



**JOSÉ CARLOS  
RODRIGUES IZES**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CRIAÇÃO DE  
VALOR SOCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA**



**JOSÉ CARLOS  
RODRIGUES IZES**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: CRIAÇÃO DE  
VALOR SOCIAL NO PROCESSO DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha esposa, Ana Carla Amaral e ao meu filho, Gabriel Amaral Izes.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Jorge Miguel Oliveira Sá Cunha**

professor auxiliar do Departamento de Produção e Sistemas da Escola de Engenharia da Universidade do Minho

**Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia**

professor auxiliar convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A todas as organizações que colaboraram para a realização do presente trabalho, o vosso apoio foi fundamental.

Ao meu orientador, pelos seus conhecimentos, experiência, dedicação e compreensão.

**palavras-chave**

Estado Social, empreendedorismo social, inovação social, criação de valor social, gestão estratégica, economia social, contexto económico-financeiro.

**resumo**

O empreendedorismo social constitui uma ferramenta com um potencial estratégico fundamental para as organizações da economia social, sendo possível convergir com as necessidades sociais de um determinado indivíduo, grupo, comunidade ou sociedade, na medida em que permite a criação de valor social. Contudo, essa ferramenta estratégica também permite obter retorno financeiro, tão crucial para a sustentabilidade das organizações. Pretendeu-se através da presente Dissertação, analisar se as organizações da economia social que integram o processo de empreendedorismo social no seu modelo de gestão estratégica, conseguem estabelecer um equilíbrio entre a criação de valor social e a obtenção de retorno financeiro, contribuindo, desta forma, para um contexto económico-financeiro positivo. Em função do trabalho desenvolvido, verificou-se que as organizações inseridas na economia social valorizam o processo de empreendedorismo e inovação social seja para a criação de valor social como para a sua sustentabilidade. Não obstante, estas organizações revelam lacunas na implementação desse processo.

**keywords**

Welfare State, social entrepreneurship, social innovation, social value, strategic management, social economy, economical and financial context.

**abstract**

Social entrepreneurship is a key strategic tool with an enormous potential for social economy organizations, which can facilitate the possibility to converge with the social needs of a particular individual, group, community or society, allowing the creation of social value. However, this strategic tool also allows the financial return, so crucial to the sustainability of those organizations. It was intended by this Dissertation, to examine whether the social economy organizations, that integrate the process of social entrepreneurship as a strategic management model, can strike a balance between creating social value and obtaining financial returns, thus contributing for a positive economic and financial context. It was found that organizations embedded in the social economy value the process of entrepreneurship and social innovation to create social value as to its sustainability. Nevertheless, these organizations reveal gaps in the implementation of this process.

## Índice

Índice de Figuras .....	XI
Índice de Tabelas.....	XII
Índice de Gráficos.....	XIII
Siglas e Acrónimos.....	XV
Introdução.....	1
Parte I - Enquadramento teórico .....	5
Capítulo I - Economia social .....	5
1.1. Importância da economia social no contexto nacional e europeu.....	6
1.2. Economia social: abordagem conceptual .....	10
1.3. Economia social: evolução histórica .....	12
1.4. Estado-Providência vs. Estado Social: conceitos antagónicos ou complementares? .....	16
1.4.1. Evolução do Estado Social em Portugal: da Idade Média à II Guerra Mundial.....	19
1.4.2. Estado Social no pós-guerra .....	22
1.4.3. Lei de Bases da Segurança Social: incidência nas traves mestras.....	27
1.4.4. Estado Social: Dos anos 90 à atualidade .....	30
1.5. Considerações finais.....	34
Capítulo II – Organizações da economia social e rede lucrativa: caraterização e diferenças.....	37
2.1. Enquadramento das organizações sem fins lucrativos: NPO's .....	37
2.1.1. União das Misericórdias Portuguesas (UMP): caraterização e enquadramento .....	38
2.1.2. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS): caraterização e enquadramento .....	42
2.1.3. União das Mutualidades Portuguesas (UM): caraterização e enquadramento.....	43
2.1.4. Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI): caraterização e enquadramento .....	45
2.1.4.1. <i>Cuidados Continuados Integrados (CCI): abordagem conceptual</i> .....	46
2.1.4.2. <i>Objetivos da RNCCI</i> .....	46
2.1.4.3. <i>Coordenação da RNCCI</i> .....	47
2.1.4.4. <i>Tipologias de serviços fornecidos na RNCCI</i> .....	48
2.2. Enquadramento das organizações com fins lucrativos: FPO's.....	48
2.3. Considerações finais.....	51
Capítulo III - Processo de gestão estratégica: empreendedorismo social, inovação social e criação de valor social.....	53

3.1.	Gestão estratégica: abordagem conceptual .....	53
3.1.1.	Processos de gestão estratégica .....	54
3.1.2.	Análise estratégica .....	56
3.1.2.1.	<i>Perspetiva assente na indústria</i> .....	56
3.1.2.2.	<i>Perspetiva assente nos recursos</i> .....	57
3.1.2.3.	<i>Perspetiva assente nos stakeholders</i> .....	59
3.1.2.4.	<i>Perspetiva assente na rede</i> .....	60
3.2.	Formulação e implementação da estratégia.....	61
3.2.1.	Visão, missão e valores .....	64
3.2.2.	Estratégias de colaboração e estratégias competitivas .....	64
3.3.	Empreendedorismo: abordagem conceptual .....	67
3.3.1.	Empreendedorismo social.....	68
3.3.2.	Empreendedor social de sucesso: uma tentativa de perfil.....	72
3.3.3.	Empreendedorismo social: casos de sucesso de inovação .....	73
3.4.	Inovação social: abordagem conceptual e objetivos .....	76
3.5.	Valor social: abordagem conceptual e objetivos .....	78
3.6.	Considerações finais.....	81
Parte II – Enquadramento metodológico e empírico.....		83
Capítulo IV – Metodologia de investigação.....		83
4.1.	Considerações iniciais .....	83
4.2.	Tipo de investigação.....	83
4.3.	Objetivos do estudo .....	84
4.3.1.	Objetivo geral .....	85
4.3.2.	Objetivos específicos.....	85
4.4.	Definição das variáveis.....	85
4.5.	Formulação do problema .....	86
4.6.	Questões de investigação .....	87
4.7.	Amostra .....	87
4.8.	Procedimentos legais e éticos.....	88
Capítulo V – Análise e discussão dos resultados.....		91
5.1.	Considerações iniciais .....	91
5.2.	Apresentação dos resultados: Inquérito Geral .....	91
5.2.1.	Análise e discussão dos resultados .....	110

5.2.2.	Quadro síntese das conclusões: Inquérito Geral .....	128
5.3.	Estudos de caso ilustrativos: apresentação de resultados .....	133
5.3.1.	Breve caracterização da Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela.....	134
5.3.2.	Breve caracterização da Associação Protectora dos Pobres .....	136
5.3.3.	Breve caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Ovar.....	138
5.4.	Análise e discussão dos resultados: Estudos de Caso .....	140
5.5.	Quadro síntese das conclusões: Estudos de Caso.....	158
Capítulo VI – Conclusões .....		167
6.1.	Reflexões e conclusões finais .....	167
6.2.	Limitações da investigação.....	173
6.3.	Sugestão de estudos futuros.....	174
Anexos.....		175
Referências.....		225

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Gestão Estratégica .....	63
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais indicadores por atividade económica (ano de 2010) .....	7
Tabela 2 - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas .....	8
Tabela 3 - Evolução da gestão estratégica .....	55
Tabela 4 - Ciclo de Mudança Estratégica .....	61
Tabela 5 - Matriz TOWS .....	62
Tabela 6 - Sistema de empreendedorismo social .....	69

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Despesas do Estado em percentagem do PIB de 1972 a 2012 .....	35
Gráfico 2 - Funções que exerce na organização .....	92
Gráfico 3 - Período de tempo que exerce funções na organização .....	92
Gráfico 4 - Principal atividade(s) da organização .....	93
Gráfico 5 - Número de colaboradores da organização .....	94
Gráfico 6 - Principais fontes de recursos financeiros da organização .....	94
Gráfico 7 - Existência de uma estratégia competitiva plenamente definida e divulgada no seio da organização .....	95
Gráfico 8 - Tipo de estratégia utilizada pelas NPO's .....	95
Gráfico 9 - Níveis de procura .....	96
Gráfico 10 - Existência de mecanismo(s) para garantir a sustentabilidade, em caso de diminuição da procura .....	96
Gráfico 11 - Tipologia de mecanismos para garantir a sustentabilidade, em caso de diminuição da procura .....	97
Gráfico 12 - Programa ou política de promoção de empreendedorismo social que suporte a estratégia .....	98
Gráfico 13 - Efeito do programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a estratégia .....	98
Gráfico 14 - Efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade .....	99
Gráfico 15 - Papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização .....	99
Gráfico 16 - Parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social .....	100
Gráfico 17 - Estruturação das iniciativas de empreendedorismo social .....	102
Gráfico 18 - Nível de apoios para a promoção e motivação aos empreendedores sociais .....	102
Gráfico 19 - Nível de habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais para atingir os objetivos da organização .....	104

Gráfico 20 - Nível de adequação das habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais para atingir os objetivos sociais da organização .....	104
Gráfico 21 - Perfil que devem possuir os empreendedores sociais .....	105
Gráfico 22 - Experiência profissional dos empreendedores sociais .....	105
Gráfico 23 - Categoria profissional dos empreendedores sociais .....	106
Gráfico 24 - Relação entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas e a capacidade do empreendedor social .....	107
Gráfico 25 - Mecanismos de financiamento existentes para investimento em iniciativas de empreendedorismo social .....	108
Gráfico 26 - Retorno esperado dos investimentos das organizações em iniciativas de empreendedorismo social .....	108
Gráfico 27 - Nível de impacto social das iniciativas de empreendedorismo social, no ambiente onde se integra a organização .....	109
Gráfico 28 - Nível de impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade .....	110

## **Siglas e Acrónimos**

BVS - Bolsa de Valores Sociais

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CCI - Cuidados Continuados Integrados

CDSS - Centro Distrital da Segurança Social

CGA - Caixa Geral de Aposentações

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CNLAMCA - *Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives*

CpD - Complemento por Dependência

CSES - Conta Satélite da Economia Social

CSI - Complemento Solidário para Idosos

ERPI - Estrutura Residencial Para Idosos

ETC - Equivalente a Tempo Completo

FMI - Fundo Monetário Internacional

FPO's - *For-Profit Organizations*

GCEAS - Gabinete de Cooperação Estratégica de Ação Social

GMS - Grupo Misericórdias Saúde

ICNPO - *International Classification of Non-Profit Organizations*

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

NHS - *National Health Service*

NPO's - *Non-Profit Organizations*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCFL - Organizações Com Fins Lucrativos

ONU - Organização das Nações Unidas

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PIB - Produto Interno Bruto

PME's - Pequenas e Médias Empresas

RMG - Rendimento Mínimo Garantido

RNCCI - Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

RSI - Rendimento Social de Inserção

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

SNS - Serviço Nacional de Saúde

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.*

TOWS - *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths.*

UIPSS - União das Instituições Particulares de Solidariedade Social

UM - União das Mutualidades Portuguesas

UMP - União das Misericórdias Portuguesas

VAB - Valor Acrescentado Bruto

WHO - *World Health Organization*

## Introdução

A conjuntura económico-financeira que o nosso país atravessa, constitui algo que é divulgado e debatido na sociedade de forma exaustiva. Independentemente da génese dessa conjuntura complexa, o Estado enfrenta dificuldades de financiamento e autofinanciamento que provocam um impacto deveras negativo, no dia-a-dia do mais comum dos cidadãos.

Não é demais salientar que esta conjuntura tão negativa provocou um impacto penalizador, não só no cidadão, mas igualmente nas organizações. No que concerne às organizações, apesar de numa fase inicial esse impacto ser negativo, não poderá deixar de ser encarado como um desafio para se proceder a alterações estruturais na forma como essas organizações implementam as suas estratégias no mercado onde atuam.

Analisando as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) ou *Non-Profit Organizations* (NPO's), esta tipologia muito específica de organizações inseridas na economia social, demonstram obter uma base de rendimentos assente, essencialmente, em apoios estatais e/ou mecenato. Dada a atual situação económico-financeira portuguesa, esses apoios de ordem estatal e/ou apoios provenientes no âmbito do mecenato são cada vez mais escassos, provocando um abalo às estruturas organizacionais que possuem como alicerce esse tipo de financiamento.

Perante estes factos, o desafio reside em obter outras formas de financiamento, de forma a estabelecer uma complementaridade entre os recursos financeiros externos já existentes (embora cada vez mais escassos), e os recursos financeiros internos que, não sendo inexistentes, são muito escassos. Para tal, entende-se que a implementação de estratégias no seio das NPO's que permitam a criação de recursos financeiros internos constituirá um eixo fundamental da ação destas organizações num futuro próximo.

Se até à data a sustentabilidade de grande parte das NPO's era garantida pelos apoios estatais e/ou mecenato, ao longo dos últimos anos, esse pilar de sustentabilidade enfraqueceu, de tal forma que muitas NPO's apresentam dificuldades financeiras extremas, sendo que muitas cessaram as suas funções por não conseguirem, no mínimo, sobreviver. É neste contexto que as NPO's se têm que posicionar, não existe outra forma que não seja proceder a alterações de fundo às estratégias implementadas no cerne dessas organizações. Para tal, o empreendedorismo social poderá constituir uma ferramenta crucial no sentido de inverter esse ciclo tão penoso.

Para Dees (1998) o empreendedorismo social assenta em três componentes: o reconhecimento e busca de novas oportunidades que permitam a criação de valor social, o envolvimento contínuo

na inovação e modificação e uma ação assente na audácia. Por sua vez, Witkamp, Raven & Royakkers (2011), consideram o empreendedorismo social como uma nova forma de fazer negócios e, simultaneamente permite atingir objetivos sociais. Para estes autores, essa capacidade do empreendedorismo social é considerada uma inovação radical. Perante esta argumentação, se o empreendedorismo social poderá constituir uma ferramenta estratégica capaz de gerar valor social, através da inovação, poderá igualmente ser possível obter retorno financeiro através dessa ferramenta estratégica?

Com base nestes pressupostos, emergem questões pertinentes: será possível estabelecer um equilíbrio entre a criação de valor social e a obtenção de retorno financeiro implementando o processo de empreendedorismo social? É possível considerar o processo de empreendedorismo social como um elemento basilar da gestão estratégica das NPO's? Que importância é que as NPO's atribuem ao processo de empreendedorismo social para a criação de valor social e para a sua sustentabilidade? Quais são as estratégias que implementam para a implementação deste processo?

Na literatura existe uma vasta abordagem ao processo de empreendedorismo social, incidindo essencialmente, no seu conceito, na aplicabilidade na criação de valor social e no impacto na sociedade. Contudo, são quase inexistentes os estudos que permitam observar de forma mais clara a implementação do processo de empreendedorismo social de forma a atingir dois objetivos: a criação de valor social e, simultaneamente, a obtenção de retorno financeiro para a NPO que implementa esse mesmo processo. Ou seja, se o processo de empreendedorismo social contribui para a estabilização económico-financeira das NPO's, permitindo-lhes superar as dificuldades que atravessam e mesmo evitar a emergência dessas dificuldades no futuro, agindo por antecipação e não tanto na intervenção.

Esta Dissertação tem como objetivo colmatar essa lacuna.

A presente Dissertação foi elaborada em duas partes: o enquadramento teórico e o enquadramento metodológico e empírico. O enquadramento teórico é constituído por três capítulos. O primeiro capítulo aborda a economia social em termos conceptuais, a sua importância no contexto nacional e europeu e a sua evolução histórica. O segundo capítulo incide na caracterização e diferenciação entre as organizações da economia social e da rede lucrativa. O terceiro capítulo incide no processo de gestão estratégica, incorporando o empreendedorismo social, inovação social e a criação de valor social.

O enquadramento metodológico e empírico é formado pelo quarto capítulo onde são enunciadas as metodologias de investigação. No capítulo quinto procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos provenientes de um Inquérito geral e de três Estudos de Caso. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as reflexões e conclusões da Dissertação, as limitações da investigação e sugestão de estudos futuros.



## **Parte I - Enquadramento teórico**

### **Capítulo I - Economia social**

A economia social é um setor de atividade económica que cada vez mais está na ordem do dia. Alguns analistas consideram que este setor permite dar emprego direto a 14,5 milhões de pessoas na União Europeia (Eurocid, 2013). Como tal, este setor, não pode, nem deve, ser ignorado e, como tal, foi adotado como tema para a presente Dissertação.

Contudo, existem outras razões que contribuíram em larga escala para a opção mencionada, sendo que uma das razões prende-se com o facto de o autor exercer a sua atividade profissional numa IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), concretamente, na Fundação CESDA, localizada na aldeia do Paço, freguesia de Esgueira, concelho de Aveiro. O cargo profissional, exercido desde 17 de dezembro de 2008, corresponde ao de Diretor Técnico de uma ERPI (Estrutura Residencial Para Idosos) e do SAD (Serviço de Apoio Domiciliário). Por o autor estar inserido no contexto da economia social, por ser conhecedor como esta funciona, por conhecer as carências que tantos os clientes e as organizações possuem e sendo sensível ao potencial que apresentam para dinamizar a economia nacional, a escolha do tema recaiu sobre a economia social.

Ao optar pela economia social, no seu sentido mais lato, seria necessário decidir, no sentido mais estrito, qual o tema para a Dissertação. Devido ao facto do empreendedorismo social constituir uma matéria de interesse pessoal do autor, e, devido ao facto do empreendedorismo social ser algo que na Instituição onde exerce funções constituir uma ferramenta importante de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes e, por forma a obter retorno financeiro de forma direta ou indireta, a escolha, como não poderia deixar de ser, recaiu sobre o empreendedorismo social e a criação de valor social, como sendo algo de determinante no processo de gestão estratégica das organizações, seja da rede solidária/social ou da rede lucrativa.

Cada vez mais existem artigos científicos, Teses de Mestrado, Teses de Doutoramento, manuais técnicos, entre outros, sobre o tema do empreendedorismo social, mas não existe na literatura, tanto quanto foi possível verificar, algo que tente relacionar a importância do empreendedorismo social no processo de gestão estratégica, isto é, que tente atribuir ao processo de empreendedorismo social a capacidade de criar valor social e, simultaneamente, obter retorno financeiro para a organização. Através deste trabalho, também se vai procurar verificar as

representações sociais das organizações relativamente ao empreendedorismo social e se este é utilizado enquanto ferramenta estratégica e de que forma é que é utilizado.

### **1.1. Importância da economia social no contexto nacional e europeu**

Em 14 de Abril de 2011, foi celebrado um protocolo de colaboração entre a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e o Instituto Nacional de Estatística (INE), tendo por objetivo criar a Conta Satélite da Economia Social (CSES), integrando-as nas estatísticas oficiais portuguesas, e permitindo, desta forma, demonstrar o verdadeiro peso da economia social (Instituto Nacional de Estatística, 2013).

De acordo com os resultados publicados pela CSES (2013), é amplamente consensual que a economia social representa uma fonte geradora de riqueza. A demonstração desta afirmação pode ser confirmada na Tabela 1, onde é possível verificar os valores associados a este tipo de economia. Reportando ao ano de 2010 (dados disponibilizados até à data de elaboração desta dissertação), a economia social correspondia a 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, com um total de 5,5% do emprego remunerado Equivalente a Tempo Completo (ETC) e existiam 55 383 organizações que empregavam 226 047 pessoas (CSES, 2013).

É inegável o contributo deste setor para a criação de riqueza no nosso país, o que realça a relevância extrema deste tipo de economia. Contudo, no que respeita ao contexto europeu a economia social é igualmente preponderante. Segundo o Eurocid (2013) este tipo de economia oferece emprego remunerado a cerca de 14,5 milhões de pessoas, isto é, sensivelmente a 6,5% da população ativa da União Europeia a 28. O setor caracteriza-se pela heterogeneidade e diversidade de atores, albergando cerca de 2 milhões de PME's presentes em praticamente todos os setores da economia. Estas empresas, de uma forma geral, apresentam uma natureza jurídica representada por associações, cooperativas e mutualidades.

Dado que a economia social desempenha um papel regulador importante, de forma a contribuir para um desenvolvimento social e económico mais ponderado, a União Europeia tem focado a sua atenção na economia social na perspetiva de contribuir para reforçar o seu impacto positivo nos seguintes aspetos (Eurocid, 2013):

- I. Papel regulador da atividade económica;
- II. Acessibilidade a serviços;

- III. Controlo do impacto dos ciclos económicos;
- IV. Capacidade para gerar igualdade de oportunidades;
- V. Promoção de uma democracia económica e redistribuição da riqueza;
- VI. Papel importante numa construção integrada do espaço comunitário.

**Tabela 1** – Principais indicadores por atividade económica (ano de 2010).

Classificação das organizações da economia social	Unidades	Emprego	Emprego Remunerado	VAB
	N.º	ETC	ETC	10 <sup>3</sup> Euros
<b>Agricultura, Silvicultura e Pescas</b>	285	962	925	10 617
<b>Atividades de Produção e Transformação</b>	385	6 445	6 377	217 354
<b>Comércio, Consumo e Serviços</b>	669	7 239	7 154	129 280
<b>Desenvolvimento, Habitação e Ambiente</b>	2 719	6 775	6 535	63 598
<b>Atividades Financeiras</b>	98	7 280	7 280	528 826
<b>Ensino e Investigação</b>	2 325	21 811	21 693	502 053
<b>Saúde e Bem-Estar</b>	805	9 461	9 460	149 866
<b>Serviços de Ação Social e Solidariedade Social</b>	7 740	77 472	77 438	1 763 284
<b>Cultura, Desporto e Recreio/Lazer</b>	26 779	53 386	53 124	287 977
<b>Cultos e Congregações</b>	8 728	21 851	21 851	586 241
<b>Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas</b>	2 581	9 776	9 427	17 792
<b>Não Especificadas</b>	2 269	4 799	4 783	3 443
Total da Economia Social	55 383	227 257	226 047	4 260 331
Total da Economia	_____	4 792 750	4 138 163	151 413 479
Economia Social/Economia Nacional	_____	4,7%	5,5%	2,8%

Fonte: INE (2013, p. 4).

A nível nacional, quando se menciona economia social, somos remetidos para Organizações da Economia Social (OES), onde se inserem as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), sendo que, o

seu raio de ação pode incidir em várias áreas, tal como poderá ser analisado na Tabela 2, referente à Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas ou *The International Classification of Non-Profit Organizations* (ICNPO).

**Tabela 2** – Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas.

<b>1 - Cultura e Lazer</b>	<b>7 - Participação cívica e defesa de causas</b>
<b>2 - Educação e investigação</b>	<b>8 - Intermediários filantrópicos</b>
<b>3 - Saúde</b>	<b>9 - Internacional</b>
<b>4 - Serviços sociais</b>	<b>10 - Congregações religiosas</b>
<b>5 - Ambiente</b>	<b>11 - Empresariais, profissionais e sindicatos</b>
<b>6 - Desenvolvimento e habitação</b>	<b>12 - Outros</b>

Fonte: ICNPO (2013).

Para a presente Dissertação, torna-se pertinente incidir nos serviços sociais ou serviços de ação social e solidariedade social. Neste tipo de serviços destacam-se as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) ou, na versão anglo-saxónica, Non-Profit Organizations (NPO's). Este tipo de organizações, como qualquer outra, necessitam de assegurar não só a sua sobrevivência, mas, principalmente, o seu desenvolvimento e crescimento.

Simaens (2012) refere que as NPO's representam um motor de desenvolvimento local, criando direta ou indiretamente riqueza para as populações em várias regiões. Para além desta realidade, consideram igualmente que as NPO's, constituem importantes fontes de emprego e rendimento familiar, permitindo a promoção do desenvolvimento das comunidades e um aumento da qualidade de vida para essas populações.

Considerando a atual conjuntura económica, financeira e social as NPO's confrontam-se com uma cada vez maior escassez de recursos. Para além de outros aspetos a ter em consideração na gestão estratégica destas organizações (tema a ser abordado em secções posteriores), a implementação de uma política de empreendedorismo social e de inovação, poderá permitir a criação de valor social, constituindo-se, assim, como um pilar crucial que poderá viabilizar a estabilidade económico-financeira das organizações referidas (Félicio, Gonçalves & Gonçalves, 2013; Vasconcelos, 2010).

Contudo, tal facto, não implica que estas organizações atuem de forma isolada, ou melhor, sem concorrência (Caeiro, 2008, 2009). Existe uma tipologia diferente de organizações, que embora não estejam inseridas nesse setor económico, exercem um papel fundamental na vertente lucrativa, mediante o fornecimento, de serviços de ação social, ou seja, as Organizações Com Fins Lucrativos (OCFL) ou, na versão anglo-saxónica, For-Profit Organizations (FPO's).

As FPO's, na sua generalidade, são em tudo semelhantes às NPO's, com a exceção no que respeita à distribuição de lucros que, quando existem, poderão ser distribuídos pelos seus gestores/proprietários (Morris, 2000). O mesmo já não ocorre nas NPO's, onde os lucros, a existirem, são reinvestidos no seio das organizações de forma a melhorar a capacidade de prestação de serviços aos seus clientes, contribuindo para uma melhoria das infraestruturas e como forma de incentivo aos seus colaboradores (Barea, 1990; Felício et al., 2013; Roberto & Serrano, 2007; Salamon & Anheier, 1997).

O futuro destas organizações (NPO's e FPO's) é de extrema importância devido ao seu papel no crescimento económico, mas também na sociedade. Considerando que estas organizações não podem crescer, nem desenvolver-se, sem uma perspetiva de longo prazo, a gestão estratégica assume assim, uma função preponderante (Carvalho, 2005).

Ao mencionar-se o conceito de gestão estratégica pretende-se, essencialmente, incidir naquilo que deve ser uma constante no tecido empresarial. Algumas organizações são muito bem-sucedidas, ao passo que outras falham por completo. A estratégia adotada pelos empresários apresenta um impacto extremamente relevante nessas organizações, sejam de cariz lucrativo ou não.

Como referem Serra, Ferreira, Torres & Alexandre (2012), a gestão estratégica assume um papel fulcral e que assenta na identificação das estratégias que os executivos podem escolher para atingir um nível de desempenho mais elevado e uma vantagem competitiva. Concretamente, a gestão estratégica consiste num conjunto de opções que os executivos tomam para atingir os objetivos da organização que, em última análise, consistirá na criação de valor. Alguns exemplos dessas ações remetem para recursos humanos de elevada qualidade e qualificação, numa equipa de gestão eficaz, na capacidade de inovação, na capacidade empreendedora, numa cultura organizacional que promove o desempenho conjunto dos colaboradores, em tecnologias que permitem vantagens nos custos, entre outros.

Convergindo com o mencionado pelos autores anteriormente referidos, Teixeira (2011) destaca que a gestão estratégica apresenta quatro atributos que permitem a organização atingir um patamar superior, quando comparada com outras organizações que não apresentam essa mesma capacidade em implementar uma gestão estratégica:

- I. A gestão estratégica engloba toda a organização e não alguns departamentos;

- II. A gestão estratégica refere-se à pluralidade dos *stakeholders* que condicionam as decisões de carácter estratégico;
- III. A gestão estratégica anuncia uma necessidade da incorporação da perspectiva de longo prazo com a de curto prazo;
- IV. A gestão estratégica traduz-se no reconhecimento do equilíbrio que deve existir entre eficácia e eficiência.

Se existem diferenças substanciais entre as organizações com e sem fins lucrativos quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos financeiros, no que diz respeito à necessidade de uma gestão estratégica, de acordo com Simaens (2012), a linha que as separa torna-se mais ténue. A necessidade de pensar a longo prazo, de formalizar uma estratégia e de desenvolver um processo de gestão estratégica são pilares fundamentais que não devem ser preteridos em ambos os casos.

Neste contexto, a gestão estratégica é extremamente importante e a sua implementação, poderá passar por políticas visando o empreendedorismo social e a inovação social, permitindo, por sua vez, a criação de valor social. Esta estratégia poderá facilitar, por um lado, a satisfação das necessidades dos seus clientes e, por outro lado, ultrapassar as atuais dificuldades económico-financeiras inerentes a um vasto número de organizações, em virtude da crise financeira, económica e social que o país atravessa.

É sobre este processo que esta dissertação irá incidir, tendo como objetivo último avaliar até que ponto o empreendedorismo social, a inovação social e a criação de valor social gerados com base numa gestão estratégica das organizações, poderão influenciar o contexto socioeconómico onde as operam.

## **1.2. Economia social: abordagem conceptual**

Na gestão, é comum serem utilizados conceitos tais como *Economia Social*, *Economia Solidária*, *Terceiro Setor* ou *Organizações Não Lucrativas*. São denominações diferentes, mas que apresentam significados idênticos ou que se sobrepõem. Caeiro (2009) considera que esta situação tem originado um aceso debate nos últimos anos, por forma a compreender qual o seu verdadeiro significado.

A base deste debate assenta, essencialmente, num preciosismo linguístico traduzindo-se em conceitos semelhantes que retratam realidades idênticas, prevalecendo, como mais importante

do que a caracterização conceptual, a realidade social e económica em que está inserida a economia social, que assenta num distanciamento quer do mercado, quer do Estado, não devendo desprezar ambas as realidades (Caeiro, 2009; Namorado, 2009).

Optando pelo termo “Economia Social”, na realização da revisão da literatura, detetou-se que não existe um consenso generalizado, entre os académicos, de forma a estabelecer um acordo sobre este conceito. Apesar desta falta de consenso, existe uma concordância em alguns aspetos. De seguida, são apresentados conceitos que ilustram o significado deste tipo de economia.

Para Monzón & Chaves (2008, p. 557), o conceito de Economia Social remete para *“O conjunto de empresas privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para atender as necessidades dos seus membros por meio do mercado de produção de bens e serviços, seguros e finanças, onde a tomada de decisão e qualquer distribuição de lucros ou excedentes entre os membros, não estão diretamente ligadas ao capital ou taxas de contribuição de cada membro e em que cada um dos quais tem um voto. A Economia Social também inclui organizações formalmente organizadas, privadas, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que produzem serviços não mercantis destinados às famílias e cujos excedentes, se existirem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam.”*

Para Rey & Álvarez (2012), a economia social refere-se ao universo diversificado de organizações com gestão própria e situadas entre o mercado e o Estado. Este tipo de organizações encaram a possibilidade de lucro como um mero instrumento, em vez de um fim em si. O objetivo principal consiste em servir a população, sempre assente na esfera privada.

A economia social, de acordo com Toledano (2012), traduz-se da seguinte forma:

- I. Conjunto de atividades económicas que assentam no fornecimento de serviços a membros ou comunidades específicas;
- II. Constituída por organizações autónomas;
- III. Partilham dos mesmos objetivos;
- IV. Têm um retorno de capital limitado e um processo de tomada de decisão democrática, baseado na regra de “uma pessoa, um voto”.

As características referidas anteriormente, demonstram que a economia social não está circunscrita a ramos específicos de atividade. Nesta perspetiva, qualquer forma ou tipo de produção de bens e serviços podem ser organizados no seio da economia social.

