?id=RgWUAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (consultado em Janeiro 2014)

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

Martin, R., & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. School of Business. Stanford.

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

McKinsey & Compay (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis – Como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. 3ª edição. Editora Fundação Peirópolis.

http://books.google.pt/books?id=6gbwl3sNrUwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (consultado em Agosto 2013)

Meneses, J. (2010). Liderança nas Organizações sem fins lucrativos. In Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (135-161), Porto. Imoedições

Meyskens, M., Carsrud, A. & Cardozo, R. (2008). *The impact of resources on social entrepreneurship organizations: the symbiosis of entities in the social engagement network*. Florida International University.

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*. DOI: 10.1177/0149206310394185.

Monteiro, G. (2008). Empowerment – uma estratégia de luta contra a pobreza e a exclusão social em cabo verde – o caso de lajedos. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa.

Parente, C., Santos, M., Marcos, V., & Costa, D. (2012). Perspectives of Social Entrepreneurship in Portugal: Comparison and Contrast with International Theoretical Approaches. *International Review of Social Research*, 2(2), 113-134

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/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. (2013a). *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., 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/produtos/category/11-artigos>

Parente C, Lopes, A. & Marcos, V. (2013c). *Vocação, liderança e dinâmicas laborais*. 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. al (2013d). *Empreendedorismo Social: dos conceitos às escolas de fundamentação. 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/produtos/category/11-artigos>

Peredo, A., & Mclean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, vol. 41(1), 56-65, 2006, DOI: 10.1016/j.jwb.2005.10.007

<http://libra.msra.cn/Publication/3757480/social-entrepreneurship-a-critical-review-of-the-concept>

(consultado em Março 2013)

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*. Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.

- 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.
- Quintão, C. (2004). *Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Seminário: trabalho social e mercado de emprego. Universidade Fernando Pessoa –Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva Publicações Ida.
- Ramos, M. (2001). Economia solidária, plural e ética, na promoção do emprego, da cidadania e da coesão social. *Laboreal*, 7(1), 81-104.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
<http://link.springer.com/article/10.1007/BF00919275#page-1> (consultado em Dezembro 2013)
- Rispaal, 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.
- 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, 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.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *J Bus Ethics*. 111. 335–351.
- Sarkar, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa. Escolar Editora.
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6–20.
- Sewell, W. (1992) A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *The American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29.
- 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)

- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha*. 4ª edição. Lisboa. Edições Factor.
- Squazzoni, F. (2008). *Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley A Case Study on The Joint Venture: Silicon Valley Network*. University of Brescia, Italy doi:10.1177/0899764008326198.
- The Institute for Social Entrepreneurs www.socialent.org (Consultado em Agosto de 2013)
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, 20 (1), 1-32.
- UNICEF www.unicef.org (Consultado em Agosto de 2013)
- 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*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388
- 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
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. In Rappaport, J. & Seidman, E. (Eds.), *Handbook of Community Psychology*. 43-63. Kluwer Academic/Plenum Publishers. New York.
- http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-4193-6_2#page-1 (consultado em Junho 2013)

Anexos

Anexo I – Guião da entrevista

A. Organização

1. Nome da organização
2. Nome do programa
3. Missão
4. Objetivos
5. Área de intervenção
6. Qual a População abrangida/alvo?
7. Quantas pessoas beneficiam diretamente deste projeto?
8. Quantos funcionários a organização/projeto têm atualmente (a tempo inteiro, a tempo parcial e voluntários)?
9. O projeto tem uma equipa de gestão?
10. Descreva a atividade do projeto.

B. Processo de constituição

1. Data em que foi criado o projeto? Como nasceu? O que inspirou a esta iniciativa?
2. Quais foram as principais dificuldades para a criação da iniciativa?
3. Quais os fatores que considera terem sido fundamentais para o lançamento, para que conseguisse avançar.

C. Processo evolutivo

1. A missão ou o foco do projeto mudou desde o início? Se sim, porquê e qual a principal mudança?
2. Que atividades, prioridades e objetivos mudaram desde o início? Qual foi o motivo dessa mudança? Qual o balanço dessa mudança?
3. Existem atividades anteriormente realizadas, que deixaram de se realizar? Porquê?
4. Existem objetivos que não conseguiram atingir? Quais? Porquê?
5. Ainda conseguirão atingir esses objetivos? De que forma?
6. Quais foram as três situações mais difíceis no último ano?
7. Quais os desafios que a organização enfrenta atualmente e qual a sua proposta de resolução? (Principais dificuldades e necessidades atuais do projeto)

D. Recursos

1. Quais os recursos que dispõem? (financeiros, humanos e infraestruturas)
2. É difícil arranjar doadores para estes projetos?
3. Quais são suas principais fontes de receita/financiamento da instituição? Que apoios já recebem e que apoios seriam necessários? Existe alguma parceria?
4. Possuem os recursos humanos adequados para apoiar o projeto? Como é vista a questão da formação do pessoal envolvido no projeto?
5. Possuem os recursos físicos (ex. instalações) adequados para apoiar o projeto?

6. Quais as ferramentas que estão a ser utilizadas para promoverem o projeto (site, meios de comunicação, campanhas, etc.)?

