



APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

Instituto Politécnico do Porto

Empreendedorismo Social: *Soft Skills Project*

Proponente:

Nádia Filipa Rodrigues Vieira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas

Orientada por:

Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá Silva

Mestre Maria de Fátima Mendes Monteiro

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, Setembro de 2015



APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

Instituto Politécnico do Porto

Empreendedorismo Social: *Soft Skills Project*

Proponente: Nádía Filipa Rodrigues Vieira

Orientada por:

Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá Silva

Mestre Maria de Fátima Mendes Monteiro

Porto, Setembro de 2015

"Ele não sabia que era impossível. Foi lá e fez."

Jean Cocteau (2007)

Apoios financeiros

A medida COOPJOVEM constitui-se como uma das medidas do Plano Nacional de Implementação de uma Garantia para a Juventude. Trata-se de um programa de apoio ao empreendedorismo cooperativo, destinado a apoiar os jovens na criação de cooperativas, como forma de desenvolvimento de uma cultura solidária e de cooperação, facilitando a criação do seu próprio emprego e a definição do seu trajeto de vida. Dentro desta detalhada descrição surge a aprovação do *Soft Skills Project*. Destina-se a jovens dos 18 aos 30 anos que pretendam constituir uma nova cooperativa que integre de 5 a 9 cooperadores e que possuam residência nas regiões de convergência (Norte, Centro e Alentejo). A Bolsa do COOPJOVEM é um incentivo mensal no valor de 691,70 € para jovens com ensino superior completo a atribuir durante um período mínimo de 2 meses e até ao máximo de 6 meses.

Resumo

Criou-se a ideia errada de que só alguns são empreendedores ou que o Empreendedorismo Social depende de meios que nem todos conseguem alcançar. O *Soft Skills Project* pretende desmistificar este preconceito, pois todos somos empreendedores em dados momentos da nossa vida - por necessidade ou por desejo, sozinhos ou em equipa, intermitentemente ou num ato contínuo de vontade e resiliência.

Neste contexto específico, pretende-se a criação de um negócio social seguindo as orientações do empreendedorismo e inovação social, tendo como eixos operativos transversais ao projeto a elaboração de um plano de negócios no que respeita à capacidade empreendedora dos indivíduos criadores de empresas. Desta forma, existirão dois eixos distintos de intervenção. Por um lado, pretende-se perceber a possibilidade de o Empreendedorismo Social ajudar no combate ao desemprego dos jovens, através da melhoria das suas soft skills e consequentemente dos seus Curriculum Vitae (CV's); e por outro, acompanhar a criação de uma empresa no âmbito do ES e analisar a sua viabilidade. Utilizou-se, assim, a metodologia de Estudo de Caso.

Torna-se evidente que este negócio social se trata de um ótimo modelo de demonstração de como soluções inovadoras, que vencem paradigmas enraizados no meio que as envolvem, podem ser vencedoras num negócio que à vista de um olhar comum poderá não ter qualquer vislumbre de sucesso, comprovando o poder da cooperação enquanto motor da inovação e integração social e económica, motivando os jovens para uma participação ativa na mudança que desejam, contribuindo para a sua empregabilidade, através da formação e desenvolvimento das suas *soft Skills*.

Palavras-chave: empreendedorismo social, *soft skills*, negócio social, formação.

Resumen

Creado el concepto erróneo de que sólo unos pocos son empresarios o emprendedores sociales depende de los medios que no todos pueden lograr. El Soft Skills Project tiene como objetivo desmitificar este prejuicio, porque todos somos emprendedores en ciertos momentos de nuestras vidas - por necesidad o deseo, solos o en equipo, de forma intermitente o en un continuo acto de voluntad y capacidad de recuperación.

En este contexto específico, la creación de una empresa social bajo las directrices de la iniciativa empresarial y la innovación social y con la elaboración de un plan de negocios en relación con la iniciativa empresarial de los creadores de una empresa que se pretende. De esta manera, habrá dos distintos ejes de intervención. Por un lado, mediante la comprensión de la posibilidad de que el emprendimiento social para ayudar a la lucha de desempleo entre los jóvenes a través de la mejora de sus habilidades sociales y en consecuencia, su Curriculum Vitae, y por otro lado, por pasar por el proceso de creación de una empresa durante ES y análisis su viabilidad. Se utilizó la metodología de estudio de caso.

Se hace evidente que el negocio social es un gran modelo de demostración de cómo las soluciones innovadoras pueden superar los paradigmas sociales y ganar cuando el ojo público no cree en eso, lo que demuestra el poder de la cooperación como motor para la innovación y la integración social y económica, motivando que los jóvenes tengan una participación activa en el cambio que pretenden y contribuir a su empleabilidad a través de la creación y el desarrollo de sus habilidades sociales.

Palabras clave: emprendimiento social, habilidades sociales, social business, formación.

Abstract

A wrong concept that only few can be entrepreneurs or that social entrepreneurship depends on means not everybody can achieve, has been created. **Soft Skills Project** intends to demystify this preconception, because everybody is an entrepreneur in any given moment of their lives - out of necessity or will, working alone or with a team, intermittently or in continuity out of will and resilience.

In this specific context, the creation of a social business under the guidelines of entrepreneurship and social innovation and with the elaboration of a business plan concerning the entrepreneurship of the creators of a company is intended. This way, there will be two distinct axis of intervention. On one hand, by understanding the possibility of social entrepreneurship helping the fight of unemployment among young people through the improvement of their soft skills and consequently their Curriculum Vitae, and on the other hand by going through the process of creating a company during ES and analyzing its viability. The case study methodology was used.

It becomes clear that social business is a great demonstration model of how innovative solutions can overcome social paradigms and win when the public eye doesn't believe in that, proving the power of cooperation as a driving force for innovation and social and economic integration, motivating young people to have an active participation on the change they pretend and contributing to their employability through the creation and development of their soft skills.

Keywords: social entrepreneurship, *soft skills*, social business, education.

Dedicatória

Aos que sonham acordados.

Agradecimentos

A realização deste projeto só foi possível graças à colaboração da IUNI e empenho de muitas pessoas.

O meu muito obrigada ao Ricardo Belchior, Soraia Oliveira e Daniela Fernandes, Coordenadores de Projeto e responsáveis da Direção da IUNI- Incubadora de Negócios Sociais, pela autorização e apoio dado à concretização deste projeto.

Não há palavras para agradecer toda a paciência, disponibilidade, colaboração, ajuda prestada, compreensão e delicadeza que a Mestre Fátima Monteiro sempre demonstrou ao longo desta etapa. O meu reconhecimento ao Doutor Eduardo Sá e Silva, orientador da tese, para ele aqui vai a minha expressão de apreço e gratidão.

Um sincero obrigado a todas os meus amigos e familiares, pela abertura, boa vontade, simpatia, trato. A eles o meu particular agradecimento pois estiveram sempre presentes na hora certa.

A todos um bem-haja!

Lista de abreviaturas e siglas

ACI - Análise Custo-Impacto

BSC- *Balanced ScordCard*

CV's- *Curriculum Vitae*

EMES- *Emergence of Social Enterprise in Europe*

ES- Empreendedorismo Social

FOFA- Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças

PME- Pequenas e Médias Empresas

SSP- *Soft Skills Project*

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

Índice

APOIOS FIMANCEIROS.....	iii
RESUMO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
DEDICATÓRIA.....	vii
AGRADECIMENTOS.....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	ix
Introdução.....	1
Capítulo I -Revisão de Literatura.....	3
1. Empreendedorismo	3
1.1 Empreendedorismo Social	3
1.1.1 Qual a diferença entre Empreendedorismo e Empreendedorismo Social?	5
1.1.2 As Empresas Sociais	6
1.1.3 Negócio social.....	7
1.1.4 Exemplo de negócios e empresas sociais – A visão de Yunus	8
1.1.6 - Empreendedor Social	10
1.1.7 O Empreendedorismo Social enquanto estratégia para alavancar o desenvolvimento económico.....	14
1.1.8 Empreendedorismo combate pobreza.....	15
1.1.9 Motivações na criação do Empreendimento Social.....	17
1.1.10 Medidas de apoio ao Empreendedorismo Social em Portugal.....	19
1.2 <i>Soft skills</i>	22
1.2.1. <i>Soft skills</i> - Conceitos.....	22
1.2.2 Importância das <i>soft skills</i>	27
1.2.3. As <i>soft skills</i> no mercado de trabalho	28
1.2.4. As <i>soft skills</i> mais valorizadas no mercado de trabalho	29
1.2.5 Meios de obtenção de <i>soft skills</i>	29
1.3. Plano de negócio	30

1.3.1 Plano de negócio- Conceitos	30
3.2- A necessidade de Planos de Negócio e seus benefícios.....	31
3.3 Diferentes tipos de planos de negócio.....	32
3.4 Viabilidade e avaliação de Projetos Sociais	34
1.4. – Caracterização da Entidade Promotora	35
Capítulo II- Metodologia	38
2.1 Análise do plano de negócio.....	38
2.2 Avaliação- Criação de indicadores	41
Capítulo III-Resultados	46
3.1 Plano de negócios do <i>Soft Skills Project</i>	46
3.2 Investimento e Financiamento.....	55
Capítulo IV - Conclusões	56
Referências Bibliográficas.....	58
Anexos.....	65

Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Diferentes tipos de Negócios	10
Ilustração 2-Importância das soft skills	27
Ilustração 3- Características do Plano de Negócios	33
Ilustração 4- Desdobramento do Processo BSC	41
Ilustração 5- Mapa estratégico do instrumento de diagnóstico.....	43
Ilustração 6- Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1- Características dos Empreendedores Sociais	13
Tabela 2- Motivações dos empreendedores sociais na criação do empreendimento social.....	18
Tabela 3- Definições de Plano de Negócio	30
Tabela 4- <i>Balanced ScoreCard</i> do <i>Soft Skills Project</i>	42
Tabela 5- Análise da concorrência	50
Tabela 6- Plano de Investimento.....	54
Tabela 7- Financiamento do Investimento	55
Tabela 8- Fornecimentos e Serviços Externos	56
Tabela 9- Encargos com o pessoal.....	56
Tabela 10- Demonstração de Resultados Previsionais	57
Tabela 11- Indicadores de Rentabilidade	58

Introdução

Num contexto de crescente agravamento das condições sociais e de alteração do quadro económico-financeiro atual onde, segundo Mendes (2011), os modelos de resposta existentes são insuficientes ou desajustados a implementação de projetos e negócios sustentáveis capazes de gerar impacto social positivo é fundamental. A importância da aposta no Empreendedorismo Social faz sentido quando é um processo de procura de soluções para problemas sociais importantes e negligenciados, procurando que as mesmas soluções tenham mais impacto e mais sustentabilidade (Saraiva, 2011)

O Empreendedorismo Social pode ser considerado: “Uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social por meio do fomento da solidariedade e emancipação socialista ao desenvolvimento local integrado e sustentável” (Oliveira, 2008).

Esta necessidade de (re)pensar em alternativas de inserção no mercado de trabalho tem contribuído para o aparecimento de novos conceitos e novas ideias, tais como o empreendedorismo social, os negócios sociais, o desenvolvimento e certificação de competências, entre outros.

O presente projeto tem como temática o Empreendedorismo Social e, neste contexto específico, a criação de um negócio social, que se enquadra nas dimensões sociais e económicas descritas e pretende seguir as orientações do empreendedorismo e inovação social, tendo como eixos operativos transversais ao projeto a elaboração de um plano de negócios no que respeita à capacidade empreendedora dos indivíduos criadores de empresas. Desta forma, existirão dois eixos distintos de intervenção. Por um lado, pretende-se perceber a possibilidade de o Empreendedorismo Social ajudar no combate ao desemprego dos jovens, através da melhoria das suas *soft skills* e consequentemente dos seus *Curriculum Vitae* (CV's); e por outro, acompanhar a criação de uma empresa no âmbito do ES e analisar a sua viabilidade.

A opção por este trabalho resulta assim de duas vertentes essenciais:

- Um interesse efetivo em investigar e aplicar estudos de viabilidade e modelos de avaliação económica em projetos sociais, essencialmente privilegiando a já referida aplicação prática;
- Uma motivação pessoal em acompanhar um projeto que se prevê como um exemplo de empreendedorismo social, matéria cada vez mais debatida junto da comunidade científica.

Relativamente à estrutura formal do documento, este encontra-se dividido da seguinte forma:

A Introdução, que contempla a motivação na escolha do tema e os objetivos do projeto. No Capítulo I, existe a Revisão bibliográfica que aborda os conceitos de empreendedorismo social,

plano de negócios e *soft skills*, desde a sua gênese até à atualidade através da definição de diversos autores.

Com o Capítulo II surge a Metodologia que faz referencia ao Enquadramento metodológico e empírico, a descrição do preenchimento dos documentos de candidatura ao apoio financeiro, a descrição de todas as tarefas realizadas e a criação de indicadores segundo a ferramenta de gestão *Balanced ScordCard* (BSC).

Relativamente ao Capítulo III, que referente à Discussão e Resultados, pretende-se mostrar o Plano de negócios, o estudo e a análise de viabilidade, assim como os resultados dos concursos efetuados.

No Capítulo IV, relativamente às conclusões, serão apresentadas as justificações do Projeto e as limitações que podem conduzir a estudos ou investigações posteriores.

Capítulo I -Revisão de Literatura

1. Empreendedorismo

“O empreendedorismo é definido como um processo de criar algo novo com valor. O empreendedor dedica o tempo e o esforço necessário, assumindo os respectivos riscos financeiros, psicológicos e sociais, recebendo as compensações resultantes da satisfação e da independência pessoal e económica.” (Bucha, A., 2011)

Segundo Baron & Shane (2007), o empreendedorismo é um processo que se desenvolve ao longo do tempo, o qual é afetado por diversos fatores, alguns relacionados com os empreendedores, outros, com as suas relações com outras pessoas e outros, com sociedade como um todo.

“O empreendedorismo não é só um conceito de negócio, mas um conceito de vida, na medida em que faz parte de um conjunto de transformações que ajudam a construir um desenvolvimento que não pode ser obtido a qualquer preço, mas deverá ser sustentável, ou seja, deve oferecer mais e melhor qualidade de vida ao ser humano, que hoje é uma das chaves do desenvolvimento.” (Bucha, 2009)

Para Hisrich & Peters (2007), O empreendedorismo é definido como “ o método do mais eficiente para ligar ciência e mercado, criando novas empresas e levando novos produtos e serviços ao mercado.”

São muitas as definições de empreendedorismo, mas, a sua essência pode-se resumir em fazer diferente, em utilizar recursos disponíveis de forma criativa, criar valor, assumir riscos, procurar oportunidades e inovar.

1.1 Empreendedorismo Social

O Empreendedorismo Social é um campo de ação e investigação que tem vindo a ganhar uma crescente atenção por parte de académicos, políticos e profissionais dos diversos setores da economia. “Empreendedorismo Social é o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade que se traduz em Inovação Social sempre que se criam respostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão.” (Santos F. , 2012).

“A literatura acerca do Empreendedorismo Social refere-se a práticas, sobretudo em contextos organizacionais, que combinam a criação de valor social e a maximização dos seus impactos, com

uma vertente empresarial fundada em princípios de sustentabilidade e inovação social” (Haas & Dees, 2006)

A criação de valor social é a vocação prioritária, explícita e central (Dees G. , 2001) que está no âmago e na ascensão do Empreendedorismo Social - constitui a sua característica distintiva por excelência (Cho & Nicholls, 2006).

O Empreendedorismo Social é hoje alvo de atenção em todo o mundo. Trata-se do campo de análise e intervenção emergente em termos políticos e científicos, estando o fenómeno a expandir-se rapidamente e a atrair atenção crescente dos vários sectores da sociedade (Martin & Osberg, 2007). O Empreendedorismo Social pode ser visto como o “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”. (Mair & Marti, 2006)

No sentido de especificar a natureza do valor social, Young (2006) refere-se a este como o resultado de um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros meios, nomeadamente pelo estado e pelo mercado. “O Empreendedorismo Social é hoje um campo de análise e intervenção emergente em termos políticos e científicos, estando o fenómeno a expandir-se rapidamente e a atrair atenção crescente dos vários sectores da sociedade”. (Martin & Osberg, 2007).

“O Empreendedorismo Social procura a obtenção de mudanças através de projetos participativos, o que implica o desenvolvimento das capacidades humanas em detrimento da criação de relações de dependência”. (Bornstein, D., 2007),

“Será através da inovação social e da sua propensão para se infiltrar em várias esferas da sociedade (Mulgan, 2007) que os empreendedores sociais atingem o duplo objetivo de solucionar problemas sociais imediata e localmente e mobilizar ideias, capacidades e recursos para atingir um impacto alargado na sociedade, no sentido de uma verdadeira transformação social” (Alvord, Brown, & Letts, 2004)

Se os empreendedores sociais podem ser vistos como agentes instigadores de mudanças na sociedade (Davis, 2002) também o Empreendedorismo Social pode, para alguns, ser entendido como um projeto de mudança social segundo Bornstein D. (2007) ao constituir uma resposta que atua sobre a causa dos problemas sociais.

Também Martin e Osberg (2007) referem que o Empreendedorismo Social aponta para uma transformação em larga escala num segmento significativo da população (normalmente sem meios financeiros próprios para o atingir) ou para uma comunidade como um todo. É esta visão global que Light (2008) considera o carácter disruptivo do empreendedorismo social. Com efeito, as soluções e iniciativas propostas exigem muitas vezes transformações profundas nos sistemas políticos, económicos ou sociais vigentes.

“As oportunidades são cruciais para os empreendedores sociais, uma vez que o conceito pode dizer respeito à descoberta, definição e exploração de oportunidades que melhorem o bem-estar social através de uma generalização no acesso a produtos e serviços de qualidade”. (Hartigan & Elkington, 2008).