A Lei n.º 30/2013 de 8 de maio constitui a Lei de Bases da Economia Social (Assembleia da República, 2013, p. 2727) e remete para a seguinte redação sobre o conceito de economia social: *“...é constituída pelo conjunto das atividades económico-sociais, tendo como finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente, quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes. As atividades económico-sociais são livremente levadas a cabo pelas entidades como as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as instituições particulares de solidariedade social, as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social e outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social.”*

Esta definição é elucidativa quanto à tipologia de organizações que se inserem na economia social, ou seja, considera que as NPO's – OSFL (Non Profit Organizations – Organizações Sem Fins Lucrativos) são de facto as que integram esse setor económico, uma vez que integram a rede de respostas próprias da economia social.

Os conceitos apresentados, apesar de algumas diferenças pontuais, são na sua generalidade, muito semelhantes. Quando se abordam as diferenças, destaca-se alguma sobreposição entre o conceito de economia social e organizações sem fins lucrativos. Contudo, e sem menosprezar, o mais importante não é de todo o significado do conceito economia social, mas sim o que a mesma representa em termos de criação de riqueza para o país e bem-estar das pessoas que usufruem dos produtos e/ou serviços fornecidos por este tipo de economia. Esta temática será abordada de forma mais aprofundada na secção seguinte.

### **1.3. Economia social: evolução histórica**

O conceito de economia social surge em 1830, com Charles Dunoyer, quando publica em Paris um tratado de economia social (Quelhas, 2001). No seguimento desta publicação, surge uma série de escolas teóricas das quais se destacam a “Socialista”, muito ligada às práticas de solidariedade interclassista enquanto reação às transformações económicas e sociais da revolução industrial e influenciada pelo pensamento dos socialistas utópicos do Século XIX; a escola social-cristã reformista, implementada por Frédéric Le Play, que defende o desenvolvimento das cooperativas com um objetivo reformista não sendo, no entanto, favorável a uma transformação radical da

sociedade; e finalmente a escola solidária, que se baseia num tratado de economia social publicado Auguste Ott.

Contudo, este conceito atinge o seu esplendor através de Charles Gide. Através desta escola teórica concretizou-se o princípio da solidariedade, através do qual seria possível a abolição do capitalismo e do proletariado, sem sacrificar a propriedade privada, nem as liberdades originadas pela Revolução Francesa. Na prática, a ajuda mútua e a educação económica através da cooperação poderiam por si só promover a transformação do homem (Caeiro, 2008, 2009; Defourny, 1992).

Do ponto de vista prático, a economia social nasce com a emergência das primeiras associações cooperativas e populares, sendo decisivas para a introdução de mecanismos democráticos entre dois universos, à época, totalmente antagónicos: a classe operária e o universo capitalista (Caeiro, 2008).

Contudo, apesar do conceito de economia social apresentar uma maior expressão no decorrer do Século XIX, a sua origem remonta às mais antigas formas de associação humanas. Pode mesmo afirmar-se que a génese da economia social se funde com a emergência muito lenta da liberdade de associação ao longo dos séculos. As cooperativas e fundos de ajuda coletiva já existiam no antigo Egipto na era dos Faraós. Os Gregos possuíam as suas “*Heteras*” de forma a garantir a organização ritual das cerimónias fúnebres. Os Romanos foram agrupados em colégios de artesãos e em “*Sodalitia*”, associações mais políticas. Com a queda do Império Romano, foram as associações monásticas de toda a Europa que se tornaram refúgios de um associativismo tanto para as artes, ciências e tradições (Defourny & Develtere, 1999).

De acordo com os mesmos autores, no Século IX as primeiras alianças surgem nos países germânicos e anglo-saxónicos e, a partir do Século XI surge a fraternidade, grupo organizado de cidadãos leigos, fora do contexto dos conventos, que tentam dar resposta a necessidades práticas, de apoio e de caridade. A realidade associativa medieval é muito rica e foi expressa sob várias formas e denominações como fraternidade, comunidade, artesanato... Estas práticas seriam universais, uma vez que emergiram noutros países como as sociedades agrícolas de ajuda mútua na China sob a Dinastia Tang (Séculos VII e VIII), as confrarias de artesãos e dos grupos de trabalho africanos na era pré-colombiana e do pré-colonial, respetivamente.

O Século XVIII foi marcado pela Revolução Francesa, assente nos ideais da liberdade, da fraternidade e da igualdade, tendo como resultado o início do movimento associativo ligado ao operariado e às organizações de trabalhadores. As cooperativas começam também a dar os seus

primeiros passos, de forma a dinamizar o emprego e reduzir as desigualdades sociais, próprias do período em análise (Defourny, 1992). O fim deste período é marcado pela tomada de Paris (Comuna de Paris em 1871) e pela tentativa de criar um governo autogestionário, assente no poder proletário, sendo que as ideias de alguns idealistas como Louis Blanc vão no sentido da promoção das associações proletárias e das cooperativas. Com o fim da Comuna de Paris, a repressão não esperou para se fazer sentir e o Estado volta de novo a assumir o seu papel. As Instituições de economia social vão-se desenvolvendo assentes em movimentos associativos operários determinados pelas correntes marxistas, anarquistas e do socialismo revolucionário (Caeiro, 2008, 2009; Defourny & Develtere, 1999).

Os primeiros anos do Século XX, como enfatiza Caeiro (2009), seriam marcados por dois momentos fundamentais e impetuosos: a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Russa de 1917. Neste contexto, os movimentos totalitários, cuja base ideológica foi a contestação ao liberalismo e ao papel determinante do Estado na condução da sociedade, assumem uma posição central. O fascismo italiano, o nazismo alemão, o Estado Novo português e o tenentismo brasileiro, são alguns dos resultados alcançados no decurso dos primeiros trinta anos do Século. Até à Segunda Guerra Mundial, assiste-se a uma segmentação do núcleo cooperativista e mutualista nascido do movimento associativo, através da estruturação das cooperativas em ramos sectoriais, pelas dificuldades de continuidade do movimento operário e as dificuldades geradas pelas duas guerras mundiais.

Tudo isto, unido à fragmentação do movimento associativo em várias direções, conduziria a um distanciamento e falta de coesão das atividades cooperativas, mutualistas e associativas. A Grande Depressão, iniciada em 1929, e o *New Deal* implementado pelo Presidente Roosevelt nos Estados Unidos, seriam elementos determinantes na mutação das mentalidades e nas inquietações sociais (Caeiro, 2008, 2009; F. Silva, 2013). Keynes, com a sua *Teoria do juro, do emprego e da moeda* (Keynes, 1936), e Lord Beveridge, criariam o espaço teórico para os anos do Estado-Providência que marcariam o período seguinte, assente num contexto maior de intervenção por parte do Estado (Defourny & Develtere, 1999; Defourny, 1992).

De acordo com Silva (2013) após a II Grande Guerra e ao mesmo tempo que se vai promovendo e desenvolvendo o Estado-Providência com base no modelo keynesiano de intervenção do Estado na economia, o conceito de economia social passa para segundo plano em termos de importância e o Estado passa apenas a intervir no mercado e a corrigir as suas falhas, sem necessidade de recorrer a outras entidades económicas. No mesmo sentido, terminologicamente, a expressão

economia social passa a ser utilizada como forma de designar a vida em sociedade, do indivíduo e dos grupos sociais, provocando uma enorme dispersão do conceito.

Foi a partir dos anos 70, como resultado da crise do Estado-Providência, que a problemática da economia social surge novamente de forma preponderante em França, tendo por base a proximidade entre os movimentos cooperativos e mutualistas franceses, a perceção da existência de interesses mútuos e adesão ao grupo do movimento associativo (Caeiro, 2008; F. Silva, 2013).

A partir da contribuição dos movimentos anteriormente referidos e pelo crescimento dos movimentos cooperativo, associativo e mutualista, a economia social volta de novo a adquirir extensão e interesse (Caeiro, 2009; Jacob, Santos, Pocinho & Fernandes, 2013).

Verifica-se o desenvolvimento de apoios financeiros à economia social e às suas organizações, um aumento do emprego e desenvolvimento de associações locais e de cooperativas dos mais variados tipos. Associado a esse movimento, surge também a tentativa de promoção da inclusão social, quer pelo emprego, quer pela constituição de associações de âmbito social.

Em 1975, emerge em França o *Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives* (CNLAMCA) que lança, em 1978, em Bruxelas, um debate europeu sobre economia social (José Luís Monzón & Chaves, 2008; Quelhas, 2001).

Em 1981, formaliza-se o reconhecimento do seu poder político, com a criação de uma Delegação Interministerial para a Economia Social (DIES) pelo governo francês, que por sua vez passa a depender de uma Secretaria de Estado (Caeiro, 2009).

De facto, a França e a Europa desempenhou um papel preponderante em vários momentos da história que proporcionou a emergência da economia social, sendo que fora deste espaço geográfico, a evolução do conceito de economia social, não foi tão preponderante. Considerando esta evolução histórica, constata-se que o peso da economia social tornou-se, de facto, cada vez mais expressivo e, por esse motivo, ocupa atualmente um lugar de destaque nas políticas governamentais, não só a nível nacional, mas também europeu.

No caso de Portugal, a economia social assenta, de forma não exclusiva, nas misericórdias, que desde o Século XVIII assumiram um papel crucial junto das populações mais desfavorecidas, e nas mutualidades, que no decurso do Século XIX e alguns anos do Século XX, demonstraram ter uma grande intervenção na área socioeconómica (Caeiro, 2008; Oliveira, 1998; Quelhas, 2001).

Atualmente a economia social desempenha um papel fundamental para a criação de riqueza de qualquer nação, sendo que Portugal não é certamente uma exceção à regra. De acordo com este

*status quo*, é crucial referir e perceber concretamente a sua importância a nível nacional e europeu.

#### **1.4. Estado-Providência vs. Estado Social: conceitos antagónicos ou complementares?**

É possível afirmar que, dependendo de cada país e de cada cultura, estas expressões podem sofrer alterações, mas o significado mantém-se nas suas traves mestras. Em vários países (anglo-saxónicos) é utilizada a expressão inglesa de origem germânica *Welfare* ou *Welfare State* e que, na sua essência, corresponde ao que se denomina em Portugal de bem-estar social ou num patamar linguístico mais evoluído –“Estado Social”- como destacam Pereira & Guedes (2012).

Quando encontramos expressões como Estado-Providência, Estado Social, *Welfare* ou *Welfare State* estamos a falar do quê? Concretamente está-se a remeter para algo que está subjacente às várias expressões existentes, ou seja, o da solidariedade social.

O Estado Social pode considerar-se um termo ambíguo, como advoga Spicker (2000). O conceito de Estado Social, por um lado, é usado, no sentido lato, para se referir ao bem-estar do cidadão, por outro lado, num sentido mais estrito, o Estado Social refere-se aos sistemas desenhados de forma a garantir e a salvaguardar direitos adquiridos do cidadão, isto é, que permitem, essencialmente, o acesso à educação, à saúde e à segurança social.

Spicker (2000) acrescenta ainda que, num nível mais básico, este conceito inclui a satisfação de necessidades físicas como a água, alimentação e os bens necessários para o dia-a-dia, como vestuário e combustível. Para além destas necessidades, inclui igualmente muitos fatores sociais como a interação com outras pessoas, afeto, segurança e desenvolvimento pessoal e direitos humanos. Qualquer pessoa não poderá viver minimamente bem, se as suas necessidades não forem satisfeitas (e.g.: água, habitação, segurança...). A satisfação destas necessidades são cruciais para o bem-estar e são construídas socialmente, sendo que, sem estas, o bem-estar é totalmente inviabilizado.

O Estado-Providência, caracteriza-se como sendo algo que é mais do que governos e aparelhos institucionais. É considerado como um conjunto de sistemas de funcionamento que não apenas estruturam as relações entre a sociedade civil e a autoridade política mas, sobretudo, estruturam as relações de poder fundamentais dentro da sociedade política. No seio dos sistemas de funcionamento, assinala-se a importância que detêm as práticas estatais, designadamente, na

regulação da ação coletiva, nos comportamentos dos grupos socioprofissionais, na reestruturação das relações económicas e na estratificação social, bem como na potenciação das ações concretas no âmbito das políticas sociais (Mozzicafreddo, 1994, 2000).

Rodrigues (2000, p. 186) caracteriza o Estado-Providência centralizando este conceito na área social, referindo que: *“...o Estado-Providência constitui o garante contra os riscos sociais passíveis de atingirem os indivíduos e os grupos. Assume-se, ao mesmo tempo, como a entidade que introduz o caráter de obrigatoriedade da adesão contributiva ao sistema, ou seja, a lógica da responsabilização coletiva relativamente aos percursos individuais. Mesmo aqueles que são contribuintes líquidos do sistema sabem que, a qualquer momento e em qualquer infortúnio, podem recorrer aos benefícios e aos serviços públicos.”*

Nesta lógica, Rodrigues (2000, p. 186) acrescenta ainda que o Estado-Providência deve assegurar: *“...um mecanismo de compensação e redistribuição que permite compensar vulnerabilidades e desigualdades, ao mesmo tempo que é possível a garantia dos direitos básicos dos indivíduos e dos grupos, não numa lógica de igualdade, mas num pressuposto de equidade e de justiça social.”*

Apesar de este conceito incidir essencialmente na área do apoio social, igualdade e justiça social, pode considerar-se que o Estado Social deve ser analisado à luz de um seguro social, de cariz universal assente na lógica da equidade e da justiça social, quer sejam ou não contribuintes do sistema (Cardoso & Rocha, 2009).

O Estado Social, de acordo com Briggs (2006), consiste no Estado em que o poder devidamente organizado é deliberadamente utilizado (através de políticas próprias) na tentativa de modificar as denominadas “forças do mercado”, no mínimo em três direções:

- I. Garantir aos cidadãos e famílias um rendimento mínimo, independentemente do valor de mercado do seu trabalho;
- II. Reduzir os níveis de insegurança dos cidadãos e das suas famílias, quando confrontados com contingências sociais como doença, velhice, e desemprego, que, caso contrário, conduzirá a crises familiares;
- III. Assegurar que a todos os cidadãos, sem distinção, são oferecidos os melhores serviços públicos disponíveis.

O Estado-Providência ou Estado Social são, de facto, termos que se sobrepõem. Contudo, e segundo Flora & Heidenheimer (2009), apesar de defenderem um conceito abrangente do Estado Social que inclui a segurança social, a política da família, os cuidados de saúde, a habitação e a

educação, não consideram que a regulação do mercado de trabalho e das condições laborais sejam parte integrante do Estado Social.

Esping-Andersen (2006) refuta o conceito defendido por Flora & Heidenheimer (2009), propondo uma reestruturação do conceito de Estado Social, considerando a desmercadorização (*decommodification*), a estratificação social e a política de emprego como indicadores cruciais para definir o Estado Social. A *decommodification* permite que o cidadão possa ter condições de vida sem depender do mercado, sendo que os direitos sociais conduzem à prestação de serviços aos cidadãos como um direito e não um benefício. Assim, os direitos sociais permitem uma melhoria contínua do estatuto dos trabalhadores no mercado de trabalho.

Esping-Andersen (2006) refere ainda que o Estado Social não assenta apenas num mecanismo intervencionista, devendo, sempre que possível, corrigir a estrutura por forma a evitar desigualdades. Para este autor, o Estado Social, consiste num sistema de estratificação, sendo uma força ativa que influencia as relações sociais.

A posição adotada converge para uma descrição do Estado Social como sendo um conjunto de instituições que exercem a sua atividade num domínio especializado. É um Estado distinto da sociedade que dirige, que centraliza o poder e possui o monopólio de implementar as mais variadas regras nas relações entre o Estado Social e a sociedade.

Depreende-se que os conceitos de Estado-Providência ou Estado Social, não são de todo antagónicos ou mesmo complementares, pelo simples motivo de que, ambos os conceitos convergem para o mesmo ponto, para o mesmo objetivo.

Os conceitos apresentados relacionados com o Estado Social ou Estado-Providência demonstram um ponto em comum, ou seja, de que estes conceitos devem ser analisados, na sua generalidade, como uma responsabilidade do Estado em garantir proteção social aos seus cidadãos, independentemente da designação atribuída pelos académicos, pois a designação não constitui um ponto fulcral, mas sim, a sua forma de atuação.

Incidindo na forma de atuação, é pertinente mencionar alguns dos problemas que emergem, quando se ressalva a responsabilidade do Estado no garante da proteção social. Em termos específicos, a quantidade de direitos sociais e o número de cidadãos a garantir esses mesmos direitos é verdadeiramente vasto, conduzindo, de forma inevitável, à dificuldade de autofinanciamento do Estado (Amaral, 2010). Para além do aumento de funcionários públicos, principalmente, nas décadas de 80 e 90, os subsídios às empresas públicas em dificuldades

financeiras e o serviço da dívida, um outro motivo contribuiu para a dificuldade de autofinanciamento do Estado e que está relacionado com o fenómeno designado de *free rider*, tal como destacam Booth (1985) e Naylor (1989).

Este conceito surgiu em 1848, através de J. S. Mill. Contudo, só em 1965 é que se tentou explicar este problema. O *free rider* refere-se ao facto de que, sempre que um determinado grupo é formado de forma a providenciar determinados serviços e/ou produtos, entre os indivíduos que constituem esse mesmo grupo existem aqueles que usufruem desses benefícios sem que lhes seja imputado um determinado custo. Estes indivíduos são os denominados *free riders*, que incorrem num *moral hazard* de acordo com Anesi (2009). Ou seja, se por um lado, existem indivíduos que contribuem para o grupo, de forma a salvaguardar o mesmo aquando da emergência de determinados problemas, com que um ou mais indivíduos se confrontam, por outro lado, existem aqueles que não contribuem e usufruem dos mesmos benefícios, retirando assim benefícios sem custo.

Em pequenos grupos este problema não é tão substancial, existindo a capacidade de rejeição e isolamento dos *free riders*. Como enfatiza Booth (1985) em grupos constituídos por um número elevado de indivíduos beneficiários, é maior a dificuldade em erradicar o problema do *free rider*. Esta dificuldade está associada ao problema da exclusão e de fiscalização, o que provoca problemas graves na otimização da distribuição dos benefícios.

#### 1.4.1. Evolução do Estado Social em Portugal: da Idade Média à II Guerra Mundial

O conceito de Estado-Providência ou Estado Social são de facto termos que convergem para o mesmo objetivo. De forma a manter a homogeneidade nos conceitos utilizados, será empregue o termo Estado Social. Tendo como finalidade de se perceber o conceito de Estado Social, não é de todo suficiente incidir de uma forma reducionista na sua caracterização, pois é fundamental verificar a sua genealogia e em que contexto foi possível o seu desenvolvimento.

De acordo com Mozzicafreddo (1992), a estrutura do Estado Social em Portugal, desenvolveu-se, após a implementação de um regime político democrático, através de três princípios:

- I. Desenvolvimento de políticas sociais gerais e políticas compensatórias de proteção de determinados segmentos da população;
- II. Implementação de políticas macroeconómicas e de regulação da esfera económica privada, intervindo nas disfuncionalidades das regras de mercado;

- III. Aplicação de formas de conciliação, ou seja, institucionalizando a concertação entre parceiros sociais e económicos em torno dos grandes objetivos, como o crescimento económico e a diminuição das desigualdades sociais.

O Estado Social é um conceito muito abrangente, incidindo em múltiplos setores, como Educação, Habitação, Saúde e Segurança Social, entre outras. Incidindo na Segurança Social, concretamente na ação social, é fundamental ressaltar que aqueles que manifestam mais carências sociais ou mais desfavorecidas sejam de alguma forma protegidos. Nem todos possuem as mesmas oportunidades, independentemente das razões que conduzam a esse infortúnio. Em função desse facto, o Estado tem a obrigação constitucional e moral de proteger estes cidadãos. É neste sentido que a presente secção será analisada, ou seja, tendo sempre subjacente o sistema público de Segurança Social, essencialmente, por dois motivos:

- I. Considerando a conjuntura económico-financeira que o nosso país atravessa, constitui um dos setores mais importantes que formam o Estado Social;
- II. A Segurança Social é de facto um dos pilares da presente Dissertação e como tal é crucial analisar a evolução do Estado Social à luz da mesma.

Após revisão da literatura sobre esta secção, foi possível perceber que os mais variados autores e/ou investigadores, destacam, essencialmente, os marcos históricos relacionados com a evolução do Estado Social em Portugal. Tal facto revela pertinência, mas não deixa de ser importante realçar a forma de atuação do Estado Social em Portugal em termos de legislação direcionada para o campo da proteção social. Desta forma é possível obter uma perceção de todo o empenho, cuidado e abrangência na implementação de medidas que conferem proteção ao cidadão, sejam no âmbito da intervenção ou da prevenção.

Ao longo dos séculos, foram realizados esforços por parte de monarcas e ordens religiosas, com o objetivo de corresponder ao dever moral de proteção das situações de necessidade nos planos individual e familiar. Um dos exemplos assenta nas Misericórdias que se multiplicaram por todo o país a partir da fundação da primeira Irmandade da Misericórdia, pela Rainha D. Leonor, em 1498, e tornaram-se o grande polo de assistência privada nos domínios da saúde e da ação social (Oliveira, 1998). Outro exemplo remete para a Casa Pia de Lisboa, tendo sido fundada em finais do Século XVIII, forneceu o primeiro sinal de instauração da assistência pública.

Apesar de alguns esforços, foi apenas em 1835 que se deu o primeiro passo para a formação de uma estrutura de assistência pública em Portugal, com a criação do Conselho Geral de

Beneficência com o objetivo de ajudar a extinguir a mendicidade Rodrigues (2010) e Silva (2013). Contudo, nesta época, a principal preocupação dos Estados era a manutenção da ordem pública, o controlo do movimento das populações e a gestão do mercado laboral, mais do que o bem-estar dos seus cidadãos, em particular, dos mais pobres (F. Silva, 2013).

A revolução que surge com a emergência do Estado-Providência moderno ocorreu em 1883 na Alemanha de Bismarck, sendo criado nesta data o primeiro seguro de saúde, consistindo no facto de que as entidades patronais serem obrigadas a contribuir para um esquema de seguro-doença a favor dos trabalhadores mais pobres, sendo estendido numa fase posterior, a trabalhadores com rendimentos mais elevados. Este constituiu o primeiro exemplo de um modelo de segurança social obrigatório, imposto pelo Estado (Campos & Simões, 2011).

Esta estratégia implementada por Bismarck conduziu, numa fase posterior, à criação de um sistema de seguros obrigatórios que cobria os riscos de doença temporária, invalidez permanente, velhice e morte prematura. O objetivo seria o de prevenir riscos incertos através de um seguro pago por contribuição partilhada de patrões e trabalhadores. O trabalhador tinha como obrigação contribuir independentemente da sua condição enquanto cidadão, uma vez que os direitos adquirem-se através do trabalho e das contribuições contínuas, os quais permitem gerar, por sua vez, benefícios imediatos ou diferidos (Simões, 2004).

Esta Lei foi tão popular que outros países implementaram Leis semelhantes, como a Bélgica em 1894 e a Noruega em 1909 (World Health Organization, 2000). A Grã-Bretanha, adotou, em 1911, por decisão de um governo do Partido Liberal, um sistema de financiamento dos cuidados de saúde através das cotizações dos trabalhadores em favor de mútuas que se responsabilizavam pelo pagamento aos seus prestadores (Campos & Simões, 2011).

Simões (2004) advoga que as medidas implementadas por Bismarck se repercutiram com grande efeito, não só no resto da Europa, mas também, nos Estados Unidos, ou seja, por mais distante que estivesse, em termos de ideologia política, o Império Alemão de Bismarck das políticas liberais-democráticas da Inglaterra e dos Estados- Unidos, o impacto do esquema de segurança social bismarckiano foi de facto elevado.

Em Portugal, este processo precipita-se com a queda da Monarquia e a instauração do regime republicano em 1910. A Constituição de 1911 prevê pela primeira vez o direito à igualdade social, estipulando-se a criação de um serviço de assistência pública, conduzindo à criação do Ministério do Trabalho e da Previdência Social em 1916. Após três anos, em 1919, foi criado o Instituto de Segurança Social. Foi nesta época que surgiram os seguros sociais obrigatórios na doença, nos

acidentes de trabalho e nas pensões de invalidez, velhice e sobrevivência, os quais, apesar da sua reduzida expressão, marcam um momento histórico na formação do Estado-Providência em Portugal (F. Silva, 2013).

A Segunda Guerra Mundial originou a destruição de muitas estruturas de saúde existentes, permitindo repensar o papel do Estado e aproveitar os ensinamentos demonstrados pela organização dos cuidados de saúde em tempo de guerra, nomeadamente na Grã-Bretanha. As circunstâncias próprias de um contexto de guerra conduziram à emergência de um sentimento de solidariedade entre o povo britânico que defendia políticas igualitárias e aceitando a intervenção determinante do Estado (Simões, 2004).

O Relatório *Beveridge*, de 1942, definiu os serviços de saúde como uma das premissas indispensáveis para a formação de um sistema viável de segurança social na Grã-Bretanha (Amaral, 2010; Mozzicafreddo, 2000; Quelhas, 2001). O relatório denominado “*Social Insurance and Allied Services*” baseia as suas propostas “...na existência de um Estado interventor que deve encontrar respostas para as diversas situações de risco social e é, desse ponto de vista, mais completo de que o de Bismarck porque pretende cobrir uma gama completa de riscos do berço à sepultura e integra um sistema universal porque abarca toda a população, unificado porque a quotização cobre o cidadão em relação a todos os aspectos do risco social e uniforme porque as prestações são independentes do rendimento auferido...” (Campos & Simões, 2011, pp. 40–41).

#### 1.4.2. Estado Social no pós-guerra

Na sequência do Relatório de *Beveridge*, desenvolve-se, em 1948, o *National Health Service* (NHS) - Serviço Nacional de Saúde (SNS) britânico. Esta Lei tornou-se importantíssima para o estabelecimento de um modelo para os sistemas de saúde com base na responsabilidade do Estado pela prestação de serviços gerais de saúde e a afirmação do princípio do acesso igual para todos os cidadãos (Quelhas, 2001; Simões, 2004).

Segundo Mishra (1995), numa fase temporal posterior, surgiu o Estado-Providência de Keynes-Beveridge na Inglaterra do pós-guerra. A “equação keynesiana” constituiu um outro fator da configuração do Estado-Providência, no que respeita à regulação das relações económicas e que teve a sua origem na necessidade de dinamizar a criação de empregos na época de forte depressão dos anos 30. Esta perspetiva considerava que as intervenções estatais na economia seriam de crucial importância de forma a estimular o crescimento e baixar o desemprego através

do aumento dos gastos públicos e/ou redução da carga fiscal (Campos & Simões, 2011; Mozzicafreddo, 2000).

Neste patamar, a função do Estado deverá ser o de estimular essas duas funções, com o objetivo de aumentar a procura global e efetiva, através da política de despesa pública e da política orçamental, nomeadamente, fiscal, monetária, creditícia e da política de desenvolvimento de obras públicas. Isto implica que o crescimento económico, a expansão das políticas sociais e as políticas de regulação económica não são apenas dimensões que se relacionam, mas sim, e principalmente, dimensões que se condicionam reciprocamente (Mozzicafreddo, 2000).

No nosso país, o desenvolvimento de políticas sociais foi mediado pela instalação de um regime em 1926, que viria a dar origem ao chamado Estado Novo (1933-1974).

O Estado Novo perdurou ao longo de sensivelmente 40 anos e revelou-se como um período marcado por uma ideologia política ditatorial e austera em relação à primeira República implementada em 1910. Como elemento chave, foi referendada em 1933 a Constituição que seria crucial para a implementação de políticas sociais, que até à data eram pouco expressivas.

Recuando alguns anos, em 1929, é criada a Caixa Geral de Aposentações (CGA), sendo assim o primeiro grande sistema de pensões do nosso país, embora apenas orientado para os funcionários públicos. Os restantes trabalhadores do setor privado, não estavam incluídos. Apenas alguns anos mais tarde, através da Lei n.º 1884, de 16 de março de 1935, e em obediência aos princípios corporativos estabelecidos na Constituição de 1933 (Fernandes, 1996) e no estatuto do trabalho nacional, esta lei determinava as bases da então denominada previdência social (evoluindo muito mais tarde para Estado Social) que, tendencialmente, deveria abranger os trabalhadores por conta de outrem, da indústria, do comércio e serviços tendo sido implementado um esquema de seguros sociais obrigatórios, de forma a cobrir eventualidades relacionadas com a velhice, invalidez e doença. Os trabalhadores do setor agrícola e do setor das pescas viriam a ser enquadrados em sistemas de proteção social específica geridos pelas casas do povo e casas dos pescadores. Estes seguros assentavam em caixas e instituições de previdência e financiado por um modelo de capitalização (Guibentif, 1985; F. Maia, 1985).

Como refere Rodrigues (2010) no Estado Novo ocorreu algo fulcral em matéria de políticas sociais, ou seja, foi marcada pela Constituição de 1933 e pela criação da Lei de Bases da Segurança Social em 1962. Subsequentemente foram criados vários subsistemas de proteção social (e.g.: ADSE). Estes mecanismos de proteção social consistiram nas principais medidas consagradas na Constituição de 1933 e que iria, entre 1935 e 1974, predominar no nosso país (F. Silva, 2013).

A Constituição da República Portuguesa de 1976, marco fundamental do pós-Estado Novo, assenta na universalização dos direitos e aponta para um alargamento dos direitos sociais, culturais, políticos e cívicos, próprios de uma democracia mais avançada: direito ao trabalho, ao emprego, à assistência material no desemprego, ao salário mínimo, à Segurança Social, à proteção na saúde, à habitação, à educação e à cultura. Esta Constituição reconhece também a importância dos sindicatos e das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enquanto parceiros de ação social, assumindo delegações de competências para a prestação de serviços de proximidade (E. Rodrigues, 2000).

Contudo, antes da Constituição de 1976, foram decretadas medidas de cariz social pelos governos provisórios como a instituição do subsídio de Natal, a implementação do suplemento de grande invalidez, o alargamento do âmbito pessoal e a extensão das prestações de maternidade, o subsídio de morte e a pensão de sobrevivência do regime especial dos trabalhadores agrícolas. Concretamente, no período que antecede a Constituição de 1976, verificou-se uma enorme mudança no que respeita à previdência social. Tal facto traduz-se na formação das bases para a materialização de um efetivo sistema de Segurança Social que viria a ser concluído apenas na década de 80 (E. Rodrigues, 2000, 2010).

Segundo Baganha, Ribeiro & Pires (2002) a saúde em Portugal até ao 25 de Abril de 1974, era garantida por várias formas: as misericórdias geriam uma boa parte dos estabelecimentos hospitalares e outros serviços relacionados, um pouco por todo o país; os serviços médico-sociais forneciam cuidados médicos aos beneficiários da Federação de Caixa de Previdência; os serviços de saúde pública estavam direcionados, principalmente, para a proteção da saúde; os hospitais estatais, gerais e especializados, encontravam-se principalmente localizados nos grandes centros urbanos; os serviços privados eram dirigidos a camadas da população, cujas condições socioeconómicas eram mais elevadas.

Como destacado pelo Observatório Português dos Sistemas de Saúde (2014), a reforma do sistema de saúde e da assistência, legislada em 1971 e conhecida como a “Reforma Gonçalves Ferreira”, incluiu a criação dos Centos de Saúde, tendo sido os alicerces para a implementação dos cuidados de saúde primários. Apesar de uma implementação limitada, foi criada a base que sustentaria o futuro Serviço Nacional de Saúde (SNS).