Anexo II – Resultados das Entrevistas

Anexo 2.1 Cais Recicla

Pessoa entrevistada: Dr. Cláudia Fernandes

Função: Coordenadora Local – Porto

“O que nós fazemos? Pegamos em desperdícios industriais, neste caso da UNICER e já abrimos o leque a outra série de empresas, e juntamente com ideias de designers, transformamos esse desperdício em objetos tecno-design para vender. O conceito base do cais recicla é mesmo esse, pegar em desperdícios, desafiar designers, alguns como voluntários, outros tendo algumas contrapartidas financeiras sempre que o protótipo que eles idealizam é aceite e vai para o mercado. O objetivo é desafiar o designer e com alguns desperdícios que vamos tendo - papel, cartão, plástico, pele, tecidos, linha, lãs, cortiça, etc. - eles têm criado objetos muito interessantes que já estão à venda no mercado, mais aqui no norte. Esta é uma das vertentes.

Outra vertente é a nossa deslocação às empresas, percebendo que tipo desperdícios é que têm, desafiamos as empresas e perguntamos: Quais as necessidades que vocês têm? Percebemos as necessidades da empresa e tentamos produzir peças que possam voltar a ser compradas por essas mesmas empresas, para eles usarem no que acharem que é mais conveniente. Por exemplo, no Natal, as empresas têm aquela tradição de dar uma lembrança aos colaboradores, aos clientes. E nós entramos aí! Tentamos perceber que desperdícios que têm e para além de utilizarmos esses desperdícios para criarmos produtos e os vendermos, sempre fazendo alusão à origem do desperdício e mantendo o respeito que temos e queremos manter entre os parceiros. Desafiamos que eles nos digam o que gostavam que nós fizéssemos com aquilo, para que eles pudessem comprar.

Ainda outra vertente é a de funcionamos como mão-de-obra. Os designers que vão passando por aqui, têm os seus projetos individuais, à parte do trabalho com o cais recicla, e têm necessidade de bastante mão-de-obra para outras coisas e nós estamos abertos a este tipo de serviço.

Qual é o objetivo? É capacitar pessoas que estão desestruturadas, precisam de regras, de rotinas, precisam de apoio à gestão financeira e precisam de voltar a socializar a criar laços. Estão aqui como mão-de-obra e futuramente o objetivo é que no ao ritmo deles, quando se sentirem preparados, comecem a procurar trabalho num outro local.

Um objetivo é criar postos de trabalho. Neste momento temos 2 postos de trabalho, conseguimos fixar aqui duas artesãs. Toda a mão-de-obra que necessitamos a mais, ou vamos fazendo formação e convidando os utentes da cais a estar nestas formações e a dar o seu contributo, ou contratamos mão-de-obra, mas sempre dentro do universo da nossa população.

Somos uma equipa de 3 pessoas, todas da área Social, e deparamo-nos com um autêntico negócio nas mãos e tem sido com a ajuda de alguns voluntários das outras áreas, como economia, gestão e afins que nos têm ajudado a concretizar uma série de procedimentos. Isto é um negócio. Claro que uma IPSS não pode ter um lucro superior a uma determinada percentagem, que também não temos, mas o objetivo a médio e longo prazo é criar mais postos de trabalho, conseguir sustentabilidade para isso, e sermos auto sustentáveis.

Neste projeto temos três pilares que gostamos de explorar e partilhar: economia – gerar dinheiro; social – a vertente social; sustentabilidade da reciclagem e a parte ecológica. Conseguimos agregar num só projeto 3 vertentes bastante importantes.

A própria equipa tem feito algum esforço e temos tentado adquirir algumas competências na área financeira, porque para calcular o preço de um produto, há toda uma série de fatores que concorrem para isto e nós não tínhamos noção. Mas sim, é com ajuda de pessoas que conhecem o projeto, que acham que tem muito potencial, mas só assim, com esta estrutura multidisciplinar é que conseguimos que o projeto avance, porque caso contrário seria muito complicado.

Dificuldades iniciais: costumo dizer, mas que não tem piada, que nós começámos a fazer a casa pelo telhado, mas é verdade. Porque o objetivo era: vamos desafiar alguns designers, temos alguns materiais de desperdícios - no início só da UNICER -, criar alguns protótipos, perceber se são aceites ou não, se são rentáveis ou não, dar formação às pessoas que na altura recrutamos para o projeto e começar devagarinho. Começamos a fazer os protótipos, que foram sendo aceites e de repente demos por nós cheios de encomendas, começaram a trabalhar, trabalhar. Quando paramos pensamos: e agora o que fazemos a este dinheiro, como justificamos isto, como organizamos em termos de contabilidade, quais são os procedimentos, como é que vamos negociar com os designers? Começamos a produzir a vender e tudo o resto que deveria estar solidificado e sustentado, partes de procedimentos, o que devemos fazer o que não devemos fazer, quais os nossos papéis? Estava tudo por fazer.

Por isso, é que ao longo deste último ano (o projeto tem dois anos, um ano zero, a fase experimental), tentamos arrumar a casa devagarinho, e ainda tem muito para arrumar. Paramos (mas continuamos a dar resposta às encomendas) para fazer uma avaliação daquilo que foi conseguido: onde é que encontramos os obstáculos, porque é que os encontramos? Estamos mesmo à procura de indicadores de avaliação, para fazer uma avaliação sustentável e perceber se estamos a ter lucro ou não. Estamos a tentar afetar de uma forma mais racionada, grupos da equipa da Cais, quer do Porto quer de Lisboa, ao projeto. Tem um grupo de comunicação e imagem e um gabinete de relações profissionais. Queremos encontrar procedimentos para todos, e com o nosso know-how e as nossas competências, conseguir contribuir para o crescimento deste projeto. O que nós queremos agora é encontrar uma boa estratégia de marketing, para o projeto técnico. Claro que é conhecido no nosso meio. Tivemos oportunidade de conhecer outros projetos. Por vezes, reunimos vários projetos, nesta sala, que

nada têm a ver com o cais recicla, mas para perceber no que temos dificuldades. Juntamo-nos, vemos as dificuldades, e juntos, tentamos arranjar soluções. Vemos se determinado contacto pode ajudar nisto ou naquilo, ou seja, trabalhamos em rede. Maximizamos muitos recursos.