Há “duas formas de promover mudança sistémica: alterar as condições ambientais que condicionam o comportamento dos atores, ou, introduzir uma inovação que se desenvolve de forma suficientemente estável e abrangente para criar novos padrões de comportamento dos atores”. (Zahra S. , Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009)

A proposta de Dees (2009) de que devemos configurar e incentivar o Empreendedorismo Social nas suas diferentes formas, graus e níveis, aponta para um campo teórico em construção, cujo enriquecimento se irá fazendo através da abertura às diferentes escalas sectoriais (aos bairros, às comunidades e às escolas) e territoriais (escala local, regional, nacional ou internacional). De acordo com o mesmo autor, as raízes do que hoje designamos de Empreendedorismo Social remontam à era vitoriana tardia, em torno do final do século XIX, época da ascensão daquilo que o historiador *Gertrude Himmelfarb* chamou de caridade científica, um tipo de caridade mais sistemática e estratégica.

“Se o capital financeiro pode ser considerado o cerne de um empreendimento comercial, o capital social assume um papel central no Empreendedorismo Social”. (Hill & Shea, 2010).

“Não obstante, deve entender-se o Empreendedorismo Social como um campo relativamente recente e pré-paradigmático” (Nicholls A. , 2010) “que tem registado um diminuto progresso, em termos académicos, ao longo das últimas duas décadas” (Dey, 2012). Tal situação traduz-se num “leque diversificado de perspetivas, representações e práticas, isto é, na existência de um objeto difuso e de fronteiras instáveis”. (Correia, 2011)

1.1.1 Qual a diferença entre Empreendedorismo e Empreendedorismo Social?

“É consensual, na literatura académica, apontar como principal característica distintiva do Empreendedorismo Social a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras, ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo.” (IES, 2010)

Assim, enquanto um empreendedor comercial procura oportunidades de criar e capturar valor económico, para um empreendedor social, o foco da atenção é o problema da sociedade a resolver, mesmo que a resolução desse problema não pareça permitir fazer lucros. “O empreendedor social procura maximizar a criação de valor social para a sociedade, satisfazendo a captura de valor (para si e para a sua organização) a um nível que assegure a sustentabilidade da solução a longo prazo.” (IES, 2010)

1.1.2 As Empresas Sociais

1.2.2.1 Definições de Empresas Sociais

Na opinião de Defourny (2001), as empresas sociais representam o surgimento de um novo empreendimento de finalidade social com um espaço próprio, quer por realizarem atividades produtivas em esferas de intervenção que não atraem as empresas privadas com fins lucrativos, quer por assumirem variadas formas jurídicas que as distinguem e autonomizam do sector público.

De acordo com a definição da *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES), as empresas sociais são radicalmente diferentes das empresas privadas, estas objetivam os lucros, mas também se definem como empresas que:

- Priorizam a ética e os seus valores declarados
- Têm como principal objetivo o cumprimento de objetivos sociais acordados e verificáveis.
- São governadas, administradas e sua propriedade são o de um regime de empresa democrática e social.

A abordagem académica predominante na Europa destaca a importância da participação dos beneficiários na tomada de decisões, bem como o reinvestimento dos lucros dentro da organização para aumentar o crescimento e impacto social. Essa visão tem como premissa básica a existência de uma tensão entre a obtenção de resultados financeiros e sociais. Assim, a distribuição dos lucros teria o objetivo de maximização do retorno financeiro aos acionistas e investidores, que entraria em conflito com a busca da maximização do impacto social.

Uma primeira visão que teve origem na Europa apresenta uma perspectiva mais voltada a negócios que originam a inclusão de populações desfavorecidas. O termo criado inicialmente foi de “empresa social” sendo inclusive reconhecido como uma forma legal na maioria dos países europeus. A motivação inicial para a criação de empresas sociais na Europa foi a oferta de serviços, que estavam na esfera do setor público, a custos mais baixos, bem como para gerar oportunidades de emprego para as populações desempregadas ou marginalizadas. (EMES, 2014)

De acordo com Travaglini, Bandini e Mancinone (2008), na Europa pode-se agrupar empresas sociais em três categorias: (i) sociedades que promovem a inclusão social e de emprego, o WISE (*work integration social enterprise*), (ii) empresas cujo principal objetivo é produzir bens e serviços com utilidade social ou são movidos por um interesse coletivo (iii) empresas que promovam o desenvolvimento econômico e social local, incentivando a participação dos cidadãos e do governo local nas atividades de gestão. Não existe um modelo jurídico único usado para regular o empreendimento social na Europa. Corroborando esta visão, a Organização

para a Cooperação e Desenvolvimento Económico OCDE (2004) define empresas sociais como organizações que buscam objetivos sociais e económicos com um espírito empreendedor e que tenham um propósito primário que não a maximização do lucro.

Por sua vez, para Ferreira , Araújo, Antonialli , Salazar , & Santos (2010) " empresas sociais são empresas comerciais com fins sociais e ambientais. Muitas empresas comerciais consideram que têm objetivos sociais, mas as empresas sociais são distintas, porque sua finalidade social e/ou ambiental, é absolutamente central para o que elas fazem - seus lucros são reinvestidos de forma a manter e reforçar a sua missão para uma mudança positiva". Nesse sentido, pode-se dizer que a intencionalidade e a natureza do produto ou serviço oferecido fazem toda a diferença.

Ainda de acordo com Travaglini, Bandini, & Mancione (2008), as empresas sociais têm as seguintes características:

- 1- Orientação Empresarial - Elas estão diretamente envolvidas na produção de bens ou prestação de serviços a um mercado.
- 2- Objetivos Sociais - Elas têm explícitos objetivos sociais e/ou ambientais, como a criação de emprego, formação, ou a prestação de serviços locais. Os seus valores éticos podem incluir um compromisso para a construção de habilidades nas comunidades locais. Os seus lucros são reinvestidos principalmente para atingir os seus objetivos sociais.
- 3- Muitas empresas sociais também são caracterizadas por sua propriedade social. Elas são organizações autónomas, cuja governança e estruturas de propriedade são normalmente baseadas em participação de grupos de interesse (por exemplo, trabalhadores, usuários, clientes, grupos comunitários locais e investidores sociais) ou por administradores ou diretores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de interessados. São responsáveis perante os seus *stakeholders* e a comunidade em geral para o seu impacto social, ambiental e económico.

1.1.3 Negócio social

Os negócios com impactos sociais, apesar de novos na sua contextualização, têm o potencial de trazer uma resposta à forma como o capitalismo tradicional norte-americano vem sendo adotado e que as crises económicas e financeiras atuais têm demonstrado que precisa ser revisto. Trata-se de um modelo interessante e inovador para que organizações privadas e do terceiro setor atuem com um maior impacto social.

Por se tratar de um tema novo e ainda com muito a ser explorado, o conceito de negócios com impactos sociais não apresenta um consenso. Mais do que isso, nem o próprio termo é um consenso. Autores e organizações diferentes utilizam termos como negócios inclusivos, negócios

com impacto ou negócios sociais. “Terminologias diferentes e conceitos distintos são um obstáculo para o desenvolvimento desses negócios que podem mudar a perspectiva de negócios do mundo atual”. (Dumitru, 2012)

1.1.4 Exemplo de negócios e empresas sociais – A visão de Yunus

Não é possível conceituar negócios com impactos sociais sem falar de seu maior inspirador: Muhammad Yunus, Prêmio Nobel da Paz, que criou o Banco Grameen e espalhou as ideias de microcrédito em todo o mundo. Yunus é estudado em várias partes do mundo e seu modelo é amplamente reconhecido, especialmente em países como Bangladesh e Índia. Para Yunus, existem dois tipos de empresas sociais:

(i) O primeiro são as empresas que se concentram em oferecer um benefício social, em vez de maximizar os lucros para os proprietários, e que são de propriedade de investidores que objetivam benefícios sociais, tais como redução da pobreza, saúde para os pobres, justiça social, sustentabilidade global, e que buscam satisfações psicológicas, emocionais e espirituais, em vez de recompensa financeira;

(ii) a segunda funciona de uma forma bastante diferente: maximizando os lucros das empresas que são de propriedade dos pobres ou desfavorecidos. Neste caso, o benefício social é derivado do fato de que os dividendos produzidos pela empresa irão beneficiar os pobres, ajudando-os a reduzir sua pobreza ou mesmo escapar completamente. (Assis C. , 2012). O autor argumenta que uma empresa social difere de uma organização sem fins lucrativos, uma vez que os proprietários têm “permissão” para recuperar seus investimentos. No entanto, o autor tem uma posição muito firme sobre a importância de reinvestimento de lucros no próprio negócio e, portanto, não defende a distribuição de dividendos em negócios com impactos sociais.

Um exemplo emblemático de uma iniciativa inspirada por esta proposição é a parceria entre o Grameen e a Danone. Essa parceria foi cogitada, a partir da ideia de Muhammad Yunus, de criar uma joint-venture com uma empresa que pudesse produzir algum tipo de comida que melhorasse a nutrição das crianças de Bangladesh, incluindo a alimentação pós-aleitamento materno. A Danone tornou-se nessa empresa, uma vez que demonstrou interesse no desenvolvimento social em países pobres e alguns de seus executivos já tinham muito conhecimento das necessidades dos pobres, devido a suas vivências em locais parecidos.

A joint-venture realizada foi considerada como um negócio social, cuja intenção era a promoção do maior número de benefícios sociais possíveis. Entretanto, ainda que esteja sob essa denominação, isso não significa que a empresa não procure o lucro, mas sim que a maximização da eficiência não era o objetivo dela, e sim os benefícios que poderiam ser oferecidos. Por conta disso, o público-alvo que seria atingido por essa parceria eram as crianças pequenas, tendo como

produto o iogurte. A escolha do iogurte como produto principal deu-se por vários fatores: como o fato de ser um produto matinal de consumo diário, de ter muitos nutrientes, de ajudar o intestino, de ter a possibilidade de adição de micronutrientes que potencializariam o combate a desnutrição, além de ter mais hipóteses de se tornar um produto mais popular, uma vez que o produto em si já é de tradicional consumo local, por ser uma sobremesa popular e apresentar características de seu agrado, como ser cremoso e doce. A grande dificuldade desse produto é o seu preço, de cerca de 30 cents, que é muito caro e inviabiliza o consumo pela população pobre. A partir disso, como a intenção da parceria é melhorar a desnutrição por meio do consumo de iogurte, o objetivo seria a redução do preço, para que esteja ao alcance dos mais pobres.

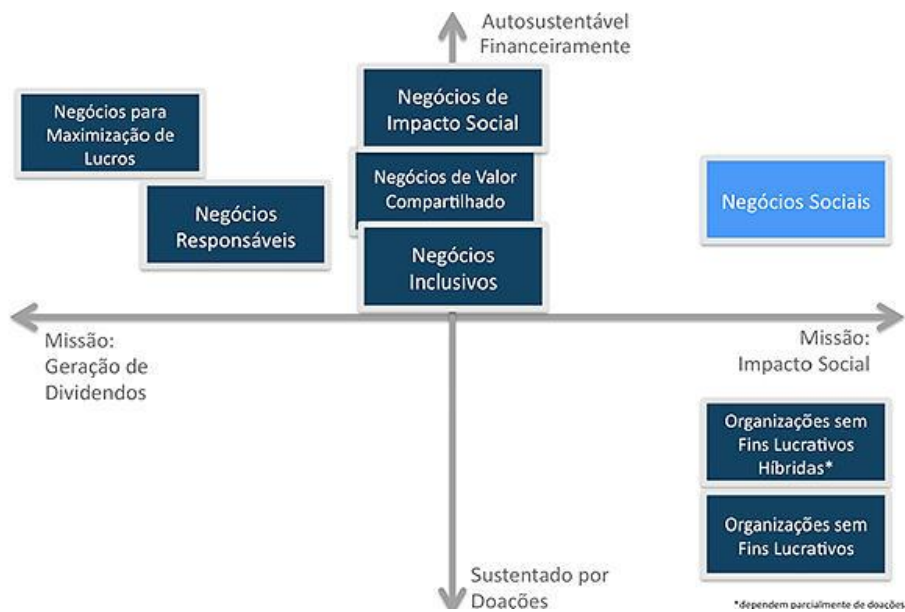
Ao se instalar numa região pobre, utilizando mão-de-obra de pessoas nessa situação, e incentivando a economia local, seja pela distribuição pelas Grameen Ladies ou pelos produtores locais, a parceria conseguiu atingir o objetivo de um negócio social, que era o propósito inicial da Grameen Danone, que foi o de oferecer o maior número de benefícios sociais possíveis a quem necessita. Isso porque, além de cumprir o objetivo principal, de vender o iogurte para minimizar a desnutrição infantil, ela também foi capaz de garantir emprego a um grande número de pessoas (fornecedores, empregados, distribuidores). “Em 2008, 2 milhões de iogurtes foram vendidos, em locais que distanciavam cerca de 40km da fábrica, com um alto índice de penetração de mercado (40%), apresentando grande impacto na vida das crianças que o consumiam”. (Silva P. , 2013)

Apesar de todo o sucesso e alarde sobre o caso, essa parceria tem muitas dificuldades de expansão e de manutenção de uma sustentabilidade financeira, demonstrando um pouco da dificuldade de se criar negócios com impactos sociais. De qualquer forma, é uma iniciativa inovadora em que a Danone ganha know-how de uma população que ela não atuava antes e, principalmente, maior reputação para sua marca, uma vez que este caso tornou-se mundialmente famoso. Por outro lado, a parceria ajuda o Grameen a atingir seu objetivo de ter um maior impacto social, com melhoria das condições de vida da população. Enfim, trata-se efetivamente de uma situação de ganha-ganha.

Para Yunus (2011), o objetivo de uma empresa social no mundo dos negócios não é atingir os lucros, mas, sim, a resolução de problemas sociais empregando processos próprios das empresas, incluindo a produção e a venda de produtos ou de serviços.

Através da Ilustração 1 pode-se observar os diferentes tipos de negócios.

Ilustração 1- Diferentes tipos de negócios



Fonte: (Yunus, M., 2013)

A **Ilustração 1** revela que enquanto os negócios de impacto social são autosustentáveis financeiramente e têm a sua missão de impacto social, os negócios para a maximização de lucros têm a sua missão de geração de dividendos.

1.1.6 - Empreendedor Social

“Para um empreendedor social a sua missão é fundamental, procura realmente uma mudança no mundo e, por isso, não pode ser reduzida à criação de lucro para a pessoa. Obter lucro e criar riqueza podem fazer parte do modelo mas são apenas meios e não um fim em si mesmo”. (Haas & Dees, 2006)

Numa descrição ideal, é possível enumerar alguns pontos-chave que procuram definir o que é um empreendedor social. Eles são na verdade agentes de mudança no setor social, na medida em que “adotam uma missão que crie e sustente valor social; reconhecendo e rentabilizando novas oportunidades que vão de encontro à sua missão; procurando constantemente a inovação, adaptação e aprendizagem; exibindo responsabilidade acrescida perante as pessoas e os resultados criados”. (Haas & Dees, 2006). “Os empreendedores sociais atacam diretamente a causa dos problemas em vez de tentar apenas tratar os sintomas e, embora

possam atuar apenas localmente, as suas ações têm um impacto global em diferentes áreas de atuação, quer educação, saúde, ambiente, cultura, artes e outros”. (Dees G. , 2009)

Já para o empreendedor social para Ashoka (2001), é “alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico.”

Segundo Defourny J. (2001), os empreendedores são agentes de mudança no sector social uma vez que propiciam a melhoria social, criam valor social, tratam as causas dos problemas sociais e não apenas os sintomas através da redução das necessidades.

Também para Dees (2001), “os empreendedores sociais executam um papel de agentes da mudança no sector social ao:

- (i) adotar uma missão para conceber e garantir valor social;
- (ii) reconhecer e procurar incessantemente novas oportunidades para servir essa missão;
- (iii) empregar-se num processo contínuo de inovação, aprendizagem e adaptação;
- (iv) atuar com audácia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento;

Os empreendedores sociais têm características distintas dos outros empreendedores. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, económico e comunitário. Neto & Froes (2002), afirmam que não é qualquer individuo que pode ser empreendedor social, antes deve ser alguém com “pensar social”, com ideias e visão, racional, intuitivo, sensível, responsável e com força inovadora.

“Os empreendedores sociais são pessoas que identificam uma falha na sociedade e a transformam numa oportunidade introduzindo imaginação e visão na sua solução; são indivíduos que recrutam e motivam outros para a sua causa e constroem redes de pessoas essenciais ao mesmo tempo que asseguram os recursos necessários; além disso, ultrapassam os obstáculos e os desafios e introduzem sistemas próprios de gestão do seu negócio social”. (Thompson, 2002)

Os poucos estudos existentes na área do Empreendedorismo Social procuraram essencialmente perceber quem são os empreendedores sociais, isto é, identificar e definir os seus traços de personalidade. “De acordo com alguns desses estudos, os empreendedores sociais são caracterizados por traços especiais, ferramentas de liderança, uma paixão enorme pelo trabalho pelo qual lutam para realizar a sua visão, um forte sentido ético e determinadas qualidades empreendedoras”. (Mair & Noboa, 2005)

“Social innovator or social entrepreneur, a champion of systemic change, creating transformative forces with his idea to find new and appropriate solutions to existing problems”. (Sen, 2007)

Bornstein (2007), encontrou seis qualidades dos empreendedores sociais bem-sucedidos: disposição para se emendar; disposição para partilhar o mérito; disposição para se libertar das normas em vigor; disposição para ultrapassar barreiras disciplinares; disposição para trabalhar discretamente e ter um forte conceito de ética.