De forma a perceber, mais pormenorizadamente, a evolução do sistema de saúde em Portugal, importa destacar que na década de 70 é reestruturado o Ministério da Saúde e Assistência, que confirmava o direito à saúde, bem como o investimento em centros de saúde, algo considerado

como essencial. Assistiu-se, também, a uma remodelação dos organismos da previdência, no que respeita à sua disposição orgânica, às formas de coordenação e às circunstâncias de financiamento e de prestações (Baganha et al., 2002).

O sistema de proteção foi alargado aos trabalhadores rurais e aos trabalhadores domésticos. Esta nova gestão do sistema de prestações inseriu-se no período final do Estado Novo, também denominado como “primavera marcelista”, e contemplou ainda a criação de novos organismos regionais como as caixas de previdência e abonos de família, e centrais como a caixa nacional de pensões e a caixa central dos trabalhadores migrantes. Os destinatários foram definidos como os grupos mais desfavorecidos (Mendes, 1995; E. Rodrigues, 2010).

Pode-se inferir que a década de 70 permitiu uma diminuição das barreiras ao acesso de cuidados médicos, assim como do seu financiamento (prestado na íntegra pelo Estado).

A revolução democrática do 25 de Abril de 1974 e a Constituição de 1976 modificaram totalmente Portugal. Despontaram novas políticas sociais e a criação de um SNS foi percebida como a resposta mais ajustada à urgência de uma cobertura, mais ampla e imparcial de serviços de saúde. A nova Constituição estabelecia que todos os cidadãos têm direito à proteção da saúde que seria possível concretizar através da criação de um serviço nacional de saúde universal, geral e gratuito. Também faz referência ao desenvolvimento económico, social e cultural de forma a certificar e a fomentar a saúde.

A Lei do Serviço Nacional de Saúde, consagrada pela regulação jurídica em 1979, através do Decreto-Lei n.º 56/79, de 26 de agosto, declara que o acesso ao SNS deve ser garantido a todos os cidadãos independentemente da sua condição social ou económica, sendo que a revisão da Constituição em 1989 altera o conceito de gratuitidade do SNS para - “tendencialmente gratuito” - por forma a enquadrar a introdução de taxas moderadoras na saúde. A nova lei do Serviço Nacional de Saúde também significou que o financiamento da saúde começou a provir do Orçamento Geral do Estado substituindo o financiamento com base nos fundos sociais (Baganha et al., 2002; OPSS, 2014).

Rodrigues (2010) enfatiza que todas as medidas mencionadas permitiram uma maior abrangência da proteção social, isto é, a toda a população, assim como uma melhoria dos valores e das coberturas das prestações sociais, que tenderam para a institucionalização de políticas sociais e para o modelo do Estado Social, apesar de ainda evidenciar fortes lacunas. Concretamente, das medidas criadas, destacam-se as seguintes:

- I. Aumento das despesas com a proteção social por parte do Estado;
- II. Aumento do montante das prestações sociais e respetivo alargamento a toda a sociedade civil;
- III. Criação da pensão social, abrangendo os beneficiários do regime contributivo e do regime não-contributivo;
- IV. Implementação de transferências monetárias complementares ao salário do trabalhador (e.g.: subsídio de férias);
- V. Criação do Serviço Nacional de Saúde, com o objetivo de garantir a assistência médica a todos os trabalhadores e à população em geral. De notar que, sendo o Serviço Nacional de Saúde universal, tendencialmente gratuito e financiado pelo Estado, deixa algum espaço para a intervenção do setor privado;
- VI. Maior preocupação com a necessidade de diminuir o desemprego;
- VII. Realização de transferências do Orçamento de Estado para a Segurança Social, com o objetivo de cobrir os riscos sociais da população ativa face a riscos sociais como a doença, a maternidade, a invalidez, a velhice, as doenças profissionais, o desemprego, os encargos familiares e a morte;
- VIII. Financiamento direto do Orçamento de Estado nacional do regime não-contributivo e da ação social pública.

Incidindo no último ponto referido por Rodrigues (2010), ou seja, a matéria relacionada com o financiamento direto do orçamento do Estado para o regime não-contributivo e da ação social pública, deve ser salientado que foi inevitável a aplicação de medidas necessárias a preencher o vazio, em termos de remessas de capital, provocado por aqueles, que, por algum motivo, não contribuíram para o sistema público de segurança social, e que auferem benefícios providenciados por esse mesmo sistema, os denominados *free riders* (conceito explicado anteriormente).

O problema dos *free riders* é agravado, tal como refere Andrade (2001) por vários fatores como o decréscimo dos salários reais e por uma involução abrupta, ao longo dos últimos trinta anos, das taxas de natalidade e mortalidade, que são cada vez menores (Fialho, 2006) sendo que existem cada vez menos trabalhadores ativos para sustentar as pensões dos reformados, sejam do regime contributivo ou não-contributivo. Como o sistema de segurança social se baseia num esquema de repartição contemporânea, ou seja, *pay-as-you-go*, sem um *stock* de poupanças suficiente para

cobrir as obrigações futuras, a satisfação das responsabilidades do Estado para com as sucessivas gerações de trabalhadores está demasiado dependente desse esquema, sendo que só existem maiores remessas para o sistema público da segurança social se a massa salarial aumentar substancialmente, pois é sobre essa massa salarial que incidem as contribuições (Andrade, 2001).

Concluindo, a base contributiva assente no sistema de repartição não é suficiente para satisfazer as necessidades sociais da população, ou melhor, não é suficiente para que o Estado possa assumir as suas responsabilidades no que concerne à concessão dos vários benefícios sociais. Por estes motivos, o fator de sustentabilidade da segurança social, ao longo dos últimos anos, sofreu algumas alterações a fim de contornar esse constrangimento.

A evolução do Estado Social português pautou por ser demasiado morosa e lacunar, no entanto, permitiu a emergência de uma nova era, com a publicação da Lei de Bases da Segurança Social em 1984.

#### 1.4.3. Lei de Bases da Segurança Social: incidência nas traves mestras

Num contexto histórico e de consolidação do sistema, todos os passos dados evidenciaram uma importância extrema de forma a iluminar o trilho em direção ao sistema público da Segurança Social do pós-25 de Abril, cuja premissa maior assenta no direito universal de todo e qualquer cidadão, para que lhe sejam proporcionadas garantias sociais em caso de infortúnio pessoal e/ou profissional.

Nesta perspetiva, Santos (2012, p. 9) afirma que: *“O Estado Social português nasceu em contraciclo, depois da revolução do 25 de Abril de 1974. Em parte por isso, nunca passou de um Estado muito pouco ambicioso (quando comparado com os outros Estados europeus), um quase-Estado-Providência, como o designei nos anos 1990, e nunca deixou de depender de uma forte sociedade-providência. Mas, mesmo assim, foi essencial na criação e consolidação da democracia portuguesa da terceira república. É este o sentido da sua consagração constitucional. E porque, entre nós, a democracia e o Estado social nasceram juntos, não é possível garantir a sobrevivência de qualquer deles sem o outro.”*

O 25 de Abril de 1974 consistiu um marco histórico crucial, um ponto de viragem, uma vez que foi instituída a democracia em Portugal, permitindo, desta forma, enaltecer o direito à Segurança Social, estabelecido no Art.º 63.º da Constituição da República Portuguesa (2005), sendo materializado através do sistema público de Segurança Social consolidado nas sucessivas Leis de

Bases que o foram ajustando à evolução social e económica nacional e internacional, e da estrutura orgânica e funcional responsável pela sua implementação.

Como enfatizado pelo Instituto da Segurança Social (2012), antes da aprovação da Lei de Bases da Segurança Social de 1984, já várias medidas tinham sido tomadas nos campos de aplicação pessoal (pessoas abrangidas) e material (prestações garantidas) da proteção social. É de particular importância a pensão social, instituída inicialmente em termos puramente assistenciais, sendo o seu campo de aplicação pessoal posteriormente alargado a todas as pessoas com idade superior a 65 anos que não exercessem atividade remunerada e não estivessem abrangidas por qualquer esquema de previdência, bem como às pessoas inválidas com idade superior a 14 anos, que não conferissem direito ao subsídio vitalício ou a outro subsídio, tal como referido através de Vasques (1977).

De certa forma, a implementação da pensão social está na base da criação do esquema mínimo de proteção social, veiculado através do Decreto-Lei n.º 513-L/79 de 26 de dezembro (Ministérios da Administração Interna e dos Assuntos Sociais, 1979), para todos os cidadãos nacionais residentes, independentemente do vínculo laboral ou de contribuição prévia. Tem por objetivo a garantia universal do direito a prestações no âmbito da saúde e da Segurança Social, incluindo a pensão social, o suplemento de pensão a grandes inválidos, o abono de família, o subsídio mensal a menores deficientes e o equipamento social. O esquema mínimo é, mais tarde, substituído pelo regime não contributivo de proteção social, pelo Decreto-Lei n.º 160/80, de 27 de maio (Ministérios das Finanças e do Plano e dos Assuntos Sociais, 1980) que, mantendo todos os benefícios do referido esquema, passa a limitar o universo pessoal aos cidadãos mais desfavorecidos na base da verificação da condição de recurso.

A Lei de Bases da Segurança Social (1984) tendo sido revogada pela Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro (Assembleia da República, 2007), que aprova as bases gerais do sistema de segurança social, estabelece vetores cruciais de orientação. Apesar de não ser a primeira Lei de Bases da Segurança Social, a Lei publicada em 1984, revelou-se mais incisiva e abrangente, garantindo, desta forma, uma maior proteção social e mais ajustada às necessidades dos cidadãos.

A Lei de Bases da Segurança Social assenta em três pilares:

- I. Garantir a concretização do direito à Segurança Social;
- II. Promover a melhoria sustentada das condições e dos níveis de proteção social e o reforço da respetiva equidade;

III. Promover a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão.

Ao longo dos anos foram implementadas medidas de fulcral importância de forma a garantir a proteção social dos cidadãos. No conjunto vasto de medidas (Ver Anexo I), veiculadas através de uma legislação assente em regimes de proteção social, destacam-se aquelas que evidenciaram um maior impacto na economia social (Segurança Social, 2012):

- I. Renovação da obrigatoriedade já prevista no Decreto-Lei n.º 48580, de 14 de setembro (Ministério da Saúde e Assistência, 1968), de Sujeição de Equipamentos a Licenciamento Prévio e à Fiscalização do Estado, através do Decreto-Lei n.º 350, de 23 de dezembro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1981a), ficando os estabelecimentos com fins lucrativos sujeitos à obtenção de alvará pelos Centros Regionais de Segurança Social (CRSS), relativamente às condições de instalação e funcionamento;
- II. No reconhecimento de que a organização do sistema de Segurança Social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não-lucrativas que serão permitidas, regulamentadas por Lei e sujeitas à fiscalização do Estado. O Decreto-Lei n.º 519-G2, de 29 de dezembro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1979a), estabelece o Regime Jurídico das Instituições Privadas de Solidariedade Social;
- III. Aprovado o Regulamento do Registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social através da Portaria n.º 234/81, de 5 de março (Ministério dos Assuntos Sociais, 1981b);
- IV. Aprovado o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social através do Decreto-Lei n.º 119, de 25 de fevereiro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1983);
- V. Estabelecidas as Normas Reguladoras dos Acordos de Cooperação entre os Centros Regionais de Segurança Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social com o objetivo de contribuir para a concessão, por estas, de prestações sociais, designadamente em serviços de ação social e familiar e de equipamento social, para a proteção à infância e juventude, à família, comunidade e população ativa, aos idosos e aos deficientes através dos Despachos Normativos n.º 360/80, n.º 388/80, de 31 de dezembro e n.º 12/88, de 22 de fevereiro, revogado pelo Despacho Normativo n.º 75/92, de 23 de Abril e alterado pela Portaria n.º 881 de 8 de agosto (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007a). Ressalva-se que anualmente, é efetuada uma atualização da comparticipação financeira no âmbito dos acordos de cooperação.

Até ao final da década de 80 e início da década de 90, pode ser afirmado que foi publicada um conjunto vasto de legislação no âmbito da proteção social, fortalecendo ainda mais o Estado Social português. Tal facto permitiu recuperar algum do atraso evidenciado em Portugal, quando comparado com os restantes países europeus, nomeadamente, Inglaterra, França, Alemanha e Espanha.

#### 1.4.4. Estado Social: Dos anos 90 à atualidade

Em plena década de noventa e nos anos 2000, este período foi marcado essencialmente pela publicação de vários diplomas altamente estruturantes, nomeadamente, aqueles que foram publicados no dia 25 de setembro de 1993, apresentando uma maior incidência na definição nos pilares do sistema da Segurança Social, a saber:

- I. O Decreto-Lei n.º 326, de 25 de setembro (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1993a), reintroduz o sistema de desagregação da taxa contributiva global por eventualidade, determinando o valor da taxa atribuível a cada eventualidade;
- II. O Decreto-Lei n.º 327, de 25 de setembro (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1993b), assegura a efetivação do direito à Segurança Social dos membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas e entidades equiparadas, passando a abranger os administradores e sócios gerentes de empresas;
- III. O Decreto-Lei n.º 328, de 25 de setembro (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1993c), é reformulado o regime de Segurança Social dos trabalhadores independentes, que passam a usufruir da cobertura da Segurança Social, em igualdade de circunstâncias com os trabalhadores por conta de outrem. Neste âmbito foram previstos dois aspetos legais cruciais no que concerne às prestações:
  - a. No sentido mas restrito, com a possibilidade de cobrir, com carácter obrigatório, as eventualidades de maternidade, invalidez, velhice e morte;
  - b. No sentido mais lato, com a possibilidade de cobrir, com carácter facultativo, a proteção nas eventualidades de doença, doença profissional e encargos familiares.
- IV. O Decreto-Lei n.º 329, de 25 de setembro (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1993d), que distingue a componente de seguro da componente de solidariedade com base no financiamento pelo orçamento do Estado.

No âmbito do regime não contributivo, a medida mais importante neste período está relacionada com a criação do rendimento mínimo garantido, prestação integrada por duas vertentes: prestação pecuniária e programa de inserção social. O objetivo é garantir aos indivíduos e seus agregados familiares os recursos necessários à satisfação das suas necessidades básicas e a progressiva integração social e profissional, sendo descrito na Lei n.º 19-A, de 29 de junho (Assembleia da República, 1996). Sendo uma medida complexa e inovadora, optou-se, por promover um período de aprendizagem social, sendo que o rendimento mínimo é criado sob a forma de projetos-piloto experimentais de ação social em várias zonas do país.

Os conceitos de rendimento mínimo, prestação de rendimento mínimo, programa de inserção e vários outros, bem como as condições de titularidade e atribuição da prestação, e a elaboração do programa de inserção, são definidos, com base na experiência adquirida, pelo Decreto-Lei n.º 196/97, de 31 de julho, republicado pelo artigo 3.º no Decreto-Lei n.º 84/2000, de 11 de Maio e revogado pelo art.º 41.º da Lei n.º 13, de 21 de maio (Assembleia da República, 2003).

Através da Lei n.º 17/2000, de 8 de agosto (Assembleia da República, 2000), destaca-se a emergência das novas bases do sistema de Solidariedade e Segurança Social e que renova o direito de todos à Segurança Social através do referido sistema, prosseguindo a melhoria das condições e dos níveis de proteção social e o reforço da respetiva equidade, a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão e a sustentabilidade financeira.

O sistema passa a dividir-se em três subsistemas:

- I. Proteção social de cidadania;
- II. Proteção à família;
- III. Previdencial.

A Lei n.º 32/2002, de 20 de dezembro (Assembleia da República, 2002), vem revogar a Lei n.º 17/2000, de 8 de agosto, alterando a designação do sistema, novamente para sistema da Segurança Social.

Embora as designações se tenham alterado, os objetivos e composição do sistema, bem como o universo pessoal e material das prestações não sofrem grandes alterações.

O sistema público de Segurança Social integra os seguintes subsistemas:

- I. Subsistema previdencial;
- II. Subsistema de solidariedade;

- III. Subsistema de proteção familiar;
- IV. Sistema de ação social;
- V. Sistema complementar.

A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro (Assembleia da República, 2007) aprova as bases gerais do sistema de Segurança Social atualmente em vigor. Numa nova alteração, o sistema de Segurança Social volta a ser composto por 3 sistemas:

- I. Proteção social de cidadania;
- II. Previdencial;
- III. Complementar.

Como princípios gerais, a Lei n.º 4, de 16 de janeiro (Assembleia da República, 2007, p. 345) estabelece o seguinte: *“Constituem princípios gerais do sistema o princípio da universalidade, da igualdade, da solidariedade, da equidade social, da diferenciação positiva, da subsidiariedade, da inserção social, da coesão intergeracional, do primado da responsabilidade pública, da complementaridade, da unidade, da descentralização, da participação, da eficácia, da tutela dos direitos adquiridos e dos direitos em formação, da garantia judiciária e da informação.”*

Diversas medidas são revogadas e novas medidas são aprovadas a partir do ano 2000, na sequência da regulamentação das sucessivas Leis de Bases, tal como é passível de ser verificado nos diplomas publicados e referidas de seguida.

É definida a proteção garantida no âmbito do subsistema previdencial aos trabalhadores que exercem a sua atividade no domicílio sem caráter de subordinação, nas eventualidades de maternidade, doenças profissionais, invalidez, velhice e morte, na sequência da regulamentação do Código do Trabalho, através do Decreto-Lei n.º 98, de 16 de junho (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2005).

Como enfatizado por Rodrigues (2010), é também criado o Rendimento Social de Inserção (RSI) em substituição do Rendimento Mínimo Garantido (RMG), através da Lei n.º 13, de 21 de maio (Assembleia da República, 2003). O novo regime pretende reforçar a natureza social da prestação e promover efetivamente a inclusão dos mais carenciados, privilegiando a inserção e introduzindo um maior rigor na atribuição, processamento e gestão da própria medida, conferindo assim uma eficácia social acrescida com claros benefícios para as pessoas e para o Estado.

Procede-se à criação da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, no âmbito dos Ministérios da Saúde e do Trabalho e da Solidariedade Social, constituída por unidades e equipas de cuidados continuados de saúde, e/ou apoio social, e de cuidados e ações paliativas, com origem nos serviços comunitários de proximidade, abrangendo os hospitais, os centros de saúde, os serviços distritais e locais da Segurança Social, a Rede Solidária e as autarquias através do Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho (Ministérios da Saúde do Trabalho e da Solidariedade Social, 2006). Por sua vez, o Despacho Normativo n.º 34/2007, de 19 de setembro (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007b), define os termos e as condições em que a Segurança Social comparticipa os utentes pelos encargos decorrentes da prestação dos cuidados de apoio social nas unidades de média duração e reabilitação, e de longa duração e manutenção da Rede. Na prossecução do reforço da proteção social conferida aos cidadãos mais desfavorecidos, é criado um complemento extraordinário de solidariedade, para os beneficiários das pensões sociais de invalidez e de velhice do regime não contributivo e de regimes equiparados, cujas condições de atribuição são definidas pelo Decreto-Lei n.º 208/2001, de 27 de julho (Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2001).

É criado o Complemento por Dependência (CpD), através do Decreto-Lei n.º 265/1999, de 14 de julho (Solidariedade, 1999), alterado pelo Decreto-Lei n.º 13/2013, de 25 de janeiro, pelo Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2013). O referido Decreto-Lei tem por objetivo definir e regular a proteção social em situações de dependência. A proteção referida realiza-se pela atribuição de uma prestação pecuniária, de concessão continuada. De acordo com o referido diploma, são abrangidos pela proteção os titulares do direito a pensões de invalidez, velhice e sobrevivência do regime geral de segurança social e das pensões do regime não contributivo e equiparados que se encontrem em situação de dependência. Consideram-se em situação de dependência os indivíduos que não possam praticar com autonomia os atos indispensáveis à satisfação das necessidades básicas da vida quotidiana, carecendo da assistência de outrem. Consideram-se atos indispensáveis à satisfação das necessidades básicas da vida quotidiana, nomeadamente, os relativos à realização dos serviços domésticos, à locomoção e cuidados de higiene.

Para efeitos da atribuição da prestação e da determinação do respetivo montante, consideram-se os seguintes graus de dependência:

1.º grau - indivíduos que não possam praticar, com autonomia, os atos indispensáveis à satisfação de necessidades básicas da vida quotidiana, designadamente atos relativos à alimentação ou locomoção ou cuidados de higiene pessoal;

2.º grau - indivíduos que acumulem as situações de dependência que caracterizam o 1.º grau e se encontrem acamados ou apresentem quadros de demência grave.

No ano de 2005, é criado o Complemento Solidário para Idosos (CSI), no âmbito do subsistema de solidariedade, destinado a pensionistas com mais de 65 anos. Como indicado pela sua designação, trata-se de um complemento a rendimentos preexistentes, sendo o seu valor definido por referência a um limiar fixado anualmente e a sua atribuição diferenciada em função da situação concreta de recursos do pensionista que o requer. A idade para o reconhecimento do direito é fixada de forma progressiva, com início nos 80 anos, tendo como finalidade a atribuição da prestação às pessoas idosas com 65 ou mais anos, como pode ser verificado no Decreto-Lei n.º 13/2013, de 25 de janeiro protagonizado pelo Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (2013).

### **1.5. Considerações finais**

O percurso foi longo e sinuoso, mas apesar das dificuldades com que o Estado Social se debateu (e continua debater...), é de realçar todo o esforço, empenho e investimento dos sucessivos Governos, de forma a garantir, tanto quanto possível, uma proteção abrangente, eficiente e equitativa. O Gráfico 1 ilustra de forma clara, o peso do Estado Social incidindo nas áreas da Saúde, Educação e Segurança Social no PIB nacional no período compreendido entre 1972 a 2012. Ao incidir nos encargos nos três pilares cruciais referidos (Saúde, Educação e Segurança Social), constata-se que em termos de percentagem do PIB, estas três áreas no ano de 2012 acumulam cerca de 31% e em 1972 acumulam 5,2%.

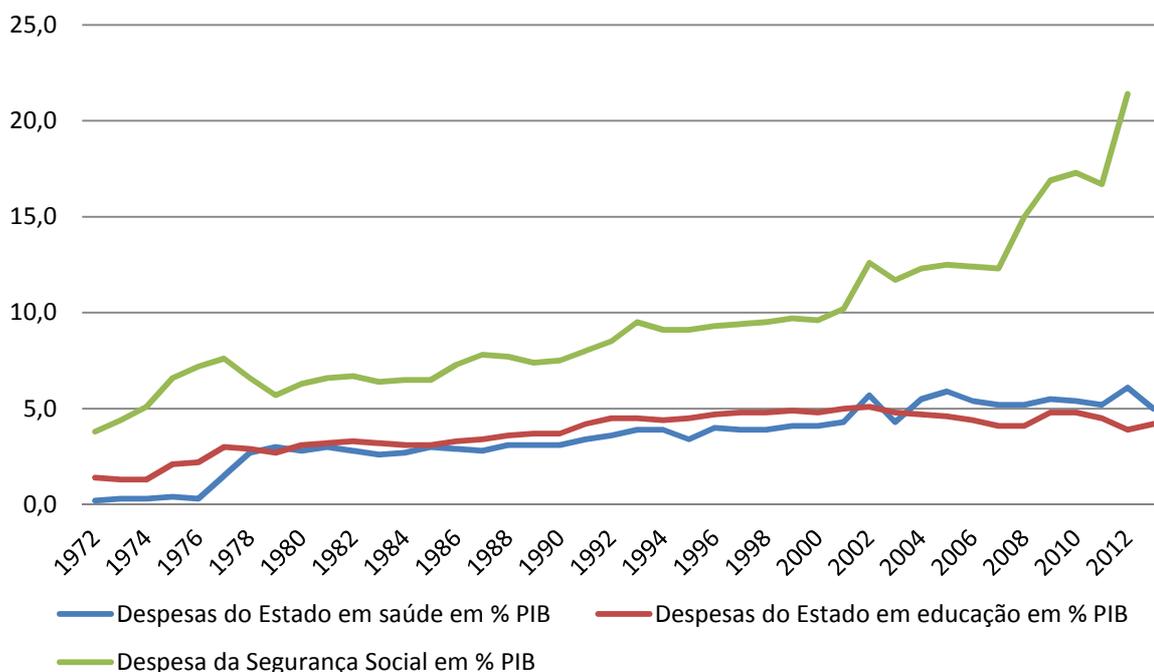
Nesse mesmo ano, os encargos com a Segurança Social apresentaram o maior encargo, ou seja, de 21,4% em relação ao PIB. Em 1972, esses encargos correspondiam a 3,8% do PIB. Os valores são díspares, o que revela um caráter evolutivo positivo. Contudo, esta evolução na sua grande parte não equivale a uma melhor proteção social, ou seja, os encargos aumentaram não porque se verificou uma melhoria na qualidade dos serviços e benefícios fornecidos, mas sim porque a quantidade de beneficiários é elevada. Tal facto pode ser constatado através de dois aspetos: a percentagem de pensionistas aumentou de forma exponencial, uma vez que a população está

cada vez mais envelhecida e a percentagem de desempregados aumentou drasticamente, em função da crise económica e, subsequente crise social.

Para além disso, a crise económica mundial provocou um forte impacto sobre os recursos económicos absorvidos pelo Estado Social, concretamente nos 17 países do euro. Em função dessa crise, não só económica mas também social, Portugal necessitou de ajuda externa protagonizada pela *troika*. Através desta intervenção externa, iniciou-se um processo de tentativa de reestruturação do Estado Social de acordo com princípios de carácter não universalistas.

Perante este processo, poderão emergir três cenários: permanecer tudo na mesma, desmantelamento ou reconfiguração, tal como enfatiza Silva (2013).

**Gráfico 1 – Despesas do Estado em percentagem do PIB de 1972 a 2012.**



**Fonte:** PORDATA (2013).

Em função da crise económica, o PIB "real" nacional desceu mais de 5% desde 2007 e os encargos sociais provocados por essa crise aumentaram exponencialmente como estima a OCDE (2013), acompanhando países como República Checa, Islândia, Itália, Eslovénia, Espanha e Reino Unido. A OCDE ressalva que: *"...o desafio atual passa por salvaguardar o apoio social para as gerações futuras nos países ligados à entidade. Os gastos sociais aumentaram significativamente durante*

*2008 e 2009, e estabilizaram-se desde então. O crescimento económico segue, em linhas gerais, a tendência oposta, lamenta a organização...” (Negócios, 2012).*

Não se poderá afirmar que o peso do PIB investido no Estado Social é demasiado elevado ou demasiado reduzido. É importante salientar que, se a conjuntura económica for positiva, ou seja, se o crescimento da economia nacional conseguir compensar esses custos, então o peso do PIB investido no Estado Social não é elevado. Contudo, tal facto não tem ocorrido, o que significa que esse custo é difícil de suportar, devido ao facto de que a economia nacional tende a não apresentar um crescimento mas sim um enfraquecimento. Tal facto torna altamente prioritário a aplicação de políticas de ajustamento e de crescimento económico de forma a tornar sustentável, todo o investimento efetuado no Estado Social.

## **Capítulo II – Organizações da economia social e rede lucrativa: caracterização e diferenças**

A abordagem ao presente capítulo assenta, essencialmente, em descrever a estrutura, autonomia, fontes de financiamento, enquadramento legal, contextos de atuação e atividades realizadas pelas NPO's que incorporam a economia social, inseridas num contexto federativo relacionado com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP). Para além das NPO's, serão igualmente caracterizadas nos mesmos moldes as FPO's, estando estas inseridas na rede lucrativa. Desta forma, será possível obter um grau de conhecimento importante sobre este tipo de organizações.

### **2.1. Enquadramento das organizações sem fins lucrativos: NPO's**

As NPO's são caracterizadas por serem organizações cuja finalidade principal não é a obtenção do lucro mas sim a satisfação de outro tipo de necessidades, sendo estas de cariz social ou solidário, que outras empresas não satisfazem ou não satisfazem em pleno. As NPO's são organizações inseridas na economia social e são identificados cinco atributos de acordo com Salamon & Anheier (1997):

- I. Formalismo: As NPO's são formalmente constituídas de modo a obterem alguma forma de institucionalização, com um nível de formalização de regras e procedimentos, assegurando a sua existência por um período mínimo de tempo;
- II. Iniciativa Privada: Apresentam uma estrutura básica não-governamental e não estão associadas de forma institucional aos governos, ou seja, são privadas;
- III. Autogoverno: Apresentam uma gestão própria, isto é, não são controlados externamente. São responsáveis pela sua própria gestão;
- IV. Não distribuição dos proveitos: Não evidenciam fins lucrativos, os resultados positivos do exercício financeiro passam a resultados transitados, e são, *a posteriori*, reinvestidos na Instituição, não existindo uma distribuição dos lucros pelos seus dirigentes ou acionistas/fundadores;
- V. Voluntariado: Uma parte, eventualmente, na sua totalidade, da força de trabalho depende de mão-de-obra voluntária, portanto, não é remunerada. Também se verifica a utilização de equipamento assente na premissa do voluntariado.

Como destaca Teixeira (2013, p. 394) as NPO's podem ser definidas da seguinte forma: *“uma organização formal de iniciativa privada impedida de distribuir proveitos pelos seus fundadores ou directores e capaz de gerir autonomamente as suas actividades recorrendo ao trabalho voluntário no todo ou em parte.”*

As principais áreas de atuação deste tipo de organizações inserem-se nas seguintes categorias: saúde; educação, investigação e formação; serviços e equipamentos sociais; assistência a grupos desfavorecidos; cultura, artes e recreação; proteção ambiental e patrimonial; desenvolvimento territorial; defesa dos direitos civis; atividades internacionais, apoio a empresas e empreendedorismo; desporto, entre outras (Jacob et al., 2013).

Em Portugal as NPO's são tuteladas pelo Ministério da Solidariedade e Segurança Social sendo celebrados acordos entre a Confederação das Instituições de Solidariedade (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a União das Mutualidades Portuguesas (UM) e o referido Ministério. É atribuído ao Instituto da Segurança Social, I.P., o papel de garantir o cumprimento de todas as cláusulas dos acordos de cooperação, permitindo o correto funcionamento das NPO's.

As três associações acima referidas, direcionam a sua atividade de forma a zelar, tal como ocorre com o Instituto da Segurança Social, I.P., pelo correto funcionamento das NPO's, assim como, fornecer aconselhamento e estimular a promoção das atividades e os valores a serem instituídos junto da população que usufrui dos seus serviços. A União das Misericórdias Portuguesas (UMP), a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a União das Mutualidades Portuguesas (UM) são os organismos que suportam essas responsabilidades e que serão analisados de seguida de forma aprofundada.

#### 2.1.1. União das Misericórdias Portuguesas (UMP): caracterização e enquadramento

Como refere Fonseca (2009), no V Congresso das Misericórdias Portuguesas, em Novembro de 1976, realizado na cidade de Viseu, reencontraram-se e confrontaram-se a Igreja e o Estado, para verem, ouvirem e compreenderem a voz das Irmandades. A temática desse Congresso abordou três pontos fundamentais, que iriam culminar com a génese da UMP, a saber:

- I. Definição das Misericórdias;
- II. Legislação atual;
- III. Criação da União das Misericórdias, com vista à sua defesa e revitalização.