Os nossos objetivos nos próximos tempos é potenciar a marca cais recicla e perceber que tipos de produtos é que o mercado está recetivo a receber. Nós temos vários produtos, desde artigos de papelaria, marcadores de livros, lápis porta-chaves, também temos uma linha de colares feitos com desperdícios das linhas e das lãs, que são fantásticos, e estamos agora a trabalhar com lonas. Estamos a diversificar, mas realmente o objetivo é começar a ser muito bons numa ou duas áreas e potenciar o caminho da cais recicla por aí.

Fatores fundamentais, para ao lançamento: a criatividade do projeto. Achamos que o projeto tem um cariz criativo muito bom e percebemos que este tipo de trabalho que é feito com as mãos tem implicações terapêuticas muito grandes, do que vamos vendo. Nós temos pessoas sempre a perguntar se podem ir trabalhar para oficina. Trabalhar com as mãos (não sei se há estudos nessa área) tem um impacto tão grande na gestão da ansiedade, da gestão do tempo, na autoestima, porque as pessoas percebem: fui eu que fiz isto. E recebem muitos elogios, e as pessoas querem comprar.

As pessoas perguntam onde podem comprar. É algo que estamos a trabalhar, a comunicação do produto, queremos criar uma loja on-line que para já ainda não temos hipótese de ter um espaço físico, apesar dos nossos produtos estarem distribuídos por algumas lojas do Porto, Lisboa e Viana. Mas dizemos para virem conhecer a oficina e acham o projeto fantástico e as pessoas sentem isso. Melhor recompensa não há! Claro que a recompensa financeira é importante porque não vivemos de boas palavras, mas é um impacto fantástico.

Acreditarmos muito no projeto, é um projeto diferente e percebermos o potencial que tem.

O foco do projeto mudou desde o início: temos feito alguns desvios, porque nós começamos com uma gama vasta de produtos e agora percebemos que devemos afunilar e investir em uma ou duas áreas e encontrar o mercado ideal para isso, e não estar aqui com muita quantidade, porque depois cada produto exige uma comunicação específica e nós não temos meios para isso, para já.

Atividades que deixamos de fazer: para comunicar o projeto, íamos a escolas, a conferências, mas eventos onde a cais recicla tinha espaço para estar, mas percebemos que financeiramente não era viável porque somos 5 pessoas. E como normalmente estes eventos, essas feiras são ao fim semana, os gastos que íamos ter a nível de transporte, assegurar a refeição da mão-de-obra, o tempo que se gasta (fim semana inteiro), depois temos que dar alguma recompensa. Isto tornou-se uma rotina, claro que é bom, comunicamos o projeto mas não tem o impacto que queremos a nível de visibilidade, não é rentável, podemos vender um ou dois produto mas não é isso que queremos. E isso alterou, agora pensamos duas vezes antes de confirmarmos a presença.

Existem muitos objetivos que ainda não conseguimos atingir, mas o que mais me preocupa é: nós conseguimos um contrato de trabalho de um ano para as duas pessoas que estão aqui com o objetivo que ao longo deste ano conseguíssemos sustentabilidade financeira. Fizemos estes contratos através do Instituto de Formação Profissional (IFP). No final desses dois anos seremos suficientemente eficientes para nós, cais, assumirmos esses postos de trabalho por mais um ano? O objetivo não é prender cá estas pessoas, mas estas duas pessoas são de tal forma boas naquilo que fazem que, depois, elas próprias podem dar formação a nova mão-de-obra que vem. Esse contrato está a terminar e temos que encontrar alternativas para manter estas pessoas connosco mais algum tempo. A Cais não consegue assumir esse pagamento dos contratos de trabalho, mas estamos a trabalhar alternativas para que consigamos manter. Realmente, esse objetivo, nós não conseguimos atingir. E agora que percebemos um bocadinho mais de gestão, planos de trabalho e planos de negócio, realmente, há um ano, era um objetivo completamente irrealista.

Situações mais difíceis: o projeto a nível de comunicação tem tido vários obstáculos ao longo destes anos, porque achamos que a nossa marca já devia ter uma projeção diferente;

A capacidade de conseguirmos vender alguns produtos. Porque alguns designers já têm lojas próprias e dizem: nós fazemos o protótipo e vocês comercializam pela vossa venda direta e empresas mas nas lojas sou eu que comercializo e para nós é um bocadinho complicado.

No início, quando fizemos o plano de atividades para este ano, um objetivo era contactarmos o maior número de empresas para serem nossos parceiros. Por questões de tempo, porque fazemos acompanhamento psicossocial, dinamizamos atividades, temos representação em vários contextos (seg. social), e é complicado... porque nós precisamos de mais pessoas, temos um défice de recursos humanos. Temos que ir por prioridades, o objetivo era chegar a um maior número possível para apresentar o projeto e ter novos materiais, as empresas foram recetivas. O nosso fluxo de trabalho aumentou, as encomendas são de tal forma grandes, as pessoas não pensam que é tudo artesanal e são mãos que fazem os produtos. A Super Bock que está a organizar uma série de eventos agora no verão perguntou-nos: o que é que vocês conseguem fazer com isto? E nós apresentamos uma série de protótipos, que foram aceites e daqui a 15 dias querem uma serie de produtos feitos, o que para nós é complicado. Um obstáculo nosso é gerir a quantidade de encomenda com a capacidade de resposta.