Segundo Hartingan & Elkington (2008) existem dez características dos empreendedores sociais de sucesso:

- (a) tentam livrar-se das restrições da ideologia ou da disciplina;
- (b) identificam e aplicam soluções práticas aos problemas sociais, combinando inovação, engenhosidade e oportunidade;
- (c) inovam ao encontrar um novo produto, um novo serviço ou uma nova abordagem a um problema social;
- (d) concentram-se – em primeiro lugar e antes de tudo – na criação de valor social e, nesse espírito, então dispostos a compartilhar suas inovações e *insights* como os outros, para que possam reproduzi-los;
- (e) abraçam o desafio antes mesmo de estarem totalmente preparados;
- (f) têm uma crença inabalável na capacidade nata de todos, muitas vezes independentemente da educação, de contribuir de novo significativo para o desenvolvimento económico e social;
- (g) demonstram uma determinação tenaz que os leva a assumir riscos que os outros não ousariam correr;
- (h) equilibram a paixão pela mudança com zelo pela avaliação e controle de seu impacto;
- (i) têm muito a ensinar aos criadores de mudanças dos outros setores;
- (j) demonstram uma paciência saudável (por exemplo, não têm um bom desempenho em papéis burocráticos que, com o crescimento – e a quase inevitável burocratização – da organização, podem suscitar questões de sucessão). (Hartingan & Elkington, 2008)

Também para Bacq & Janssen (2008), o empreendedor social é no geral definido como um indivíduo que cria valor social através da gestão empresarial sem, porém, tirar lucro disso. (Bacq & Janssen, 2008)

Hartingan & Elkington (2008), defendem que os empreendedores sociais seguem uma lógica diferente no reconhecimento das necessidades sociais, não se conformam e não medem esforços para arranjar recursos necessários para a promoção de mudanças sociais.

Ademais, os empreendedores sociais possuem um alto grau de comprometimento com a sua visão social e são apreciadores de práticas sustentáveis (Nga & Shamuganathan, 2010).

“Uma das grandes ferramentas que possuem é a sua capacidade de inspirar, atrair e mobilizar esforços de parceiros comerciais e não comerciais, donativos, voluntários e colaboradores na criação de riqueza social”. (Zahra, S.; Gedajlovic, E.; Neubaum, O.; Shulman, M., 2009)

Segundo Sarkar (2010), os empreendedores sociais, têm soluções inovadoras para resolverem problemas sociais. São ambiciosos e persistentes e não têm medo de enfrentar qualquer problema social, porque encontram sempre uma solução.

Destacam-se também a sua habilidade para encarar e potenciar a transformação social eficientemente, num contexto com diversos riscos.” Nga & Shamuganathan (2010). Por isso, “criam ou aplicam modelos económicos viáveis para atingir propósitos sociais ou ambientais”. (Whitman, 2011)

Para Mendes (2011), o principal objetivo dos empreendedores sociais é a missão social e não a criação de riqueza.

1.1.6.1 Características dos empreendedores sociais

Pretende-se perceber quem são os empreendedores sociais, isto é, identificar e definir os seus traços de personalidade. De acordo com alguns desses estudos, e segundo Braga (2013), os empreendedores sociais são caracterizados por traços especiais.

Tabela 1- Características dos Empreendedores Sociais

Características	Autores
Inovadores	Sud, VanSandt, & Baugous (2009); Steinerowski, Jack, & Farmer (2008); Nga & Shamuganathan (2010); Shaw & Carter (2007)
Persistentes	Steinerowski (2008); Moore (2009)
Apaixonados pela sua visão e missão	Steinerowski (2008); Cardon (2009); Hall (2012)
Forte sentido ético	Mair & Martí (2006); Hall (2012)
Propensos ao risco	Steinerowski (2008)

Capacidade de liderança	Mair & Martí (2006); Moore (2009)
Pró-ativos	Steinerowski (2008)
Visionários	Moore (2009)
Criativos	Shaw & Carter (2007)
Altruístas	Hall (2012)

Fonte: Adaptado de Braga (2013)

Como se pode sintetizar na **Tabela 2**, as características dos Empreendedores Sociais, segundo alguns autores, passam por serem pró-ativos, visionários, criativos, altruístas, entre outras.

1.1.7 O Empreendedorismo Social enquanto estratégia para alavancar o desenvolvimento económico

“O crescente processo de exclusão social vivenciado em todo mundo e agravado pelas recentes crises económicas globais evidencia a incapacidade que os governos apresentam para, isoladamente, lidar com as grandes questões sociais. Esses fatores são grandes impulsionadores do surgimento e crescimento das organizações do Terceiro Setor e do conceito e da prática do empreendedorismo social”. (Fischer, 2002)

O Empreendedorismo Social, segundo Oliveira (2003) emerge como uma dentre várias outras propostas de enfrentamento à pobreza e das expressões da questão social face ao contexto da sociedade globalizada. Insere-se, portanto, em uma realidade paradoxal e complexa

“As transformações do Estado Providência e da lógica de atuação das políticas públicas; a transformação da sociedade industrial e da natureza do trabalho; a transformação das fronteiras que separam público, privado, lucrativo e não lucrativo, que reflete processos mais amplos associados às próprias transformações na modernidade” (Ferreira S. , 2006). Segundo a autora, o declínio do emprego industrial, patente no desemprego estrutural e subemprego, conferiu a reemergência do terceiro setor. Aliás, desde a década de 1980 do século XX que o terceiro setor é

visto como uma das soluções no combate ao desemprego tendo a Comissão Europeia afirmado o seu papel para o emprego estrutural.

1.1.8 Empreendedorismo combate pobreza

A sociedade civil preocupa-se com o facto das políticas de desenvolvimento social preconizadas pelos governos não estarem a surtir os efeitos pretendidos. Apesar de vigorar a ideia, fruto da emergência do Estado-Providência, que os governos são os responsáveis pelas políticas públicas, a verdade é que estas têm-se revelado insuficientes a providenciar o bem-estar social. De acordo com Hartigan & Elkingston (2009), “os empreendedores entram em cena para preencher o hiato onde os governos não são capazes de – ou dispostos a – oferecer um bem público e onde o setor privado não consegue justificar o risco em relação às compensações”.

Perante este cenário, a sociedade civil apresenta vontade de colaborar no combate aos problemas sociais e, por via da inovação, têm-se disseminado por todo o mundo bons exemplos de empreendedorismo social, com “novas abordagens a muitas enfermidades sociais e novos modelos para criar riqueza, promover bem-estar social e regenerar o ambiente” (Bornstein, D.; 2007).

Ademais, importa realçar os fortes níveis de influência que o empreendedorismo e a inovação exercem sobre o desenvolvimento socioeconómico de um país ou de uma região, sendo, por isso, elementos cruciais para o incentivo ao crescimento sustentável da economia portuguesa. De acordo com Sarkar (2010), “É importante ver novas empresas nascer no país. É importante que essas empresas sejam empresas inovadoras. Empreendedorismo e Inovação são irmãos de armas, a chave para um crescimento sustentado do país”.

“Portugal apresenta, assim, uma necessidade primordial de promover uma cultura favorável ao empreendedorismo, de forma a combater os elevados níveis de desemprego, as situações cada vez mais numerosas de pobreza e a ausência de crescimento económico”. (Silva C. , 2011)

Do ponto de vista do desenvolvimento local, o Empreendedorismo Social pode figurar como um “agente de desenvolvimento”, conforme proposta de Singer (2014), para promoção do desenvolvimento comunitário. Nessa condição, os empreendimentos sociais teriam a missão de conscientizar a comunidade, sobretudo seus líderes, de que seu esforço conjunto, amparado por crédito assistido, assessoria técnica e acompanhamento sistemático, ao promover educação política, económica e financeira, a capacita para enfrentar os problemas reais, à medida que eles vão se colocando.

Para Laville (2006), as formas de produção baseadas na reciprocidade seriam resultantes de ações coletivas capazes de promover a solidariedade democrática e democratizar a economia.

Laville (2006) observa que a relação entre as experiências de economia solidária e o desenvolvimento económico local amplia o leque de benefícios proporcionados por cooperativas.

“O benefício social deixa de restringir ao grupo dos cooperados internos e passa a ter impactos da organização na vida local”. (Leite, 2009)

Um estudo recente promovido pelo Eurobarómetro (*Survey on Entrepreneurship* (Eurobarometer, 2009) sobre empreendedorismo revela que cerca de 45% dos europeus gostariam de trabalhar por conta própria, valor inferior à percentagem de americanos na mesma situação (55%), e muito inferior quando comparados com os chineses (71%). Segundo este estudo, Portugal apresenta dos mais elevados níveis de predisposição para a criação do próprio negócio (51%), muito acima da média da UE27 (45%). Todavia, é de realçar que a percentagem de portugueses que considera essa possibilidade como viável nos próximos cinco anos é das mais baixas da Europa (apenas 18%), referindo como principais razões para tal a incapacidade de autofinanciamento (39%) e o atual contexto socioeconómico mundial (31%).

Deste modo, pode-se concluir que, apesar de demonstrarem predisposição, os portugueses não concretizam esta vontade. A ausência de uma cultura empreendedora em Portugal é uma das causas para essa inércia. Assim, a conjugação da forte motivação dos portugueses em apostarem no empreendedorismo, com o facto das capacidades empreendedoras serem passíveis de serem apreendidas, torna evidente a urgência de se promover uma cultura empreendedora em Portugal que, por sua vez, promova a criatividade e o espírito empreendedor dos portugueses. Com essa finalidade, o sistema educativo deve seguir as recomendações europeias e integrar conteúdos que permitam a aprendizagem de capacidades de gestão, no sentido de dotar os indivíduos de competências empreendedoras. De acordo com Veel (2010) a questão do autoemprego em resposta a elevados níveis de desemprego, tem sido amplamente discutida ao longo dos tempos. Um aumento no desemprego leva a um aumento da atividade empreendedora, implicando assim que o custo de oportunidade de iniciar um novo negócio seja decrescente

A relação entre empreendedorismo e desemprego mostra um efeito de “*refúgio*”. Contudo, Thurik (2008) sugere que existe um efeito contraditório nesta relação. Esta evidencia um efeito negativo da atividade empreendedora no nível do desemprego, causado pelo crescente desempenho económico global e a contratação de empregados por novas empresas, o qual é designado por efeito “*empreendedor*” (Veel, 2010)

“De acordo com o primeiro ponto de vista, elevadas taxas de desemprego induzem mais pessoas a optar pelo autoemprego, já o segundo sugere que a decisão de se tornar auto - empregado irá reduzir o desemprego ao nível macroeconómico”. (Thurik, 2008)

“Por conseguinte, existe um efeito (positivo) do desemprego sobre o autoemprego (efeito “*refúgio*”) e um efeito (negativo) do autoemprego no desemprego (o efeito “*empreendedor*”)”. (Thurik, 2008)

“Ambos os efeitos atuam ao mesmo tempo mas, uma vez que os níveis de desemprego e de

autoemprego não se ajustam diretamente, o efeito do autoemprego no desemprego e de desemprego no autoemprego são bastante longos” (Thurik, 2008)

Reversamente, a questão do autoemprego em resposta a elevados níveis de desemprego pode assumir uma interpretação mais estrita. Elevadas taxas de desemprego num contexto de empreendedorismo de necessidade, baixas taxas de capital humano, menor riqueza pessoal e uma economia estagnada pode influenciar a atividade empreendedora de forma negativa, segundo Veel (2010). Deste modo, para além do efeito “refúgio”, existe um efeito de inibição que se traduz num efeito negativo do desemprego sobre o empreendedorismo, associado à estagnação da economia. Contudo, este efeito é mais preponderante no empreendedorismo de necessidade.

“A teoria de simultaneidade dos efeitos “refúgio” e “empreendedor” deu origem à ideia de motivações mistas ou à sobreposição dos dois conceitos. Os indivíduos nem sempre são apenas empreendedores de oportunidade ou de necessidade”. (Verheul, Thurik , & Zwan, 2010)

Neste sentido, Verheul, Thurik , & Zwan (2010) considerou que as características pessoais, fatores demográficos e recompensas salariais devem ser tidas em conta (Veel, 2010). Com o estudo realizado em 2010, Verheul, Thurik , & Zwan provou que quem inicia um negócio com motivos mistos terá características diferentes dos que primeiramente foram empreendedores de oportunidade e necessidade. Segundo esta teoria, os conceitos de empreendedorismo de oportunidade e necessidade são insuficientes para explicar as iniciativas *start – up* de pessoas com motivos mistos. Assim, para verificar quais os fatores mais importantes na decisão de empreender é inserido um perfil de risco, permitindo ponderar os diferentes fatores e oportunidades consideradas nesse momento. Para os governos, “a introdução do perfil de risco é de capital importância na aplicação de algumas políticas mais específicas”. (Veel, 2010).

Para Caeiro (2009), o Empreendedorismo Social é uma via para a criação de mais emprego; é, sobretudo, a oportunidade para a criação de melhor emprego. Nas sociedades atuais o que se tem tornado verdadeiramente preocupante não tem sido a falta de emprego, mas a predominância de emprego desqualificado, precário, que não satisfaz, nem realizada, as pessoas.

1.1.9 Motivações na criação do Empreendimento Social

Através da exploração da investigação da Tese de Mestrado de Joana Braga (2012), podemos verificar quais as motivações dos empreendedores sociais na criação e desenvolvimento do seu projeto. Podemos verificar que diversos tipos de motivações foram encontrados. No sentido de facilitar a leitura e sintetizar ideias, os resultados são apresentados na tabela 2:

Tabela 2- Motivações dos empreendedores sociais na criação do empreendimento social

Fator	Designação
Altruísmo (fator pull)	O altruísmo foi a motivação mais mencionada, por 92% dos entrevistados, como sendo a vontade de trabalhar em prol do bem-estar da sociedade e a preocupação em fazer os outros felizes. Na verdade, esta motivação sempre pareceu ser óbvia, se tivermos em conta que a revisão da literatura apontava como característica dos empreendedores sociais o facto de eles serem pessoas altruístas.
Paixão (fator pull)	Este fator está associado ao gosto pelo trabalho em si e um prazer inerente na área e no trabalho efetuado. É um tipo de motivação intrínseca e diz respeito a um interesse pessoal na tarefa empreendedora Carsrud & Brannback (2011), tendo sido mencionado por 61% dos entrevistados. Nas suas palavras, a criação do empreendimento não teve por base uma necessidade, mas sim uma vontade inerente a uma paixão, sendo algo que faz mover a pessoa, atraindo-a para uma área do seu interesse e sendo,
Influência de role models	O facto de os entrevistados terem alguém próximo envolvido em processos de empreendedorismo parece ter influência no seu envolvimento, já que mais de metade dos entrevistados (58%) referem ter sido influenciados por outros empreendedores, desde familiares, amigos ou grupo de pares.
Voluntariado	O voluntariado, associado aos valores que a pessoa tem e ao sentimento de utilidade, foi também um dos motivos mais mencionados por 53% dos entrevistados como tendo tido influência na sua motivação.
Inovar e criar (fator pull)	A vontade que o indivíduo tem de criar novos projetos ou de inovar num já existente foi uma motivação que já apareceu nas motivações no empreendedorismo social, o que faz sentido se virmos 70% dos entrevistados se consideram inovadores e criadores. Ainda que esta motivação tenha surgido nas palavras de alguns empreendedores sociais, ela não é tão representativa como as anteriores, tendo sido mencionada por 23% das pessoas.

Oportunidade (fator *pull*) O reconhecimento de uma oportunidade foi outra motivação que surgiu no decurso das entrevistas, tendo sido mencionada por 23% dos inquiridos. Esta noção de oportunidade remete-nos mesmo para o sentido da palavra, já que surgiram oportunidades na vida destes elementos que os fizeram agarrá-la, não motivados por algum tipo de recompensa externa, mas sim por uma vontade interna de fazer algo com sentido na sua vida. Dois deles foram motivados por um concurso que procurava que dessem ideias e tendo a ideia sido selecionada, decidiram avançar.

Fatores relacionados com o trabalho (fator *push*) Para o empreendedor social nº13, a sua motivação adveio não só do reconhecimento de uma oportunidade, mas surgiu também a questão da insatisfação com os empregos anteriores, tendo sido o único empreendedor social que referiu esta categoria. Assim, e tal como foi referido na literatura, podemos afirmar que os empreendedores podem ser motivados simultaneamente por fatores *push* e fatores *pull*. Este empreendedor teve uma série de empregos fora da área social, depois criou projetos de empreendedorismo comercial e percebeu que não estava satisfeito, pelo contrário desiludido com algumas circunstâncias.

Fonte: Braga (2013)

A Tabela 2 demonstra as motivações dos empreendedores sociais na criação do empreendimento social, estas passam por: factores relacionados com trabalho, Oportunidade, Altruísmo, Paixão, Voluntariado.

1.1.10 Medidas de apoio ao Empreendedorismo Social em Portugal

O programa Impulso Jovem apresenta um conjunto alargado de medidas de combate a um dos principais desafios com que Portugal se confronta atualmente: os elevados níveis de desemprego jovem. Este programa constitui ainda a resposta do Governo Português ao desafio lançado pela Comissão Europeia no Conselho Europeu de 30 de Janeiro de 2014 para a apresentação de uma estratégia de combate ao desemprego jovem e apoio às PME.

A resposta a este desafio apresentada por este programa assenta em três pilares de medidas:

- (i) Estágios Profissionais (com prémio de integração);
- (ii) Apoios à Contratação, Formação Profissional e Empreendedorismo;
- (iii) Apoios ao Investimento.

As profundas reformas que estão a ser implementadas na economia portuguesa têm como objetivo primordial a transformação da sua estrutura, no sentido de maiores níveis de produtividade e competitividade, com vista a retomar um desenvolvimento económico sustentável, com mais e melhores oportunidades para todos. Desta forma, é crucial a criação de mecanismos que permitam ao tecido empresarial português adaptar-se eficazmente a níveis de concorrência mais elevados como aqueles que se encontram nos mercados internacionais.

Assim, várias medidas são especialmente direcionadas a este sector, dotando-se as empresas de quadros qualificados e permitindo-lhes apresentar projetos de investimento, adaptando o seu processo produtivo e facilitando um ajustamento o mais célere possível. Procede-se também ao desenvolvimento de medidas que prevejam a reconversão e adequação profissional, através de formação profissional certificada e de formação em contexto de trabalho, que permitam aos jovens desempregados portugueses transitar para os sectores económicos estratégicos, fornecendo paralelamente ferramentas necessárias a projetos de auto emprego.

Em suma, o presente programa desenvolve medidas efetivas tanto do lado dos empregadores como do lado dos desempregados. Pretende criar condições para que as empresas criem postos de trabalho qualificados e duradouros, através do combate às atuais restrições ao financiamento que enfrentam, permitindo-lhes simultaneamente que ajustem o seu padrão produtivo ao novo paradigma de modelo económico sustentável ambicionado.