Do Congresso saíram aprovadas, por unanimidade, diversos aspetos, dos quais se destacam:

- I. As Misericórdias são associações de fiéis denominadas Irmandades de Misericórdia ou Santas Casas de Misericórdia com personalidade jurídica canónica e civil, com o fim específico de praticar as obras de misericórdia corporais e espirituais e promover o culto público a Deus, gozando de autonomia administrativa e da confiança dos seus benfeitores e beneficiando da proteção histórica da Igreja e do Estado;
- II. As Misericórdias decidem a criação imediata de uma associação que, a nível nacional, assegure a união das Misericórdias Portuguesas, sem interferências diretas na sua liberdade de ação e de iniciativa, nem lhes limitar a escolha de atividades.

O mesmo autor refere que o V Congresso das Misericórdias Portuguesas rejeitava todas as tutelas, quer estatais quer eclesiásticas, mas reclamava para as misericórdias a natureza de instituições eclesiais e considerava que, na terminologia do novo Código Canónico, deveriam ser integradas nas associações particulares de fiéis. Reivindicava-se a revisão da legislação às Misericórdias, tanto anterior como posterior ao 25 de abril. O objetivo era de que fosse reconhecida às Misericórdias a natureza jurídica tradicional de irmandades ou confrarias canonicamente eretas para a prática da caridade cristã, que lhes fosse restituída a posse e administração dos bens recentemente desapropriados, ou, não sendo possível, se procedesse aos arrendamentos, que fossem indemnizadas dos danos que as leis de desamortização<sup>1</sup> continuavam a causar, que fosse formalmente reconhecida a liberdade e autonomia das misericórdias, embora com observância dos interesses do Estado e finalmente, que fosse criado um órgão nacional que assegurasse a união das Misericórdias sem afetar a sua liberdade de ação e iniciativa. Do ponto de vista reivindicativo, o congresso de Viseu constituiu um êxito retumbante, à exceção da indemnização pelos danos das desamortizações (desvinculação da propriedade em prol do Estado).

A União das Misericórdias Portuguesas (UMP) foi formalmente constituída no V Congresso das Misericórdias, datando a aprovação dos seus estatutos e ereção canónica de 24 de Janeiro de 1977, concedidas pelo Bispo de Viseu, D. José Pedro da Silva (Sá & Lopes, 2008).

---

<sup>1</sup> “...elaboração e aplicação dum processo legislativo visando diversas finalidades interdependentes: extinção de corporações e de estabelecimentos religiosos e laicos e nacionalização dos respetivos bens, incorporados na posse do Estado ou nos Próprios da Fazenda Pública, numa primeira fase; transferência, depois, para o domínio privado por meio de venda ou de remissão em hasta pública...” (A. Silva, 1990).

Como se pode verificar, as Santas Casas da Misericórdia constituem o cerne da UMP. Em concreto, as Misericórdias são associações constituídas através da ordem jurídica canónica tendo por objetivo principal, a satisfação das necessidades de cariz social e a prática de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, enformado pelos princípios de doutrina e moral cristã. As Misericórdias associam leigos, abrangidos pela mesma fé e unidos pelos mesmos objetivos de afirmarem em colegialidade, uma caridade fraternalista constituindo uma presença e uma força de esperança junto de todos os que precisam (CASES, 2014a).

As misericórdias, sendo NPO's, no momento em que são registadas de acordo com os termos lei, adquirem automaticamente a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública, com dispensa do registo e demais obrigações previstos no respetivo regime, tal como previsto no Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, descrito no Decreto-Lei n.º 119, de 25 de fevereiro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1983).

A Missão da UMP converge para a seguinte redação: *“...ser o instrumento promotor, quer dos valores e atividade das Misericórdias Portuguesas na sociedade portuguesa, quer do movimento das Misericórdias no plano europeu, mundial e da cultura e civilização portuguesas e lusófonas. Neste contexto, cabe na Missão da UMP ser o elemento chave da promoção das catorze Obras de Misericórdia<sup>2</sup>, em todas as Misericórdias Portuguesas assegurando a sua autonomia e a sua identidade individual e coletiva e assumindo-se ao mesmo tempo como a garante da orientação, coordenação, dinamização e representação das Santas Casas, pela via da defesa dos seus interesses, da organização de serviços de interesse comum e do fomento dos princípios que formaram a base cristã da sua origem e determinam o espírito solidário da sua ação, estimulando a fraternidade e desenvolvendo o seu bom relacionamento comum.” “(...) deve pois desenvolver-se centrando a sua atividade no apoio às Misericórdias e às suas opções e prioridades nas áreas do Envelhecimento, na Saúde, na Infância e Juventude, no Combate à Pobreza e na defesa e salvaguarda da sua Cultura e Património. Assim a UMP deve poder ser muito mais do que a mera soma das suas associadas” (UMP, 2014a).*

No que respeita à Visão a UMP considera os seguintes pontos: *“...respeito pelo legado histórico e pela específica identidade e Missão das Misericórdias; Determinação para enfrentar os desafios*

---

<sup>2</sup> As catorze Obras da Misericórdia remetem para duas áreas, a saber: Espirituais e Corporais. As Sete Obras Espirituais consistem em Perdoar os que erram; perdoar quem pecou; Rogar a Deus pelos vivos e defuntos; Ensinar os simples; Consolar os tristes; Dar bons conselhos e Sofrer com paciência as injúrias. As Sete Obras Corporais remetem para o Dar de comer aos famintos; Dar de beber aos sequiosos; Dar de pousada aos peregrinos; Curar os enfermos; Cobrir os nus; Remir cativos e visitar os presos e Enterrar os mortos (CASES, 2014b).

*do futuro pela defesa da actualidade da Obra das Misericórdias, pelo reconhecimento da capacidade e potencial de cada uma das Misericórdias Portuguesas e, finalmente, pela oportunidade da sua Missão; Princípio da Autonomia Cooperante quer das Misericórdias entre si (tendo presente a emergência de um mundo globalizado e profundamente mediatizado, logo mais pequeno, onde circula mais depressa o conhecimento e a informação e onde as atitudes de cada uma têm necessariamente repercussão sobre os outros), quer em relação ao Estado, quer em relação à Igreja e demais instituições da Sociedade Civil; Princípio da Cooperação com a Sociedade e as suas Instituições, em geral, com o Estado, em particular, com as outras Misericórdias e designadamente com as outras Uniões e organizações do Sector Social; Modernização e adequada profissionalização e dos serviços da União, dirigidos ao apoio às Misericórdias” (UMP, 2014a).*

A estrutura e organização da União das Misericórdias Portuguesas são presididas pelo Dr. Manuel de Lemos desde 2006, apresentando uma disposição composta por vários organismos, dos quais se destacam a mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Secretariado Nacional e Conselho Nacional, Secretariados Regionais, Comissões e Representações (UMP, 2014b).

O raio de intervenção da UMP é verdadeiramente abrangente atuando em áreas como a ação social, saúde, património, jurídico, formação, turismo social e voluntariado. Dado a abrangência de atuação da UMP, passa-se a destacar duas áreas que se encontram mais relacionadas com o tema da presente dissertação: ação social e saúde.

No que concerne à ação social, a UMP procura através do seu Gabinete de Cooperação Estratégica de Ação Social (GCEAS) orientar, dinamizar e representar as Misericórdias, defendendo os seus interesses e organizando serviços de interesse comum. Procura ainda apoiar todas as Misericórdias na área dos serviços de cooperação de ação social, acrescentando eficiência nos meios e a eficácia dos resultados das instituições e das suas respostas sociais. Tenta também implementar uma cultura de trabalho planificado e em rede, melhorar a capacidade negocial junto do Estado e criar quadros de referência para potenciar a intervenção das Santas Casas são alguns dos objetivos do GCEAS. Na estrutura funcional da UMP, o GCEAS tem a capacidade de conceptualizar, programar, executar e avaliar projetos de cooperação e outras atividades para o desenvolvimento social (UMP, 2014c).

Relativamente à área da saúde o trabalho desenvolvido pela UMP é desenvolvido através do Grupo Misericórdias Saúde (GMS) e a Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias (ESESFM). O objetivo principal do GMS: *“...é representar as Santas Casas junto do Ministério da Saúde, mas também apoiá-las tecnicamente na prestação de cuidados de saúde,*

*tanto em hospitais de agudos como na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados. Recentemente a UMP colocou em funcionamento uma unidade especializada em demências, com especial enfoque na doença de Alzheimer. A Unidade de Cuidados Continuados Bento XVI vai também ser o núcleo de formação e irradiação de conhecimento no tratamento de demências. A faceta formativa do trabalho na saúde é assegurado pela ESEFM que já tem mais de 60 anos de existência e é uma referência no ensino da enfermagem em Portugal. A oferta de formação inclui licenciaturas e pós-graduações. Por fim, a UMP é ainda detentora de um laboratório de análises clínicas que já existe há cerca de 20 anos” (UMP, 2014d).*

#### 2.1.2. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS): caraterização e enquadramento

Pinto & Oliveira (2011) destacam que, numa primeira fase, a CNIS não possuía a presente designação, mas sim uma outra, denominando-se então por União das Instituições Privadas de Solidariedade Social (UIPSS), sendo que a sua fundação ocorreu no dia 15 de janeiro de 1981 quando foi assinado o documento histórico que permitia a constituição formal da União das Instituições Privadas de Solidariedade Social (UIPSS). Neste período estavam afiliadas 45 Instituições, sendo na sua grande maioria Instituições localizadas no Norte, concretamente, no Porto. Após 20 anos devido ao número de associados ter crescido de forma exponencial e devido ao facto de existirem Federações associadas, com um nível associativo superior ao da União, procedeu-se a alterações de fundo de forma a contribuir para a reorganização da estrutura existente e, subsequentemente, a uma alteração estatutária. Em 07 de julho de 2001, em sede de Assembleia Geral deliberou-se a alteração da UIPSS para Confederação, dando lugar à Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS).

A estrutura e organização da CNIS apresentam uma disposição constituída por órgãos sociais como a Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal (Solidariedade, 2014). Existe ainda uma estrutura intermédia no seio da CNIS, denominada União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social (UDIPSS). Em cada capital de distrito existe uma UDIPSS, assim como uma na Região Autónoma dos Açores e uma na Região Autónoma da Madeira, perfazendo um total de 19 UDIPSS.

Tal como referem Pinto & Oliveira (2011, p. 17), os novos estatutos definem que os objetivos da CNIS são os seguintes: *“Representar as IPSS, Defender e promover o quadro de valores e de interesses comum às Instituições Particulares de Solidariedade Social, Preservar a identidade*

*destas Instituições, Acautelar a sua autonomia, sobretudo ao nível da livre escolha da organização interna e áreas de ação, bem como da liberdade de atuação, Desenvolver e alargar a base de apoio da solidariedade, quanto à sensibilização para o voluntariado e à mobilização das comunidades para o desenvolvimento social e luta contra a exclusão social, Promover o desenvolvimento e apoiar a cooperação entre as IPSS, contribuindo desta forma para o reforço da sua organização e intervenção junto das comunidades.”*

A Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), atualmente presidida pelo Padre Lino Maia, é a principal organização representativa das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal, congregando de 2.636 IPSS. A CNIS é o rosto de representação de respostas de apoio à comunidade como famílias, crianças e jovens, idosos e a deficientes. A CNIS é o elo unificador de um sem número de respostas de integração social e comunitária, de proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de ausência ou reduzida aptidão em adquirir os seus próprios meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, de educação e formação profissional e resolução dos problemas habitacionais das populações e de iniciativas de promoção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.

A CNIS é o centro de comunhão entre respostas sob designações tão diversas, traduzindo-se na mais plural das organizações, uma vez que inclui iniciativas de organizações civis, instituições da Igreja católica, instituições de outras igrejas, instituições de inspiração cristã e instituições de cidadãos ou de organizações civis. Algumas das respostas estão implantadas em comunidades economicamente ricas e outras a atuar em comunidades estruturalmente pobres (Pinto & Oliveira, 2011).

### 2.1.3. União das Mutualidades Portuguesas (UM): caraterização e enquadramento

O Mutualismo é um sistema privado de proteção social que tem por objetivo o auxílio mútuo dos seus membros. É uma forma de organização económica em que os seus associados são parte ativa na definição da sua proteção social, assente numa solidariedade responsável. Ao agregarem-se a outros para *mutualizarem* os riscos que afetam a estabilidade dos seus rendimentos, repartindo os custos de forma equitativa e participando na organização de regimes complementares e previdência, beneficiam do efeito de dimensão e de solidariedade.

O Movimento Mutualista congrega em todo o País cerca de um milhão de associados e mais de dois milhões e meio de beneficiários, dispostos num conjunto de associações de cariz local e nacional desempenhando um papel histórico fundamental na proteção social, particularmente nas áreas da segurança social e da saúde. O Mutualismo, por estabelecer uma alternativa de carácter social, que não depende do Estado nem apresenta fins lucrativos, é uma solução imprescindível para garantir uma auto proteção social de segurança social, saúde e ação social eficaz, com custos mais baixos e cuja rentabilidade se distribui por todos os associados.

É ainda um movimento em que o funcionamento democrático assume uma importância de destaque, na medida em que as decisões são tomadas pelos próprios associados, em sede de Assembleia Geral, possibilitando aos indivíduos participarem ativamente e decidirem os contornos da sua proteção social (União das Mutualidades Portuguesas, 2014).

A União das Mutualidades Portuguesas (UM), foi constituída em 1984 sendo uma associação mutualista de grau superior, que congrega as associações mutualistas nacionais, com a finalidade de as promover e representar junto das entidades públicas, privadas e sociais, definindo as orientações estratégicas e as linhas gerais de direção do Movimento Mutualista, no âmbito das suas finalidades estatutárias, como também, se assume como parceira no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, participando em representações nacionais e internacionais (União das Mutualidades Portuguesas, 2014).

De acordo com o disposto no art.º 11º do Decreto-lei n.º 72/90, de 3 de Março (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1990), a União das Mutualidades Portuguesas, é uma mutualidade de grau superior, que nos termos do Art.º 3º dos seus Estatutos tem por objetivos fundamentais:

- a) Promover a defesa, desenvolvimento, cultura e práticas da solidariedade mutualista;
- b) Assegurar a organização e representação do Movimento Mutualista.

Atualmente a União das Mutualidades Portuguesas é presidida pelo Dr. Luís Alberto Silva desde 2011, sendo que este organismo apresenta como Visão: *“Posicionar o Mutualismo como uma força de referência do Setor Social e Solidário.”*

Como Missão, esta componente remete para: *“Reforçar e desenvolver o Movimento Mutualista, promovendo o Associativismo e conquistando espaços de intervenção social, em prol das Mutualidades e dos seus Associados.”*

No que respeita aos Valores estes consistem na solidariedade, igualdade, proteção, cidadania, inclusão social, inovação e renovação e transparência.

Os objetivos da União das Mutualidades Portuguesas remetem para os seguintes aspetos:

- a) Promoção da defesa, inovação, cultura e práticas do Movimento Mutualista;
- b) Assegurar o desenvolvimento e representação das Mutualidades Portuguesas no território nacional e internacional;
- c) Expandir a ação das Associadas a novas áreas;
- d) Unificar e divulgar a Rede Mutualista na sociedade;
- e) Assumir uma postura ativa, democrática e credível na construção de uma sociedade mais solidária, incentivando o envolvimento dos cidadãos na sua proteção e promovendo uma maior qualidade de vida às famílias portuguesas, encontrando na proteção da segurança social, saúde e apoio social, soluções adequadas às necessidades dos cidadãos (União das Mutualidades Portuguesas, 2014).

De acordo com a União das Mutualidades Portuguesas (2014) os corpos sociais deste organismo são constituídos pela Mesa da Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

#### 2.1.4. Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI): caracterização e enquadramento

Através do Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho (2006) procede-se à criação da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, através de uma estreita colaboração entre os Ministérios da Saúde e o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Esta Rede insere unidades e equipas de cuidados continuados de saúde, e/ou apoio social e de cuidados e ações paliativas que têm origem nos serviços comunitários de proximidade abrangendo hospitais, centros de saúde, os serviços distritais e locais da segurança social, a rede solidária e as autarquias locais.

A referida Rede organiza-se em dois níveis territoriais de operacionalização: regional e local.

A missão da Rede centra-se nos seguintes valores, dos quais se destacam a prestação individualizada e humanizada de cuidados; continuidade dos cuidados entre os diferentes serviços, setores e níveis de diferenciação, mediante a articulação e coordenação em rede;

equidade no acesso e mobilidade entre os diferentes tipos de unidades e equipas da Rede; proximidade da prestação dos cuidados através da potenciação de serviços comunitários de proximidade; multidisciplinaridade e interdisciplinaridade na prestação de cuidados; avaliação integral das necessidades da pessoa em situação de dependência e definição periódica de objetivos de funcionalidade e autonomia e promoção, recuperação contínua ou manutenção da funcionalidade e da autonomia. Por último, um dos valores ainda não assinalados e que apresentam um peso importante, consiste na participação e corresponsabilização da família e dos cuidadores principais na prestação dos cuidados. Na prática, pretende-se atender aos sintomas e necessidades físicas mas também aos problemas psicológicos, sociais e espirituais dos doentes (RNCCI, 2010a). Nas secções seguintes procede-se a uma análise mais profunda dos Cuidados Continuados Integrados em Portugal.

#### *2.1.4.1. Cuidados Continuados Integrados (CCI): abordagem conceptual*

Os Cuidados Continuados Integrados (CCI) são definidos pelo Decreto-Lei n.º 101/2006 de 6 de junho (2006, p. 3858) como: *“...o conjunto de intervenções sequenciais de saúde e ou de apoio social, decorrente de avaliação conjunta, centrado na recuperação global entendida como o processo terapêutico e de apoio social, activo e contínuo, que visa promover a autonomia melhorando a funcionalidade da pessoa em situação de dependência, através da sua reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social...”*

Os CCI incluem-se no SNS e no sistema de segurança social, tendo por base os paradigmas da recuperação integral e da manutenção, percebidos como o processo ativo e contínuo, por um período que se prolonga de forma a contribuir para o tratamento da fase aguda da doença ou da intervenção preventiva, e compreendem as seguintes áreas fundamentais:

- I. Reabilitar, readaptar e reintegrar socialmente;
- II. Garantir e manter o conforto e a qualidade de vida, mesmo em situações irrecuperáveis.

#### *2.1.4.2. Objetivos da RNCCI*

Os objetivos da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) de acordo com o referido Decreto-Lei subdividem-se em dois objetivos de cariz geral e objetivos de cariz específicos.

Como objetivo geral, a RNCCI remete para a prestação de cuidados continuados integrados a pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência. Os objetivos específicos remetem para os seguintes pontos:

- I. A melhoria das condições de vida e de bem-estar das pessoas em situação de dependência, através da prestação de cuidados continuados de saúde e ou de apoio social;
- II. A manutenção das pessoas com perda de funcionalidade ou em risco de a perder, no domicílio, sempre que mediante o apoio domiciliário possam ser garantidos os cuidados terapêuticos e o apoio social necessários à provisão e manutenção de conforto e qualidade de vida;
- III. O apoio, o acompanhamento e o internamento tecnicamente adequados à respetiva situação;
- IV. A melhoria contínua da qualidade na prestação de cuidados continuados de saúde e de apoio social;
- V. O apoio aos familiares ou prestadores informais, na respetiva qualificação e na prestação dos cuidados;
- VI. A articulação e coordenação em rede dos cuidados em diferentes serviços, sectores e níveis de diferenciação;
- VII. A prevenção de lacunas em serviços e equipamentos, pela progressiva cobertura a nível nacional, das necessidades das pessoas em situação de dependência em matéria de cuidados continuados integrados e de cuidados paliativos.

#### *2.1.4.3. Coordenação da RNCCI*

A coordenação da Rede processa-se a nível nacional, sem detrimento da coordenação operativa, regional e local. A Rede é coordenada a nível nacional sendo definida, em termos de constituição e competências, por despacho conjunto dos Ministros do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde.

A nível regional a coordenação da Rede é assegurada por cinco equipas multidisciplinares constituídas por representantes de cada administração regional de saúde e dos centros distritais de segurança social, nos termos definidos por despacho conjunto dos Ministros do Trabalho e da Solidariedade Social e da Saúde.

A coordenação da Rede aos níveis nacional e regional deve promover a articulação com os parceiros que integram a Rede, bem como com outras entidades que considerem pertinentes para o exercício das suas competências. A coordenação da Rede a nível local é assegurada por uma ou mais equipas, em princípio de âmbito concelhio, podendo, designadamente nos concelhos de Lisboa, Porto e Coimbra, coincidir com uma freguesia ou agrupamento de freguesias. As equipas coordenadoras locais são constituídas por representantes da administração regional de saúde e da segurança social, devendo integrar, no mínimo, um médico, um enfermeiro, um assistente social e, facultativamente, um representante da autarquia local (*Idem*).

#### *2.1.4.4. Tipologias de serviços fornecidos na RNCCI*

A RNCCI fornece o conjunto vasto de serviços à população tendo sempre subjacente a intenção de, atingir os objetivos a que a Rede se propõe.

Os referidos serviços apresentam uma disposição por três categorias: internamento, ambulatório e respostas domiciliárias. Desta forma, passa-se a descrever cada uma destas tipologias, incidindo apenas na sua descrição, sem aprofundar cada serviço fornecido pela Rede.

No que respeita aos serviços de internamento existem as Unidades de Convalescença, Unidades de Média Duração e Reabilitação, Unidades de Longa Duração e Manutenção e Unidades de Cuidados Paliativos.

Em relação aos serviços em regime ambulatório existem as denominadas Unidades de Dia e Promoção da Autonomia.

No que concerne às respostas domiciliárias, aqui estão inseridas as equipas de cuidados continuados integrados e as equipas comunitárias de suporte em cuidados paliativos (RNCCI, 2010b).

## **2.2. Enquadramento das organizações com fins lucrativos: FPO's**

As organizações inseridas na rede lucrativa são aquelas organizações que atuam tendo por objetivo o lucro, tal como refere Felício et al. (2013). Ou seja, os rendimentos obtidos podem ser investidos ou distribuídos de acordo com as pretensões dos proprietários da organização sem que haja uma limitação legal.

Apesar destas organizações, ou FPO's, prestarem serviços de cariz social semelhante aos serviços prestados pelas organizações da economia social ou NPO's, não existem comparticipações financeiras por utente admitido na organização independentemente da resposta social ou valência, sendo que estas comparticipações são provenientes do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Apenas em casos específicos é que poderá haver direito a comparticipação financeira pública na rede lucrativa e que está prevista nos Protocolos de Cooperação de 2011-2012 e de 2013-2014, celebrados entre o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, 2012a, 2012b) e os três organismos onde se inserem as organizações sociais (UMP, CNIS e UM).

De acordo com os Protocolos de Cooperação acima referidos, a rede lucrativa poderá ser comparticipada financeiramente apenas nos casos em que não existem as denominadas Vagas de Gestão Direta da Segurança Social (VGDSS) nas respostas sociais de Lar de Idosos na rede social ou solidária, isto é, que essas vagas estejam esgotadas.

Para esta tipologia muito específica de vagas, são direcionadas para todos aqueles idosos que apresentam uma total ou quase total ausência de retaguarda familiar e com carências económico-financeiras muito elevadas. Tal pode ser verificado no ponto 11 e 12 da Cláusula 8.ª dos Protocolos de Cooperação: *“Esgotadas as vagas referidas no número anterior, mas surgindo situações que careçam de resposta para utentes em estruturas residenciais, de preferência e consensualmente, a segurança social recorrerá às da rede solidária, só podendo fazê-lo na rede lucrativa caso não exista disponibilidade no sector solidário...”*.

Na rede lucrativa, as organizações apresentam um raio de ação igualmente abrangente, exercendo um conjunto de atividades ajustadas às necessidades de quem solicita os seus serviços. A sua ação abrange, igualmente, todas as faixas da população como infância, jovens, adultos e idosos, assim como toda a população que evidencia patologias incapacitantes no que respeita à realização das suas atividades básicas (alimentação, higiene pessoal, higiene habitacional...) e instrumentais de vida diária (gestão das suas finanças pessoais, efetuar e atender uma chamada telefónica...).

Apesar de existirem inúmeras organizações com fins lucrativos em Portugal, por princípio, todas devem primar por garantir todos os cuidados necessários e personalizados àqueles que solicitam os seus serviços, tendo por base uma elevada qualidade no serviço prestado e uma confiança recíproca, ou seja, entre organização prestadora do serviço e utente que usufrui do mesmo.

A grande diferença entre NPO's e as FPO's é que, nas primeiras, existem apoios financeiros estatais. Nas segundas, por norma, esses apoios não existem, à exceção das VGDSS, tal como mencionado anteriormente.

Incidindo nos organismos privados ou FPO's que estão inseridos na rede lucrativa destaca-se o Solar das Camélias. Esta FPO está localizada no distrito e concelho de Aveiro e integra a resposta social de Lar Residencial para idosos. Contrariamente às NPO's, não existe uma comparticipação financeira estatal, pelo que os valores das suas mensalidades são bastante elevados. A título de exemplo, para uma estadia no mínimo de quatro meses o valor mensal, importa os seguintes custos:

- I. Quarto individual: desde €1.450,00 até €1.590,00;
- II. Quarto duplo: desde €1.265,00 até €1.415,00;
- III. Quarto casal: redução de €100 na soma das duas mensalidades.

Estes valores incluem o alojamento, cuidados de higiene e conforto e serviços de enfermagem, medicina familiar, fisioterapia, animação sociocultural, alimentação, tratamento de roupa, acompanhamento em deslocações ao exterior até 70 km ida e volta, até 2 vezes por mês. Os valores apresentados não incluem o serviço de cabeleireiro, medicação, produtos de incontinência, consumíveis de enfermagem, transportes de ambulância, consultas de especialidade, exames meios complementares de diagnóstico, entre outros (Solar das Camélias, 2014).

No que respeita à tipologia das respostas, as FPO's são em tudo semelhantes às respostas sociais existentes nas NPO's, ou seja, existem Lares de Idosos ou Estruturas Residenciais Para Idosos, Serviço de Apoio Domiciliário, Creche, Infantário, entre outras.

Contudo, como nas NPO'S existem apoios financeiros de cariz estatal, emergem respostas sociais que dependem exclusivamente desses apoios, como por exemplo, respostas que fornecem apoio a sem abrigos, em que não existe qualquer comparticipação do utente que usufrui desse serviço, algo que na rede lucrativa já não ocorre. Apesar destas respostas dependerem em exclusivo desses apoios financeiros, prestam um serviço social a uma camada populacional extremamente carenciada em termos económicos e financeiros e que, por vezes, evidencia patologias totalmente inibidoras (Felicio et al., 2013; Roberto & Serrano, 2007).

Concluindo, em Portugal pode ser constatado que existem meios para proteger aqueles que demonstram elevadas carências, seja de que ordem for. Esses apoios estão distribuídos por vários

organismos semipúblicos e privados e que apresentam especificidades que os distinguem entre eles e que podem fornecer um serviço ajustado às necessidades de cada cidadão, independentemente da sua religião, etnia e estrato social. Contudo, enquanto nas NPO's o acesso apresenta um caráter mais facilitado em função dos valores praticados, nas FPO's, o acesso é mais restrito e, geralmente, só quem apresenta rendimentos muito acima da média é que poderão usufruir dos seus serviços.

### **2.3. Considerações finais**

Apesar de todo o apoio que as organizações da economia social, as denominadas NPO's ou as organizações da rede lucrativa, denominadas de FPO's, apresentarem nos dias de hoje dificuldades económicas e financeiras relevantes, existe algo que é fundamental referir e que diz respeito à preocupação com o bem-estar do outro, algo que é comum no seio das organizações acima estudadas.

Contudo, este fator, por si só não é suficiente para que seja alcançada uma estabilização organizacional, no que concerne à sua capacidade financeira e económica, pois sem este pilar, torna-se praticamente impossível apoiar quem necessita, ou seja, criar valor social.

Neste contexto, a estratégia que as organizações implementam no seu seio é crucial. Por vezes, só quando surgem adversidades, é que os gestores de topo detetam que as suas organizações não estão preparadas e que é necessário modificar algo.

É esta perspetiva que se pretende desenvolver no próximo capítulo, incidindo na Gestão Estratégica como fundamental para a redução da probabilidade de insucesso das organizações, algo que irá afetar, não só os colaboradores dessas organizações, mas inevitavelmente, quem delas depende mesmo para sobreviver.



## **Capítulo III - Processo de gestão estratégica: empreendedorismo social, inovação social e criação de valor social**

### **3.1. Gestão estratégica: abordagem conceptual**

Qualquer que seja o tipo de organização de cariz social, sejam NPO's ou FPO's, existe algo que é comum a ambas e que remete para a existência de uma estratégia, conhecida de todos os colaboradores, que permite atuar no mercado de forma coerente, com objetivos bem definidos e sem correr o risco de tomar decisões ao acaso, com consequências imprevisíveis para a organização.

A concretização desta estratégia pode ser baseada num conjunto de ações estruturadas, das quais pode fazer parte a capacidade da organização em empreender, mediante a capacidade de criar valor social para a organização e para os seus clientes, através do empreendedorismo social. Contudo, por si só, o empreendedorismo social não é suficiente para que as organizações se possam tornar rentáveis em termos económico-financeiros e sociais, pois existem outras variáveis a ter em consideração. No entanto, poderá criar condições para reduzir a dependência da Instituição de apoios financeiros externos, provenientes de atores privados e/ou do Estado permitindo que a organização prossiga as suas atividades de cariz social.

De forma a permitir um enquadramento entre a gestão estratégica e o empreendedorismo social, é fundamental proceder à explanação de alguns conceitos, dos quais se destaca a estratégia e gestão estratégica.

A estratégia está relacionada, em termos de definição, a situações políticas, guerras ou jogos que envolvem dois ou mais competidores que tentam disputar o mesmo objetivo. Para Chandler Jr. (1962) esta "luta" ou disputa está inerente ao mundo dos negócios, independentemente da sua natureza, e que visa a perseguição de um ou mais objetivos, podendo permitir a associação da gestão à estratégia que induz a gestão estratégica.

Segundo Franco & Azevedo (2010) a estratégia é diferente de gestão estratégica. Estes autores consideram que estratégia consiste na alocação de recursos, competências, sistemas e relações para que a empresa consiga criar uma vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, gestão estratégica significa zelar para que exista conhecimento na organização do contexto onde esta opera, assim como da própria organização, sendo que este conhecimento é alcançado conquanto esteja bem definida a Missão; que sejam estabelecidos objetivos claros e precisos; que sejam implementadas estratégias que permitam alcançar os objetivos definidos; que a implementação

seja bem executada; que existam medidas de avaliação de desempenho que permitam à organização o acompanhamento da implementação das estratégias e o seu resultado no curto prazo e impacto no médio e longo prazo.

Gerir de forma estratégica implica que seja possível a articulação de todos estes componentes, ou seja, que as estratégias permitam alcançar os objetivos estipulados, que os objetivos concorram para a missão da organização e que a missão convirja com o ambiente onde opera.

Por seu lado,

Hitt et al. (2011) consideram a gestão estratégica como um conjunto de compromissos e de ações integrados e coordenados, desenhados para explorar competências nucleares e obter vantagem competitiva. Contudo, para Serra et al., (2012) a gestão estratégica consiste no conjunto dos meios que uma organização emprega para conseguir alcançar os seus objetivos, sendo que este sistema envolve as decisões que descrevem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Como pode ser verificado que nos conceitos apresentados anteriormente, não existem diferenças substanciais entre eles. Na sua essência, a gestão estratégica consiste no conjunto de decisões e ações que o líder ou estratega de uma determinada organização utiliza para alcançar um determinado objetivo. Esta gestão estratégica, ou seja, as decisões a tomar, a altura adequada para a sua aplicação, os meios a alocar e a monitorização da implementação das estratégias irá ditar, em grande percentagem, o sucesso ou insucesso da empresa.