Nós temos momentos chave durante o ano para vender (por exemplo pelo natal), mas nunca estamos parados. Ou estamos a ter formação, ou a criar stock ou a responder às encomendas.

Os mecenas dão serviços não especificamente para este projeto, mas para a Cais no geral, por exemplo a BP cede-nos gasóleo. Quando vamos buscar os desperdícios, ou fazer encomendas não gastamos gasóleo. Mas este gasto tem que ser contabilizado para o cálculo do produto final. Nos CTT, nós temos um plafond que podemos gastar anualmente, para enviar encomendas e correio; A DHL faz o transporte daquilo que precisamos; na pro-segur, temos também um plafond: por exemplo temos um evento ao ar livre durante o ano que precisamos

de segurança como “o pão de todos e para todos”, montamos uma tenda gigante, uma padaria numa praça do Porto e outra em Lisboa e durante 4 ou 5 dias estamos a fabricar pão, a oferecer pão a todas as pessoas que vão passando e paralelamente temos uma agenda cultural. É um momento de convívio e de partilha e este evento obriga a que tenhamos seguranças durante o dia e durante a noite. Acaba por ser doação em dinheiro ou em serviços.

Tipo de apoios que temos mais necessidade: a nível de conteúdos de comunicação. Todos os dias devia-se postar alguma coisa no facebook, criação do site, criação da loja on-line, dinamizar a loja on-line. Quando sai um produto, fazemos um evento acerca desse produto. Temos um voluntário na área de marketing e comunicação, mas só ele não consegue dar resposta. Amanhã vamos ter uma reunião com uma agência de comunicação para os desafiar a dar o seu contributo, e fazer uma parceria com a cais para uma coisa mais específica de acordo com as nossas necessidades e assim vamos trabalhando e conseguindo algumas coisas.

Não temos os recursos humanos suficientes, mas o sucesso vai passar pelos recursos humanos que vamos afetar a este projeto. Porque o projeto pode ter um potencial fantástico, mas se não tivermos pessoas que o consigam executar não funciona.

Instalações: tínhamos um terraço que estava muito velho e a cair, e entretanto a UNICER assumiu as obras e os equipamentos necessários, mas entretanto a oficina já precisou da sala que temos ao lado. Também temos uma loja que faz parte da cais que é na base do edifício, que é toda a profundidade deste edifício, onde temos os desperdícios que nos vão chegando.

O objetivo é o projeto deixar de existir porque se isso acontecer é sinal que já não temos pobreza em Portugal e especificamente no Porto. Conseguimos através deste projeto, cais recicla, autonomizar essas pessoas, esse é o objeto que é utópico. Mas queremos potenciar mais o projeto cais recicla, nunca nos distanciando da Cais e da identidade e da missão que é a associação Cais.

O que estamos a desenvolver e que conseguimos ter (o que já foi difícil), é a página no facebook, onde vamos apresentado os nossos produtos, mas o nosso objetivo é abrir uma loja on-line e já estamos muito perto disso. Com espaço lá em baixo, vamos abrir uma loja ao público da cais recicla.

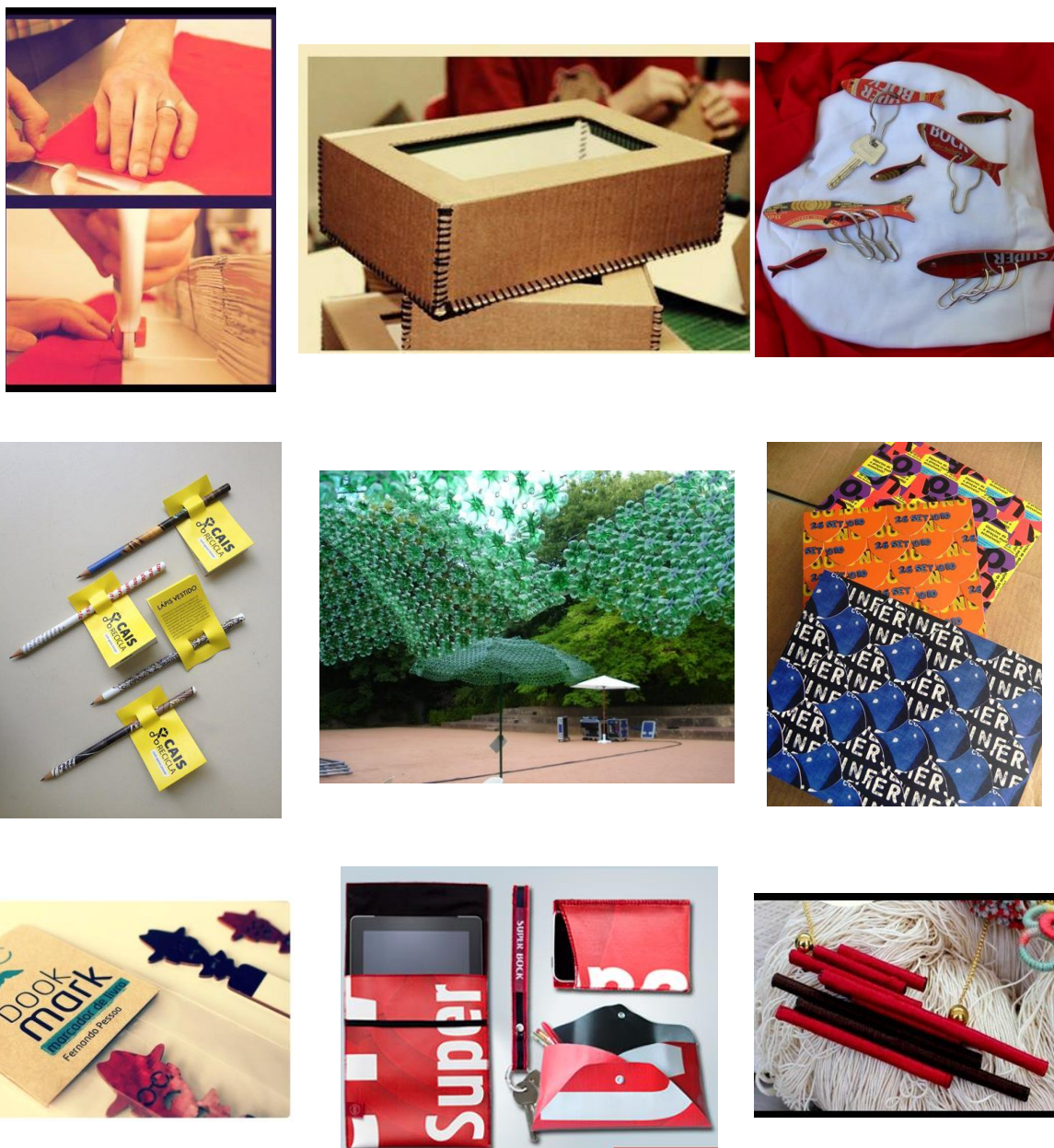
A sala de reuniões tornou-se uma sala de apoio ao projeto da cais recicla. Na oficina temos um designer, duas artesãs, e o Félix que é frequentador da cais e de acordo com a sua disponibilidade vem dar uma ajuda.