Assim, foram selecionadas as medidas de apoio à qualificação, à inserção profissional de grupos mais desfavorecidos, ao desenvolvimento local e à economia social. Em baixo, listam-se os programas selecionados:

- Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS)
- EQUAL
- Iniciativos Bairros Críticos
- Inov-Social
- Mercado Social de Emprego (MSE)
- Microcrédito
- Plano Nacional de Ação para a Inclusão (PNAI)
- Plano Nacional de Emprego (PNE)
- Plano Nacional para Igualdade (PNI)
- Portugal 2020. Plano Nacional de Reformas (PNR)
- Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES)
- Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE)
- Programa de Desenvolvimento Cooperativo
- Programa Operacional de Emprego, Formação, e Desenvolvimento Social (POEFDS)
- Programa Rede Social

- Atendendo às principais temáticas abordadas pelos programas que mais se aproximavam das dimensões teóricas inventariadas, procedeu-se à seguinte categorização temática: combate à pobreza e exclusão social
- (PNAI); desenvolvimento local e/ou fomento de parcerias (CLDS; Iniciativa Bairros Críticos; Programa
- Microcrédito; PNI; PADES; POEFDS); apoio à inserção/integração profissional, formação e emprego (Inov-Social; MSE; Microcrédito; PNE; PADES; PAECPE;
- Programa de Desenvolvimento Cooperativo); e apoio às organizações de terceiro setor e sociedade civil (Equal; PNR; Programa de Desenvolvimento Cooperativo).

Relativamente aos destinatários dos vários programas, estes são muito variáveis dependendo do alcance e abrangência do programa, e podem apresentar-se como diretos e indiretos. Verificamos que, de modo geral, as categorias mais frequentes dirigem-se a grupos habitualmente incluídos nos públicos socialmente desfavorecidos, por norma, face ao emprego mas não só (desempregados, nomeadamente, desempregados de longa duração, mulheres, jovens, portadores de deficiência, imigrantes, trabalhadores com baixas qualificações, beneficiários do Rendimento Social de Inserção, famílias monoparentais, crianças, sem abrigo, idosos, toxicodependentes, ex reclusos), ainda a atores e organizações do terceiro setor e economia social (ONG, IPSS, mútuas, misericórdias, cooperativas, associações, uniões, confederações e federações,) e do modelo produtivo em geral (empresas e com destaque as PME e as micro empresas). Destacam-se ainda, como destinatários de programas mais específicos, as comunidades e bairros marcados pela marginalidade assim como a administração local.

Se, por vezes, é o próprio terceiro setor ou as organizações da economia social o destinatário direto dos programas (PADES, Programa de Desenvolvimento Cooperativo), ele é convocado frequentemente como parceiro e colaborador do setor estatal na execução das medidas. É lhe também atribuído a importância enquanto dinamizador e criador de emprego local pela proximidade às populações. A título de exemplo, salienta-se no MSE, a importância da economia social no combate à pobreza e exclusão através da criação de alternativas de emprego e de satisfação de necessidades sociais não colmatadas pelo mercado. Ainda, no Programa Rede Social, é reconhecido a importância das instituições particulares assentes nas redes de solidariedade social, na otimização de respostas locais evitando-se assim a criação de novos organismos e o aumento significativo de despesas.

Se parece evidenciar-se a importância, sobretudo ao nível das parcerias, que os programas conferem às organizações do terceiro setor, é agora altura de confrontar estas assunções com os principais obstáculos elencados nas entrevistas a vinte atores chave do terceiro setor em Portugal, sendo que dezoito são representantes de instituições de representação e de programas políticos nacionais e dois são atores chave individuais.

A partir dos seus depoimentos sobre o tipo de obstáculos criados pelas políticas nacionais às suas organizações e às instituições do terceiro setor em geral, cheguei já a algumas conclusões

preliminares: segundo alguns atores, existe uma falta de diálogo e confiança entre Estado e as entidades do terceiro setor.

Estas entidades consideram que o Estado não as inclui efetivamente na formulação e discussão das políticas, secundarizando o seu papel na implementação e execução das medidas. A ambiguidade que parece caracterizar a articulação entre Estado e terceiro setor (Franco, 2005) está patente na opinião daqueles que consideram haver uma ausência de legislação específica do setor que atenda às suas particularidades. Intimamente relacionado com o obstáculo anterior, a proposta de que as entidades do terceiro setor deveriam ser objeto de isenção fiscal uma vez que substituem e complementam o Estado nos serviços sociais que prestam às comunidades. Por fim, ainda de salientar a referencia à “ausência de um sistema de avaliação e monitorização de atividades por forma a testar e compreender os reais impactos destas organizações”. (Hespanha, 2000)

“A partir dos programas políticos selecionados podemos aferir um conjunto de articulações com as dimensões teóricas do empreendedorismo social, visíveis nos eixos da criação de emprego e do incremento das qualificações, do apoio ao crescimento e dinamização da economia social, do desenvolvimento local e do fortalecimento das parcerias e, por fim, um eixo mais transversal, da inclusão social através do acionamento de respostas que previnam e colmatem as desigualdades e vulnerabilidades assentes no género, situações e condições perante o trabalho, qualificações, território, idade”. (Santos & Guerra, 2012)

Para Ferreira, Santos, & Serra (2010), os governos estão empenhados na propagação do empreendedorismo, devido ao grande número de encerramento das empresas e do acréscimo do desemprego. Os apoios as governamentais, os subsídios de diversos tipos, os benefícios fiscais, a construção das infraestruturas de base tecnológica, os centros de empresas e incubadoras, estimulam e auxiliam os potenciais empreendedores a criar novas empresas.

1.2 *Soft skills*

1.2.1. *Soft skills- Conceitos*

Uma primeira definição aponta para as competências transversais como competências pessoais, relacionais e sócio afetivas que, quando adquiridas, facilitam a apropriação de um conhecimento global necessário à perceção e análise das situações e à capacidade para enfrentar a complexidade que as caracteriza. Esta perspetiva elucida-nos acerca da importância destas competências no contexto de uma conceção de educação como matriz essencial do desenvolvimento humano, sublinhando os aspetos da relação e construção do conhecimento como condição de liberdade e dignidade humanas, implicitamente implicado na definição dos nossos papéis e condutas no contexto cultural e social a que pertencemos. (Raposo, 2004)

As competências transversais relacionam-se com a possibilidade de olhar(es) diferente(s), com a disponibilidade (pessoal e interior) para estabelecer relações com que nos rodeia, com a possibilidade e a vontade de transpormos relações, de interpretarmos o mundo e o modo como se nos apresenta, sendo que deste conjunto de possibilidades depende a possibilidade de nos transformarmos e de o transformarmos. De acordo com Raposo (2004) as competências transversais/estéticas estão envolvidas no nosso processo de “configuração” enquanto pessoas, devendo ter um papel importante ao nível da construção dos nossos olhares, das nossas escolhas, daquilo que somos e projetamos vir a ser. Deste ponto de vista, as competências transversais/estéticas estão, particularmente, implicadas ao nível do pensamento e comportamento humanos.

Segundo Hewitt (2014) as *soft skills* são essencialmente competências pessoais, não académicas – não-técnicas, intangíveis, personalidade que determina as tuas capacidades como líder, negociador, mediador de conflitos. “*Hard*” skills, por outro lado têm a ver com a educação, experiência e nível de conhecimento. És uma pessoa agradável? És atento? Comunicas de forma eficaz? Resolves problemas de formas eficazes? Estes são os tipos de questões-chave para trazer à luz a forma das *soft skills*.

“*Soft skills are **personal attributes** that enhance an individual's interactions, job performance and career prospects. Unlike hard skills, which are about a person's skill set and ability to perform a certain type of task or activity, soft skills are **interpersonal** and broadly applicable*”. (Ferreira S. , 2006)

O primeiro aspeto a assinalar relativamente às competências transversais é o facto de não haver uma designação universalmente aceite. Atentemos em alguns exemplos de designação de competências transversais apresentados por Tien Ven, & Chou (2003):

- “*Employability Skills*”: National Skills Standard Board (E.U.A)
- “*Core Skills*”: Nações Unidas
- “*Key Competencies*”: Austrália
- “*Core Skills/Key Skills*”: Grã-Bretanha
- “*Employability Skills*”: Canadá
- “*Basic Competencies*”: Taiwan

Segundo Cardoso, Estêvão, & Silva, (2006), em Portugal, as designações mais vulgarmente conhecidas são as seguintes:

- Competências-Chave
- Competências Nucleares
- Competências Essenciais
- Competências Genéricas
- Competências Transferíveis

- Competências Comuns

“As competências pessoais, relacionais e sócio afetivas, trabalhadas na linha das competências para a vida profissional e pessoal têm sido objeto de referência de um conjunto vasto de autores, mantendo apesar das diferentes designações e caracterizações – “*soft skills*”, “competências-chave”, “competências de terceira dimensão”, “competências genéricas” ou “transversais” – no essencial em comum os aspetos que as caracterizam como competências não especificamente técnicas, do domínio pessoal e relacional dos indivíduos”. (Raposo, 2004)

Na literatura existem diversos conceitos de competências transversais (Moreno, 2006), e nenhum pode ser considerado necessariamente melhor ou mais completo que o outro. Isto deve-se à complexidade do constructo Competência, que admite diferentes níveis de análise e de abrangência. As competências transversais podem ser entendidas como atitudes, capacidades e habilidades do indivíduo, que contribuem para uma atuação eficaz nas diferentes situações de trabalho, sendo transferíveis de um contexto para outro ao Longo da Vida (Moreno, 2006). São Elementos que favorecem o bom desempenho no mundo do trabalho, uma vez que ajudam os sujeitos a lidarem melhor com diferentes tipos de situações laborais, facilitando a aplicação das suas competências técnicas.

Cardoso, Estêvão, & Silva (2006), identificaram 41 categorias dessas competências, sendo algumas amplas, tais como "Trabalho de Grupo", e outra mais específicas como "Assunção de Risco".

As *soft skills* que são mais frequentemente enumeradas pela indústria são as capacidades para Tastle, Russell, & Russell (2005): a) demonstrar relações interpessoais; b) demonstrar estratégias de autogestão; c) trabalhar dentro de equipas; d) resolução de problemas de forma criativa e; e) tomar decisões.

A premissa de que *soft skills* são mais importantes do que até mesmo as capacidades técnicas e educação global dos indivíduos tem sido confirmada não só pelos múltiplos projetos de pesquisa, mas também pelas experiências diárias dos professores, conselheiros e profissionais de recrutamento que trabalham com jovens e outros que estão a entrar no mercado de trabalho pela primeira vez. Hoje, a necessidade de formar os novos contratados acerca de *soft skills* é um fato aceito entre empregadores e aqueles que prepararam os indivíduos para o mercado de trabalho. As *soft skills* são comportamentos que devem ser internalizados como um aspeto natural do repertório de uma pessoa e das habilidades sociais e de caracteres.

Existem dois métodos comuns para criar oportunidades de aprendizagem experiencial de *soft skills*:

- “Ensino interativo, através do qual os formadores disponibilizam exercícios que proporcionam oportunidades para a experiência prática, reforço e reflexão. Um sistema de momentos de ensino em espiral, que evolui para tarefas cada vez mais difícil - reforça a

aprendizagem, enquanto a construção do repertório de habilidades. Esta abordagem requer formadores qualificados e um currículo bem concebido. Tem a desvantagem que os exercícios, por mais bem desenhados que estejam, vão faltar-lhes a autenticidade do real local de trabalho”. (Policy O. , 2010)

- “Ensino de *soft Skills*: usar um formador no local de trabalho (*on-the-job*) experiência de trabalho de formação, estágios e programas de estudo e trabalho são exemplos de ensino de competências no local de trabalho em uma maneira que alcança autenticidade ótima. A desvantagem deste método é a dificuldade de encontrar empregadores que irão proporcionar oportunidades e formadores qualificados para assegurar que a aprendizagem tem precedência sobre a produtividade no local de trabalho”. (Policy O. , 2010)

As *soft skills* são tão importantes para o sucesso da nossa juventude como os indicadores académicos mais tradicionais. Este achado é consistente com os resultados de uma infinidade de pesquisas a empregadores realizados nas últimas duas décadas. Quase todos os empregadores consideram as *soft skills* muito importantes para a eficácia no trabalho (75% dos entrevistados). O relatório, no entanto, lamentou que os graduados do ensino secundário que representam a maior força de trabalho de entrada no mercado de trabalho são deficientes nessas mesmas competências. “Alguns empregadores estão dispostos a contratar candidatos que são tecnicamente qualificados e fornecer formação sobre as *soft skills* que estão em déficit. Ainda muitos comentários anedóticos incluídos em pesquisas e artigos de negócios indicam uma preferência para contratação de candidatos que possuem as habilidades desejadas e fornecer formação para adquirir competências técnicas”. (Policy O. , 2010)

De acordo com o “Cada promessa, cada criança: converter o fracasso em relatório de Ação”, uma grande percentagem dos jovens que se preparam para entrar no mercado de trabalho ao longo das próximas duas décadas têm uma falta significativa em *soft skills* - tais como trabalho em equipa, tomada de decisão e comunicação - que ajudarão eles tornam-se funcionários efetivos e gestores. Além disso, numa pesquisa do *Job Outlook 2008* conduzida pela Associação Nacional de Faculdades e Empregadores (NACE), as características principais procuradas em novas contratações por 276 empregadores eram todos *soft skills*: capacidade de comunicação, uma forte ética de trabalho, iniciativa, capacidade de relacionamento interpessoal e trabalho em equipa.

Por último, o *Indiana Business Research Center* (IBRC) descobriu que enquanto as credenciais (diplomas e certificados) são importantes, o desenvolvimento de *soft skills* (aqueles que são mais sociais do que técnicos) é fundamental para o desenvolvimento de uma força de trabalho forte e vibrante.

Curiosamente, a pesquisa também sugere que habilidades sociais não são apenas importantes para os funcionários no primeiro emprego.

De acordo com uma pesquisa divulgada em Junho de 2008 pela *Society for Human Resource Management* (SHRM), muitas habilidades sociais no local de trabalho tornaram-se mais importantes para o profissional experiente. Essas habilidades incluem o pensamento crítico / resolução de problemas, liderança, profissionalismo / ética de trabalho, trabalho em equipa / colaboração, e adaptabilidade / flexibilidade.

De acordo com o for *Workforce and Disability for Youth (NCWD/Youth)* (2012), o desenvolvimento de *soft skills* é identificado como um componente crítico para o sucesso em atividades como participação cívica e protagonismo juvenil, além de experiências de aprendizagem baseadas no trabalho e na escola.

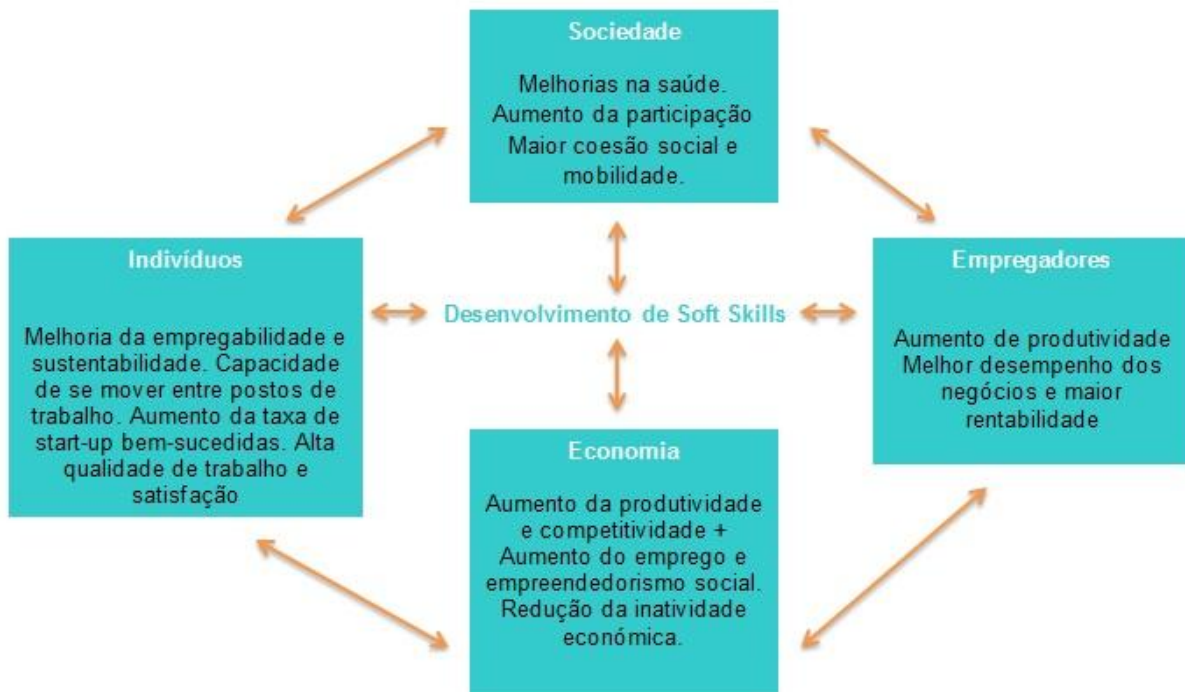
O *Guideposts for Success*, desenvolvido pela *NCWD / Youth* (NCWD, 2009) em colaboração com a sua agência de financiamento, *U.S. Department of Labor's Office of Disability Employment Policy* (ODEP), indicam claramente a necessidade de todos os jovens terem orientação para a formação com "foco na procura de emprego e em competências básicas no local de trabalho". (America's , 2006)

Para explorar ainda mais esta importante questão, a ODEP reuniu um grupo de empresas norte-americanas distinguidas em 2007. "Durante a discussão, as empresas participantes identificaram as seguintes competências como a chave para o sucesso dos jovens trabalhadores: Comunicação; *Networking*; Entusiasmo e Atitude; Trabalho em equipa; Resolução de Problemas e Pensamento Crítico; e Profissionalismo. Foi nesta reunião que os líderes na ODEP pensaram que deveriam ser disponibilizados aos profissionais dos serviços de juventude para ajudá-los na preparação de todos os jovens, incluindo jovens com deficiência, para o emprego". (Labor, 2010)

"As empresas de todo o país têm identificado *soft skills* como cruciais para a contratação e o emprego de sucesso de todos os trabalhadores". (Kilbane, G., 2013)

1.2.2 Importância das soft skills

Ilustração 2- Importância das soft skills



Fonte: Adaptado de Silva B. (2012)

Ao analisar a **Ilustração 2**, pode-se conhecer a importância das soft skills na sociedade, nos empregadores, nos indivíduos e na economia.