Ao longo do tempo este conceito de gestão estratégica tem evoluído, tendo-se adaptado às exigências ou paradigmas económicos de cada época (Ver Tabela 3). Esta gestão da estratégia, obrigatoriamente, terá que passar por certos processos, designados de processos de gestão estratégica que serão analisados de seguida.

### 3.1.1. Processos de gestão estratégica

O processo de gestão estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a organização atingir competitividade estratégica e obter lucros acima da média do mercado (*above-average returns*) (Hitt et al., 2011; Serra et al., 2012).

Este processo, de acordo com Teixeira (2011) divide-se em três fases: análise, formulação e implementação onde se inclui, também, o controlo da estratégia. Em oposição, Rodrigues (2012)

ênfatiza que o processo de gestão estratégica decompõe-se em quatro fases: análise do meio envolvente, formulação da estratégia, implementação, avaliação e controlo.

À semelhança do que ocorre nas FPO's, as NPO's também devem ter em consideração os processos de gestão estratégica, tal como refere Simaens (2012), pois será um dos aspetos cruciais para a sua sobrevivência, desenvolvimento e crescimento. Contudo, ao contrário do que acontece com as FPO's, não faz sentido que as NPO's procurem alcançar o *above-average returns*, expressão utilizada por Hitt, et al. (2011). Não obstante, as NPO's devem tentar alcançar o lucro, sem nunca esquecer a criação de valor social, uma vez que só assim será possível a sua sustentabilidade e competitividade.

Estas fases não são de todo estanques, nem são aplicadas numa ordem específica ou sequencial, mas estão sempre presentes de uma forma mais ou menos vincada nas organizações.

De seguida serão analisadas todas estas fases que formam o processo de gestão estratégica.

**Tabela 3 - Evolução da gestão estratégica.**

	Anos 50	Anos 60 - início de 1970	Meados 1970- meados 1980	Fins de 1980 - 1990	A partir de 2000
<b>Tema Dominante</b>	Planeamento e controlo orçamental	Planeamento estratégico	Posicionamento	Vantagem competitiva	Inovação estratégica e organizacional
<b>Principais Aspetos</b>	Controlo financeiro.	Planeamento do crescimento. Diversificação. Planeamento de carteira de negócios.	Seleção de indústrias e mercados. Posicionamento para liderança.	Foco nas fontes de vantagens competitivas. Desenvolvimento.	Reconciliação da dimensão com flexibilidade e agilidade.
<b>Principais Conceitos e Ferramentas</b>	Orçamento de capitais. Planeamento financeiro.	Previsão a médio e longo prazo. Planeamento estratégico. Sinergia.	Análise da indústria. Segmentação. Curva da experiência. Unidade de Negócio Estratégico (SBU) e análise de portfólio.	Recursos e capacidades. Valor para o acionista. Gestão do conhecimento. Tecnologias da informação.	Estratégias de cooperação. Complexidade e auto-organização. Responsabilidade social das empresas. Gestão do conhecimento.
<b>Implicações para a Gestão</b>	Coordenação e controlo operacionais e orçamentais.	Criação de departamentos de planeamento estratégico. Fusões e aquisições.	Diversificação. Estruturas multi-divisionárias e multinacionais. Maior seletividade das indústrias e dos mercados.	Reestruturações. Reengenharia. Refocalização. <i>Outsourcing</i> . Comércio eletrónico.	Alianças e redes. Novas formas de liderança. Estruturas informais. Organização virtual. Mais emergência. Menos comando.

Fonte: Teixeira (2011)

### 3.1.2. Análise estratégica

Como refere Rodrigues (2012) a análise estratégica do meio envolvente pressupõe uma verificação profunda, avaliação e disseminação da informação sobre o ambiente externo e interno pelos gestores da organização. O objetivo é determinar os fatores estratégicos (externos e internos) que decidirão o futuro da organização e que irão, com toda a certeza, influenciar a formulação da estratégia.

Esta avaliação poderá ser realizada através da Análise *SWOT*. *SWOT* é o acrónimo que permite descrever as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), sendo estas variáveis estratégicas de uma determinada organização. As oportunidades e as ameaças referem-se a envolventes externas e a tendências a longo prazo. As forças e as fraquezas são aspetos relacionados com o meio envolvente interno da organização (estrutura, cultura e recursos), e focalizam-se no curto prazo. As forças são as competências *core* que a organizações FPO's ou NPO's podem empregar para a obtenção de vantagens competitivas (Hitt et al., 2011; Serra et al., 2012; Teixeira, 2013)

Para Simaens (2012) a análise do meio envolvente em que se insere a organização inclui os clientes, fornecedores e concorrência, tendo subjacente uma rede de relações, de especial relevância para a organização. Esta análise poderá ser efetuada com base na perspetiva da indústria, dos recursos, dos *stakeholders* e da rede onde a organização se insere.

#### 3.1.2.1. Perspetiva assente na indústria

A perspetiva baseada na indústria remete para o campo de atuação da organização, isto é, consiste numa abordagem de fora para dentro, assente em vários modelos teóricos de áreas como a sociologia, a economia e a gestão, defendendo que a estrutura da indústria determina a estratégia de negócio e a sua rentabilidade (Simaens, 2012).

Para Grant (2002) nesta perspetiva pretende-se focalizar a análise na indústria, como um todo ou apenas um segmento específico. Para tal, é importante definir qual o setor de atividade a que pertencem (cultural, educacional, social, saúde, financeiro...). O foco da atenção deverá incidir num campo relativamente restrito, isto, em função das atividades desenvolvidas pela organização.

Na perspetiva da indústria, Porter (1980, pp. 3–33) considera que: “... é fundamental avaliar o nível de concorrência numa determinada indústria. Para tal, defende que essa avaliação seja

*efetuada através de cinco forças básicas, ressaltando que a força coletiva dessas forças irá determinar o potencial de rentabilidade, sendo que esta rentabilidade também é avaliada através dos retornos obtidos a longo prazo em função do capital investido*". O modelo das cinco forças de Porter tem por objetivo analisar um setor tendo por base a rivalidade da concorrência, perceber o nível de ameaça de novas entradas na indústria e dos produtos ou serviços substitutos. Por último, são analisadas as relações e poderes de negociação com fornecedores e clientes. O objetivo final é determinar uma posição na indústria onde uma determinada empresa se possa defender contra forças externas ou, em alternativa, influenciá-las a seu favor.

Como destaca Grant (2002) o modelo das cinco forças de Porter tem recebido críticas ao longo dos anos. Este autor vai mais além, questionando a forma como a rentabilidade de um sector é determinado por estas forças. Para Grant (2002) a falta de resultados empíricos, bem como o carácter estático do modelo, por exemplo, têm sido apontadas como falhas desse mesmo modelo.

Para Simaens (2012) na análise estratégica assente na perspetiva da indústria deverá existir a capacidade de observar o meio envolvente e a rede de relações de forma sistémica, com o objetivo de perceber a interligação entre os diversos sistemas: económico, político, social, entre outros, assim como os diversos atores que rodeiam a organização, uma vez que esses são vistos como parceiros e não adversários.

De forma a ilustrar a perspetiva assente na indústria, muitas organizações surgiram porque detetaram um nicho de mercado que poderiam explorar e, por sua vez, criar valor social para um determinado grupo, comunidade ou sociedade. Para além da criação de valor social, era expectável a obtenção de retorno financeiro. As organizações sociais surgiram tendo como premissa esta perspetiva assente na indústria, isto é, perceberam as necessidades sociais da população e tentaram de uma forma organizada satisfazer essas necessidades, focalizando-se num segmento específico, neste caso a economia social.

#### 3.1.2.2. *Perspetiva assente nos recursos*

Numa análise direcionada para a vertente interna da organização, Nutt & Backoff (1995) referem que é essencial as organizações verificarem os seus recursos internos e as suas capacidades. Para tal, deverá ser efetuada uma identificação de todos os seus recursos que são fundamentais à execução dos seus objetivos estratégicos, distinguindo os que são cruciais daqueles que podem

ser preteridos. Quando se menciona recursos, Grant (2002) destaca que estes estão distribuídos por três categorias: recursos tangíveis, intangíveis e humanos.

Os recursos tangíveis são constituídos por ativos físicos e financeiros que a organização possui, mas que não constituem, à partida, uma vantagem competitiva, isto porque podem ser facilmente imitados por outras organizações. Os recursos intangíveis remetem para o *know-how* tecnológico, patentes, reputação e cultura organizacional, sendo mais difíceis de imitar e fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Os recursos humanos são um pilar muito importante, pois o sentido de missão, proximidade ao cliente, os seus conhecimentos, as suas competências e a sua motivação, tornam esses recursos imprescindíveis no tipo de organizações em análise como enfatizam António (2006) e Grant (2002). Este tipo de recursos constitui aqueles que, no seio das organizações na área social marcam toda a diferença. São estes que estão em permanente contacto com o cliente, procurando não só satisfazer as suas necessidades de âmbito mais formal ou racional, mas também procuram satisfazer as necessidades do cliente de âmbito mais informal ou afetivo. A afetividade e a empatia são pilares imprescindíveis dos recursos humanos nas organizações sociais.

Por fim, é crucial referir que esta análise dos recursos permite, sustentar a tomada de decisão sobre a admissão ou desenvolvimento de novos recursos e capacidades, e é de especial importância para a implementação da estratégia formulada.

De forma a ilustrar o conceito da perspectiva assente nos recursos, nas NPO's é crucial que existam os meios físicos ou tangíveis e o *know-how* ou meios intangíveis, no entanto, os recursos humanos exercem um papel de maior peso, porque estes estão em permanente contacto com os clientes, são os recursos humanos que percebem as necessidades dos clientes e, por esse motivo, é possível atuar de forma convergente com essas mesmas necessidades. A satisfação das necessidades dos clientes é fundamental do ponto de vista estratégica, pois se não for possível a sua concretização, certamente esses clientes irão optar por outras alternativas, ou seja, outras NPO's que possam satisfazer as suas necessidades.

Incidindo essencialmente nos recursos humanos, pela importância já demonstrada, é de salientar que algumas organizações, concretamente os colaboradores que estão mais próximos dos clientes, verificaram que cada vez mais existiam idosos isolados e sem qualquer retaguarda familiar. De forma a reduzir esse isolamento e fornecer apoios que, pontualmente, esses mesmos idosos poderiam demonstrar necessitar, optaram por implementar o serviço de teleassistência. Este serviço consiste na cedência de um equipamento do género de um telemóvel, com um custo

simbólico ou tendencialmente gratuito, que permita ao idoso acionar o botão SOS quando necessita de algo ou está em perigo de vida (e.g.: âmbito clínico) ou outra necessidade que seja primordial satisfazer.

Existem neste momento algumas instituições a implementar este serviço de forma quase gratuita. Em alguns casos, esta opção estratégica passa por fornecer o serviço de teleassistência de forma totalmente gratuita, no pressuposto de que a utilização do serviço irá aumentar o volume de clientes na resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD). Através dos recursos humanos que perceberam esta situação, associado à existência de recursos tangíveis, em particular, a capacidade financeira para sustentar este projeto, certamente que as organizações irão beneficiar da obtenção de maiores recursos intangíveis, nomeadamente, incrementar a sua reputação junto das comunidades onde intervêm.

### 3.1.2.3. *Perspetiva assente nos stakeholders*

A formulação da estratégia passa por inserir os *stakeholders* (como colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade local), numa posição de maior envolvimento, naquilo que são os principais interesses da organização. Como refere Trapp (2014) os *stakeholders* podem adotar uma posição centrada na gestão ou de envolvimento direto na tomada de decisões da organização.

A posição centrada na gestão implica que as suas expectativas devem ser concretizadas através da tomada de decisão da organização. A posição centrada no envolvimento remete para o facto de que é estabelecida uma relação de proximidade dos *stakeholders* com os gestores de topo, assente no diálogo, na sua participação na gestão da organização e na partilha de informação, o que irá permitir a criação de um modelo de gestão com base na mútua responsabilidade.

A título de exemplo, cada vez mais as NPO's atuam de uma forma integrada, isto é, as decisões tomadas pela gestão de topo, têm por base uma consulta dos seus colaboradores, fornecedores, e clientes, desta forma é possível aumentar a probabilidade de sucesso das referidas decisões de cariz estratégico. Apesar de não ser de fácil implementação, ao envolver todos os atores na tomada de decisões, aumenta a probabilidade de sucesso da NPO, uma vez que vai ao encontro das necessidades de todos os intervenientes.

Segundo Simaens (2012), o posicionamento que a organização assume perante os *stakeholders*, constitui um fator muito importante, uma vez que se existir um maior envolvimento de todos

aqueles que estão relacionados com a organização, a probabilidade de sucesso de uma determinada decisão, será, em princípio, mais elevada. Para além deste facto, a mútua responsabilidade na tomada de decisões, mesmo que possa surtir pouco efeito ou mesmo nulo, envolve todos os *stakeholders*, não dizendo apenas respeito à gestão de topo. Um exemplo notório desta perspetiva remete para a organização onde o autor exerce as suas funções de Diretor Técnico. A gestão de topo, no que respeita à tomada de decisões cujo peso estratégico é fundamental, uma vez que pode ditar o futuro da organização, tende a consultar os seus colaboradores, com principal incidência naqueles que estejam inseridos nos quadros de chefia e coordenação, quadros técnicos, colaboradores especializados e colaboradores indiferenciados. A gestão de topo ao proceder desta forma passa a obter informações mais abrangentes e variadas, facilitando a tomada de decisão.

#### 3.1.2.4. *Perspetiva assente na rede*

Atualmente é inevitável que sejam estabelecidas interligações, entenda-se parcerias estratégicas, entre uma determinada organização e o governo, autoridades públicas e outras organizações (sejam FPO's ou NPO's). Estas interligações permitem que um determinado problema, independentemente da sua tipologia, possa ser solucionado com maior eficiência. Tal facto implica que uma estratégia de cooperação, possa contribuir para a resolução de um problema de forma mais facilitada, permitindo igualmente a obtenção de benefícios mútuos.

Como destacam Provan, Fish & Sydow (2007) ao existir uma cooperação entre várias organizações ou redes interorganizacionais, vai verificar-se uma mútua influência, ou seja, dá-se um impacto de uma organização numa outra, um impacto das organizações na rede (e vice-versa) e um impacto nas interações ao nível das redes.

Um exemplo prático desta perspetiva consiste na colaboração entre duas ou mais NPO's no que respeita à formação profissional, isto é, uma organização disponibiliza as instalações enquanto outra disponibiliza os formadores. O benefício mútuo incide no facto de que os colaboradores da organização que cede as instalações usufruem a título gratuito dessa formação, a outra organização que ministra a formação não tem custos associados de aluguer de instalações próprias para o efeito. Esta rede de apoio mútuo constitui um exemplo simples mas deveras importante para ambas as organizações.

Como se pode verificar, a análise estratégica envolve várias perspectivas, que permitem obter um conhecimento mais aprofundado e muito importante do ambiente externo e interno da organização, dos *stakeholders* e das redes de relações, o que, por sua vez, irá permitir uma formulação da estratégia ajustada à realidade e com maior probabilidade de sucesso.

### 3.2. Formulação e implementação da estratégia

A formulação da estratégia consiste, tal como refere Teixeira (2013, pp. 79–80): “...na aplicação das opções efectuadas quanto à forma como a empresa vai competir nos seus mercados tirando partido das oportunidades e ultrapassando as ameaças descortinadas no ambiente em que se move, tendo em conta (e como suporte) os seus aspectos mais positivos em comparação com a concorrência (os seus pontos fortes) e ultrapassando os seus aspetos desfavoráveis (os pontos fracos).”

Segundo Kaplan (2001) a formulação da estratégia é suportada pelos dados ou informação e conhecimentos obtidos nas análises estratégicas efetuadas, sendo este um processo dinâmico e contínuo, tendo em consideração que é sempre orientada para o futuro. Esta formulação inclui a definição daquilo que é a Visão e Missão da organização, assim como os objetivos a atingir.

Para Franco & Azevedo (2010, p. 172): “...actividades de análise estratégica vão andar a par de tarefas de formulação estratégica não fazendo sentido separar artificialmente as duas. Não faz sentido, por exemplo, analisar o meio envolvente e a organização (...) identificando pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças, sem começar a esboçar a formulação de estratégias.”

**Tabela 4 – Ciclo de Mudança Estratégica**

<b>Iniciar e alcançar acordo sobre o processo de planeamento estratégico</b>
<b>Identificar os mandatos organizacionais</b>
<b>Clarificar a missão e os valores</b>
<b>Avaliar os ambientes internos e externos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças</b>
<b>Identificar as questões estratégicas que a organização enfrenta</b>
<b>Formular estratégias para gerir essas questões</b>
<b>Rever e adotar o plano ou planos estratégicos</b>
<b>Estabelecer uma visão organizacional eficaz</b>
<b>Reavaliar as estratégias e o processo de planeamento estratégico</b>

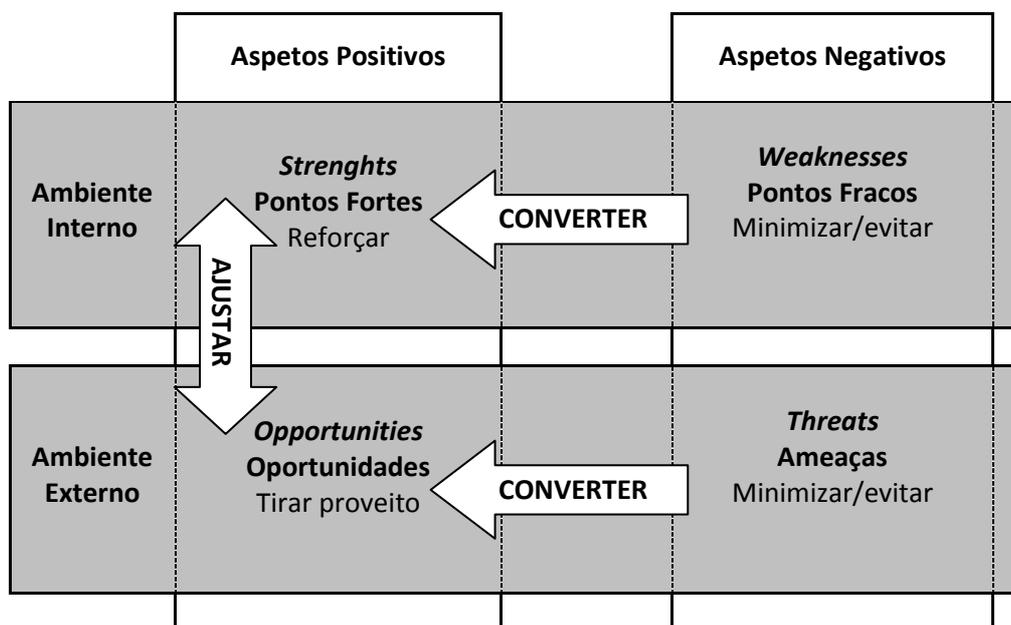
Fonte: Bryson (2004).

Bryson (2004) criou um “Ciclo de Mudança Estratégica” (Ver Tabela 4), que permite analisar todos os passos a ter em consideração na análise estratégica e na formulação estratégica de organizações de cariz social. O mesmo autor enfatiza que este “Ciclo” constitui a base do processo de planeamento estratégico para qualquer organização, sejam FPO’s ou NPO’s.

Para Simaens (2012) a formulação estratégica é oficializada num plano estratégico sendo esta uma ferramenta que irá permitir comunicar a vários níveis: organizacional, negócio e operacional. O plano estratégico permite ainda identificar novas ameaças e oportunidades, aproveitar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos ou fraquezas.

Finalizando, é fundamental que o plano estratégico seja submetida a uma revisão periódica ou sempre que as condições anteriores em que foi elaborado se alteraram. Sempre que se efetuar uma revisão periódica, deverá ser tido em consideração a execução de medidas de correção, o que converge com o Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson.

Tabela 5 – Matriz TOWS



Fonte: Adaptado de Teixeira (2011).

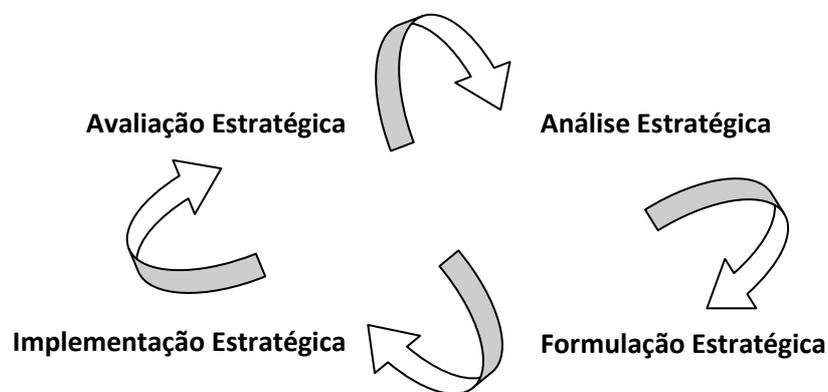
Realçando um dos pontos do Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson, concretamente, “Avaliar os ambientes internos e externos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”, passa-se a apresentar a Matriz TOWS (Wehrich, 1982) que permite ilustrar de forma clara em que consiste (Ver Tabela 5).

A Matriz (ou Análise) TOWS permite a escolha de estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente e edificadas sobre os pontos fortes da organização e à minimização das ameaças, bem como à restrição dos efeitos dos pontos fracos. Esta Matriz deve ser dinâmica e permanente, ou seja, considerando a análise atual, é fundamental confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução no futuro (Weihrich, 1982).

Na prática, é fundamental que o plano estratégico seja submetido a uma revisão periódica ou sempre que as condições e pressupostos com base no qual foi elaborado se alteraram. Sempre que se efetuar uma revisão periódica, deverá ser tido em consideração a execução de medidas de correção com base nos desvios detetados.

As mudanças são constantes e as organizações estão sujeitas, de forma continuada, a essas mudanças. Para enfrentar essas mudanças, é necessário optar por uma abordagem contínua e circular, ao contrário de um processo linear que vai apenas de um ponto a outro. A abordagem sucessiva vai ao encontro do modelo de melhoria dinâmica relacionado com a gestão da qualidade e enfatizado por Deming (2000), sendo denominado de PDCA (*Plan; Do; Check; Act*), isto é, Planejar, Realizar, Verificar e Atuar.

**Figura 1 – Processo de Gestão Estratégica**



**Fonte:** Simaens (2012)

Para além desta abordagem contínua, é necessário que as organizações possuam dois elementos basilares na sua forma de atuação: acesso à informação correta e flexibilidade na resposta às mudanças, tal como salienta Grant (2002). Conclui-se então que a informação e a flexibilidade são essenciais para as organizações quer sejam FPO's ou NPO's, no processo de gestão estratégica, iniciando pela Análise Estratégica, passando pela Formulação Estratégica, pela Implementação

Estratégica e pela Avaliação Estratégica e assim sucessivamente, como referido por Simaens (2012) (Ver Figura 1).

### 3.2.1. Visão, missão e valores

Depois de analisar o ambiente externo e interno da organização, a mesma passa a obter informação suficiente para elaborar a sua Visão, Missão e Valores.

Para Hitt et al., (2011) a Visão é a imagem que a organização pretende ser e aquilo que pretende atingir. Assim, a Visão deve incluir a descrição da organização e a informação necessária daquilo que a organização pretende ser no futuro.

A Missão, por sua vez, explica o modelo de negócio com o qual a organização pretende competir ou atuar e os clientes que pretende servir. Concretamente, a Missão implica a definição dos fins estratégicos da organização, é o objetivo ou finalidade basilar da organização (Teixeira, 2011). A Missão é a razão da existência da organização, pois através da Missão explica os motivos da sua própria existência.

Importa igualmente referir que os valores são como que o norte do desempenho da organização e a função que possuem na determinação da estratégia e o rumo dos comportamentos no interior da mesma (Simaens, 2012).

### 3.2.2. Estratégias de colaboração e estratégias competitivas

As organizações (FPO's ou NPO's) devem procurar definir muito bem quais as estratégias que pretendem implementar e se optam por estratégias de colaboração, estratégias competitivas ou estratégias híbridas. A opção não poderá ser efetuada de ânimo-leve, pois muito está em jogo. Contudo, atendendo àquilo que são os objetivos das organizações, atendendo à análise do seu ambiente externo e ambiente interno, existem informações suficientes para tomada de uma decisão.

As estratégias competitivas de acordo com Porter (1980) são aquelas estratégias que assentam em ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria. As ações são uma resposta às cinco forças competitivas que indicou como determinantes da natureza e grau de competição que rodeia uma organização.

Este autor identificou três estratégias genéricas que podem ser usadas separadamente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo: a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na procura da eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com o *marketing*, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, sendo o preço o principal foco atrativo para o cliente; a estratégia competitiva de diferenciação fazendo com que a organização invista de forma mais avultada na sua imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com o objetivo de criar pontos de diferenciação para o cliente; a estratégia competitiva de focalização implica que se poderá optar por um alvo mais restrito, sendo que desta forma a organização poderá satisfazer as necessidades mais específicas de um determinado grupo, podendo oferecer algo que é considerado único pelos clientes.

De acordo com Porter (1985), e em termos mais concretos, existem cinco estratégias que as organizações podem optar de forma a tornarem-se mais competitivas: 1) a liderança pelo custo, 2) liderança pela diferenciação, 3) focalização através da liderança pelo custo, 4) focalização através da liderança pela diferenciação e 5) integração da liderança pelo custo e diferenciação, também designada como *Stuck in the Middle*. O autor ao referir a focalização seja pela liderança no custo (1), seja na focalização pela liderança na diferenciação (2), remete para uma incidência num determinado segmento da população, que reside numa determinada área geográfica e que tende a usar um determinado produto. Ou seja, a população-alvo é mais específica, em oposição às restantes estratégias que abrangem a população em geral.

Já na integração da liderança pelo custo e diferenciação (5), remete para a opção em utilizar ambas as estratégias, isto é, liderança pelo custo e liderança pela diferenciação, o que implica produzir produtos ou serviços a baixo custo mas que se possam diferenciar da concorrência.

Para Porter (1980) uma organização que opta pela estratégia *Stuck in the Middle*, encontra-se numa situação estrategicamente pobre. Esta organização não possui uma significativa participação de mercado, nem capital de investimento, optando pelo “jogo” do baixo custo. São organizações que não demonstram capacidade de diferenciação no mercado onde atuam para evitar a necessidade de uma posição de baixo custo, não demonstram capacidade de focalização para criar diferenciação, nem capacidade para optar por uma posição de baixo custo, isto numa esfera mais estrita. Este tipo de organizações demonstra uma reduzida garantia de rentabilidade.

Para Porter (1985) as organizações com uma estratégia *Stuck in the Middle*, provavelmente sofrem de uma cultura corporativa confusa e de um conflituoso sistema organizacional e motivacional.

Para Wheelen & Hunger (2006) as estratégias competitivas aplicam-se especialmente àquelas organizações que obtêm a maior percentagem dos seus rendimentos através dos seus clientes e não tanto de doações e participações estatais. São organizações que concorrem entre si pelos clientes, mas não só, concorrem também pelos colaboradores, voluntários, investidores e mecenas.

Um exemplo de estratégia competitiva é a denominada *piggyback* que consiste em investir ou desenvolver negócios que sejam compatíveis com as oportunidades de mercado. Por exemplo, abrir uma loja num museu ou uma livraria numa escola, podendo desta forma obter maior retorno financeiro e subsidiar a sua atividade (Nielsen, 1982).

No que respeita às estratégias de colaboração, Franco (2007) considera que esta tipologia de estratégias remetem para a necessidade de alcançar objetivos estratégicos a longo prazo, que as empresas atuando de forma isolada não conseguem alcançar. Uma estratégia bem-sucedida muitas vezes requer a adoção de acordos de cooperação que permitem às empresas obter vantagens competitivas. A cooperação é vista como uma estratégia que pode conduzir as organizações ao sucesso.

De acordo com Wheelen & Hunger (2006) as estratégias colaborativas eram pouco comuns em Portugal, consistindo em opções estratégicas assentes em fusões e alianças estratégicas entre as FPO's e que têm por objetivo a redução de custos e desenvolver competências de forma a fornecerem um serviço com maior qualidade.

Contudo, ao longo do tempo, tem-se verificado que cada vez mais em Portugal se têm implementado estratégias colaborativas. Um exemplo dessas fusões é o caso da Vista Alegre e da Atlantis.

Na vertente das NPO's, infelizmente, em Portugal não há conhecimento de que no seio da economia social, que alguma NPO tenha optado por essa estratégia, algo que se deve em larga escala ao fator cultural e/ou falta de visão dos gestores de topo.

Para Nutt & Backoff (1995) e Simaens (2012) as NPO's não devem optar por estratégias competitivas, mas sim de colaboração. No entanto, deverá ser tido em conta que provavelmente se torna inevitável existirem estratégias competitivas, pois essas estratégias permitem aos

clientes obter condições mais favoráveis na prestação dos serviços ou fornecimento de um determinado produto, para além do facto de que a organização poderá incrementar o seu retorno financeiro, assente, por exemplo, numa economia de escala, não descurando a qualidade do serviço e/ou do produto fornecidos.

Se é inevitável existirem estratégias competitivas, o mesmo se aplica às estratégias assentes na cooperação, sem as quais dificilmente uma organização pode sobreviver, sejam NPO's ou FPO's. A colaboração com outras organizações que atuam ou não no mesmo campo é de especial importância (e.g.: autoridades públicas, entidades governamentais, NPO's, FPO's, comunicação social...).

Tal como advogam Soubeyran & Weber (2002) estes factos remetem para a necessidade das organizações optarem por estratégias de colaboração e estratégias competitivas, de acordo com os objetivos que pretendem alcançar. A esta combinação entre estratégias de colaboração e estratégias competitivas, denomina-se de estratégias híbridas (ou coopetição). A estratégia híbrida tem por objetivo alcançar um maior retorno financeiro para os clientes através da combinação de baixos custos e elevadas taxas de diferenciação. O objetivo desta estratégia é satisfazer o cliente em termos de qualidade, performance e serviço e satisfazer as expectativas de preços dos clientes (Thompson & Strickland, 1999).

Em Portugal predominam as estratégias competitivas, sendo que deverá haver algum cuidado para que não se verifique um desvio relativamente ao principal objetivo, isto é, de cariz social e não financeiro. Um equilíbrio entre ambos é sugerido e, dessa forma, qualquer excedente poderá ser reinvestido no seio da organização e dar continuidade à sua missão principal. Apesar desta visão, poderão ser ponderadas estratégias híbridas uma vez que é possível alcançar o melhor que existe nas duas modalidades estratégicas, ou seja, a combinação entre estratégias colaborativas e estratégias competitivas.

### **3.3. Empreendedorismo: abordagem conceptual**

O termo empreendedorismo, como realçam Covin & Slevin (1991), remete para os indivíduos ou organizações que evidenciam uma postura assente na tomada de riscos, inovadora e pró-ativa, que estão dispostos a assumir projetos de alto risco, com hipóteses de retorno muito elevados, sendo ousados e agressivos na busca de oportunidades.