Artigos: estamos a atentar fazer coisas diferentes; coleção de blocos; lápis revestidos, com desperdícios da revista cais; rótulos dos refrigerantes; rótulos da cerveja; magnéticos com desperdícios das latas Super Bock; porta-chaves; guarda-sol; protótipos que são feitos com os fundos das garrafas das águas das pedras, colares, pregadeiras, marcadores de livros da casa

da música que são exclusivos da casa da música, Fernando Pessoa, embalagem para t-shirts alusivas à cidade do porto.”

Na figura seguinte apresentam-se algumas fotografias dos materiais criados no *Cais Recicla*:

Figura 1 - Exemplos dos produtos produzidos (Cais Recicla)



Fonte: elaboração própria

Anexo 2.2 Oficina Agrícola

Pessoa entrevistada: Dr. Isabel Torres

Função: Coordenadora técnica

“A oficina agrícola não é vista por si só. A oficina agrícola é uma oficina dentro do centro de atividades ocupacionais. Nós temos 3 oficinas, duas são em sala e uma é no exterior que tem o nome de oficina agrícola. Em sala fazem-se jogos, fazem-se atividades manuais. Os utentes são escolhidos conforme as suas capacidades para ocupar uma dessas 3 oficinas. Os que têm supostamente mais capacidade manual, mais capacidade física são os que são integrados na oficina agrícola.

Número de utentes: cerca de 11 utentes.

A oficina agrícola está na dependência do centro de atividades ocupacionais, eu sou a coordenadora técnica da instituição e supervisiono o trabalho das pessoas, mas existe a terapeuta ocupacional que é responsável pelo local e pelo programa e três monitores para as atividades para os utentes. No caso específico da oficina agrícola temos uma monitora que é Engenheira Agrícola, temos um trabalhador auxiliar, que auxilia em alguma tarefa que os nossos utentes não conseguem fazer, ou pelo menos não conseguem fazer sozinhos. Num terreno agrícola perto da instituição, cedido pela camara municipal, os utentes semeiam, colhem, regam, fazem todo o processo de colheita como qualquer pessoa aqui da região mas numa escala mais reduzida. Esses produtos são aproveitados para os apoios domiciliários da instituição e são confeccionados pelos apoios domiciliários e revertem a favor dos utentes que estão nesses apoios domiciliários repartidos pelas 16 freguesias do concelho.

Nós não temos a intenção da produção, temos a intenção terapêutica e ocupacional, porque se em ultimo caso, o que produzíssemos não servisse para rigorosamente nada, a oficina continuaria a funcionar porque o que nos preocupa é que os utentes estejam mais ou menos equilibrados emocionalmente, que possam fazer algumas tarefas tendo em conta aquilo que eles são capazes de fazer. Os utentes que temos aqui vieram de uma zona rural habituados a este tipo de tarefas que colaboravam em casa com as famílias, são tarefas que para eles são familiares, apesar de não as conseguirem fazer. Não tenhamos ilusões que eles entrem no terreno às 9 da manhã e saem às 5 da tarde. Nem pensar! Provavelmente um ou dois naquele dia nem está na sua melhor disposição e chega lá nem faz nada, vem embora... e não faz mal. Mas é esse o motivo do projeto, é a ocupação dos utentes, sendo que eles não estão só integrados nisso. À segunda-feira temos as sessões de cinema onde todos os utentes participam e eles também participam em conjunto com os outros. Se temos uma saída para um evento que surja aqui na comunidade esporadicamente, um concerto de música, ou qualquer coisa que possa acontecer, eles também participam com o resto dos utentes, eles não estão só limitados àquelas tarefas nem àquele espaço, aliás, temos que dar uma certa liberdade senão eles stressam e as coisas não correm bem.