“Há uma consciência crescente no Reino Unido e Europa continental da importância do ensino superior para o desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento”. (Dunning, 2002)

“Universidades de todo o mundo estão cada vez mais obrigadas a produzir graduados altamente qualificados que são capazes de responder à constante mudança e complexas necessidades do local de trabalho contemporâneo”. (Possá, 2006) Além disso, a rápida expansão do ensino superior na Europa ao longo das últimas duas décadas resultou em “questões que estão sendo levantadas sobre a qualidade do mercado de trabalho de pós-graduação e da capacidade dos formandos para atender às necessidades dos empregadores”. (Elias & Purcell, 2004)

“Na verdade, tenho sérias preocupações sido expressa sobre um 'gap' cada vez mais ampla entre as habilidades e capacidades de graduados, e as exigências e demandas do ambiente de trabalho em um sociedade cada vez mais móvel e globalizado”. (King, Z., 2003)

Apesar de essas preocupações, há uma lacuna notável no conhecimento atual vinculação de pós-graduação e perspectivas de empregadores do contexto e conteúdo da *European Business School* educação de pós-graduação empregabilidade. (Yunus, M.; Lis, S., 2005)

“Nos quatro países diferentes incluídos neste estudo, as semelhanças nas demandas e expectativas que os empregadores têm de graduados de negócios eram notavelmente homogênea. Além disso, havia semelhanças notáveis em pós-graduação e perspectivas de empregadores do que pode ser chamado "componentes principais" de negócios empregabilidade de pós-graduação: o valor do conhecimento *duro* ligados às empresas e competências; o importância das *soft skills* relacionadas a negócios e competências; e a necessidade de prévia - experiência de trabalho. Os resultados do estudo suportam as questões levantadas no Bologna Declaração no que diz respeito à necessidade de graus comparáveis (e, por conseguinte, grau conteúdo) em toda a Europa”. (Vlăsceanu & Voicu, 2006)

“As vantagens da contratação de uma pós-graduação de negócios em relação ao valor da disciplina conhecimento focado e *know-how* foram discutidos por muitos dos empregadores. Outra similaridade fundamental nas expectativas relacionadas a graduados patronais capacidade de resolver problemas”. (Andrews & Higson, 2008) De acordo com pesquisas recentes, “a reforma de um sistema de ensino fornecendo competências adequadas para todos os cidadãos poderia aumentar o PIB em até 10% a longo termo”. (Andrews & Higson, 2008)

1.2.3. As *soft skills* no mercado de trabalho

“Há uma consciência crescente na Europa continental da importância de maior educação para o desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento. Universidades europeias são cada vez mais necessárias para produzir graduados altamente móveis, capazes de responder à constante mudança necessidades do local de trabalho contemporâneo. Na sequência da Declaração de Bolonha (1999), maior educação em toda a Europa se expandiu rapidamente. Isso resultou em questões que estão sendo levantadas sobre a qualidade do mercado de trabalho de pós-graduação e da capacidade dos formandos para atender às necessidades dos empregadores”. (Union, 2010)

Hoje, mais do que nunca, as competências transversais importam. A crise acelerou o ritmo de mudança na nossa economia e sociedade. “Os empregadores estão cada vez mais preocupados com o que os trabalhadores sabem, compreender e são capazes de fazer, na prática, ao invés de focar nas qualificações formais”. (Silva B, 2012)

Além disso, há uma crescente compreensão da importância das competências transversais, como a capacidade de comunicação, a capacidade de aprender e espírito de iniciativa.

Segundo Jolly (2012) aqui estão algumas sugestões expressas pelos empregadores em matéria de competências transversais:

- Melhorar a comunicação e articulação entre empregadores da indústria e educadores para a criação de uma direção mais clara para a aprendizagem do aluno.
- Tornar o conteúdo curricular mais relevante para necessidades atuais e futuras da engenharia organizações.
- Restringindo / redefinindo pedagogia de sala de aula para que que incorpora atributos de habilidades essenciais. (Jolly, 2012)

1.2.4. As *soft skills* mais valorizadas no mercado de trabalho

Segundo Pinto (2013), pode-se concluir que as competências transversais mais valorizadas, (com uma média igual ou superior a 4,50, numa escala de 1 a 5) pelos empregadores são as seguintes:

- ✓ Resolução de problemas (4,67);
- ✓ Tecnologias de Informação e Comunicação (4,62);
- ✓ Adaptação à mudança (4,60);
- ✓ Trabalho em grupo (4,59);
- ✓ Inovação/criatividade (4,54);
- ✓ Disponibilidade para a aprendizagem contínua (4,52);
- ✓ Relacionamento interpessoal (4,52);
- ✓ Motivação (4,52);
- ✓ Planeamento/organização (4,50).

1.2.5 Meios de obtenção de *soft skills*

Muitas instituições de ensino superior, especialmente na Europa, têm que introduzir mudanças curriculares e Pedagógicas (através de atividades curriculares e extracurriculares com o objetivo de promover o desenvolvimento de habilidades e atitudes que facilitem a transição para o mercado de trabalho e possibilitem o progresso na carreira. Nessa perspectiva, amplia-se o papel atribuído à formação universitária.

Pesquisas com universitários e recém-graduados sugerem que os estudantes percebem a importância das competências transversais para a sua inserção no mercado de trabalho e

progresso profissional. De fato, empregadores valorizam nos seus empregados muitas competências que não estão presentes formalmente nos Currículos de Formação Superior (Pinto, 2013)

1.3. Plano de negócio

1.3.1 Plano de negócio- Conceitos

Torna-se essencial que a ideia e/ou projeto seja bem definida e bem apresentada, de forma a poder ultrapassar todas as fases típicas de análise e apreciação e receber uma apreciação final baseada no seu real potencial.” O processo e formato tradicional para garantir este fim passam pela elaboração do que normalmente se designa por um **Plano de Negócios**”. (IAPMEI, 2006)

Tabela 3- Definição de Plano de Negócio

Autores	Definições
Bernardi (2009)	Um Plano de Negócio é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado.
Lacruz (2008)	O Plano de Negócio é um documento vivo, que deve ser revisto constantemente, muitas vezes ele pode passar por varias mudanças no decorrer do percurso, estas mudanças devem estar de acordo com o ambiente econômico, tecnológico ou ambiente interno ao empreendimento.
Dornelas (2005)	O Plano de Negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite o empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.

Fonte: Adaptado de (Machado, 2012)

A **Tabela 3**, acima colocada, expõe as definições de Plano de Negócios segundo diferentes autores.

3.2- A necessidade de Planos de Negócio e seus benefícios

Um **Plano de Negócios** é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios. Deve ser um Plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão. O Plano de Negócios é vital para gerir o negócio, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento. “Os negócios necessitam de planos que otimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades. Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e análises financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver”. (Cruz, 2003)

Planear é essencial para o sucesso de qualquer tarefa. Planear significa formular metas, objetivos, e estabelecer orientações para o futuro de uma empresa ou oportunidade de negócio. Deste modo há um determinado número de fatores críticos que deverão ser levados em consideração, para um processo de planeamento com sucesso:

Metas - Estabelecer metas realistas a atingir. Estas deverão ser específicas, mensuráveis e estabelecidas com limites temporais.

Compromisso - A tarefa a empreender deverá ser assumida por todos os envolvidos.

Prazos - Deverão ser estabelecidas datas chave, subdividindo a meta final e permitindo uma monitorização contínua e uma medição da evolução no tempo.

Contingências - Eventuais obstáculos deverão ser antecipados e estratégias alternativas deverão ser formuladas.

Assim como o material de promoção (interno e externo) dá visibilidade a uma empresa, o mesmo poderá acontecer com um Plano de Negócio – apesar de o fazer de uma forma mais direta e objetiva, organizada e detalhada.

“No entanto, um Plano de Negócio não deve apenas enfatizar as forças de uma empresa, mas também ser realista sobre os seus problemas, riscos e obstáculos, propondo simultaneamente soluções para estas questões”. (IAPMEI, 2006)

Sendo uma ferramenta de planeamento estratégico de uma empresa, um Plano de Negócio, para atingir os seus objetivos, deve incluir os seguintes parâmetros:

- Discutir os objetivos da empresa a curto e longo prazo;
- Propor formas / estratégias para atingir tais objetivos;
- Demonstrar de que forma a realização do plano satisfará os requisitos dos destinatários.

3.3 Diferentes tipos de planos de negócio

Os Planos de Negócio podem ter vários tamanhos, formas e estruturas diferentes. No entanto, todos têm determinados aspetos comuns. Têm de descrever o serviço que se pretende vender, o seu mercado, e como o serviço será prestado. Se o plano se destina a uso externo, descreverá a ideia do negócio, normalmente quem está envolvido na empresa, quais as necessidades de financiamento, recursos humanos, rácios financeiros, fatores de diferenciação, a forma do seu financiamento e, mais importante: como recuperarão os investidores o seu investimento. Se o plano se destinar ao uso interno focalizar-se-á mais nos objetivos estabelecidos, nos resultados operacionais e na forma de os alcançar, relegando, para segundo plano, questões ligadas à equipa de gestão. Todos os Planos de Negócio devem cumprir estes requisitos de uma forma clara, concisa e convincente. Isto é, o destinatário deve compreender o negócio e acreditar que os objetivos do plano são exequíveis. Uma vez que todos os planos devem ter estes atributos comuns, é importante preparar, devidamente, todo o processo de elaboração escrita.

É frequente que quem elabora um Plano de Negócio se questione, “Como e quão pormenorizado deve ser?”. A estrutura do plano dependerá largamente do que se pretende atingir e quão sofisticados e complexos os serviços da empresa serão. (Cruz, 2003)

De acordo com o IAPMEI, os tipos mais comuns de Planos de Negócios que existem são:

1. Plano Inicial (“*Start-up Plan*” ou “*Early Stage Plan*”): que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contemplará tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de cash-flow e, provavelmente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projeto.
2. Um Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda um plano de um novo produto - “*Later Stage Plan*”) focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos. Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um *Start-up Plan*, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o background da

equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores, com as respetivas Demonstrações Financeiras.

3. Um Plano de Reestruturação (ou "*Turnaround-Plan*") é também um Plano de Negócio que inclui um sumário, o seu propósito, as chaves para o seu sucesso e uma estrutura muito semelhante aos anteriores e que descreveremos mais à frente, ou seja, deverá incluir todos os fundamentos de um Plano global. No entanto, um Plano de Viabilização de uma Empresa - embora possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos - deverá estar mais focado em outras componentes desse mesmo exercício:

Além destes 3 tipos base de Planos de Negócios existirão variações ou subconjuntos dos mesmos, que assumirão um papel importante em diferentes fases de vida ou em diferentes níveis da Empresa e que descrevemos brevemente:

- Um Plano Estratégico é também, normalmente, um plano interno, sendo no entanto, mais focado nas decisões de alto nível e estabelecendo as principais prioridades, mais do que em datas detalhadas e responsabilidades específicas. Decorrerá, tipicamente, da afinação e detalhe da Visão definida e aprovada no Plano de Negócios.
- Os Planos Internos não são dirigidos a investidores exteriores, bancos ou terceiros. Podem não incluir descrições detalhadas da companhia ou da equipa de gestão. Podem também não incluir projeções financeiras detalhadas que se traduzam em previsões ou orçamentos. Devem, isso sim, incluir tópicos específicos e planos de acção dirigidos à área a que reportam - Exemplos: Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, etc.
- Um Plano Operacional é, normalmente, um plano interno, e pode também ser chamado de plano interno ou plano anual. Normalmente, será mais detalhado no que diz respeito à implementação de objetivos, datas, "deadlines" e responsabilidades das equipas e dos gerentes. Poderá incluir detalhes e definições de ordem técnica, em função da especificidade de cada negócio.

(IAPMEI, 2006)

Existem algumas qualidades num plano que fazem com que seja mais provável que este possa trazer resultados:

Ilustração 3- Características do Plano de Negócio



Fonte: IAPMEI (2014)

Segundo a **Ilustração 3** pode-se afirmar que um plano de negócio tem que ser simples, objetivo, realista e completo.

Um dos primeiros erros a evitar é fazer um Plano só para apresentação de uma proposta ou candidatura.

O Plano deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da vida da Empresa nos primeiros tempos da sua existência.

Um Plano de Negócios será difícil de avaliar e/ou implementar a menos que seja Simples, Objectivo, Realista e Completo. Mesmo que seja todas estas coisas, um bom plano precisará sempre de alguém que o supervisione e/ou implemente.

“O plano depende dos empreendedores e das suas equipas, particularmente durante o processo de compromisso e lançamento, e durante a implementação que se irá seguir. O sucesso da implementação começará, assim, com um bom plano”. (IAPMEI, 2006)

3.4 Viabilidade e avaliação de Projetos Sociais

“O valor acrescentado pelos projetos sociais à sociedade pode e deve ser analisado e estudado de forma aprofundada e minuciosa preferencialmente sob várias perspetivas e no contexto que mais reflete o próprio projeto. É praticamente incontornável que a sua viabilidade passará sempre pela racionalidade que lhe for possível atribuir, isto é, só avaliando a sua

eficiência em termos de implementação e a sua eficácia face aos objetivos traçados é possível perceber se um projeto social acrescenta valor à sociedade”. (Cohen & Fraco, 2008)

Com efeito, o contributo da análise económica para projetos sociais é bem anterior ao empolar recente do conceito de empreendedorismo social. “A ideia do plano económico intersear com particular destaque o plano social surge em boa verdade porque os programas sociais são muitas vezes interpretados como projetos com uma gestão não-ótima dos recursos de que dispõem”. (Cohen & Franco, 2008).

Ao contrário, ela é bastante secundarizada na prática social. Só ganha importância para justificar ou ratificar uma dada ação, processo institucional ou recurso recebido. As organizações devem assumir a avaliação como procedimento que lhes permita aprimorar suas ações e, mais que isso, manter uma relação de transparência com seu público-alvo, parceiros, financiadores e sociedade em geral, no que tange a seus propósitos, processos e resultados. Em geral, a avaliação é percebida como uma etapa do processo de planeamento, como um procedimento burocrático de prestação de contas, confundindo-se com fiscalização/auditoria externa ou com pesquisa académica. É preciso mudar essa percepção reducionista da avaliação e apreendê-la como um dos processos indispensáveis na melhoria das decisões e ações no campo social. Por isso mesmo, o ato avaliativo está presente desde a decisão sobre a realização de um determinado projeto social até sua implementação, execução e resultados. “A avaliação de programas/projetos sociais deve ser, portanto, instigadora, realimentando o avanço no plano da missão institucional, no plano dos processos e estratégias utilizados, no plano dos serviços/produtos ofertados e no plano dos resultados e impactos desejados”. (Carvalho, 2001)

1.4. - Caracterização da Entidade Promotora

A **IUNI**- Incubadora de Negócios Sociais nasce através da força vincada de um grupo de jovens, verdadeiramente inspirados em Muhammad Yunus e na sua inconformidade com os problemas reais da sociedade. Emerge enquanto Incubadora de Negócios Sociais, contando atualmente, com cerca de **100 jovens e 15 projetos** sociais neste mesmo “Ecosistema Social”.

Sediada na rua da Fábrica Social - Porto, a IUNI insere-se no ramo cooperativo de serviços, sendo, quanto à qualidade dos seus membros, uma cooperativa de produtores.

Tem como missão: unir ideias, pessoas e recursos em sinergia permitindo a criação, o desenvolvimento e o crescimento sustentado de ideias com impacto social.

Tem como objetivo: maior de desenvolvimento de um sistema sustentável, onde através da união de ideias, pessoas e recursos, surgem sinergias de colaboração que se traduzem na criação e desenvolvimento de negócios sociais, apelidado assim - “**Ecosistema Social**”.

Serviços:

> **IUNI Academy:** estratégia de contextualizar os seguidores com a mesma informação a que temos acesso, para essa massa crítica possa compreender o propósito da marca e perceber a imensidão de possibilidades que existem para melhorar a vida da comunidade local

> **IUNI Start:** programas de incubação que apoiarão os novos negócios sociais, promovendo a sua criação, desenvolvimento e crescimento sustentável, garantindo um elevado impacto social. O processo de incubação é composto por seis fases, que vai desde a não ideia até quando o negócio se encontra totalmente autónomo.

> **IUNI Work:** para que os nossos clientes desenvolvam o seu trabalho precisam de um local para o fazer. Com este serviço pretendemos criar um espaço onde sejam fornecidas todas as ferramentas necessárias, tais como espaços físicos (*coworking*, gabinetes ou escritórios virtuais), recursos (impressoras, cadeiras, mesas, ar condicionado, entre outros), espaços comuns para uso compartilhado por todos os utilizadores (sala de reuniões, receção, instalações sanitárias, entre outros), assim como os serviços básicos (linhas telefónicas, fax e internet, utilização de rede elétrica e água, atendimento de pessoas, atendimento telefónico, receção de correspondência, entre outros). Este serviço estará disponível também para clientes externos.

> **IUNI Brands:** prestamos serviços de consultoria em duas áreas: gestão de empresas e marketing. Elaboramos, aplicamos e monitorizamos soluções para variados fins, que têm como objetivo comum otimizar o negócio dos clientes. Além destes serviços de consultoria, a IUNI também presta serviços de organização de eventos.