Contudo, só se poderá falar de empreendedorismo se este permitir inovar, criando um serviço ou produto que tenha sucesso na sua comercialização, porque permitiu criar valor para o cliente e para o próprio indivíduo ou organização que criou esse mesmo produto ou serviço. É ser aquilo que se designa de *first-to-market*.

A organização que consiga ser a *first-to-market* implica obter uma importante vantagem porque faz chegar primeiro ao mercado algo completamente diferente, desta forma as organizações conseguem obter uma maior vantagem competitiva e uma maior quota de mercado, traduzindo-se numa maior projecção e retorno financeiro (Dyer & Gupta, 1999).

Certo & Miller (2008) enfatizam que o empreendedorismo envolve a identificação, avaliação e exploração de oportunidades. Nesse sentido, as oportunidades representam ocasiões para criar novos produtos ou serviços, prestados a indivíduos ou organizações, que permite fornecer-las a preços mais elevados do que o seu custo de produção.

Os autores apresentam um conceito de empreendedorismo cujo principal objetivo é a obtenção de lucro, sendo que esse mesmo lucro é canalizado para os empresários e acionistas. Contudo, existe um subcampo do empreendedorismo, designado de empreendedorismo social, cujo teor difere no seu objetivo principal e que será analisado de seguida.

### 3.3.1. Empreendedorismo social

Nos últimos anos, o empreendedorismo social, um subcampo do empreendedorismo, tem obtido, cada vez mais, uma maior atenção entre os estudiosos desta área. O empreendedorismo social envolve o reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades que resultam em valor social, ou seja, a satisfação de necessidades manifestadas pela sociedade, isto em oposição, com o conceito clássico de empreendedorismo que permite o aumento dos rendimentos dos acionistas (Certo & Miller, 2008).

O empreendedorismo social surgiu a partir de dois aspetos fundamentais: em primeiro lugar, o termo foi utilizado para enfatizar a criação de rendimentos através de empreendimentos sem fins lucrativos. Em segundo lugar, o termo refere-se especificamente à descoberta e resolução de problemas sociais, tal como advogam Lipinski, Lester & Nicholls (2013).

Dees (1998) delineou três componentes primários que constituem o empreendedorismo social: reconhecimento e busca de novas oportunidades que permitem a criação de valor social, o envolvimento contínuo na inovação e modificação e uma ação assente na audácia.

Neste contexto, Choi & Majumdar (2012) vão mais longe e destacam que o empreendedorismo social pode ser visto como um conglomerado de vários sub-conceitos como a criação de valor social, o empreendedor social, a organização social empreendedora, a orientação para o mercado e inovação social. Estes sub-conceitos podem ser considerados como as características básicas do empreendedorismo social, e qualquer tentativa de empreendedorismo social deverá conter pelo menos alguns desses sub-conceitos.

**Tabela 6 – Sistema de empreendedorismo social.**

<b>Motivação</b>	<b>Ação</b>	<b>Impacto Positivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economia Social</li> <li>- Contexto favorável</li> <li>- Legislação e Instituições</li> <li>- Incentivos financeiros</li> <li>- Necessidades sociais</li> <li>- Mercado simplificado</li> <li>- Comunidade local</li> <li>- Empreendedorismo social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação da organização social</li> <li>- Objetivos sociais</li> <li>- Avaliação do desempenho social e económico-financeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de emprego</li> <li>- Inclusão social</li> <li>- Redução da pobreza</li> <li>- Melhoria do nível de vida</li> <li>- Contribuição para um aumento do PIB</li> <li>- Implementação de uma cultura empreendedora</li> </ul>

**Fonte:** Matei & Matei (2012)

Como se poderá verificar na Tabela 6, Matei & Matei (2012) apresentam um sistema que ilustra a base que deve sustentar todas as iniciativas de empreendedorismo social. De acordo com estes autores, as associações, fundações, cooperativas, mutualidades ou outras organizações sociais, representam as formas de organização específicas da economia social. Estas entidades, de acordo com os mesmos autores, fornecem serviços e/ou produtos, que o Estado e o setor privado convencional, não conseguem fornecer. Esta incapacidade deve-se essencialmente a dois fatores: proximidade à população e incapacidade financeira estatal.

Relativamente ao fator da proximidade à população, este é de crucial importância porque permite às organizações sociais (sejam Misericórdias, IPSS, Mutualidades...) perceber as reais necessidades de âmbito social, algo que não ocorre através do Estado, nem através do setor privado convencional. As organizações sociais estão no “terreno”, convivem com a população, percebem as suas dificuldades e tentam encontrar soluções que vão ao encontro das suas necessidades.

No que concerne à dificuldade de autofinanciamento do Estado, este facto deve-se, tal como referido por Amaral (2010) à quantidade de direitos sociais e o número de cidadãos a garantir esses mesmos direitos. Associados a este fator, existem outros motivos que conduzem a essa dificuldade de financiamento como o aumento de funcionários públicos, principalmente, nas décadas de 80 e 90, subsídios às empresas públicas em dificuldades financeiras e o serviço da

dívida. Por último, um outro motivo contribuiu igualmente para esta dificuldade de financiamento e que está relacionado com o fenómeno designado de *free rider*, tal como destacam Booth (1985) e Naylor (1989), consistindo naqueles cidadãos que não contribuem para a Segurança Social, mas usufruem dos mesmos direitos daqueles que contribuem, o que inevitavelmente irá provocar um desequilíbrio no sistema.

Em função das dificuldades financeiras do Estado em garantir os direitos sociais, em particular a proteção social aos mais desfavorecidos, surgiram movimentos organizados da Igreja e de cidadãos, criando desta forma, as Misericórdias e, mais tarde, as IPSS e as Mutualidades, que o Estado reconheceu como sendo basilares no fornecimento de serviços e/ou produtos de cariz social.

Este reconhecimento advém, não só da capacidade demonstrada pelas organizações sociais em fornecer o apoio social necessário à população, mas também, porque em termos financeiros torna-se menos dispendioso para o Estado. Isto, mesmo com a celebração de acordos de cooperação, em que são atribuídas participações financeiras às organizações sociais, não se isentando o Estado, através deste modelo, da sua obrigação constitucional.

Tal facto pode ser verificado no referido pelo Presidente da CNIS, Pe. Lino Maia (2014): *“...boa parte destas instituições, que são responsáveis por 75 mil empregos diretos e outros tantos indiretos, estão com grandes dificuldades financeiras e muitas dependem das transferências do Estado. Quantas morreriam sem este apoio? (...) Quantas pessoas deixariam de ter proteção social? E quanto gastaria a mais o Estado sem as IPSS? No mínimo, o triplo dos custos que tem agora, ou seja perto de 4 mil milhões de euros...”*

De facto, as organizações sociais, com o apoio do Estado, permitem cobrir as necessidades sociais de um segmento distinto da população e desempenham um papel significativo no desenvolvimento local e permitem regenerar as comunidades, promovendo um novo mecanismo social economicamente responsável (Matei & Matei, 2012). Contudo, a dependência de apoios financeiros estatais, por parte das organizações sociais é demasiado elevada, sendo fundamental a identificação de alternativas.

De acordo com o estudo realizado por Sousa, Medeiros & Pinheiro (2012) que analisou as várias problemáticas com que as NPO's se deparam, em particular a sua sustentabilidade económico-financeira foi possível verificar que, excetuando os anos de 2000 e 2001, entre 1995 e 2008 as NPO's nesse período apresentaram sempre um défice. O estudo refere que esta situação está relacionada diretamente com as fontes de financiamento das NPO's que estão muito

dependentes do Estado. Contudo, os autores realçaram que existe um esforço de diversificação por parte das organizações, o que poderá constituir um dos fatores para inverter a atual situação que vivem as NPO's. No que concerne à viabilidade, o estudo indica, igualmente, que o atual modelo de financiamento é insustentável a prazo e que é crucial uma mudança de mentalidades não só das NPO's assim como da própria sociedade.

Como recomendações, o estudo remete para uma gestão empresarial com sentido social; a criação de estratégias de diversificação das fontes de receita; o estabelecimento de protocolos e parceiras com empresas no âmbito da responsabilidade social; a criação de programas de *mentoring*<sup>3</sup> e patrocínio de pessoas e de causas; e o delineamento de estratégias de redução de custos e do aumento da eficiência dos recursos disponíveis.

Apesar do estudo não referir diretamente o processo de empreendedorismo social, como uma das formas possíveis, isto, numa perspetiva de complementaridade, para inverter a atual situação demasiado penalizadora com que se deparam as NPO's, é de ter em consideração que esse processo poderá constituir uma mais-valia.

Witkamp, Raven & Royakkers (2011), enfatizam que o empreendedorismo social é uma nova forma de fazer negócios e, simultaneamente permite atingir objetivos sociais, isto é considerado uma inovação radical, ou seja, pode permitir a satisfação das necessidades sociais da população e, em simultâneo, obter retorno financeiro.

Para Mair & Martí (2006), o empreendedorismo social possui uma importância estratégica tal, que não poderá ser menosprezada. O empreendedorismo social constitui uma prática que integra a criação de valor económico e social, pilares fundamentais para uma gestão estratégica das NPO's.

A capacidade de empreender socialmente possui uma longa herança e presença global, o que pode ser verificado através de dois grandes exemplos:

Os esforços globais da Ashoka, fundada por Bill Drayton em 1980, para conseguir financiamento para os empresários que possuíssem uma visão social (Ashoka, n.d.);

Igualmente, devem ser referidas as múltiplas atividades do Grameen Bank, criado pelo Professor Muhammad Yunus em 1976 para erradicar a pobreza e fornecer mais autonomia às mulheres no Bangladesh (Grameen Bank, 2011).

---

<sup>3</sup> Consiste numa relação de orientação que pode ser definida como uma troca interpessoal no ambiente de trabalho entre um colaborador mais jovem e um colaborador mais experiente, na qual o colaborador experiente (o mentor) apoia, guia e orienta o colaborador jovem (protegido) para as várias tarefas, funções e cultura dentro da organização (Wang, Hu, Hurst & Yang, 2014).

### 3.3.2. Empreendedor social de sucesso: uma tentativa de perfil

Waddock & Post (1991) argumentam que existem três características essenciais que estão na base dos empreendedores sociais de sucesso:

- I. Os problemas sociais são caracterizados por uma extrema complexidade, e o empreendedor social é capaz de alcançar uma “visão” capaz de remodelar as atitudes da sociedade aquando da sua implementação;
- II. O empreendedor social é um indivíduo com uma significativa credibilidade pessoal, usando a mesma para explorar recursos críticos, ou seja, difíceis de obter e gerir, conseguindo construir a rede necessária de intervenientes formada por outros indivíduos e/ou organizações;
- III. O empreendedor social consegue criar um compromisso entre os seguidores do projeto, enquadrando-o em termos de valores sociais importantes, em vez de termos puramente económicos, o que resulta num consenso do propósito coletivo entre o empreendedor social e aqueles que se juntam no esforço para atingir esse mesmo propósito ou objetivo.

Algumas dessas características que permitem traçar um perfil do empreendedor na sua versão clássica, remetem para o facto de serem peritos em identificar, explorar e comercializar oportunidades; exímios na arte de criar (novos produtos, serviços ou processos); conseguem pensar “fora da caixa”: a maioria das pessoas, por temer o insucesso e ser avessa ao risco, tem dificuldade em considerar novas formas de abordar problemas e perspetivar a realidade. Quem o consegue fazer beneficia de uma enorme vantagem na deteção de novas oportunidades; pensam de forma diferente: os empreendedores têm uma perspetiva diferente das coisas; adivinham problemas que os outros não vêem ou que ainda nem existem; descobrem soluções antes mesmo de outros sentirem as necessidades; vêem o que outros não vêem: o empreendedor vê oportunidades que escapam aos outros, ou a que os outros não atribuem relevância; gostam de assumir riscos: acreditam nos seus palpites e seguem-nos; os empreendedores competem consigo próprios e acreditam que o sucesso ou fracasso dependem de si, tal como enfatiza Rodrigues (2008).

As características do perfil dos empreendedores clássicos, são na sua essência, semelhantes às características dos empreendedores sociais assim como os desafios que enfrentam como o reconhecimento da oportunidade, a mobilização de recursos e a criação do novo empreendimento (Kourilsky, 1995). Os empreendedores sociais apresentam um perfil semelhante ao de outros empreendedores, sendo que a única diferença remete para aquilo que os move ou,

melhor, os motiva (Tracey & Phillips, 2007). Se os empreendedores, no sentido clássico do termo, são motivados pela obtenção do lucro, os empreendedores sociais são motivados pela tentativa de implementar melhorias sociais, ou seja, na procura de encontrar soluções para problemas complexos na sociedade (e.g.: redução dos níveis de pobreza...), na prática pretendem criar valor social.

O facto dos empreendedores sociais não serem motivados pela obtenção do lucro, isto não significa que a obtenção de recursos financeiros não seja importante, como salientam Tracey & Phillips (2007), uma vez que é fundamental para a organização gerar resultados positivos, excedentes ou lucro, pois só desta forma é que a organização se poderá tornar sustentável e, por sua vez, estimular os empreendedores sociais na sua busca.

Apesar das organizações inseridas na economia social, denominarem-se de Organizações Sem Fins Lucrativos ou Non Profit Organizations (NPO's), não significa que estas organizações não tenham que apresentar lucro. Perante a designação de NPO's, poderá existir o risco de uma interpretação incorreta, da forma de atuação daquelas organizações, pela sociedade. É de crucial importância ressaltar que apesar da designação, as NPO's têm que gerar lucro, sendo que este mesmo lucro é reinvestido no seio da organização e não distribuído pelos *stakeholders* ou *shareholders* (Salamon & Anheier, 1997; Tracey & Phillips, 2007).

Se não existir lucro, como é que as NPO's poderiam satisfazer as necessidades sociais? Como é que poderiam criar valor social? No entanto, apesar das NPO's evidenciarem elevadas dificuldades financeiras, tentam encontrar soluções para ir ao encontro das necessidades das comunidades onde estão inseridas. Neste contexto, o processo de empreendedorismo social, pode desempenhar marcar toda a diferença, enquanto estratégia para uma gestão otimizada.

Constatámos que os empreendedores sociais contribuem de uma forma significativa e diversificada para as suas comunidades e sociedades, adotando modelos de negócios que permitem oferecer soluções criativas para problemas sociais complexos e persistentes criando, desta forma, valor social como enfatizam Zahra, Gedajlovic, Neubam & Shulman (2009).

### 3.3.3. Empreendedorismo social: casos de sucesso de inovação

De acordo com o Instituto de Empreendedorismo Social (2014) são inúmeras as iniciativas de empreendedorismo social em Portugal, das quais se destacam as seguintes:

- I. **4 Leituras editora CERCICA** implementado pela empreendedora social Rosa Neto, cuja missão consiste: *“...na promoção do acesso universal à leitura através da edição de livros adaptados para as diferentes necessidades especiais. A editora CERCICA, através desta iniciativa, criou o primeiro livro universal, com o símbolo “4 Leituras”, contendo 4 versões gráficas para uma mesma história. Este projeto nasceu para preencher a ausência notada no mercado livreiro de edições acessíveis a todos os pequenos leitores, independentemente das suas características individuais. Os quatro primeiros títulos já editados, que integram uma coleção de seis livros fazem parte da lista recomendada pelo Plano Nacional de leitura. Integram um DVD interativo com a história narrada em Língua Gestual Portuguesa, em versão áudio e em Símbolos Pictográficos para a Comunicação, contendo ainda conteúdos de natureza informativa. Existe, também, uma versão impressa em Braille.”*
  
- II. **Empréstimo de Equipamento Médico**, implementado pela empreendedora social Isilda Vasconcelos, cuja missão consiste: *“...aumentar a qualidade de vida de idosos e pessoas com deficiência através de um sistema de facilitado acesso a equipamento médico especializado. Através de um sistema de empréstimo temporário de equipamento médico especializado (camas articuladas, cadeiras de rodas, andarilhos, muletas, entre outros), possibilita-se a alocação destes equipamentos onde eles são realmente precisos evitando o desperdício da não utilização do mesmo. Esta iniciativa assentou inicialmente apenas com uma parceria com o Hospital de Vila Real mas, devido à grande procura, a Delegação de Sabrosa da Cruz Vermelha Portuguesa desenvolve atualmente um conjunto integrado de actividades para obter novos equipamentos para inserir neste sistema. Para garantir a sustentabilidade desta iniciativa, criou-se um sistema de monitorização da utilização dos equipamentos através do pagamento de quotas mensais simbólicas que são utilizadas para pequenas reparações de equipamentos utilizados.”*

Quedas (2011), através do site Económico, apresenta vários casos de sucesso de empreendedorismo social e que estão ligados ao Instituto de Empreendedorismo Social (IES):

- I. O Complexo de Serviços para a Comunidade, criado pelo CRID - Centro de Reabilitação e Integração de Deficientes (Cascais), consiste num espaço onde funcionam empresas sociais como uma papelaria, lavandaria, reparação de calçado, reparação de eletrodomésticos ou artes decorativas. Nesta iniciativa, as pessoas com deficiência trabalham por conta própria e com autonomia;

- II. A Escolinha de Rugby da Galiza, do ATL da Galiza da Santa Casa da Misericórdia, perto de Oeiras, visa a consolidação de um espaço de intervenção comunitária através do desporto, desenvolvido para a formação humana e desportiva de crianças e adolescentes fragilizados por ausência de estrutura familiar. Um modelo de sucesso que já foi aplicado em outras 12 instituições.

A nível internacional, existe um caso notável de sucesso de empreendedorismo social, implementado na África do Sul, onde milhares de pessoas que vivem em áreas mais desfavorecidas morrem todos os anos, devido a doenças como a tifoide, diarreia, pneumonia e cólera. Estas doenças surgem devido à ausência de hábitos de higiene e afetam principalmente as crianças. Uma das áreas mais desfavorecidas designa-se de *Blikkiesdorp* e nesta região foi implementada uma iniciativa de empreendedorismo social com base na aquisição de hábitos de higiene, nomeadamente, a higiene das mãos, uma vez que é sabido que, adquirindo este hábito, é possível reduzir de forma exponencial a emergência de doenças infecto-contagiosas e mortais.

Contudo, o problema centrava-se na forma de tornar a higiene das mãos numa rotina. Para tal, de forma a encorajar as crianças a lavarem as mãos de forma rotineira, foi criado um produto designado de *Hope Soap*. Este produto, consiste apenas num sabonete com um brinquedo no seu interior. Assim, as crianças para terem acesso ao brinquedo tinham que lavar com frequência as mãos. As líderes comunitárias distribuem os sabonetes às crianças e efetuam um acompanhamento das mesmas. Com esta iniciativa, foi possível reduzir em 70% a emergência de doenças, na generalidade, e, em particular, reduzir em 75% as doenças respiratórias, mantendo desta forma níveis de maior higiene e subsequentemente, manter as crianças mais saudáveis (The Safety Lab, 2013).

De acordo com Moguen (2012), CEO da Green Bio Energy (GBE), foi implementado um projeto de empreendedorismo social no Uganda, tendo-se tornado um verdadeiro caso de sucesso e foi premiado pelo Instituto de França<sup>4</sup>, como melhor projeto de empreendedorismo social.

Esta empresa é a primeira empresa social a fabricar e vender briquetes de carvão no Uganda. Esta atividade permite à GBE solucionar três grandes problemas no país: a gestão de resíduos, principalmente a partir de resíduos orgânicos, o que representa mais de 80% de todo o lixo sólido; influenciar o preço do carvão vegetal, que tem vindo a aumentar regularmente; e desflorestação

---

<sup>4</sup> Instituição académica francesa fundada em Paris a 25 de Outubro de 1795, agrupando as cinco grandes academias nacionais francesas, entre as quais a prestigiosa *Académie des Sciences*, com quase 700 académicos franceses e estrangeiros recrutados entre os intelectuais mais representativos de cada área do saber. Cabe ao *Institut de France* administrar cerca de um milhar de fundações, bem como museus, castelos e palácios, a maioria aberta ao público. Este Instituto também atribui bolsas de investigação e prémios, sob recomendação das suas academias (Institut de France, n.d.).

maciça. A GBE desenvolveu uma resposta original para este problema relacionado com a saúde económica, ambiental e pública.

Em termos mais detalhados, este projeto consiste em treinar os habitantes dos bairros pobres de Kampala (Uganda) na transformação de lixo orgânico em pó de carvão. Este pó de carvão, em seguida, irá ser adquirido pela GBE, a fim de produzir briquetes que podem ser utilizadas como um substituto para o carvão de madeira tradicional. Estes briquetes são vendidos até 40% mais barato do que o combustível tradicional. Este projeto já permitiu a criação de 17 postos de trabalho, bem como o treino e consciencialização a mais de 4000 pessoas.

As iniciativas apresentadas, constituem formas relativamente simples para solucionar problemas complexos que surgem na sociedade e que, em simultâneo, permitem inovar e criar valor social, algo que será explorado nas secções seguintes.

### **3.4. Inovação social: abordagem conceptual e objetivos**

A inovação social, como advoga Mumford (2002), remete para a geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns. Tal como acontece com outras formas de inovação, os produtos resultantes de inovação social podem variar em relação à sua amplitude e impacto. Se por um lado o desenvolvimento de novas ideias sobre a organização social ou relações sociais, podem envolver a criação de novos tipos de instituições sociais, a formação de novas ideias sobre o governo ou o desenvolvimento de novos movimentos sociais.

Por outro lado a inovação social pode facilitar a criação de novos processos e procedimentos para estruturar o trabalho assente na colaboração, a introdução de novas práticas sociais num determinado grupo ou o desenvolvimento de novas práticas de negócios. Exemplos disto foram a criação do Fundo Monetário Internacional (FMI), a criação dos escuteiros ou a introdução de horários de trabalho flexíveis. Estes exemplos ilustram o que são inovações sociais.

No caso do FMI, esta organização internacional, na atual conjuntura, apoia alguns governos a preservar e até mesmo a incrementar os gastos sociais, nomeadamente na assistência social. Concretamente, o FMI estimula medidas para dilatar e aperfeiçoar a implementação de programas de proteção social que podem reduzir o impacto da crise sobre as camadas mais vulneráveis da sociedade. Os casos são vários, mas salienta-se um país em particular, o Quênia. Aqui o FMI apoia o governo a estender programas direcionados, tais como a transferência de

rendas para órfãos e outras crianças vulneráveis, bem como para idosos e outros grupos vulneráveis. Com isso, a proporção de órfãos e crianças vulneráveis com direito a auferir transferências de renda passou de 1% em 2007 para 15,6% no exercício 2010-2011. No mesmo período, o número de famílias com pessoas vulneráveis habilitadas a receber essas transferências saltou de 200 para 33.000 (FMI, 2012).

Porcaro & Amalvy (2004) consideram que para os escuteiros, enquanto movimento da juventude, tudo começa no indivíduo e que o objetivo educativo do movimento é assegurar o desenvolvimento global do ser humano (físico, intelectual, emocional, social e espiritual). Este método compreende as dimensões sociais, culturais, económicas, geográficas e políticas. O método educativo do escutismo baseia-se nas regras da democracia e na aproximação participativa dos processos de decisão. Em termos educativos, o escutismo suscita uma tomada de consciência global da cidadania, implicando uma ação social sobre o outro, assente no apoio, orientação e educação, não deixando de ser uma inovação social aquando da sua criação em 1907 pelo Lord Robert Stephenson Smyth Baden-Powell.

Alguns dos objetivos dos escuteiros, implicam uma verdadeira ação social de elevada importância:

- I. Fornecer serviços de informação à juventude;
- II. Praticar uma política de igualdade de oportunidades;
- III. Procurar e criar parcerias com populações marginalizadas;
- IV. Ajudar os jovens a ultrapassar os obstáculos que entravam a sua mobilidade;
- V. Lutar contra a xenofobia e o racismo.

Relativamente à introdução de horários de trabalho flexíveis, este sistema permite aos colaboradores alguma escolha sobre os períodos em que devem laborar e para os quais foram contratados. Este sistema pode ser considerado uma boa forma de recrutar e reter pessoal, uma vez que fornece uma oportunidade para que os colaboradores possam ser consistentes com os seus compromissos familiares (e.g.: cuidar dos filhos...). Esta inovação social permite conciliar a vertente profissional com a vertente pessoal, algo imprescindível.

Phills, Deiglmeier & Miller (2008) descrevem a inovação social como uma nova solução (eficiente, sustentável ou justa) para um problema social, quando comparada com as soluções existentes. O valor criado beneficia em primeiro lugar a sociedade e não o indivíduo em particular. Uma inovação social pode ser um produto, um processo de produção ou uma tecnologia, tal como a inovação em geral, mas também pode ser um princípio, uma ideia, um movimento social, uma intervenção ou uma combinação entre eles.

Para Mulgan (2010) os conceitos de inovação social tendem a ser demasiado abrangentes e inclusivos, sendo que, desta forma, o conceito de inovação social pode mesmo perder algum do seu significado. Alguns conceitos de inovação social admitem que, por exemplo, uma determinada tecnologia ou o FMI são inovações sociais.

Nesse contexto Mulgan (2010, p. 56) considera que deverá usar-se uma definição alternativa que pautar pela simplicidade e mais decisiva: *“As inovações sociais são inovações que são sociais tanto nos seus fins como nos seus meios. Por outras palavras, definimos inovações sociais como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais (de forma eficaz que as alternativas) e criam novas relações sociais ou colaborações. São inovações que são ao mesmo tempo boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade actuar.”*

Em Portugal a NPO que evidencia uma grande aposta na inovação social é a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). Esta NPO fundou no dia 30 de abril de 2013 o Banco de Inovação Social (BIS), agregando 27 Instituições, entidades e empresas públicas e privadas que investem os seus ativos na promoção da inovação social. As iniciativas do BIS remetem para o estímulo da criatividade para a inovação entre a cidadania, desenvolvimento da experimentação social para testar e validar soluções inovadoras, apoio à criação e desenvolvimento de empresas sociais através de fundos de investimento social e promoção da inovação social no país, através do desenvolvimento de plataformas operacionais do BIS que agreguem instituições sociais locais públicas e privadas mediante formas inovadoras de governança. A missão e objetivo do BIS consiste em promover a inovação social, estimulando a sociedade a participar e a colaborar ativamente na configuração de soluções inovadoras e sustentáveis para os problemas, necessidades ou desafios sociais (Banco de Inovação Social, 2013).

A inovação social deverá ir ao encontro das necessidades que a sociedade apresenta, isto numa perspetiva social. Ao satisfazer as necessidades deste âmbito, é possível criar valor social, algo a ser explorado na secção seguinte.

### **3.5. Valor social: abordagem conceptual e objetivos**

De forma a obter uma perceção do que é o valor social, é necessário ir a montante e verificar aquilo que leva à criação de valor social. Assim, de acordo com Mort, Weerawardena & Carnegie (2003), o empreendedorismo social constitui o processo que permite de uma forma criativa gerar

inovação social. Ao inovar socialmente, é possível solucionar problemas e satisfazer necessidades de cariz social, e então está-se a criar valor social.

Ao permitir a resolução de problemas e a satisfação das necessidades sociais, está a ser criado de forma sustentável valor social, não só para o indivíduo ou organização empreendedora, mas principalmente para quem se dirige todo este processo.

O valor social não está diretamente associados à obtenção de lucros, mas sim, envolve a realização das necessidades básicas e de longa data, como a fornecimento de comida, água, abrigo, educação, serviços médicos para os membros da sociedade, emprego, para aqueles que manifestam necessidades sociais gritantes.

Apesar da criação de valor social não estar diretamente relacionado com a geração de lucros, é fundamental que as NPO's possuam modelos de negócio híbridos, ou seja, que possuam objetivos mercantis e não mercantis sem nunca perder de vista o seu objetivo social. Desta forma as NPO's são capazes de se tornarem autossustentáveis e de competir no mercado (Gata, 2010).

Convergindo com o anteriormente referido, Grecco (2010) enfatiza o facto de que as NPO's também necessitam de capital financeiro para se expandirem, permitindo, desta forma, a criação de valor social. Contrariamente às FPO's, as NPO's não têm um fácil acesso a esse capital financeiro.

Foi neste contexto que surgiu a Bolsa de Valores Sociais (BVS) em Portugal, semelhante ao que foi implementado no Brasil em 2003 e reconhecido como um estudo de caso pela Organização das Nações Unidas (ONU), tendo sido recomendada como um modelo a seguir pelos restantes países inseridos nesta organização.

A BVS, enquanto inovação social, consiste numa replicação do contexto e dos conceitos de uma Bolsa de Valores, em benefício das NPO's, sendo selecionadas de forma criteriosa para serem cotadas em Bolsa. Os projetos são apresentados a potenciais investidores sociais no *site* da BVS e, ao adquirirem ações sociais através da mesma, passam a acompanhar a forma como os recursos financeiros doados são aplicados, através de relatórios de resultados e do impacto social. Concretamente, a BVS inspira-se no mercado de capitais, sendo o espaço onde são promovidos os projetos sociais e zela pela transparência da relação entre a NPO e o investidor social (Crespo, 2009).

Ao serem promovidos os conceitos de investimento social e investidor social, a BVS propõe que o apoio às organizações da sociedade civil seja visto, não apenas sob a perspetiva da filantropia e da

caridade, mas também do investimento que deve gerar um novo tipo de lucro, isto é, o lucro social. A BVS em Portugal é a segunda no mundo e a primeira na Europa no ambiente de uma Bolsa de Valores (Bolsa de Valores Sociais, 2014a).

O modelo de negócio da BVS assenta no facto de que cada ação social está cotada a €1 e a aquisição mínima é de 5 ações sociais ao valor de €5. O investidor social é livre para estabelecer o valor que pretende adquirir em ações sociais ou doar. Inclusivamente existe a possibilidade de constituir uma espécie de carteira de títulos, ou seja, um portfólio de ações sociais investindo em mais do que um projeto em simultâneo. O pagamento da aquisição das ações sociais pode ser feito com cartão de crédito, por voucher (na eventualidade do investidor ou potencial investidor ter recebido um voucher) ou através do envio de cheque. Ao optar por uma dessas modalidades, o *site* da BVS irá gerar os procedimentos adequados conforme a opção escolhida. Depois de confirmado o pagamento, a organização será notificada de forma que possa emitir e enviar o respetivo recibo de doação para a morada indicada pelo investidor social (Bolsa de Valores Sociais, 2014a).

O investidor social ao registar-se na BVS passa a ter acesso, sempre que assim o entenda, às prestações de contas e aos relatórios de impacto social produzidos pela organização e devidamente auditados (Crespo, 2009). Os dados e informações dos investidores sociais recolhidos pelo *site* são tratados com a máxima confidencialidade e com o único propósito de relacionamento entre a BVS e o investidor social, não sendo em momento algum comercializados, divulgados ou disponibilizados para terceiros (Bolsa de Valores Sociais, 2014a).

Sendo a BVS portuguesa uma iniciativa da Altitude, organização brasileira de marketing social fundadora da Bolsa de Valores Sociais de São Paulo, e fruto de uma parceria com a *Euronext Lisbon*, com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian e da Fundação EDP, entidades que financiam a equipa técnica nenhuma comissão ou valor, a qualquer título, é deduzido pela BVS ou pela entidade parceira (Crespo, 2009). O investimento em ações sociais é integralmente transferido para o projeto escolhido (Bolsa de Valores Sociais, 2014b).