O projeto arrancou no âmbito de um financiamento do projeto constelação – integração de pessoas deficientes no mercado de trabalho - onde a principal dificuldade não foi tanto o início do projeto mas sim quando acabou. Mas o que se iria arranjar como ocupação para estes utentes que tinham iniciado o projeto constelação? Porque verificou-se que eles não reuniam

condições para serem inseridos no mercado de trabalho, não são utentes que por si só possam apanhar um transporte público, cumprir um horário... A principal dificuldade foi esta, o que fazer com estes miúdos e foi aí que a mesa administrativa optou, continuar com o projeto e integrá-los nas oficinas de atividades ocupacionais.

Não temos nenhum recurso específico para esta oficina, tudo o que temos é com a instituição da Santa Casa da Misericórdia de Boticas, os apoios que possamos receber nenhum é para esse fim específicos. Temos apoios da segurança social, acordos de cooperação, apoios da câmara municipal, algumas parcerias, mas nada específico para a oficina agrícola.

Quando precisam de alguma coisa para alguma atividade recorremos a meios próprios.

O que se iam fazer a esses utentes? Porque é uma população deficiente que tem múltiplas dificuldades, porque muitas vezes não podem estar uma manhã inteira numa sala a jogar um jogo social educativo, ou participar noutro tipo de tarefas, porque não conseguem manter o nível de concentração nem conseguem relacionar-se com os próprios colegas que estão ao lado, e a questão da oficina ser no exterior liberta um bocadinho estes utentes disso.

Não houve mudanças significativas. A equipa técnica manteve-se a mesma, a Engenheira Agrícola estava contratada pelo programa e depois acabou por ser integrada na instituição para salvaguardar o equilíbrio dos utentes e uma vez que era uma pessoa com quem tinham uma afinidade e muito respeito, o que é muito importante neste tipo de utentes.

As culturas são sazonais, por exemplo hoje é quarta-feira, estão a colher, curgete, feijão-verde, couve, porque amanhã é o dia da distribuição para os apoios domiciliários. O espaço físico é o mesmo. As culturas são da época e adaptadas ao clima. Não estou a ver nenhuma mudança que tenha acontecido. Temos uma estufa e também cultivamos milho, couves, feijão, pepino, tomates, ...

O principal objetivo é o equilíbrio emocional dos utentes, a ocupação deles e isso está mais ou menos conseguido. Agora se produzimos mais ou menos, para nós não é muito significativo. A mesa administrativa não tem nenhuma preocupação especial com isso, se bem que tudo o que se produz tenta-se aproveitar ao máximo, para não haver desperdícios, também por causa da questão motivacional dos utentes. Eles sabem que aqueles produtos vão ter um fim, sabem o percurso exato que aqueles produtos vão ter, que alguém vai consumir, até eles próprios, como por exemplo a melancia que semeiam e que é uma sobremesa que eles comem da própria horta e dão a comer aos colegas que não participam nessa atividade. Ou seja, tem mais a ver com o espírito de eles estarem motivados, satisfeitos e integrados que é a nossa principal preocupação, porque é uma população muito difícil.

Não estou a ver nenhuma dificuldade em particular em relação à oficina agrícola.

Não temos dificuldade nenhuma a nível de utensílios para usar na horta, porque esses materiais têm uma longevidade grande. E temos sempre o apoio da mesa administrativa para a aquisição de tudo o que seja conveniente adquirir.

Nós continuamos com os mesmos utentes, 42 utentes, com uma lista de espera enorme, as participações do estado têm-se mantido, com o que estava acordado.

Nós não temos grandes parcerias, mas as parcerias não significam tanto uma contribuição financeira mas mais em recursos: uso do auditório gratuito para visualização de sessão de cinema; a biblioteca e o espaço Internet disponível para os nossos utentes.

O objetivo é a manutenção e isso poderá estar comprometido devido ao fato do espaço agrícola ser propriedade da câmara que eventualmente pode precisar do terreno para outros fins. Nós não estamos livres que, por algum motivo, a câmara possa precisar do espaço e nós o tenhamos que entregar. Se isso acontecer não é fácil arranjar uma solução pelo menos aqui nas redondezas, porque este terreno tem a vantagem de apenas termos que atravessar a rua, podem-se esquecer do protetor solar ou do boné e podem voltar atrás para vir buscar.

Não temos dificuldade com a água, porque este terreno tem rega, tem um reservatório, não tem é muita pressão.

Equipa: Terapeuta ocupacional, Engenheira agrícola e um trabalhador auxiliar

E tem sempre a ajuda da instituição caso seja preciso alguma coisa noutra secção, como por exemplo alguma burocracia, etc.

O Porto canal esteve cá a fazer uma reportagem, temos uma reportagem de 2 ou 3 páginas nos jornais da união das Misericórdias, o IES fez também um vídeo sobre todo o percurso, o que se faz na oficina agrícola até ao consumidor final que apresentou na Fundação Gulbenkian. Mas não é o nosso objetivo, porque quem vê de fora vem muito isto como uma coisa independente, para nós não tem nada de independente, é um trabalho dentro da instituição como outros quaisquer que se fazem com os meninos do pré-escolar ou com os idosos. Não temos nenhuma intenção de promover isto. A oficina agrícola não é nada sozinha, nem temos ambição que o seja. A equipa funciona muito bem assim. Queremos sempre que a oficina seja associada à Santa Casa da Misericórdia, mais uma das coisas que funciona bem na Santa Casa da Misericórdia de Boticas.

Como não temos um fim lucrativo é difícil responder a estas questões, porque não é de todo a nossa intenção, porque se os produtos no final não tivessem nenhum destino, manter-se-ia igual.