> **IUNI Hive:** esta área de negócio da IUNI disponibiliza aos seus clientes um conjunto de ferramentas:

- Rede de empreendedores sociais: pretende ser uma plataforma de “recrutamento” de empreendedores sociais, onde os candidatos poderão indicar o tempo disponível para avançar num projeto social, sem qualquer vencimento, procurando integrarem-se no processo de desenvolvimento de uma ideia.

- Rede de mentores: pretendemos criar e desenvolver uma plataforma *online* onde mentores partilham a sua experiência, informação e conhecimentos técnicos às equipas dos projetos incubados, consoante a sua disponibilidade.

- Crowdfunding social: pretende ser uma forma de financiamento coletivo de ideias com impacto social, através de uma plataforma online.

- Banco de ideias sociais: sistema de registo de ideias com impacto social, que se pretende que seja um cruzamento entre a procura e a oferta de ideias sociais que se vão desenvolvendo através de votação e debate de ideias pela comunidade. Iremos ainda desenvolver um sistema de

localização de ideias sociais por regiões geográficas, a fim de promover a visibilidade e o conhecimento das mesmas.

Capítulo II- Metodologia

Taylor & Bogdan (2002), consideram a metodologia como a forma de produzir a investigação, o modo como os problemas são identificados, como os diferentes pressupostos, interesses e propósitos levam à eleição de uma ou de outra metodologia. (Bogdan & Taylor, 2002)

“A palavra ‘metodologia’ vem de método: o estudo e a pesquisa acerca dos métodos para as diferentes formas de trabalho científico; no caso, o aprendizado dos diversos métodos e possibilidades para bem conduzir a pesquisa e alcançar os resultados pretendidos”. (Neves, 2006)

Ao longo desta Dissertação, será realizado um plano de negócio social cujo **objetivo geral** é compreender a implementação de projetos na área do Empreendedorismo Social e tem como **objetivos específicos**:

- Aumentar e melhorar a empregabilidade e inclusão socioprofissional dos jovens;
- Colmatar as lacunas existentes na formação das áreas das *soft skills* e das Competências Pessoais e Interpessoais.

Trata-se de um projeto novo, como tal está a ser construído de raiz. Iremos proceder ao levantamento teórico sobre Empreendedorismo Social, Soft Skills e Planos de Negócios, posteriormente, o acompanhamento da implementação do *Soft Skills Project* ao longo deste ano letivo. A metodologia a utilizar consistirá em Estudo de Caso.

Com este projeto pretende-se responder a duas questões fundamentais:

1. Perceber a possibilidade de o Empreendedorismo Social ajudar no combate ao desemprego dos jovens, através da melhoria das suas *soft skills* e consequentemente dos seus CV's;
2. Acompanhar a criação de uma empresa no âmbito do ES e analisar a sua viabilidade.

2.1 Análise do plano de negócio

“Qualquer organização, seja ela com ou sem propósito lucrativo, necessita saber qual o seu modelo de negócio, isto é, tendo em vista a sua Missão, Visão e pressupostos estratégicos, de que forma é que vai estruturar os seus recursos, os seus processos, a sua balança financeira e económica, a proposta de valor e a forma como vai chegar aos clientes, de modo a que consiga cumprir com os seus objetivos de forma sustentável”. (Guedes, 2011)

Pretende-se desenvolver e acompanhar o plano de negócios do *Soft Skills Project*, que se enquadra no âmbito do Empreendedorismo Social com atividade no âmbito das *soft skills*. Sendo

assim e como este projeto nasce de uma participação de um concurso de empreendedorismo social, o seu plano de negócio é realizado segundo um formulário correspondente e específico a esse mesmo concurso. (Consultar Anexo I)

Caracterização Do Projeto

Pretende-se definir os apoios solicitados. Escolha entre Projeto cooperativo, apoio técnico, financiamento-linha de crédito ou cooperativa já existente.

Faz alusão à caracterização do projeto, tal como atividade, ramo de atividade, morada, número de postos de trabalho a criar.

Promotores/as

Definição das características gerais: Designação do nome, nível de habilitações e idade dos promotores do projeto.

Plano de negócio

Visão do negócio / objetivos (o quê? como? onde? porquê?)

Neste ponto pretende-se que se faça uma breve apresentação do negócio, ou seja, que quem o leia fique desde logo com uma ideia geral de aspetos tais como qual a atividade da empresa e como a irá levar a cabo. Apesar de neste ponto apenas se pretender uma introdução ao plano que se seguirá, ele é muito importante na medida em que dará a quem o leia a primeira impressão sobre o negócio e o empreendedor, indicando

Objetivos: pretende enunciar os objetivos gerais e específicos do negócio social

Exemplo tangível: exemplo de atuação do *Soft Skills Project*

Missão: a missão é uma declaração global que define os objetivos gerais da companhia, expressando os propósitos fundamentais da gestão no seu conjunto, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento.

Visão: definição de onde se ambiciona chegar.

Slogan: palavra ou frase curta e de fácil memorização, usada com frequência em propaganda comercial, política, religiosa, etc.

Produtos e serviços

Definição exata dos serviços que o *Soft Skills Project* realiza: Características e garantias que vão oferecer; distinção de serviços principais e complementares.

Quais as principais diferenças perante a concorrência? Porque é que os/as clientes vos preferirão?

O mercado é a “arena” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. É muito importante definir o mercado para o novo serviço em termos de concorrentes. Um concorrente é uma empresa que fornece os mesmos serviços que a nossa empresa. Devem ser feitos todos os esforços para explicar a tecnologia envolvida em termos simples e para explicar a Proposta Valor do projeto. O que nos torna únicos e os melhores de todo o mercado.

Análise do setor de atividade

Indicar como podem caracterizar a clientela, quais os/as principais fornecedores/as e quais os principais concorrentes. Neste item deve-se identificar, listar e caracterizar os principais concorrentes. (O que é que eles estão a fazer? Como competem? Que vantagens têm?)

Análise FOFA

Reflete a visão global das oportunidades e do risco do projeto. A Análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta utilizada para fazer análise do cenário (ou análise do ambiente), utilizado como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa. No fundo, o que estamos a fazer ao conduzir uma análise *SWOT* é olhar para o ambiente interno da empresa (Forças e Fraquezas) e para o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

Estimativa de vendas / prestação de serviços

Faz-se a discriminação dos serviços que se vão comercializar, com referência a montantes mensais e anuais.

Organização

Indicamos a forma organizativa e os fatores de competência e de motivação dos/as cooperadores/as.

Pessoal a contratar (previsão)

Previsão do número de trabalhadores, segundo género

Instalações

Identifique as instalações, as suas características, a necessidade de adaptação e regime de utilização.

Estimativa de custos operacionais

Definição de todos os encargos que vamos suportar: custos com o pessoal, fornecimentos e serviços externos (FSE)

Estimativa de resultados

Prepara-se a estimativa de resultados do projeto, durante três anos.

Investimentos a fazer

Quais os investimentos que consideram ser necessários? No arranque de um negócio, só há lugar para o estritamente necessário. Há sempre imprevistos e que tem que se considerar a necessidade de dinheiro para arrancar com o projeto mesmo antes de obter qualquer recebimento (Tesouraria).

Calendarização prevista para a realização do projeto (datas previsionais)

Definição de datas de início do investimento, data de conclusão do investimento e data de início de atividade.

Fontes de financiamento

Fontes de financiamento a que se pretende recorrer para o arranque e concretização do projeto.

2.2 Avaliação- Criação de indicadores

As metodologias usadas para avaliar projetos pretendem comparar os custos com os objetivos procurados (benefícios ou impacto). A forma em que se medem os custos é sempre muito semelhante; o que varia é a forma de medir os benefícios.

”A Análise Custo-Impacto (ACI) compara os custos (monetários) com a possibilidade de alcançar eficientemente os objetivos do projeto. A ACI, contudo, não se restringe a avaliar a eficiência de um projeto, mas também avalia seu impacto, determinando em que medida o projeto alcançará ou alcançou seus objetivos, que mudanças produzirão ou produziram na população-objetivo e quais são seus efeitos secundários ou sua eficácia”. (Cepal, 2009)

A avaliação deste projeto será feita de 2 formas:

- BSC e os respetivos indicadores do impacto do projeto;
- Análise de sustentabilidade financeira.

O sucesso do *Soft Skills Project* não é medido pelo total de lucro gerado num determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para o meio ambiente. O objetivo é gerar receitas suficientes para cobrir seus custos, sendo este financeiramente autossustentável. O lucro gerado é reinvestido no próprio negócio, para ampliação do impacto social. Pode-se afirmar que o investimento neste projeto se recicla, ao ponto de os seus lucros poderem ser investidos na replicação do mesmo negócio em diferentes áreas geográfica.

Nesta fase deve-se determinar claramente os indicadores, metas, fontes de verificação e suposições de cada atividade proposta.

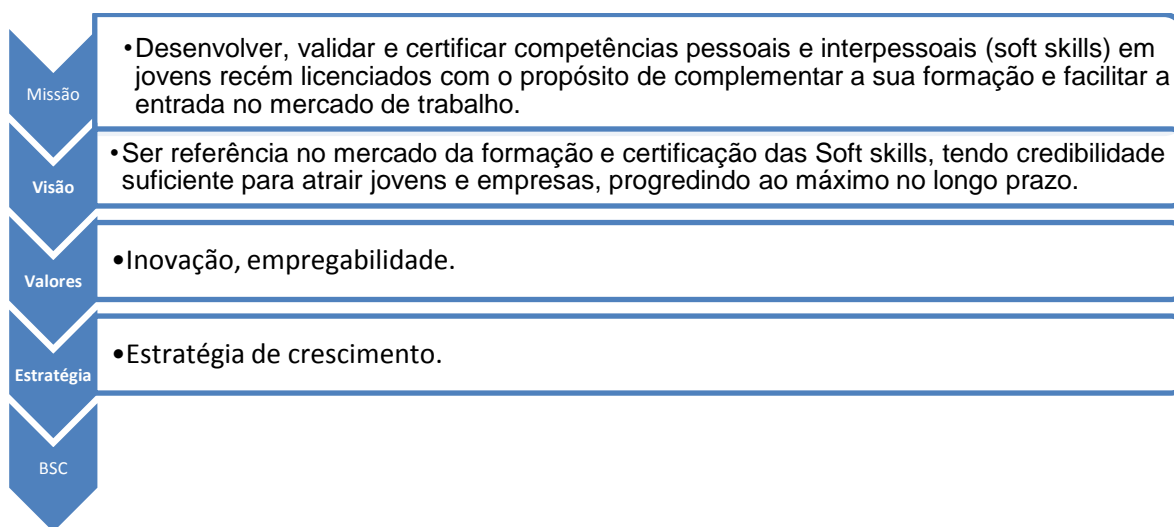
É importante destacar que a forma mais eficiente de programar a alternativa escolhida supõe a participação dos principais atores que estarão envolvidos com a operação do projeto.

4.1 Construção da matriz: BSC

A alternativa escolhida se desenvolve na matriz de programação, semelhante à matriz de alternativas, mas só se elabora para a alternativa selecionada. Inclui também, os objetivos de atividades.

Mapa estratégico do instrumento de diagnóstico

Ilustração 4- Desdobramento do processo BSC



A **Ilustração 4** demonstra o desdobramento do processo BSC, tendo em conta a missão, visão, valores e estratégia da organização ou processo.

1.1. **Balanced ScoreCard do Soft Skills Project**

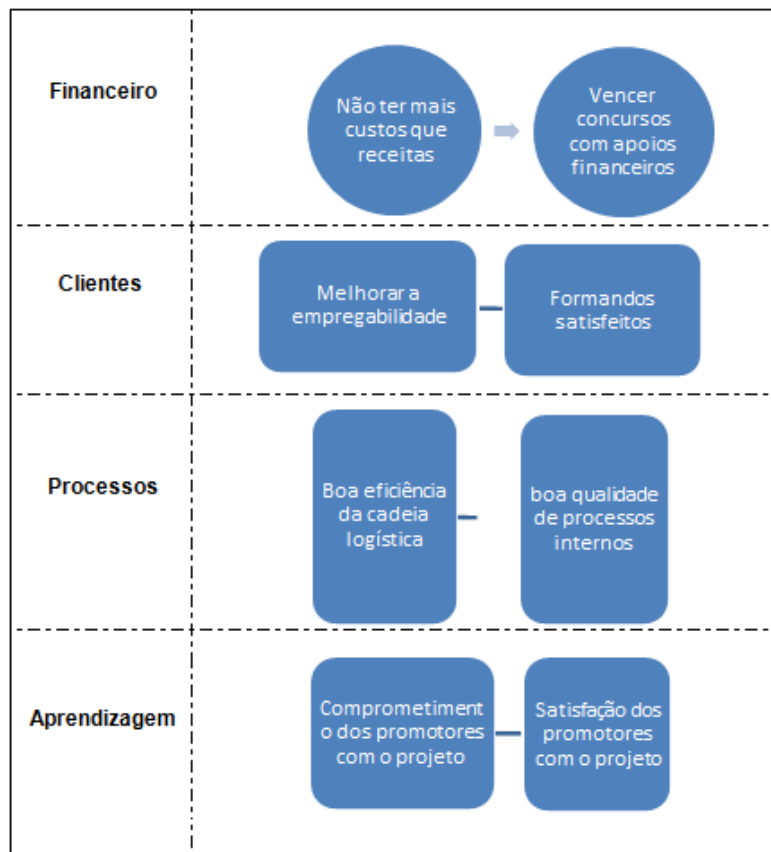
Tabela 4- *Balanced ScoreCard do Soft skills Project*

Perspetivas	Objetivo	Nome	Fórmula de cálculo	Meta	Instrumentos de medição	Responsável	Prazo de implementação	Periodicidade de medição
Financeira	Não ter mais custos que receitas	F ₁	Receitas - custos	Maior ou igual a 0	Receita total	Financeiro	Janeiro 2015	Mensal
	Ganhar concursos com apoio financeiro	F ₂	Número de concursos ganhos	Maior ou igual a 2 Concursos/ano	Concursos ganhos	Financeiro	Janeiro 2015	Anual
Clientes	Formandos satisfeitos	C ₁	Número de formandos satisfeitos / nº total de formandos *100	80% de formandos satisfeitos	Questionário final de formação Livros de reclamação	Comercial	Janeiro 2015	Semestral
	Melhorar a empregabilidade	C ₂	Número de formandos colocados/ nº total de formandos	Maior ou igual a 6	-----	Comercial	Janeiro 2015	Semestral
Processos	Boa eficiência da cadeia logística	P ₁	Nº processos falhados na cadeia logística /total processos cadeia logística	Menor ou igual a 2	Nº de inscrições	RH	Janeiro 2015	Mensal
	Boa qualidade de processos internos	P ₂	Falhas de processos/total de processos*100	Menor ou igual a 10% de falhas nos processos	% de falhas	RH	Janeiro 2015	Mensal
Aprendizagem	Comprometimento dos colaboradores com o projeto	A ₁	Etapas envolvidas/total de etapas *100	Envolvimento em 90% das etapas do projeto	Atas de fundadores	RH	Janeiro 2015	Semestral
	Satisfação dos colaboradores com o projeto	A ₂	Média de fundadores do projeto	100% de fundadores presentes	Contratos	RH	Janeiro 2015	Semestral

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

1.2. Mapa estratégico do instrumento de diagnóstico

Ilustração 5- Mapa Estratégico do *Balanced ScoreCard*



Fonte: Adaptado de Sebastião Teixeira (2011)

1.3 Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos

Ilustração 6- Impacto dos objetivos nas iniciativas.

		Comunicação Externa	Modelo de atuação comercial	Plano estratégico S.I	Plano da organização	Metodologia de inversões	Implementação estratégica através do BSC	Conhecimento dos clientes	Arquitetura RH	Strategic Human Performance	Competências equipa diretiva	Plano de incentivos	Comunicação Interna	Arquitetura market intelligence
Perspetiva financeira	Não ter mais custos que receitas	Impacto positivo baixo	Impacto positivo muito alto		Impacto positivo muito alto		Impacto positivo médio	Impacto positivo médio			Impacto positivo muito alto		Impacto positivo baixo	Impacto positivo médio
	Ganhar concursos com apoio financeiro	Impacto positivo muito alto	Impacto positivo muito alto	Impacto positivo baixo		Impacto positivo muito alto								
Perspetiva clientes	Formandos satisfeitos		Impacto positivo muito alto		Impacto positivo muito alto					Impacto positivo muito alto				
	Melhorar a empregabilidade		Impacto positivo muito alto		Impacto positivo muito alto									
Perspetiva processos	Boa eficiência da cadeia logística		Impacto positivo muito alto											Impacto positivo muito alto
	Boa qualidade de processos internos		Impacto positivo muito alto	Impacto positivo médio		Impacto positivo baixo					Impacto positivo médio			
Perspetiva aprendizagem	Comprometimento dos promotores com o projeto	Impacto positivo médio	Impacto positivo muito alto		Impacto positivo médio		Impacto positivo baixo					Impacto positivo médio		Impacto positivo muito alto
	Satisfação dos promotores com o projeto	Impacto positivo médio			Impacto positivo médio				Impacto positivo médio	Impacto positivo muito alto		Impacto positivo médio		

Fonte: Adaptado de Fernández (2001)

Capítulo III-Resultados

3.1 Plano de negócios do *Soft Skills Project*

Descrição

O desenvolvimento de competências interpessoais é um segmento que apresenta algumas lacunas no que diz respeito à formação de jovens nestas valências. Perante este cenário, o nosso objetivo é atuar enquanto agente de desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais (*soft skills*), desenvolvendo uma série de ações de formação, utilizando metodologias didáticas e privilegiando uma aprendizagem experimental.

Nesse sentido, pretendemos atuar enquanto agente de mudança comportamental, proporcionando aos jovens experiências em contexto de trabalho que lhes permita sair completamente do seu âmbito habitual de formação teórica e prática, quebrando preconceitos associados à empregabilidade. Deste modo, os jovens poderão ter um CV com valor acrescentado, garantindo uma entrada no mundo de trabalho mais eficiente.

Slogan

Desafia o teu presente, melhora o teu futuro!