Atualmente existe um universo de 26 projetos sociais na BVS (e.g.: Lavandaria Solidária, Porto de Abrigo, A Vida Vale...), sendo que, destes 26 projetos, 8 já foram financiados a 100% (e.g.: Audiodescrição.pt – Ouço, logo vejo, Unidade Móvel de Apoio Domiciliário (UMAD), Piscina Terapêutica: Os 4 elementos...) (Bolsa de Valores Sociais, 2014c).

Conscientemente, não é possível afirmar que as NPO's têm a capacidade de solucionar os problemas do mundo, mas têm a capacidade de ajudar estratos da população que evidenciam

carências sociais de todo gritantes. Nesta visão, é fundamental que as NPO's sejam estimuladas na criação de valor social, tendo subjacente o processo de empreendedorismo social, que irá permitir inovar socialmente e, subsequentemente criar valor social. Esta criação constitui um processo de gestão estratégica das NPO's que poderá permitir alcançar dois objetivos fundamentais: obtenção de recursos financeiros de forma a garantir a sua sustentabilidade e nível mais elevado de competitividade e criação de valor social, para aqueles que tanto necessitam.

### **3.6. Considerações finais**

Apesar da atual situação económico-financeira de Portugal não ser a mais favorável, provocando dificuldades financeiras que conduzem ao encerramento de NPO's, esta situação financeira complexa, não é de todo uma novidade. Mesmo antes de se instalar a atual crise, muitas NPO's já apresentavam esses problemas mas, apesar dessas dificuldades, o que foi (e ainda continua a ser) reivindicado é que os apoios estatais sejam incrementados. Face ao exposto, será coerente afirmar que o país dificilmente terá capacidade para aumentar esses apoios, como tal, e inevitavelmente, as NPO's terão que alterar o seu paradigma de gestão estratégica financeira, assente, na sua grande maioria, nas participações estatais. Estes apoios estatais são cruciais, mas os gestores têm o dever de encontrar outras soluções de financiamento, sem nunca preterir o objetivo social da sua organização. A dependência financeira é de tal forma elevada que, associada à falta de iniciativa social, ou melhor, à incapacidade de empreender socialmente, dificilmente a organização poderá sobreviver e, em última análise, serão os colaboradores e clientes que serão penalizados por se verificar uma ausência de estratégia devidamente pensada e divulgada em função da conjuntura nacional e do ambiente onde atua.

Como refere Teixeira (2013), a estratégia deve ser pensada e formulada, tendo subjacente a forma como a organização pretende competir no mercado onde atua, beneficiar das oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças, baseando-se nos aspetos positivos quando comparada com outras organizações.

Na sequência desta afirmação, existem várias formas de analisar o ambiente interno e externo da organização como, por exemplo, a Matriz SWOT/TOWS, já referida em secções anteriores. Contudo, será que as NPO's formulam uma estratégia e divulgam a mesma junto dos seus colaboradores? Será que existe a capacidade de implementar um processo de empreendedorismo social capaz de satisfazer as necessidades sociais e gerar retorno financeiro, reduzindo, assim, a dependência excessiva de apoios estatais? Por que razão, NPO's de menor dimensão apresentam

processos de empreendedorismo social com resultados positivos e NPO's de maior dimensão não têm essa capacidade?

As NPO's são o reflexo dos seus gestores, ou seja, a forma como atuam, os resultados que apresentam e a satisfação dos clientes e colaboradores, que vão ditar se esses gestores são adequados ou não às funções que desempenham.

O paradigma da dependência exclusiva das participações estatais é passado. O futuro passa por outras estratégias, que poderão ser designadas de estratégias híbridas, isto é, uma complementaridade entre os apoios estatais e o empreendedorismo social com resultados positivos que permitam gerar valor social e obter retorno financeiro, permitindo às NPO's viver e não sobreviver.

## **Parte II – Enquadramento metodológico e empírico**

### **Capítulo IV – Metodologia de investigação**

#### **4.1. Considerações iniciais**

Ao considerar-se tudo o que foi descrito nos capítulos anteriores, de facto a economia social desempenha um papel preponderante para a criação de riqueza no país. As organizações que atuam na rede social ou solidária, denominadas de NPO's, como as que atuam na rede lucrativa, denominadas de FPO's, apresentam algumas diferenças pontuais. Apesar destas diferenças, existem pontos em comum, ou seja, tanto as primeiras como as segundas, procuram satisfazer as necessidades sociais dos seus clientes e, muitas delas, apresentam o problemas similares relacionados com a dificuldade em conseguirem estabelecer um contexto económico-financeiro positivo ou, no mínimo, estável. Incidindo principalmente nas NPO's, as fontes de financiamento são escassas sendo que estas organizações evidenciam um elevado grau de dependência de apoios estatais. Foi possível perceber que a gestão dessas organizações deve incluir uma estratégia clara, objetiva e coerente com o ambiente onde atuam.

Nesta estratégia, o processo de empreendedorismo social poderá permitir gerar criativamente inovação social. Inovar socialmente, implica a resolução de problemas manifestados pela sociedade e, subsequentemente a criação de valor social.

Falta portanto perceber qual a perceção que as NPO's possuem relativamente a este processo de empreendedorismo social e, perceber se estas organizações consideram o empreendedorismo social como algo importante, que contribui para a sua recuperação financeira, sem nunca preterir os seus objetivos de cariz social.

#### **4.2. Tipo de investigação**

A nível nacional e internacional existe uma vasta abordagem na literatura sobre o processo de empreendedorismo social. Contudo, e tanto quanto foi possível perceber, a literatura consultada não aborda de forma clara e objetiva se o processo de empreendedorismo social deve ser encarado como um dos pilares do processo de gestão estratégica, isto na perspetiva da sustentabilidade das NPO's. Outro aspeto a ter em consideração é que a literatura existente consultada não permitiu clarificar quais as representações sociais dessas organizações relativamente ao processo de empreendedorismo social.

Através da revisão bibliográfica não foi possível determinar uma resposta a todas as questões. Para que se clarifiquem assuntos não abordados na revisão, nomeadamente ligados com as especificidades do mercado onde operam, em primeiro lugar, foi elaborado um inquérito. Tal como referem Quivy & Campenhoudt (2005) o inquérito permite colocar questões a um conjunto de pessoas que habitualmente representam uma população, relativas à situação familiar, profissional e social, tendo por objetivo obter informações e comportamentos em relação a questões de cariz humano e social, podendo desta forma, demonstrarem as suas expectativas, níveis de conhecimentos ou consciência sobre um determinado acontecimento ou problema.

O inquérito utilizado neste estudo, denominado de Inquérito Geral (Ver anexo 6) foi elaborado *online* através do *Google Forms*, sendo o tratamento estatístico elaborado de forma automática através da referida aplicação informática. Ressalva-se que o tratamento estatístico foi otimizado através do Excel, com o objetivo de garantir uma adequada perceção dos gráficos.

O Inquérito Geral é constituído por uma combinação de 30 questões abertas e fechadas, tendo sido enviado via correio eletrónico para os gestores de topo de 1.705 NPO's, das quais 379 são Misericórdias associadas à UMP e 1.326 IPSS associadas à CNIS. É de sublinhar que não se optou por colocar questões com resposta obrigatória, de forma a estimular os inquiridos na participação do estudo, pressupondo que, desta forma as desistências seriam residuais.

Em segundo lugar, o estudo incidiu em 3 NPO's, a saber: Santa Casa da Misericórdia de Ovar, Associação Protectora dos Pobres (Funchal) e a Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela - AFACIDASE (Manteigas), sendo que estes estudos de caso permitem analisar com maior profundidade as temáticas abordadas no Inquérito Geral, constituindo assim uma forma de estabelecer uma comparação entre as 3 NPO's, no que concerne ao processo de empreendedorismo social.

### **4.3. Objetivos do estudo**

O empreendedorismo social constitui algo que cada vez mais é divulgado, seja através da comunicação social, congressos, seminários, artigos científicos, Dissertações de Mestrado e de Doutoramento, entre outros. Contudo, parece ser pertinente questionar se os interessados neste conceito, isto é os gestores das NPO's, o conhecem verdadeiramente e se possuem *know-how* suficiente e motivação para implementá-lo.

O empreendedorismo social surgiu a partir de dois aspetos cruciais: em primeiro lugar, o termo foi utilizado para enfatizar a obtenção de rendimentos através de empreendimentos sem fins lucrativos. Em segundo lugar, o termo refere-se especificamente à descoberta e resolução de problemas sociais (Lipinski et al., 2013). Por sua vez Witkamp et al., (2011) enfatizam que o empreendedorismo social é uma nova forma de fazer negócios e, simultaneamente permite atingir objetivos sociais. De acordo com os mesmos autores, isto é considerado uma inovação radical, dado que pode permitir a satisfação das necessidades sociais da população e, em simultâneo, obter retorno financeiro, sendo que nas secções seguintes será possível verificar em concreto o objetivo geral e objetivos específicos propostos.

#### **4.3.1. Objetivo geral**

Com este trabalho, pretende-se demonstrar que um modelo de gestão estratégica que integre o processo de empreendedorismo e inovação social, permite a criação de valor social assim como, contribuir para um contexto económico-financeiro positivo das organizações sem fins lucrativos.

#### **4.3.2. Objetivos específicos**

Em resultado do objetivo geral, foi definido o seguinte conjunto de objetivos específicos a alcançar:

1. Caracterizar as organizações sem fins lucrativos (NPO's);
2. Compreender os processos de gestão estratégica destas organizações;
3. Verificar níveis de empreendedorismo e inovação social nestas organizações;
4. Verificar a criação de valor social nestas organizações;
5. Identificar a forma como a conjugação do empreendedorismo social, da inovação e criação de valor social, contribui para a estabilidade socioeconómica da organização;
6. Verificar boas práticas de empreendedorismo e inovação social e se as mesmas podem ser replicadas noutras organizações.

#### **4.4. Definição das variáveis**

À luz dos objetivos propostos e no enquadramento teórico, são operacionalizadas as variáveis:

- a) Independente: o processo de empreendedorismo social, como parte integrante da formulação estratégica das NPO's;
- b) Dependente: Criação de inovação social que permita satisfazer as necessidades sociais, ou seja, criar valor social e obter retorno financeiro às NPO's.

Para o efeito, procedeu-se a uma análise das respostas fornecidas pelo Inquérito Geral e, no que concerne aos estudos de caso, procedeu-se não só a uma análise das respostas fornecidas no Inquérito Geral, mas também as respostas fornecidas no momento da entrevista semiestruturada (Ver Anexo 2).

As áreas de maior relevância para o estudo e incluídas tanto no Inquérito Geral como no Guião da Entrevista Semiestruturada, são a identificação das fontes de recursos financeiros, a verificação da existência de uma estratégia, a existência de mecanismos que permitam garantir a sustentabilidade, o perfil dos empreendedores sociais e os efeitos do processo de empreendedorismo social nas NPO's, através de uma comparação estatística dos dados recolhidos entre as duas variáveis referidas.

Com estes fatores, tentou-se atingir os objetivos apresentados e, por fim responder às Questões de Investigação.

#### **4.5. Formulação do problema**

As organizações que constituem a economia social, designadas de NPO's, na sua grande maioria, apresentam dificuldades financeiras, que têm origem em motivos ligados à atual conjuntura económico-financeira e/ou devido à falta de uma gestão estratégica que permita inverter o cenário de uma condição financeira negativa. Perante estes factos, é fundamental referir que a fonte de financiamento principal de grande parte das NPO's advém de apoios estatais. Ora, se os apoios estatais são cada vez mais escassos, não acompanhando os custos de mercado e se existem cada vez mais carências sociais que implicam soluções de elevado custo para as NPO's, torna-se essencial procurar outras fontes de financiamento.

Neste contexto, o processo de empreendedorismo social poderá desempenhar um papel basilar não só para colmatar as lacunas financeiras, mas também para satisfazer as necessidades sociais, ou seja, criar valor social. Este equilíbrio apesar de ser de complexo alcance, poderá ser a chave para o problema.

#### **4.6. Questões de investigação**

Na presente secção são enumeradas as questões de investigação que se pretendeu responder neste estudo:

- I. Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?
- II. As NPO's possuem uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio da organização?
- III. As NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão?
- IV. Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?
- V. Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?
- VI. Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?
- VII. As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?
- VIII. As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?
- IX. São implementados programas de motivação dos empreendedores sociais no seio das NPO's?
- X. As NPO's tendem a isolar-se e optam por estratégias competitivas ou são estabelecidas parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, para implementação do processo de empreendedorismo social?

#### **4.7. Amostra**

A amostra é repartida em duas partes: em primeiro lugar, foram enviados inquéritos a 1.705 NPO's de Portugal Continental e Regiões Autónomas, no período compreendido entre 29-04-2014 e 16-09-2014. As bases de dados das NPO's foram obtidas *online*.

De destacar que os dados das NPO's da UMP foram obtidos através do seu *site* (<http://www.ump.pt/nacionais.html>). As bases de dados das NPO's da CNIS (Portugal Continental e Regiões Autónomas) foram obtidas através do *site* (<http://www.cartasocial.pt/index2.php>) e através de outros *sites* de iniciativa de particulares e não da própria CNIS, que entretanto foram desativados (Ver Anexo 7).

Dos 1.705 inquéritos enviados responderam 135. Contudo, existiam dois inquéritos que não possuíam qualquer informação (em branco), procedendo-se à sua exclusão no estudo, perfazendo assim um total de 133 inquéritos validados. De sublinhar que por motivos técnicos não foi possível uma das NPO's preencher o inquérito *online*, mas sendo esta um dos estudos de caso em que foi realizada a entrevista presencial e gravada, foi possível responder a esse inquérito através das informações obtidas nessa entrevista.

De forma a ilustrar a atuação das NPO's no campo do processo de empreendedorismo social através do mesmo inquérito geral, foi solicitada a disponibilidade dessas NPO's em participar numa entrevista com o objetivo de aprofundar algumas das temáticas abordadas, nesse mesmo inquérito, o que conduz à segunda parte.

Nesta segunda parte, inicialmente, 25 NPO's demonstraram disponibilidade em participar na entrevista, no entanto, após contacto telefónico e através de correio eletrónico com essas organizações, apenas 3 concordaram em participar efetivamente, constituindo assim os 3 estudos de caso ilustrativos que permitiram complementar o presente estudo.

#### **4.8. Procedimentos legais e éticos**

A fim de se proceder à realização deste estudo, foi necessário esclarecer a todos os inquiridos os objetivos deste estudo e ressaltar que todo e quaisquer resultados obtidos seriam totalmente confidenciais e apenas para objeto de estudo de modo agregado e não nominativo. Também foi referido, que qualquer informação seria facultada ao inquirido, caso demonstrasse interesse nesse sentido.

No que concerne aos estudos de caso: Santa Casa da Misericórdia de Ovar, Associação Protectora dos Pobres (Funchal) e Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela - AFACIDASE (Manteigas) foram enviados ofícios a solicitar a sua participação no estudo (Ver Anexos 3, 4 e 5) no momento da entrevista semiestruturada (Ver Anexo 2) foi solicitada permissão para proceder à sua gravação áudio, ressaltando que todo e

quaisquer resultados obtidos seriam totalmente confidenciais e apenas para objeto de estudo de modo agregado e não nominativo. Também foi referido, que qualquer informação seria facultada ao inquirido, caso demonstrasse interesse nesse sentido. Destaca-se que não foi possível proceder à entrevista presencial com a Diretora Técnica da Associação Protectora dos Pobres (Funchal), por dificuldades geográficas. A entrevista foi efetuada via correio eletrónico



## Capítulo V – Análise e discussão dos resultados

### 5.1. Considerações iniciais

No capítulo anterior tendo sido exposta toda a metodologia de investigação, passa-se à fase de análise e discussão dos resultados obtidos.

Os resultados vão concentrar-se em duas fases, sendo que a primeira fase remete para os resultados adquiridos através do Inquérito Geral efetuado numa amostra constituída por 133 NPO's. Esta fase subdivide-se, em duas partes: Diagnóstico Estratégico da Organização e Empreendedorismo Social.

A segunda fase remete para os resultados obtidos nos 3 estudos de caso. Para os estudos de caso foram utilizados os inquéritos que as 3 NPO's responderam, assim como as respostas obtidas em contexto de entrevista efetuada às mesmas.

Através dos resultados obtidos pretende-se responder às Questões de Investigação que constituem o núcleo deste estudo.

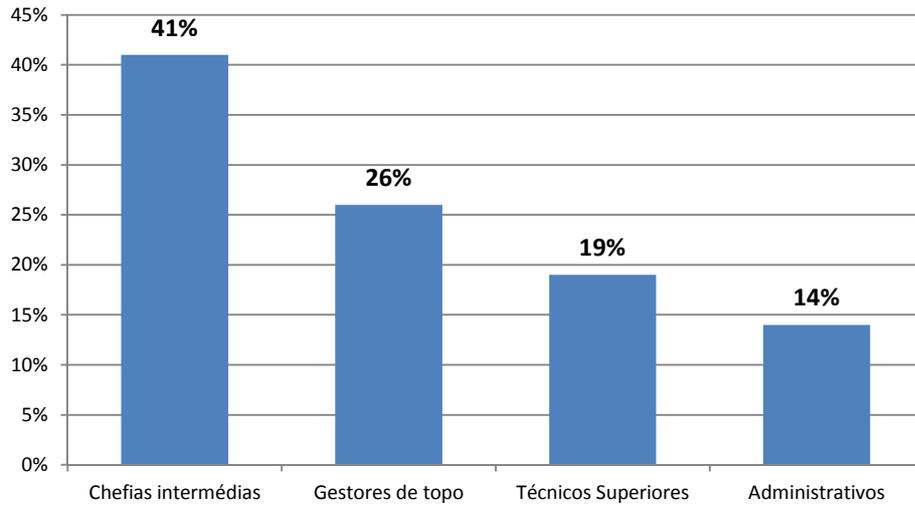
### 5.2. Apresentação dos resultados: Inquérito Geral

Incidindo no Inquérito Geral, concretamente, na primeira parte, ou seja, **Diagnóstico Estratégico da organização**, verifica-se que num total de 133 NPO's os inquiridos responderam da seguinte forma às questões:

#### 1 - Qual a sua função na organização?

- a) 41% - Respostas fornecidas por chefias intermédias (e.g.: Diretores Técnicos, Diretores de Serviços e Diretores Gerais);
- b) 26% - Respostas fornecidas por gestores de topo (e.g.: Administradores, Provedores e Presidentes de Direção);
- c) 19% - Respostas fornecidas por técnicos superiores (e.g.: Psicólogos, Assistentes Sociais, Gerontólogos);
- d) 14% - Respostas fornecidas por administrativos (e.g.: Secretárias) (Ver Gráfico 2).

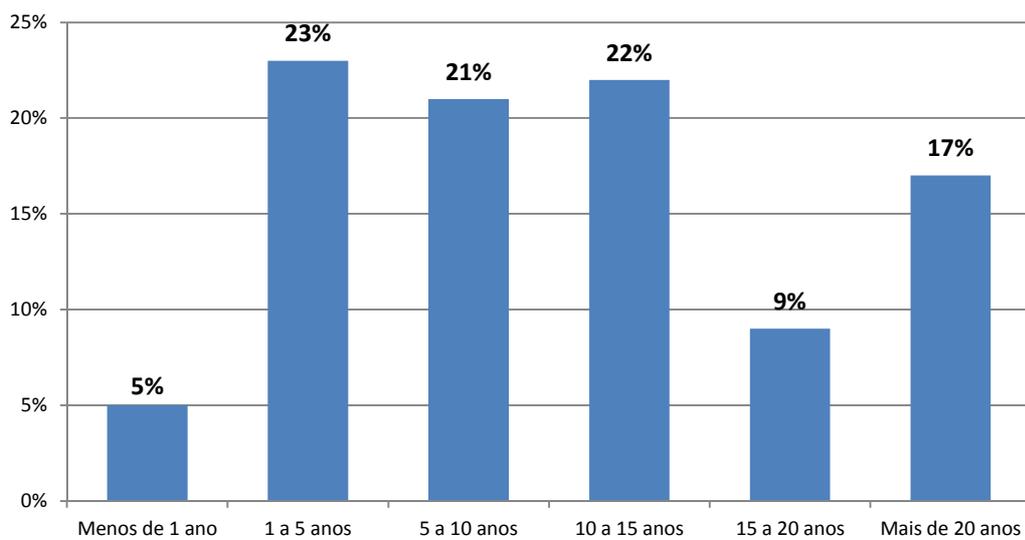
**Gráfico 2 – Funções que exerce na organização.**



## **2 – Há quanto tempo exerce funções na organização?**

- a) 5% Exerce funções há menos de 1 ano;
- b) 23% Exerce funções no período compreendido entre 1 a 5 anos;
- c) 21% Exerce funções no período compreendido entre 5 a 10 anos;
- d) 22% Exerce funções no período compreendido entre 10 a 15 anos;
- e) 9% Exerce funções no período compreendido entre 15 a 20 anos;
- f) 17% Exerce funções há mais de 20 anos na organização (Ver Gráfico 3).

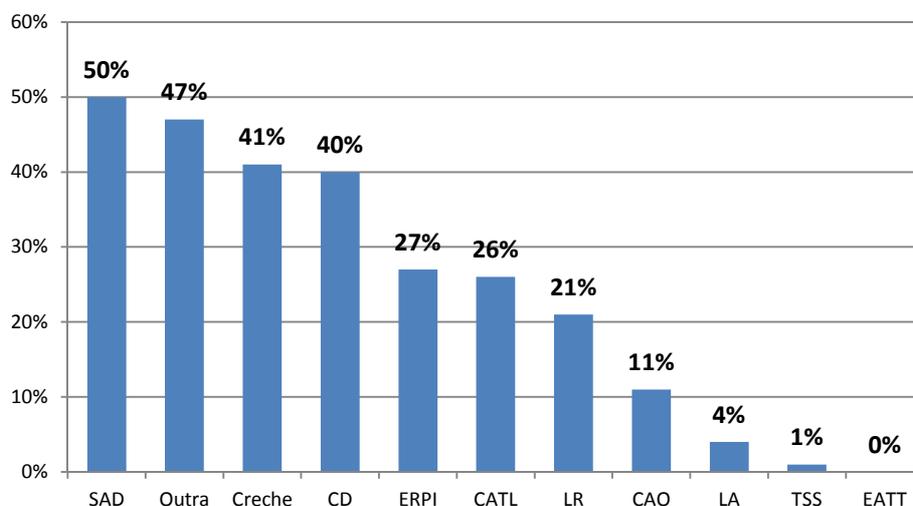
**Gráfico 3 – Período de tempo que exerce funções na organização.**



### 3 – Qual a principal atividade da organização?<sup>5</sup>

- a) 50% - Serviço de Apoio Domiciliário (SAD);
- b) 47% - Responderam que possuem outras respostas sociais, como principal atividade da organização, que não estão assinaladas no Inquérito Geral (e.g.: Escola Profissional, UCCI, Cantina Social, conjugação entre SAD e ERPI...);
- c) 41% - Creche;
- d) 40% - Centro de Dia (CD);
- e) 27% - Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI);
- f) 26% - Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL);
- g) 21% - Lar Residencial (LR);
- h) 11% - Centro de Atividades Ocupacionais (CAO);
- i) 4% - Lar de Apoio (LA);
- j) 1% - Turismo Social Sénior (TSS);
- k) 0% - Estruturas de Apoio e Tratamento a Toxicodependentes (EATT) (Ver Gráfico 4).

**Gráfico 4 – Principal atividade(s) da organização.**



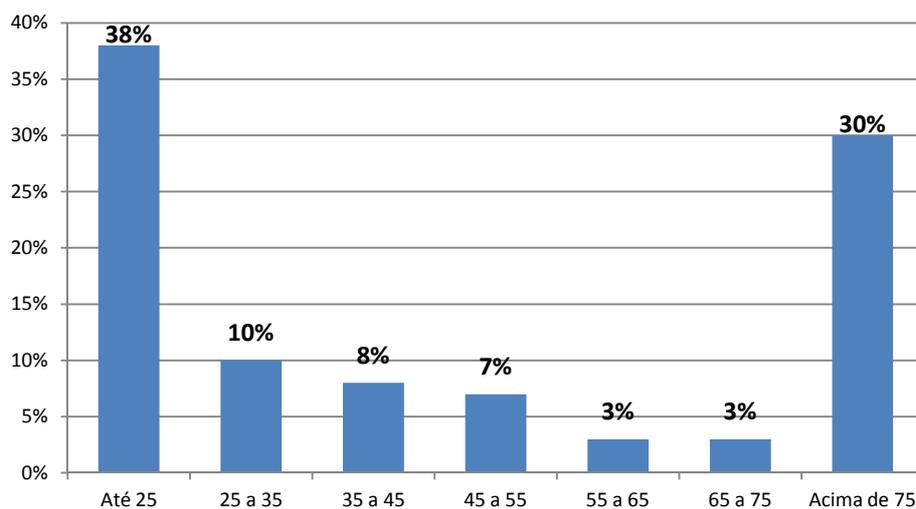
### 4 – Qual o número de colaboradores da organização?

- a) 38% - Até 25;
- b) 10% - Entre 25 a 35;
- c) 8% - Entre 35 a 45;

<sup>5</sup> É de especial importância referir que os inquiridos escolheram várias respostas sociais como parte integrante da organização, ou seja, existe uma diversificação relativamente acentuada. Por esse motivo, a soma das percentagens poderá ser maior que 100%, sendo que o mesmo ocorre noutras questões.

- d) 7% - Entre 45 a 55;
- e) 3% - Entre 55 a 65;
- f) 3% - Entre 65 a 75
- g) 30% - Acima de 75 (Ver Gráfico 5).

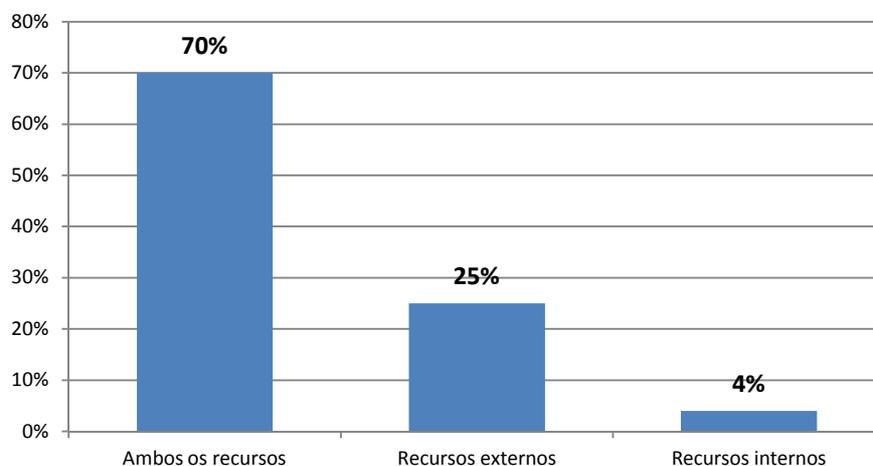
**Gráfico 5 – Número de colaboradores da organização.**



#### **5 – Quais as principais fontes de recursos financeiros da organização?**

- a) 70% - Ambos os recursos;
- b) 25% - Recursos externos (apoios estatais e/ou mecenato);
- c) 4% - Recursos internos (mensalidades, prestação e venda de produtos aos clientes não incluídos nas mensalidades, receitas provenientes do processo de empreendedorismo social...) (Ver Gráfico 6).

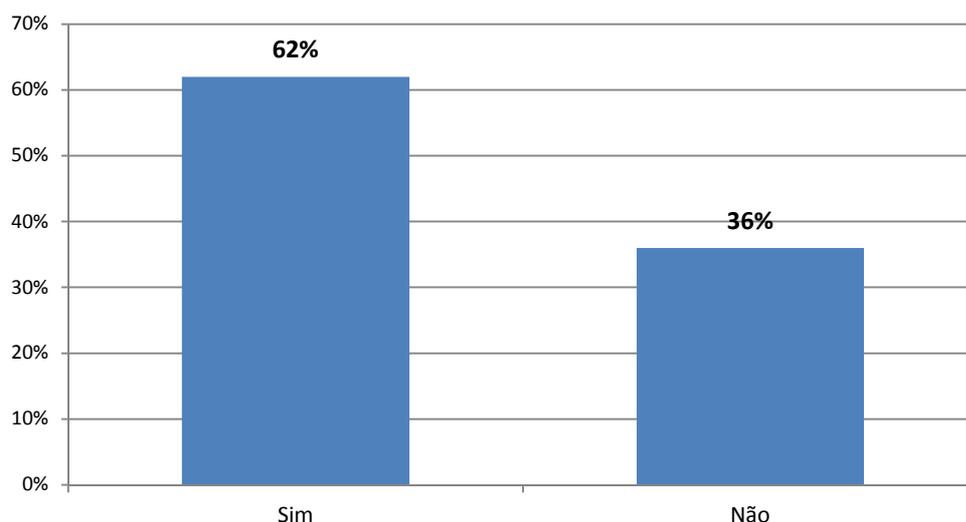
**Gráfico 6 – Principais fontes de recursos financeiros da organização.**



## 6 – Existe uma estratégia competitiva plenamente definida e divulgada no seio da organização?

- a) 62% - Sim;
- b) 36% - Não (Ver Gráfico 7).

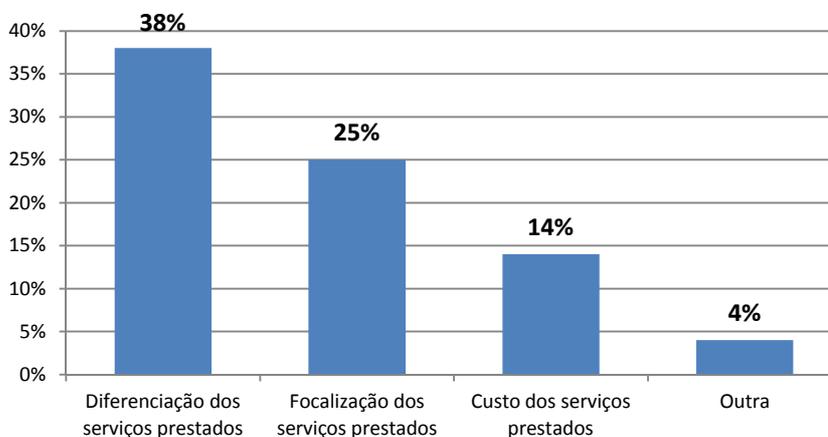
**Gráfico 7** – Existência de uma estratégia competitiva plenamente definida e divulgada no seio da organização.



## 7 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual é a estratégia?

- a) 38% - Incide na diferenciação dos serviços prestados;
- b) 25% - Incide na focalização dos serviços prestados;
- c) 14% - Incide no custo dos serviços prestados;
- d) 4% - Responderam “outra” (e.g.: diversificação e complementaridade dos serviços, e adaptação às necessidades de mercado) (Ver Gráfico 8).