Por exemplo, na cultura do milho: nesta instituição não consumimos milho, mas nós plantamos milho. Porque na altura do inverno (os invernos são muito rigorosos), frio ou chuva, os utentes não podem ir para os terrenos e aproveitam para debulhar o milho. Estão num espaço recatado

onde podem fazer essa ocupação e para nós o milho não nos serve para rigorosamente nada. O que fazemos com esse milho? Normalmente são afixados editais pela instituição e os funcionários oferecem um valor, muitas vezes até superior ao mercado porque sabem do trabalho que tiveram a produzir aquele produto, mais também pela motivação. Esse dinheiro é usado para um utente que não tem retaguarda familiar e precisa de umas sapatilhas, uns gelados no verão, ou tem uma saída e há alguma coisa que se queira comprar mas não há uma fatura que se possa trazer.

Isto tem uma vertente mesmo social, temos utentes que a qualquer momento descompensam.

O importante é motivar e valorizar. Lucro não é objetivo mas o valor social e a integração

Os trabalhos são muito sérios, são inculcadas responsabilidades, são organizados por trabalhos e quando chegam aqui já sabem o que fazer. Neste projeto o que é valorizado é a criação de valor social.

A nossa principal dificuldade é adaptar o público, temos aqui utentes que não podem participar nesta atividade, e noutros casos, que até parece que fisicamente são capazes, mas mentalmente não é de todo possível. Temos que fazer essa ponte e adaptar.”

Na figura seguinte apresentam-se algumas fotografias do terreno e produtos cultivados na *oficina agrícola*:

Figura 2 - Exemplos de produtos produzidos (Oficina Agrícola)





Fonte: elaboração própria

Anexo 2.3 Semear o Futuro

Pessoa entrevistada: Ir. Ana Rosa do Espírito Santo

Função: Responsável do projeto

“O projeto ainda não está a funcionar, temos lugar, só falta o dinheiro porque temos que gastar para fazer o negócio das plantas, para investir nas plantas e gastar muito em água.

Enquanto o projeto não inicia, temos feijão-verde e coisinhas da horta porque as crianças desenvolvem diariamente atividades quando não está a chover. Temos hortofloricultura, com ajuda das monitoras e com ajuda de um senhor que é motorista da carrinha, e nas horas livres, na hora de ir buscar e levar meninos, ele ajuda. Estas atividades estão inseridas no CAO – centro atividades ocupacionais. Atualmente temos 28 utentes.

Temos um protocolo com a Junta de Freguesia dos Prazeres e eles iam fazer a publicidade e fazer o negócio: com a carrinha tratavam da saída do produto e dávamos-lhe uma percentagem. Com o Jardim Botânico, também dávamos-lhe uma percentagem e eles colocavam aqui dois jardineiros. Não temos previsto voluntariado. Essas parcerias estão ok, e interessaram-se imenso. Já vieram cá os canais todos da televisão.

Não faço ideia porque não conseguimos financiamento na bolsa valores ... as pessoas vão dando 10 euros, 20 anos ao fim do ano junta-se mais um pouquinho, e não dá... não dá para arriscar, vamos começar como? Não dá... ainda por cima não temos fundos!

Teríamos neste projeto plantas aromáticas plantadas no chão e em vasos. Saída de vasos para vender em supermercados, tudo bem registado e com marca, e para colocar tudo bem também se gasta muito.

Temos terrenos e recursos humanos a partir das parcerias, o que falta mesmo é o recurso financeiro. Também teríamos que comprar alguns utensílios.

O fundamental é ter a certeza que vai haver dinheiro, até há quem tenha sugerido fazer o empréstimo, mas e depois se não corre bem?

Os objetivos e missão mantêm-se. O nosso objetivo principal é que os meninos desenvolvessem mais com isto, porque era mais uma atividade que eles teriam diariamente, claro que quando chovesse não podiam ir.

Soluções: já pedimos à segurança social. Porque se eles nos dessem um apoio, nos dessem um empurrão não estaríamos aqui a arrastar um projeto interessantíssimo. Mas eles disseram que não têm dinheiro, também já fizeram cortes nos subsídios!

Para divulgação do projeto usam a bolsa de valores e a página da internet da instituição.

Quando o projeto arrancar, pelo plano conseguíamos sustentabilidade, e como temos parcerias está previsto que se conseguiria.

Não perco a esperança que o projeto avance.

Depois confiamos nos parceiros, é mesmo o arrancar.

O Espaço é grande e têm bananeiras, nogueiras, figueiras, feijão-verde, salsa (que é uma das plantas aromáticas que estaria no projeto), tomates, alfaces, couves abóbora – que fazem doce de abóbora no Atelier de Culinária – coentros, feijão rasteiro, cidreira, hortelã, favas, anoneira, pereiras, marmeleiros, chila, laranjeiras, limoeiros, ameixoeiras.

Muitas vezes eles não gostam das verduras, mas quando as cultivam e saem do trabalho deles já comem e gostam. Tentamos habituá-los a comer de tudo.”

Na figura seguinte apresentam-se algumas fotografias do terreno e de produtos cultivados no terreno onde se vai desenvolver o projeto *semear o futuro*:

Figura 3 - Exemplos de produtos produzidos (Semear o Futuro)