Missão:

Desenvolver, validar e certificar competências pessoais e interpessoais (*soft skills*) em jovens recém licenciados com o propósito de complementar a sua formação e facilitar a entrada no mercado de trabalho.

Visão

Ser referência no mercado da formação e certificação das *soft skills*, tendo credibilidade suficiente para atrair jovens e empresas, progredindo ao máximo no longo prazo.

> Exemplo tangível da ação da Unite4Skills:

Ana Rita é recém licenciada em engenharia mecânica pela FEUP. Após várias tentativas falhadas de procura de emprego, com o envio do tradicional CV para várias organizações, decidiu que estava na altura de tentar outra abordagem: desenvolver competências transversais (*soft skills*) que lhe iriam adicionar valor no mercado de trabalho. Depois de uma breve pesquisa, chegou até à *Soft Skills Project* procurando soluções atrativas. Aqui percebeu que poderia

melhorar muitos aspetos ao nível pessoal e interpessoal, que nem ela tinha consciência que poderiam ser desenvolvidos com tamanha eficácia: transformar-se numa pessoa mais positiva, dinâmica, assertiva, persuasiva, com grande facilidade em comunicar verbalmente perante públicos, entre outras aptidões. Percebeu rapidamente que era precisamente o que necessitava já que, ao longo dos seis meses de formação, passaria a ter todas as valências práticas que tanta falta lhe faziam.

Primeiro chegaram as formações teóricas que obrigaram Ana Rita a refletir sobre as suas competências e necessidades. O *bootcamp* por outro lado começou a retirá-la da sua zona de conforto pois passou a ser confrontada com pessoas muito diferentes de si: pessoas com valores diferentes, num local diferente. A meio da sua viagem interior, estava já bastante confusa. Começava agora a questionar o que era, o que dizia, o que fazia, indagava sobre o impacto que o seu comportamento teria nos outros. Contudo, a prova mais desafiante estava ainda por chegar: o estágio. Foi colocada a trabalhar enquanto assistente operacional na CP. Este transformou-se no ponto de viragem já que “*Assistente Operacional*” é apenas uma designação aparatosa para aqueles que limpam carruagens de comboio ao longo do dia. Progressivamente, apercebeu-se que todas as tarefas permitem desenvolver competências importantes para qualquer profissão.

Depois de concluída a formação, Ana Rita deixou de se ser apenas mais uma recém-licenciada entre milhares na sua área. Era agora uma engenheira mecânica confiante, que se sentia capaz de fazer o que fosse necessário; Sentia-se com vontade de dar mais de si mesma ao trabalho que começasse a desenvolver. Ao longo da formação prática, começou a construir a sua própria rede de contatos que lhe permitiu conquistar o seu objetivo: o primeiro emprego. Sem demoras, foi convidada a juntar-se à equipa de engenheiros que diariamente inspecionam os veículos.

Ana Rita concluiu que nem sempre é o conhecimento técnico que a leva onde quer mas sim o equilíbrio entre o conhecimento teórico e as suas *soft skills*. No mercado de trabalho, muitos são os que sabem, mas poucos têm perfil para colocar o que aprenderam em prática.

Visão do negócio / objetivos (o quê? Como? Onde? Porquê?)

O quê:

Criação de um Negócio Social cujo principal objetivo é criar mais e melhores condições para uma integração de sucesso dos nossos recém-licenciados no mercado de trabalho. Assim, pretendemos diminuir os elevados níveis de desemprego jovem em Portugal e aumentar o sucesso nas contratações dos mesmos. Por outro lado, acreditamos que o nosso serviço poderá facilitar também os processos de recrutamento das empresas ao terem acesso a jovens com perfis de valor acrescentado uma vez que estes apresentam para além das competências técnicas, competências pessoais desenvolvidas. Acreditamos que com este projeto iremos contribuir para tornar a oferta dos nossos jovens mais competitiva e para o crescimento da economia Portuguesa.

Porquê:

1. Elevado nível de desemprego jovem;
2. Disparidade entre o nível de competências pessoais requeridas pelo mercado de trabalho e o nível apresentado pela maioria dos jovens licenciados portugueses;
3. Dificuldades evidenciadas pelos jovens em conseguir uma primeira experiência no mercado de trabalho;

Como:

Proporcionar um conjunto de experiências diversificadas e acessíveis aos jovens.

1. Formação, *workshops*:

Workshops práticos, dinâmicos e experienciais formando os jovens em competências como: comunicação interpessoal, criatividade, empreendedorismo, gestão de conflitos, trabalho em equipa, marketing pessoal.

2. Os *Bootcamps*:

Para uma aplicação mais prática, serão realizados *bootcamps*, inicialmente de duração de dois dias. Com esta experiência pretende-se que os jovens possam experienciar simulações de situações que poderão encontrar no mercado de trabalho e possam exercitar as competências abordadas nos *workshops*.

3. Os estágios:

Os estágios serão realizados nas nossas empresas parceiras, consoante protocolo realizado com as mesmas. Pretende-se que as atividades que o jovem desenvolve nestes estágios não estejam diretamente ligadas com a sua área de formação técnica. Assim, pretende-se que o estagiário consiga desfocar-se das suas competências técnicas e centrar-se na aplicação e desenvolvimento das suas *soft skills*. Os estágios terão a duração de 1 mês e não serão remunerados. Pretende-se ainda com esta atividade desfazer alguns preconceitos relativos a certos postos de trabalho.

4. Recrutamento e Seleção:

Pretendemos apresentar ao mercado de trabalho os perfis dos jovens que fazem formação connosco; Assim, procuramos ajudar os jovens a inserirem-se no mercado de trabalho e, por outro lado, facilitamos o processo de seleção e recrutamento das empresas.

Em suma pretendemos:

- Contribuir para uma melhor adequação entre competências e necessidades do mercado de trabalho;
- Promover uma melhor antecipação das futuras necessidades em matéria de competências pessoais;
- Colmatar o fosso entre o mundo da educação e o mundo do trabalho.

A longo prazo e assim que estabelecidos no mercado, pretendemos implantar e colocar outras ideias inovadoras dentro do seguimento do projeto.

Onde:

Pretendemos atuar, numa fase inicial e experimental, essencialmente no distrito do Porto.

Quais as principais diferenças perante a concorrência? Porque é que os/as clientes vos preferirão?

Ao analisar a concorrência verificamos que cada empresa foca-se simplesmente num determinado serviço, ou seja, dedica-se simplesmente a dar formações ou possuem somente uma plataforma e outras empresas fazem formações tanto para jovens como empresas, algo muito generalizado. No nosso caso, as experiências que oferecemos aos jovens são mais diversificadas e direcionadas para os mesmos. As nossas formações têm uma sequência permitindo um crescimento mais global ao nível das competências pessoais. Nos nossos *bootcamps* pretende-se que os jovens pratiquem o que foram desenvolvendo nas formações. pretende-se que exercitem através de simulações de situações que poderão enfrentar no mercado de trabalho. Os estágios fora da área de formação técnica que pretendemos proporcionar constituem um facto diferenciador uma vez que nenhuma das empresas concorrentes oferecerem este serviço. Os estágios são uma mais valia porque é em contexto real que os jovens podem perceber melhor a utilidade e importância destas competências, colocar em prática tudo o que foi desenvolvido, potenciar essas aprendizagens, acrescentar uma experiência de trabalho ao currículo e aumentar a sua rede de contactos.

Mercado-alvo:

Com um mercado cada vez mais competitivo, a procura de emprego torna-se difícil, mesmo para pessoas com bastante experiência e várias competências desenvolvidas, quanto mais para jovens recém-licenciados onde muitos nunca tiveram nenhuma experiência laboral.

Perante esta necessidade verificou-se que a dificuldade não está somente por parte dos candidatos a emprego, mas as próprias empresas com o aumento do desemprego e da procura

deparam-se com a difícil tarefa de selecionar o candidato ideal para determinado posto. Com isto, mais do que a experiência técnica requerida num curso superior, as empresas focam-se no historial mais abrangente do candidato, onde trabalhou, quais são os seus *hobbies*, os seus interesses, e principalmente que competências pessoais possuem, questionam se o candidato é um líder, se tem espírito de equipa, se é inovador, criativo, o que é que tem para oferecer a empresa.

É com base destas características que pretendemos atuar, desenvolvendo competências pessoais em jovens recém-licenciados permite-nos prepara-los para o desafio da procura de emprego para que possam desta forma se destacar.

Jovens:

Em primeiro lugar, temos que ter em consideração o índice elevado da taxa de desemprego jovem em Portugal. A taxa de desemprego jovem no segundo trimestre de 2013 apresenta índices elevados (37%), mesmo tendo havido uma redução de 5,1% no que concerne ao trimestre anterior (42,1%) (Fonte: INE, Agosto de 2013).

Em segundo lugar, temos de dar importância ao reduzido leque de *soft skills*, adquiridas pelos recém-licenciados ao longo da formação académica, uma vez que esta privilegia o desenvolvimento das *hard skills*. Sérias têm sido as preocupações expressas sobre o gap existente entre as habilidades e capacidades dos licenciados, e as exigências e demandas do ambiente de trabalho, numa sociedade cada vez mais móvel e globalizada (King, 2003; Yunus & Li, 2005 cit. in Higson & Andrews, 2008).

Empresas:

Tendo em consideração este gap existente entre as habilidades académicas e exigências no mercado de trabalho, as empresas encontram-se reticentes na contratação de licenciados devido à falta de competências exigidas. Este processo acarreta elevados custos de recrutamento e de formação profissional. Desta forma, estamos a aumentar a oferta de mão-de-obra especializada e, ao mesmo tempo, a reduzir o investimento monetário por parte das organizações.

Público-alvo

Tendo em conta o nicho de mercado em que pretendemos atuar, são nosso público-alvo:

Jovens licenciados, de ambos os géneros, entre os 20 e 28 anos, residentes nas regiões norte e centro de Portugal. Pessoas que possuam pouca ou nenhuma experiência a nível profissional e que pretendam ganhar competências, encarando novos desafios e sem receio de sair da sua zona de conforto.

Empresas de recrutamento e de trabalho temporário, focando o Norte e Centro do país e tendo em especial atenção os seus departamentos de recursos humanos. Estas empresas são um elemento chave de todo o projeto, pois é aqui que conseguiremos reunir a colaboração necessária para a realização de estágios e, por outro lado, poderão surgir novas ou melhores oportunidades de emprego. O contato estabelecido origina um incremento na credibilidade do projeto, proporcionando uma mais-valia na sua divulgação e atração de novos colaboradores. Para além disso, as empresas poderão poupar tempo e recursos monetários e físicos no que toca à formação e certificação de currículos, entrando em contato direto com o projeto sempre que desejarem.

No contexto nacional, identificamos alguns agentes presentes, sobretudo nas grandes cidades – Lisboa e Porto. Como concorrência identificamos a Getskilled e a Oficina de Competências.

Tabela 5- Análise da concorrência

Concorrente	Serviços oferecidos	Ponto Forte	Ponto Fraco
<u>GetSkilled</u>	Formação em <i>soft skills</i>	Tem mais apoio e parcerias	Ainda não são muito reconhecidos no mercado
<u>Oficinas de competências</u>	Empresa de gestão de recursos humanos e formação profissional	Tem mais credibilidade e reconhecimento no mercado	Preços das formações elevado

Proposta de valor

Atualmente, está confirmado que as competências mais relevantes no processo de recrutamento são as adquiridas com a experiência profissional e com a prática de atividades. Deste modo, pretendemos fazer o seguinte:

Proporcionar aos jovens recém-licenciados diferentes experiências ao nível das *soft skills*, a fim de reforçar as suas capacidades e competências e, acima de tudo, facilitar a sua entrada no mercado de trabalho, recorrendo às seguintes dinâmicas:

Implementar sessões de formação diligentes e progressivas;

Criar Bootcamps;

Proporcionar experiências em contexto real, desenvolvendo programas de estágios com duração mínima em empresas de renome, onde o jovem desempenhará tarefas o mais desfasadas possível da sua área de formação. Como por exemplo, uma engenheira trabalhar na EDP como

funcionária de limpeza. Desta forma, a estagiária terá de provar a sua capacidade de adaptação, versatilidade, capacidade de trabalho em equipa, comunicação, entre muitas outras competências;

Aquando o fim da formação, todos os CV's certificados estarão disponibilizados para que as empresas, parcerias ou organizações de Recursos Humanos e trabalho temporário, tenham acesso facilitado ao conjunto de formandos.

Os CV's de todos os jovens formados passam, no fim da formação, a estar disponíveis em base de dados. Sempre que algum cliente nos solicite os serviços de seleção e recrutamento, todos esses currículos estarão evidenciados. Daí que, estimule posteriormente o acesso ao mercado de trabalho por parte dos jovens formados pelo projeto *Soft Skills Project*.

Proporcionar às empresas de Recursos Humanos e trabalho temporário um serviço com certificação de competências e de recrutamento especializado, que lhes irá permitir ter acesso a candidatos cuja formação foi previamente certificada pela equipa com o respetivo “selo de qualidade”. Com isto, irão poupar tempo e recursos na procura de pessoas, garantindo a viabilidade das competências individuais.

Proporcionar às empresas um serviço de seleção e recrutamento adequado às necessidades do cliente, o que lhes possibilita manter o colaborador por um período prolongado na organização, baixando assim a rotatividade.

Relativamente às empresas que se associam enquanto parceiros, recebem desde logo visibilidade nas comunicações da *Soft Skills Project* (panfletos, redes sociais, eventos, ...). É de salientar que, apesar de acolherem os jovens ao longo de estágios, não serão colocados em causa os postos de trabalho já existentes pois a permanência destes é de carácter temporário e requer alguma espécie de compensação pelo trabalho desenvolvido (produtos, serviços, ...). Os parceiros participam ativamente na responsabilidade social exigida, podendo, deste modo, reforçar a sua própria imagem junto dos demais públicos, promover o interesse dos jovens em conhecer a instituição e a contribuírem eficazmente para o seu desenvolvimento.

Esta experiência é, desde logo, inovadora e crucial, uma vez que estaremos a desmitificar a conceptualização das profissões ao desafiar os jovens a sair da sua zona de conforto, procurando eliminar os preconceitos que circulam na sociedade atual - trabalhar numa área desfasada à formação académica. Para além disso, poderá ser uma oportunidade dos candidatos mostrarem a um futuro empregador as suas *soft skills*.

Análise FOFA

Pontos fortes

- ✓ Baixo custo dos serviços;
- ✓ Equipa vasta e polivalente;
- ✓ Serviço especializado e diversificado de acordo com as necessidades do público-alvo;

- ✓ Solucionamos não um mas dois problemas: a falta de formação de competências pessoais em jovens e disponibilizamos às empresas candidatos formados com valor acrescido;
- ✓ Baseamos os serviços na aprendizagem experimental, o que implica fazer para aprender ou desenvolver as competências na prática;
- ✓ O baixo custo de recrutamento e a simplificação deste processo para as empresas;
- ✓ Inovação ao nível do recrutamento.

Pontos fracos

- ✓ Não somos conhecidos no mercado;
- ✓ Não construímos, para já, a credibilidade dos nossos serviços;
- ✓ Temos ainda poucas parcerias;
- ✓ Não temos ideia de qual será a adesão do público-alvo aos nossos serviços.

Oportunidades

- ✓ Somos um negócio social, adicionando assim um fator diferenciador ao projeto;
- ✓ Auxílio de uma rede de ideias de negócios sociais que nos orienta;
- ✓ As *soft skills* estão cada vez mais em voga;
- ✓ Diversas instituições pedem como requisito fundamental o desenvolvimento de competências pessoais nos candidatos que pretendem contratar;
- ✓ Instituições mostram disponibilidade para a criação de parcerias;
- ✓ Existe uma consciência crescente em relação ao tema.

Ameaças

- ✓ Concorrência direta/ indireta experiente, já com protocolos e parcerias estabelecidas junto de instituições de interesse;
- ✓ Atingir a estabilidade financeira com apenas seis meses de bolsa;
- ✓ Conciliação dos timings entre os serviços que oferecemos e o calendário escolar.

6. Fluxos de rendimento e estrutura de custos

Receitas:

Workshops e palestras: destinadas ao público-alvo, conta com a participação de diversos oradores. Para isso, os recém-licenciados terão que pagar um custo, salientando que o nosso objetivo é que este seja o mínimo possível;

Processo de recrutamento: as empresas poderão recorrer ao *Soft Skills Project*, a fim de encontrar um trabalhador com determinadas características e competências, eliminando os custos e tempo de recrutamento;

Venda de Currículos: certas empresas preferem um modelo específico de currículo, como o formato em vídeo. Deste modo, poderão contar com os nossos serviços e manter a estrutura desejada e organizada;

Página Web: toda a informação necessária sobre o projeto estará organizada num site *online*. Assim, através de publicidade que constará neste, poderá ser fruto receitas, em função das visualizações mensais.

Custos:

É importante referir que, nesta fase inicial, não temos custos significativos. Acreditamos, no entanto, que os custos adjacentes ao projeto se prendem com a criação e manutenção da Página Web.

Custos Fixos: associados os custos de instalações onde serão realizadas as palestras, custos tecnológicos e de suporte;

Custos Variáveis: despesas de deslocação e remunerações exigidas por cada orador (são variáveis na medida em que cada um exigirá uma remuneração diferente, sendo influenciado, por exemplo, pelo prestígio, experiência, entre outros).

7. Impacto social

A pertinência do projeto centra-se no impacto que gostaríamos de ter na comunidade através de:

Contributos socioeconómicos: não desconsiderando a crise socioeconómica que Portugal e a UE vivenciam, é crucial o desenvolvimento de competências pessoais e sociais que permitam aos jovens a entrada no mercado de trabalho. Desta forma, o nosso projeto tem por objetivo estimular uma série de iniciativas que visam desenvolver as *soft skills* e, conseqüentemente, aumentar a eficiência na procura de emprego por parte dos jovens licenciados. É assim que se torna possível combater um dos principais desafios com que Portugal se confronta atualmente: os elevados níveis de desemprego jovem.

Contributo a nível social: ao apostar-se num estágio de duração reduzida numa área distinta à formação académica do recém-licenciado e de carácter mais indiferenciado, está-se a estimular a saída da "zona de conforto". Ou seja, é criada uma fronteira que representa uma barreira psicológica que impede de encarar desafios e melhorar a qualidade de vida. Por outro lado, ao realizar um estágio que não está diretamente relacionado com a sua área académica, este está a desafiar-se, a desenvolver-se, de forma a dotar-se de um *know how* mais realista do

contexto laboral. Com isto, procura-se desmistificar a noção de que ao terminar-se um curso consegue-se de imediato um emprego estável e para a vida toda, sendo crucial a procura da melhoria constante. As vivências pessoais devem inserir-se num panorama contínuo, dinâmico e não estanque. Só assim a pessoa terá mais oportunidades para evoluir - pessoas mais aptas trabalham mais tempo, logo traz benefícios para as empresas e para o país.

Contributo a nível da formação: através da formação, neste caso de *soft skills*, estamos a contribuir para a qualificação de jovens e, conseqüentemente, aumentar o nível de formação da população tendo em consideração que o investimento na formação traz retornos a médio e longo prazo, quer a nível pessoal como profissional, assim como a consciencialização para o esforço, no sentido de trabalharem mais e melhor.

Contributo para a especialização: a nossa agência contribui para a especialização e melhoramento das instituições e dos seus projetos, uma vez que, ao introduzir pessoas especializadas que partilham o seu *know-how*, há um aumento da produtividade e do lucro.

3.2 Investimento e Financiamento

A rubrica de investimento e Financiamento consta em anexo (Anexo I), utilizando o modelo financeiro do concurso CoopJovem.

Capítulo IV - Conclusões

O conceito de Empreendedorismo Social (e suas vantagens para o terceiro sector) ganha cada vez mais importância, pois novas necessidades sociais juntar-se-ão às mesmas de sempre – desde a saúde, habitação, emprego até à educação. Enquanto existirem pessoas determinadas, com vontade de resolver problemas e com a capacidade de estimular para novas mudanças o caminho para a melhoria das condições de vida da sociedade em geral será menos penoso.

Torna-se fulcral o aparecimento das empresas e negócios sociais que representam uma dinâmica de procura de alternativas institucionais e organizacionais às tradicionais organizações do Estado e do Mercado, assente numa lógica de articulação da ação económica e da ação social. É nesta ótica que surge este Trabalho de Fim de Mestrado que tem a natureza de um projeto, o qual correspondeu à elaboração do Plano de Negócios da *Soft Skills Project*.

A proposta de criação de um projeto com esta envergadura surge numa divisão entre o sujeito e o produto dos conceitos de ES, inovação e responsabilidade social, onde, a missão social é central e explícita e a conceção central torna-se o impacto relativo à missão e não à riqueza. A riqueza que é apenas um meio para um determinado fim. Revela, também, que devemos configurar e incentivar o Empreendedorismo Social nas suas diferentes formas, graus e níveis e indica para um campo teórico em construção, cujo enriquecimento se irá fazendo através da abertura às diferentes escalas sectoriais e territoriais.

Podemos afirmar que este projeto não se baseia apenas na análise financeira para que seja viável, a componente humana é também muito importante e por isso se procedeu à ACI como forma de avaliação de viabilidade. Confirma-se, portanto, que o *Soft Skills Project* será viável, depreendendo-se daqui que o modelo utilizado poderá ser replicado. Este exemplo serve na perfeição para ilustrar a importância de parâmetros de gestão em todas as áreas. Não somente as empresas necessitam ter controlo sobre os seus recursos, o seu orçamento, os seus objetivos, como qualquer organização necessita fazer o mesmo. É impossível garantir a sustentabilidade, fator tão importante ao nível do ES, sem que haja um desenho pensado e uma engrenagem oleada que permita ir de um ponto ao outro, cumprindo propósitos e orientações. É também um ótimo modelo de demonstração de como soluções inovadoras, que vencem paradigmas enraizados no meio que as envolvem, podem ser vencedoras num negócio que à vista de um olhar comum poderá não ter qualquer vislumbre de sucesso. O sucesso deste projeto já começa a ser evidente: Existem numerosas parcerias, envolvendo diversas organizações privadas, assim como uma vasta rede de contactos. É de referir que este projeto foi aprovado para o programa CoopJovem, sendo financiado numa primeira fase. Em marcha estão feitas mais candidaturas a diferentes apoios e concursos de ES.

Torna-se importante evidenciar que, por limitação temporal relativo à entrega da Tese, ainda não foi possível verificar e avaliar se o *Soft Skills Project* está a ter o impacto desejado, tornando-se

assim, numa limitação. Espera-se que o Soft Skills Project seja inspirador para outros projetos no mesmo domínio e particularmente se estiverem associados a um cariz social.

Referências Bibliográficas

- Academy, F. (9 de Maio de 2012). *Soft Skills –Lifeline for today's youth*. Obtido de future academy: http://futureacademy.in/Soft_Skills.html
- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2004). *Social Entrepreneurship and Societal Transformation*. The Journal of Applied Behavioral Science.
- America's , P. (2006). *Every child, every promise: Turning failure into action*. Washington: America's Promise Alliance.
- Andrews, J., & Higson, H. (4 de Dezembro de 2008). Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard'. *Higher Education in Europe*, pp. 411-422.
- Ashoka. (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. Rio de Janeiro: Fundação Petrópolis.
- Assis, C. (30 de Dezembro de 2012). Ideia sustentável. *Cidades sustentáveis e negócios sociais: o papel das empresas na nova economia*, pp. 33-34.
- Bacq, S., & Janssen, F. (22 de Novembro de 2008). The Various Facets of Social Entrepreneurship: Literature Review and Classification. *Proceedings of RENT XXII - Entrepreneurship as an Engine for Regional Development*, pp. 20-21.
- Barki, E., Comini, G., & Aguiar, L. (2011). *O novo campo dos negócios com impactos sociais*. São Paulo: Bookman.
- Baron, A., & Shane, A. (2007). *Empreendedorismo - Uma Visão do Processo*. São Paulo: Thomson.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Bornstein, D. (2007). *Como Mudar o Mundo - Os Empreendedores Sociais e o Poder de Novas Ideias*. Cruz Quebrada: Estrela Polar.
- Borzaga, C., & GALERA, G. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 213.
- Braga, J. (2013). *Motivações no empreendedorismo social*. Porto: Faculdade Economia Universidade do Porto.
- Bucha, A. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Bucha, A. (2011). *Empreendedorismo - Processos de Aprendizagem de Empreendedores*. Lisboa: Edições Cosmos.
- Caeiro, J. C. (2009). *Economia e Política Social: Contributo para a Intervenção Social no Século XXI*. Lisboa: universidade Lusitana Editora.
- Cardoso, C., Estêvão, C. V., & Silva, P. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua.

- Carvalho, M. (2001). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS.
- Cepal. (2009). *Manual De Formulação E Avaliação De Projetos Sociais*. Madison: University of Wisconsin.
- Cho, A., & Nicholls, A. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. *Oxford University Press*, 3-5.
- Cohen, E., & Fraco, R. (2008). *Avaliação de projetos sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Correia, M. J. (2011). *O Empreendedorismo Social e as Estratégias de Comunicação das Instituições do Terceiro Sector*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Cruz, M. (2003). *Desenvolvimento de um plano de negócio compacto para uma PME de serviços de engenharia*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Davis, S. (2002). *Social entrepreneurship: towards an entrepreneurial culture for social and economic development*. Ashoka: International Board Selection Committee.
- Dees, G. (21 de Agosto de 2001). *O Significado do Empreendedorismo Social*. Obtido de Center of the Advancement of Social Entrepreneurship: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>
- Dees, G. (15 de Março de 2008). *Origin and Future of Social Entrepreneurship*. Obtido de <http://www.caseatduke.org/>: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Dees, G. (2009). Social Ventures as Learning Laboratories Innovations. *MIT Press Journals*, 11-15.
- Dees, G. J., & Haas, M. P. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford: Stanford University.
- Defourny, J. (2001). *Introduction: From Third Sector to Social Enterprise*. Londres: Routledge.
- Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *PolicyandSociety*, 231-242.
- Dey, S. C. (2012). Social entrepreneurship: critique and the radical enactment of the social. *Social EnterpriseJournal*, 90-107.
- Dumitru, V. (2012). *O empreendedorismo social enquanto estratégia para alavancar o desenvolvimento económico*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Dunning, H. (2002). Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy. *Oxford University Press*, 3-4.
- Elias, P., & Purcell, K. (2004). Is Mass Higher Education Working? Evidence from the LabourMarket Experiences of Recent Graduates. *National Institute Economic Review*, 60-74..
- EMES. (2014). *EUROPEAN RESEARCH NETWORK*. Brussels: Social Economy Europe.
- Eurobarometer. (2009). *Entrepreneurship in the EU and beyond*. Bruxelas: European Commission.
- Ferreira, P., Santos, C., & Serra, R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo ,Lda.

- Ferreira, R., Araújo, L., Antonialli, L., Salazar, G., & Santos, A. (2010). *Investimentos Sociais e riqueza gerada: Uma análise a partir do balanço social*. Belo Horizonte: ISSN 1984-6983.
- Ferreira, S. (2006). A economia social face ao mercado – o empreendedorismo social. *Conferência Nacional Economia Social e Promoção de Emprego* (pp. 9-32). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Fischer, R. M. (2002). *O Desafio da Colaboração*. São Paulo: 2002.
- França, C. G., & Laville, J. L. (2004). *A Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Franco, R. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Graziano, L. (4 de Dezembro de 1993). Pluralismo em Perspectiva Comparativa: Notas sobre as tradições europeia e americana. *Communist and Post- Communist Studies*, vol. 26, p. 341.
- Guedes, S. (2011). *Análise de um Modelo de Negócio no âmbito do Empreendedorismo Social – O Caso Pista Mágica*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Haas, M. P., & Dees, G. J. (2006). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford: Stanford University.
- Hartigan, P., & Elkingston, J. (2009). *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hartigan, P., & Elkington, J. (2008). *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus.
- Hartigan, P., & Elkington, J. (2008). *Empreendedores Sociais*. São Paulo: Elsevier Editora, Lda.
- Hespanha, P. (2000). Os caminhos e os descaminhos do terceiro setor a propósito da experiência portuguesa recente. *Atas do Seminário de Antropologia e Sociologia do Congresso Portugal-Brasil. Secção de Textos da Faculdade de Economia de Coimbra*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra.
- Hewitt, S. (5 de Março de 2014). *9 Soft Skills For Success*. Obtido de Askmen: http://uk.askmen.com/money/career_100/121_career.html
- Hill, T., & Shea, M. (2010). Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5-31.
- Hisrich, D., & Peters, P. (2007). *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookmam.
- IAPMEI. (2006). *Como elaborar um plano de negócios*. Lisboa: IAPMEI.
- IES. (2010). *Empreendedorismo Social de amanhã, hoje: identificação*. Obtido em 21 de Julho de 2014, de Empreendedorismo Social de amanhã, hoje: <http://www.ies.org.pt/235167/2565803/ies/o-que-empreendedorismo-social>
- Jolly, S. (2012). Developing Soft Skills for Enhancing Employability of Engineering. *International Journal of Engineering and Management Research*, 54-56.
- Kilbane, G. (2013). *Job Corps and the Power of Soft Skills*. Washington: The Official Blog of the U.S. Department of Labor.

- KILBANE, G. (2013). *Job Corps and the Power of Soft Skills*. Washington: The Official Blog of the U.S. Department of Labor.
- King, Z. (4 de Janeiro de 2003). New or traditional careers? *A study of UK graduates' preferences*, pp. 5–27.
- Labor, U. D. (2010). *Soft Skills to Pay the Bills — Mastering Soft Skills for Workplace Success*. Washington: Disability Employment Policy.
- Laville, J. (2006). *Ação pública e economia: um quadro de análise*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Leite, M. (2009). A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 6.
- Machado, E. (2012). *Plano de negócios: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 36-44.
- Mair, J., & Noboa, E. (3 de Março de 2005). How Intentions to Create a Social Venture Are Formed. *IESE Business School*, pp. 1-29.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 27-39.
- Mendes, A. (2011). *Portugal Primeiro - Empreendedores Precisam-se*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Moreira, V. (2003). Empreendedorismo Social e Economia Solidária: Um Estudo de Caso da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável da Comunidade do Grande Bom Jardim. *XXXVIII Assembleia do conselho latino-americano de escolas de administração*. (pp. 5-6). Peru: Lima.
- Moreno, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes Educación.
- Mulgan, G. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. *Skoll centre for social entrepreneurship Working paper*, 5-8.
- NCWD, Y. (2009). *Guideposts for Success*. Washington: NCWD/Youth e Institute for Educational Leadership.
- NCWD, Y. (2012). *Workforce and Disability for Youth*. Washington: Office of Disability Employment Policy.
- Neto, F. P., & Froes, C. (2002). *mpreendedorismo Social - A Transição para a sociedade sustentável (3ª ed.)*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neves, L. (2006). *Metodologia Científica*. São Paulo: Unisa Digital .
- Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ehtics*, 259-282.

- Nicholls, A. (2010). *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field*. Baylor: Baylor University.
- Nicholls, A., & Cho, A. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. *Oxford University Press*, 3-5.
- OCDE. (2004). *Preliminary version of OCDE social expenditure database*. Paris: OCDE.
- Oliveira, E. M. (2003). *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias*. São Paulo: Universidade Estadual Paulista.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Amador, C. (27 de Abril de 2012). *As políticas, as organizações e as práticas de educação*. Obtido de Empreendedorismo Social em Portuga: <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *Atas do XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização* (pp. 268-282). Lisboa: APSIOT.
- Pinto, R. (2013). *Aquisição e desenvolvimento de competências transversais e técnicas no Ensino Superior: Perspetivas dos estudantes e dos supervisores de estágio*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Policy, O. (Junho de 2010). *Teaching Soft Skills Through Workplace Simulations*. Obtido em 12 de Agosto de 2014, de Office of Disability Employment Policy: <http://www.dol.gov/odep/documents/TeachingSoftSkills.pdf>
- Policy, O. (13 de Junho de 2010). *Teaching Soft Skills Through Workplace Simulations*. Obtido de Office of Disability Employment Policy: <http://permanent.access.gpo.gov/gpo12472/TeachingSoftSkills.pdf>
- Policy, O. d. (Junho de 2010). *Effective Integration of Technology and Instructor-Led Training to Promote Soft Skills Mastery*. Obtido de U.S. department of labor: <http://www.dol.gov/odep/documents/SoftSkillsMastery.pdf>
- Possa, G. (2006). Europe's Universities Response to Europe's Challenges. *Higher Education in Europe*, 355-357.
- Quintão, C. (28 de Abril de 2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Obtido de Seminário trabalho social e mercado de emprego: <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>
- Raposo, M. (2004). *A construção da pessoa: educação artística e competências transversais*. Universidade Nova, Ciências. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia .
- Santos, F. (2012). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the Broader Picture. *Journal of Business Ethics*, 6.
- Santos, M., & Guerra, P. (2012). O empreendedorismo social em portugal na estratégia de combate à pobreza e exclusãosocial: uma ilustração. *VII congresso Português de Sociologia* (pp. 1-10). Porto: Faculdade de Letras.
- Saraiva, P. (2011). *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação (2ª ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sen, P. (2007). Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 534-553.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 418-434.
- Silva, B., & Teixeira, M. (2012). *Autopercepção de competências transversais de trabalho em universitários: construção de um instrumento*. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Silva, C. (2011). *Processos de capacitação social: o caso do microcrédito*. Porto: Faculdade de letras da Universidade do Porto.
- Silva, P. (2013). *Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso*. Porto: Associação de Politécnicos do Norte.
- Singer, P. (16 de Novembro de 2014). *Ministério do Trabalho e Emprego*. Obtido de mte.gov: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_desenvolvimentocomunidadespobre.pdf
- Steinerowski, A., Jack, S., & Farmer, J. (2008). Who are the social entrepreneurs and what do they actually do? *Entrepreneurship Research Conference* (p. 2). Babson College.
- Sud, M., VanSandt, C., & Baugous, A. (2009). Social Entrepreneurship: the role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 201-216.
- Tastle, W., Russell, B., & Russell, J. (2005). Teaching Soft Skills in a Systems Development Capstone. *Information Systems Education Journal*, 19.
- Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 412-431.
- Thurik, A. R. (2008). Does self-employment reduce unemployment. *Journal of Business Venturing*, 673-686.
- Tien, J., Ven, H., & Chou, L. (2003). Using Problem-based Learning to Enhance Student'S Key Competencies. *Journal of American Academy of Business*, 2.
- Travaglini, Bandini, & Mancinone. (9 de Janeiro de 2008). A comparative study on legal frameworks and governance structures. *Social Enterprise Across Europe*, p. 26.
- Union, E. (Fevereiro de 2010). *New Skills for New Jobs: Action Now*. Obtido de European Comission: http://ec.europa.eu/education/_en.htm
- Veel, J. (2010). *Opportunity and Necessity Entrepreneurship, what else?* Bachelor Thesis, University Rotterdam, Department of applied economics, Rotterdam.
- Verheul, I., Thurik, R., & Zwan, P. (Março de 2010). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*. EIM Research Reports.
- Vlăsceanu, L., & Voicu, B. (2006). *Implementation of the Bologna Objectives in a Sample of European Private Higher Education Institutions: Outcomes of a Survey*. Londres: Routledge.

Whitman, J. (2011). *Social Entrepreneurship: An Overview*. New Jersey: Wiley.

Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. *Oxford University Press*, 56-73.

Yunus, M. (2007). *Creating a World without poverty: Social Business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs.

Yunus, M. (2011). *A Empresa Social*. Lisboa: Editorial Presença.

Yunus, M. (2013). Obtido em 4 de Novembro de 2014, de Yunus- Negócios Sociais: <http://www.yunusnegociossociais.com/>

Yunus, M.; Lis, S. (2005). Matching Job Skills with Needs. *Bussiness Times*, 2.

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

Anexos