Fonte: Elaboração própria

Anexo 2.4 Centro de Interpretação da Abelha

Pessoa entrevistada: Sr. António Frazão

Função: Tesoureiro

“O centro faz parte de uma secção da cooperativa que é a secção da apicultura. A cooperativa de terra chã é uma cooperativa multisectorial, dentro de diversos sectores. Tem a restauração e alojamento, parte da animação ligada ao turismo e natureza, depois tem também pastorícia, projeto ligado ao rebanho comunitário, com o objetivo da conservação da natureza e biodiversidade e de criar baixas de descontinuidade na progressão dos fogos florestais. Por sua vez, produz alguns produtos, nomeadamente o leite, o qual nós transformamos num queijo com a marca terra chã. E depois temos a secção da apicultura onde se insere a bolsa de

valores sociais, ou seja, como projeto que candidatamos a partir da secção de apicultura à bolsa de valores sociais para criar um centro de interpretação da abelha e da biodiversidade. Passa por ter um espaço interpretativo, onde se possa dar a conhecer o segredo da abelha com todos os seus processos que ela tem em termos da biodiversidade, pela via da polonização, sempre na base do aproveitamento dos recursos naturais ou recursos culturais, portanto para conhecimento das pessoas e depois também a economia de subsistência, de valorizações de economia local. Paralelamente a isto, de forma a apoiarmos os apicultores da região, pensamos criar um espaço que será a central moleira coletiva, ou seja, a central moleira comunitária, onde os associados ou não, podem vir fazer a extração do mel, acondicionamento, embalagem, quer em termos individuais ou em termos de cooperativa. Seja de marca da cooperativa ou individual, mas que se possa fazer a extração do mel e acondicioná-lo numa instalação devidamente licenciada e a cumprir todas as normas que hoje em dia são exigidas, porque os apicultores, só por si não seriam capazes de fazer, nem seria economicamente viável. Este projeto insere-se numa parte interpretativa e numa parte produtiva.

Do centro, uma parte está construída, em termos de obra física, porque é uma antiga escola que foi desativada e através de um protocolo com a câmara municipal, esta cedeu o espaço da escola, sendo essa parte destinada à parte interpretativa, portanto à parte educativa, sendo o espaço mais interativo e expositivo. Quanto à parte da central moleira propriamente dita, temos o projeto que está licenciado. Está em condições de se começar a trabalhar mas ainda não conseguiram o financiamento pela bolsa de valores. A sensibilidade foi mais a nível individual das pessoas e apoiaram-nos em termos individuais, mas com as limitações que todos temos, não estão a conseguir, daí estão a tentar recursos a partir de candidaturas complementares, nomeadamente o projeto mel, para complementar o apoio da bolsa de valores social, ou seja, não se sobrepõem, mas complementam-se.

Os apicultores já existem, alguns deles são de longa data, outros iniciaram recentemente a partir de formações que a cooperativa chã desenvolveu. Ficou o bichinho e hoje são apicultores também. Temos bastantes cooperadores, cerca de 39.

Temos já, com a aprovação do programa mel, uma medida que apoiou um técnico de apoio aos apicultores, que tem como função a sensibilização dos apicultores, ir aos apiários, ajudá-los e tentar orientá-los nas melhores técnicas das colónias para que os resultados sejam melhores em termos de qualidade, para que haja uma utilização dos tratamentos de forma correta, de forma a não deixar resíduos no mel. Este técnico tem a função de apoiar os apicultores durante um ano com previsão de renovação, no sentido de aumentar o efetivo e na sensibilização para a importância deste projeto no sentido de aderirem de forma a ser um grande projeto de apoio. Pretende também distribuir as colmeias de forma correta pelo território em termos de proporção de néctar conforme a floração mas também que tenha um papel polinizador, tenhamos mais insetos mais abelhas que ajudem na polonização.

A candidatura foi feita na sequência dos responsáveis pela implementação dos projetos no âmbito dos projetos sociais em Portugal. Nós colocámos 2 ou 3 projetos que nos pareciam interessantes e na altura escolheram o da apicultura porque nos pareceu um dos que reunia melhores condições para ser apoiado por algo deste tipo.

Contávamos com o processo de formação mais ou menos simples, mas era essencial conseguirmos ter o retorno financeiro, para executar a obra a medio prazo, que nos parecia correto, porque quando lançamos a ideia ouvimos as pessoas, lançamos os projetos; as pessoas acolhem com agrado, mas como os processos são morosos e as pessoas às vezes começam a desmotivar, porque fala-se mas não se avança, e esse é um problema. Assim, as principais dificuldades têm sido as financeiras. Em termos de ideias, de estrutura, foi fácil porque vem na linha do que são todas as atividades, do que é a terra chã, sendo um grande puzzle e depois temos peças que vão encaixando e montando o puzzle. Em termos de economia local, este projeto vem ao encontro do que são os nossos objetivos: que é ter sempre como base as pessoas, os saberes, a cultura, o ambiente. Depois a parte turística e económica e a apicultura reúne estas 3 condições: saberes das pessoas, da sua cultura e suas tradições, a parte ambiental, biodiversidade, polonização e depois a parte de criar alguma riqueza a nível da economia social, que permite às famílias acrescentar um pouco à sua economia familiar e podemos ajudá-los a este nível. Por outro lado, criamos mais um posto ou dois postos de trabalho para que se dinamize a aldeia e que haja massa crítica para desenvolver outros projetos que temos em mente. Para reforçar este grande puzzle que temos na aldeia.

A questão financeira está a ser mais difícil, porque o projeto, já temos aprovado. Neste momento temos um dilema: a candidatura foi aprovada com prazos de execução muito curtos e não nos permitiam a execução dos trabalhos em tempo útil e de acordo com o contrato em termos de projeto. Então foi solicitada uma reunião ao secretário de estado da agricultura com o intuito de ser criada uma exceção para nos poder dar mais 2 meses de execução ao projeto para podermos desenvolver o projeto imediatamente.

Na figura seguinte apresentam-se algumas fotografias dos espaços do *Centro de interpretação da abelha*:

Figura 4 - Exemplos dos espaços utilizados (Centro de Interpretação da Abelha)



Fonte: <http://www.cooperativaterracha.pt>