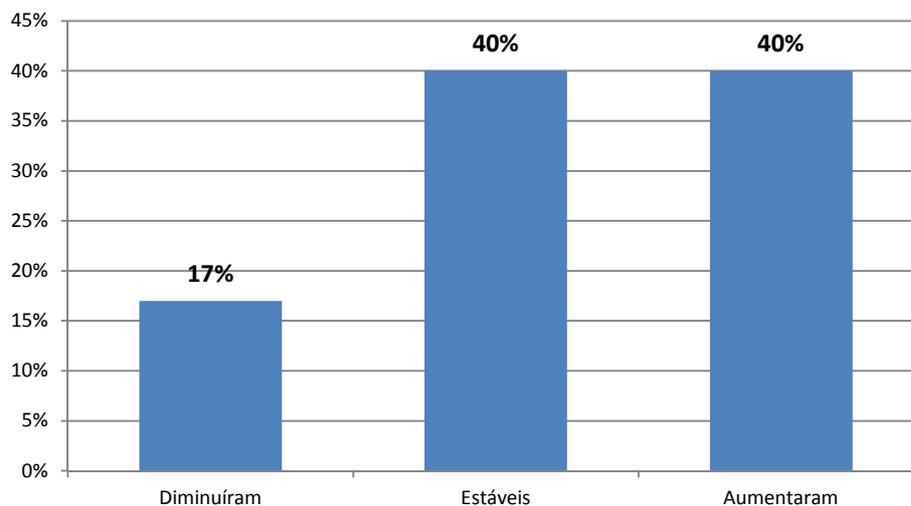
**Gráfico 8** – Tipo de Estratégia utilizada pelas NPO's.



**8 – Como se apresentam os níveis da procura nos últimos anos?**

- a) 17% - Diminuíram;
- b) 40% - Estáveis;
- c) 40% - Aumentaram (Ver Gráfico 9).

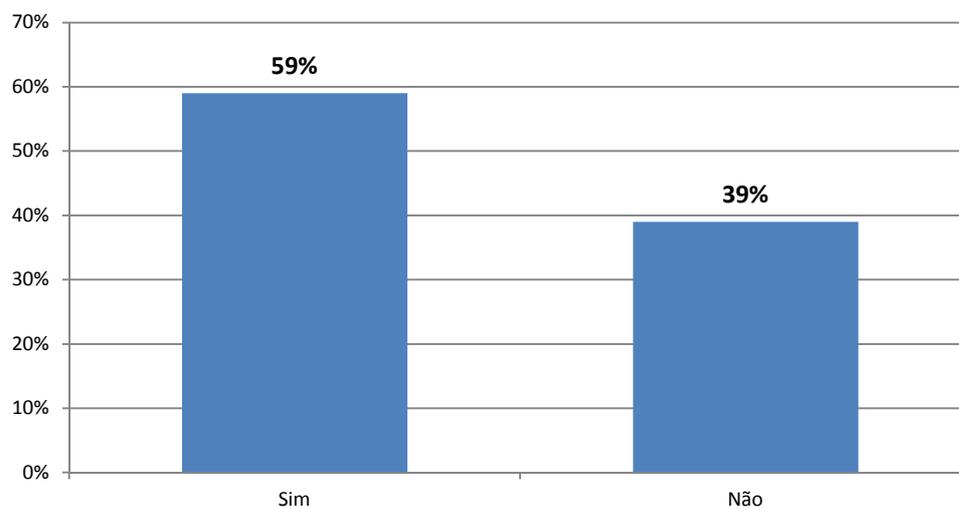
**Gráfico 9 – Níveis de procura.**



**9 – A organização possui algum mecanismo que permita garantir a sua sustentabilidade em situações de diminuição da procura?**

- a) 59% - Sim;
- b) 39% - Não (Ver Gráfico 10).

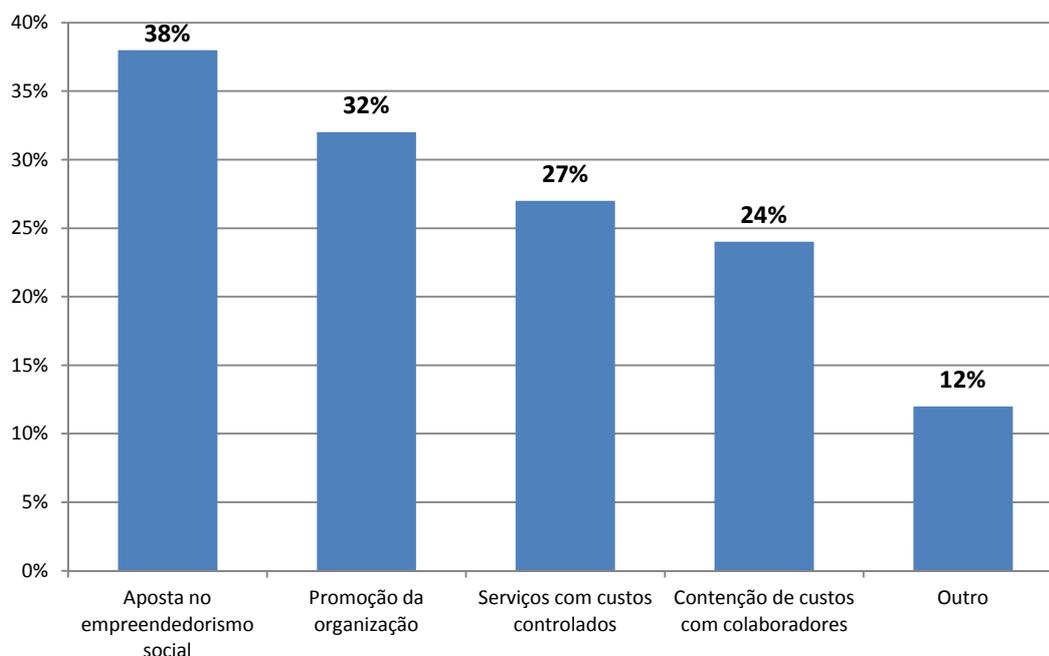
**Gráfico 10 – Existência de mecanismo(s) para garantir a sustentabilidade, em caso de diminuição da procura.**



**10 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual ou quais os mecanismos que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição de procura?**

- a) 38% - Aposta no empreendedorismo social e inovação dos serviços, de forma a convergir com as reais necessidades dos clientes/utentes;
- b) 32% - Promoção da organização e dos serviços por si prestada junto da comunidade;
- c) 27% - Prestação dos serviços com custos controlados;
- d) 24% - Contenção de custos com colaboradores;
- e) 12% - Outro (e.g.: conjugação das a), b) e c), conjugação das b) e d), conjugação das b), d) e a), adequação anual da gestão face à procura prevista (Ver Gráfico 11).

**Gráfico 11** – Tipologia de mecanismos para garantir a sustentabilidade, em caso de diminuição da procura.

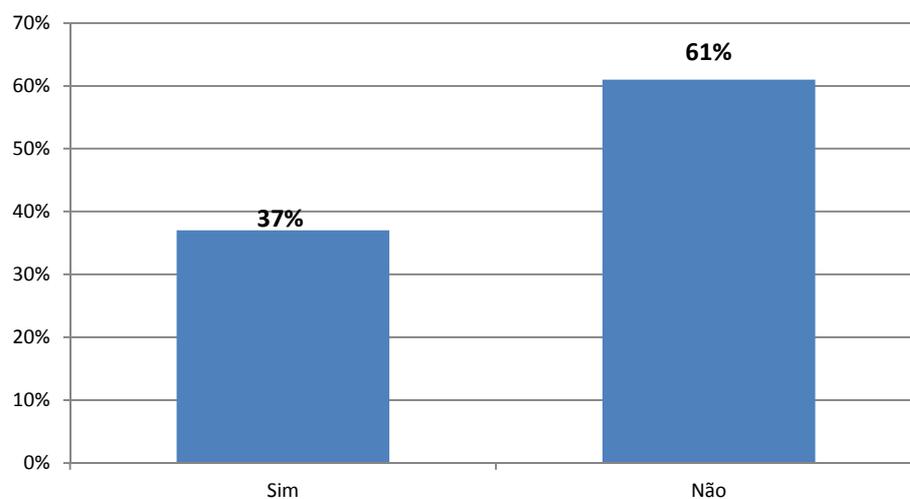


Na segunda parte do Inquérito Geral, isto é, **Empreendedorismo Social**, verifica-se que num total de 133 NPO's os inquiridos responderam às questões da seguinte forma:

**11 - A organização dispõe de algum programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a sua atividade do ponto de vista estratégico?**

- a) 37% - Sim;
- b) 61% - Não (Ver Gráfico 12).

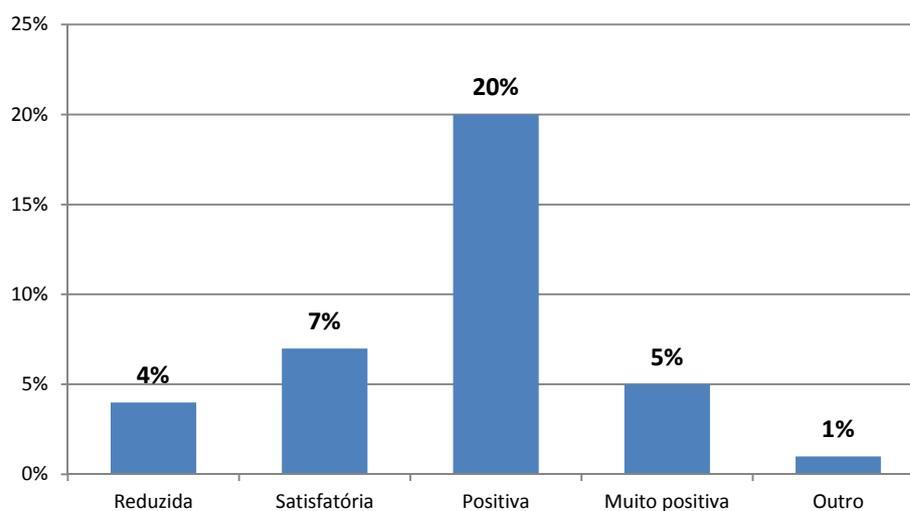
**Gráfico 12** – Programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a estratégia.



**12 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual o efeito do empreendedorismo social na obtenção de receitas da organização?**

- a) 4% - Reduzida;
- b) 7% - Satisfatória;
- c) 20% - Positiva;
- d) 5% - Muito positiva;
- e) 1% - Outro (e.g.: dois inquiridos responderam: não se aplica e nenhum/puro serviço social) (Ver Gráfico 13).

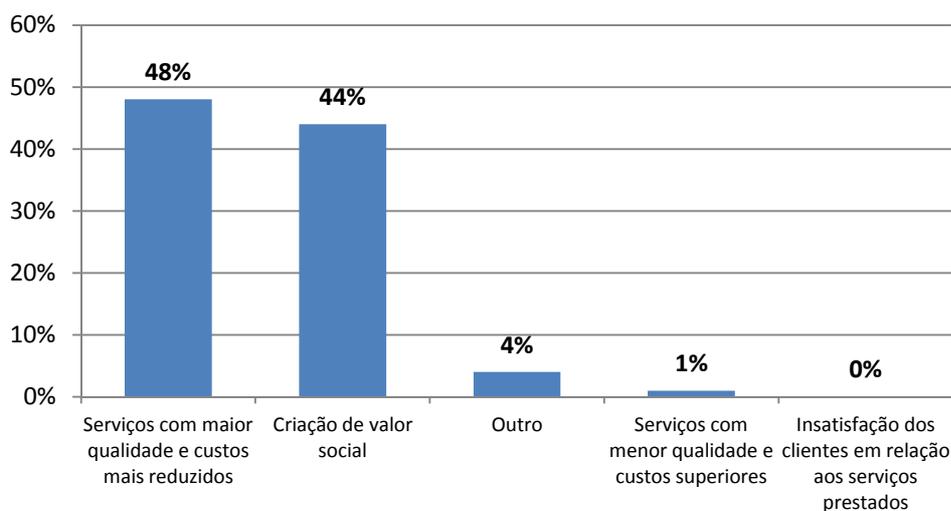
**Gráfico 13** – Efeito do programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a estratégia.



### 13 – Qual o efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade?

- a) 48% - Serviços prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos;
- b) 44% - Elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social);
- c) 4% - Outro (e.g.: não se aplica e diversificação);
- d) 1% - Serviços prestados com menor qualidade e custos superiores;
- e) 0% - Insatisfação dos clientes/utentes em relação aos serviços prestados (Ver Gráfico 14).

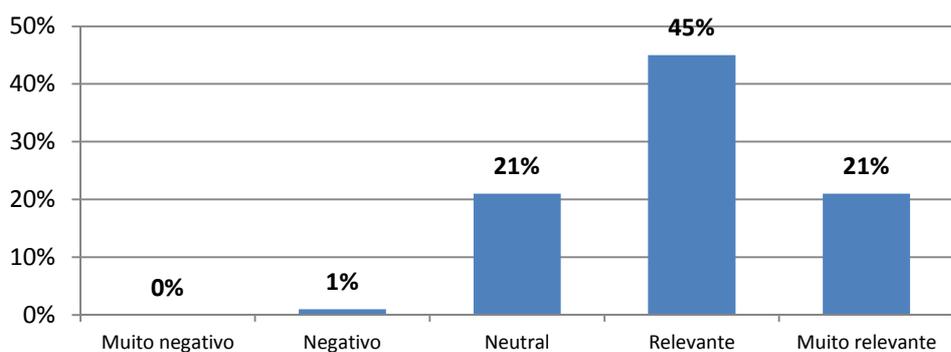
**Gráfico 14** – Efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade.



### 14 – Qual o papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização?

- a) 0% - Muito Negativo;
- b) 1% - Negativo;
- c) 21% - Neutral;
- d) 45% - Relevante;
- e) 21% - Muito relevante (Ver Gráfico 15).

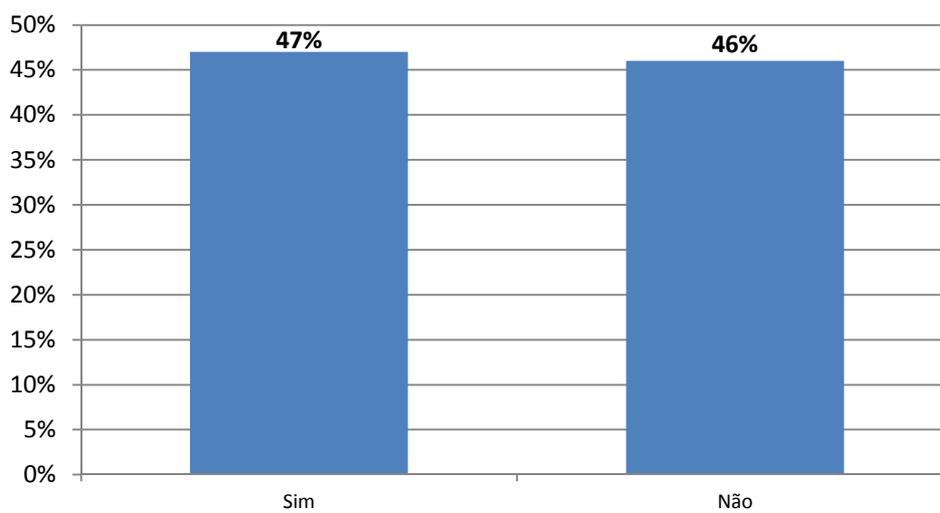
**Gráfico 15** – Papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização.



**15 – A organização estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) 47% - Sim;
- b) 46% - Não (Ver Gráfico 16).

**Gráfico 16 –** Parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social.



**16 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, de que tipo são as parcerias e com que âmbito?**

Dado que a resposta a esta questão era de desenvolvimento, em que os inquiridos poderiam expressar livremente a sua resposta sem quaisquer limitações, passa-se a ilustrar alguns dos exemplos referidos pelos mesmos:

Participação em programas solidários como candidaturas a programas como “Missão Sorriso”, “BPI Capacitar”, “Frota Solidária Montepio”, “Prémios CEPESA”;

Parceria para partilha de recursos materiais e humanos;

Parcerias com fundações nacionais que permitem o desenvolvimento com financiamento, de projetos inovadores e respostas diferenciadas ainda inexistentes ou em défice. Estas parcerias podem ser com ou sem financiamento, podendo apenas contemplar a partilha de recursos e melhoria de respostas com menos meios;

Protocolos de colaboração com Instituições para que se possa dar formação a custos contidos ou mesmo sem quaisquer custos;

Parcerias com empresas e instituições, com objetivo de angariar voluntários e também donativos para contribuir para a sustentabilidade da Instituição;

Empreendedorismo social implementado em parceria com empresas para proceder a pinturas, arranjo dos jardins;

Ateliê de Doçaria que permite angariar verba para a Instituição e permite ser um espaço formativo, produzindo bolos e doces que são vendidos em supermercados em serviço de *catering* para instituições parceiras;

Protocolo de colaboração com uma entidade formadora, através de uma troca de valores (é cedido o espaço e a entidade formadora ministra formação sem custos);

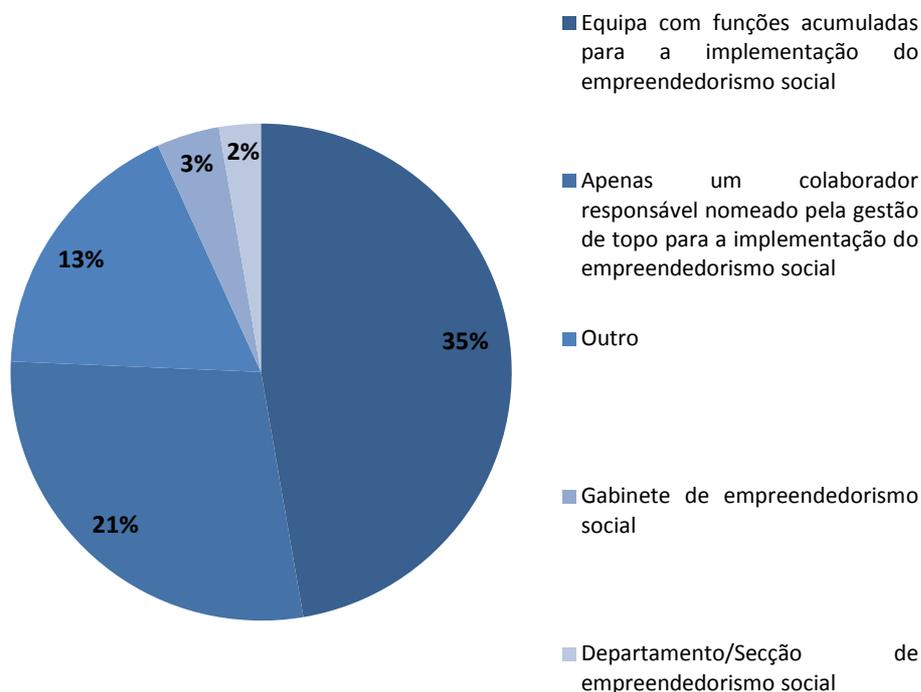
Parceria com empresas (e.g.: *Bosch*), em que se pretende acolher na creche as crianças dos colaboradores, em horários que outras instituições não fornecem.

Dada a amplitude das respostas à questão 16, as mesmas serão analisadas de forma mais aprofundada mais à frente (Ver Secção 5.2.1.).

#### **17 – Como é que a organização estrutura todas as iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) 35% - Equipa com funções acumuladas para a implementação do empreendedorismo social;
- b) 21% - Apenas um colaborador responsável nomeado pela gestão de topo para a implementação do empreendedorismo social;
- c) 13% - Outro (e.g.: Mesa Administrativa em articulação com o Técnico de Serviço Social, vários colaboradores a implementar, não se aplica, não faz, estruturado pela Direção, de forma casuística, iniciativas de técnicos apoiados pela administração);
- d) 3% - Gabinete de Empreendedorismo social;
- e) 2% - Departamento/Secção de empreendedorismo social (Ver Gráfico 17).

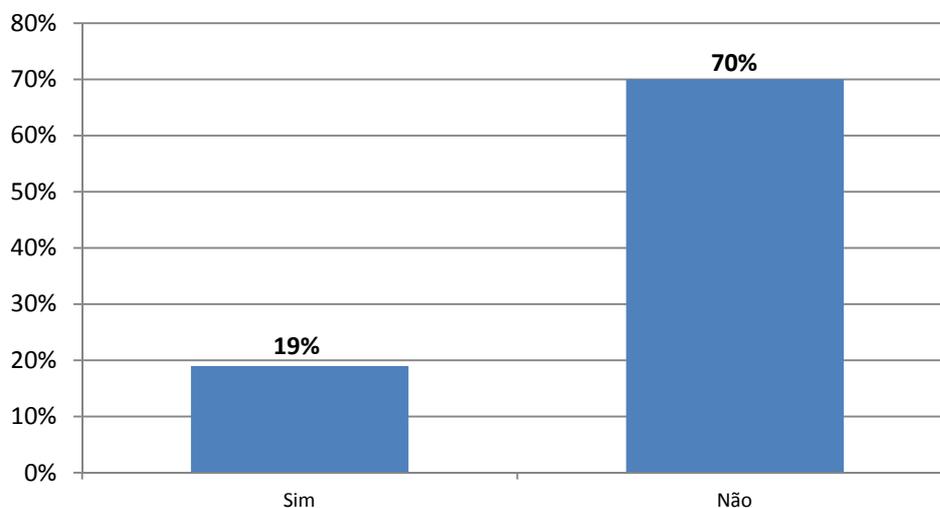
**Gráfico 17 – Estruturação das iniciativas de empreendedorismo social.**



**18 – A organização fornece apoios para a promoção e motivação aos empreendedores sociais, com o intuito de estimular a criatividade, inovação e a criação de valor social?**

- a) 19% - Sim;
- b) 70% - Não (Ver Gráfico 18).

**Gráfico 18 – Nível de apoios para a promoção e motivação dos empreendedores sociais.**



**19 – Se respondeu afirmativamente, quais os apoios que a organização fornece aos empreendedores sociais?**

Dado que a resposta a esta questão era de desenvolvimento, em que os inquiridos poderiam expressar livremente a sua resposta sem quaisquer limitações, passa-se a ilustrar alguns dos exemplos referidos pelos mesmos:

Promoção de reuniões;

Apoio logístico, financeiro e flexibilidade de horário;

Estímulos diversos sem prémios monetários;

Apenas acordos ao abrigo de estímulos (IEFP);

Ações de formação na área;

Formação constante sobre o empreendedorismo a alguns elementos da equipa, e inclusão no sistema de gestão da qualidade da questão do empreendedorismo;

Promoção da possibilidade de formação;

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à melhoria contínua. A melhoria contínua é materializada na gestão de processos segundo o modelo PDCA e na inovação dos processos;

Reconhecimento, valorização e mérito.

As respostas a esta questão serão exploradas mais à frente (Ver Secção 5.2.1.).

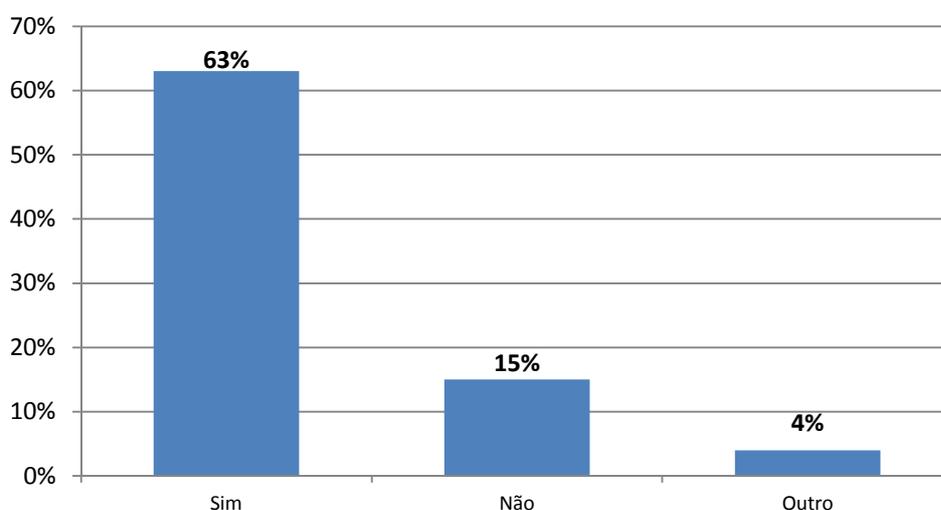
**20 – Considera que as habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais são adequadas para os objetivos a que se propõe a sua organização?**

a) 63% - Sim;

b) 15% - Não;

c) 4% - Outro (e.g.: Talvez, o sucesso nesta área está intimamente ligado à apetência e experiência dos técnicos, não se aplica, indiferente, tem muito mais importância a postura e a formação pessoal, não são claramente especialistas na área) (Ver Gráfico 19).

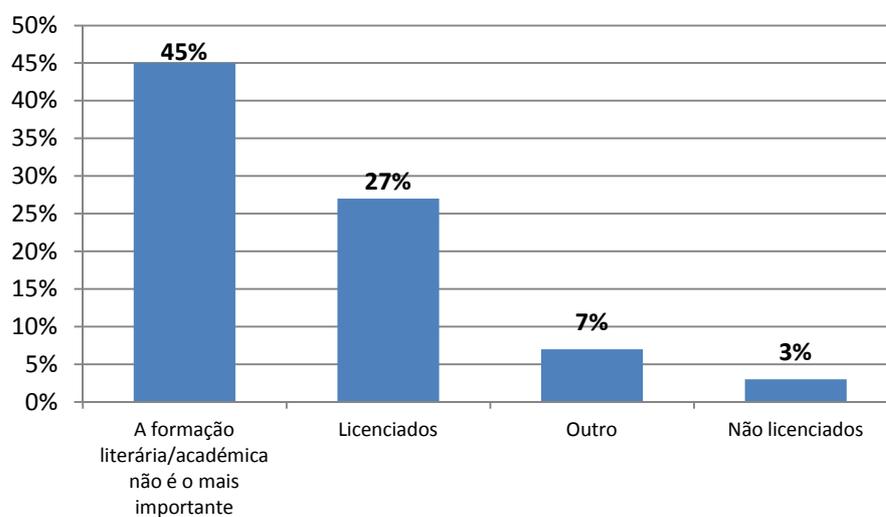
**Gráfico 19** – Nível de adequação das habilitações literárias/acadêmicas dos empreendedores sociais para atingir os objetivos da organização.



**21 – Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?**

- a) 45% - A formação literária/académica não é o mais importante;
- b) 27% - Licenciados;
- c) 7% - Outro (e.g.: licenciados e não licenciados, humana, experiência na área, não se aplica, vocação e dinâmica, excelência.);
- d) 3% - Não licenciados (Ver Gráfico 20).

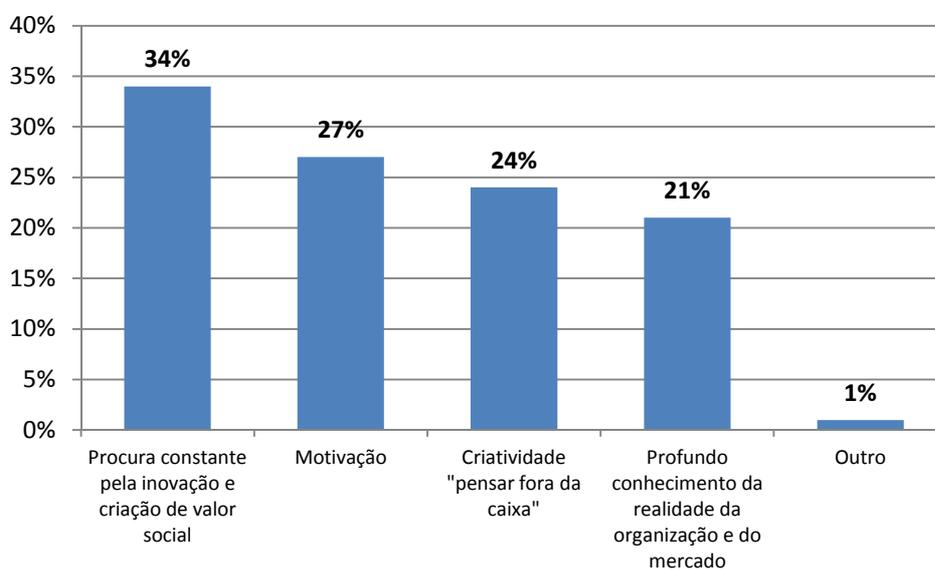
**Gráfico 20** – Nível de adequação das habilitações literárias/acadêmicas dos empreendedores sociais para atingir os objetivos sociais da organização.



**22 – Se assinalou a resposta “A formação literária /académica não é o mais importante”, na sua perspetiva, qual o perfil que devem ter te os empreendedores sociais?**

- a) 34% - Procura constante pela inovação e criação de valor social;
- b) 27% - Motivação;
- c) 24% - Criatividade “pensar fora da caixa”;
- d) 21% - Profundo conhecimento da realidade da organização e do mercado;
- e) 1% - Outro (e.g.: não se aplica.) (Ver Gráfico 21).

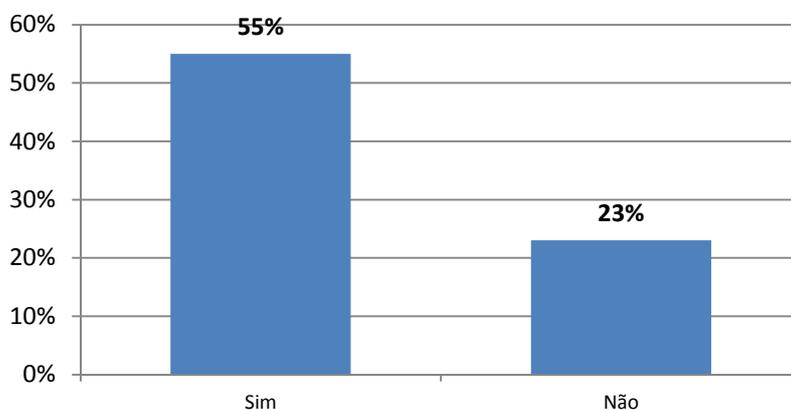
**Gráfico 21 – Perfil que devem possuir os empreendedores sociais.**



**23 – Os empreendedores sociais da sua organização possuem alguma experiência profissional?**

- a) 55% - Sim;
- b) 23% - Não (Ver Gráfico 22).

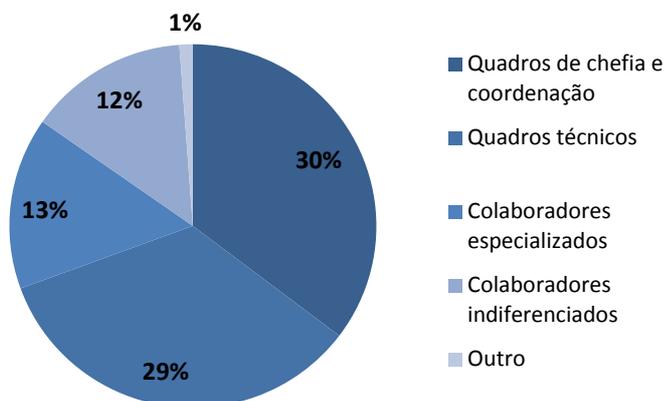
**Gráfico 22 – Experiência profissional dos empreendedores sociais.**



**24 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, os empreendedores sociais da sua organização enquadram-se em que categoria ou categorias de experiência profissional?**

- a) 30% - Quadros de chefia e coordenação;
- b) 29% - Quadros técnicos;
- c) 13% - Colaboradores especializados;
- d) 12% - Colaboradores indiferenciados;
- e) 1% - Outro (e.g.: conjugação entre as a) e b), conjugação entre as a), b), c) e d), conjugação entre as a) e c), conjugação entre as b) e c), conjugação entre as b) e d), conjugação entre as a), b) e d), conjugação entre as b), c) e d)) (Ver Gráfico 23).

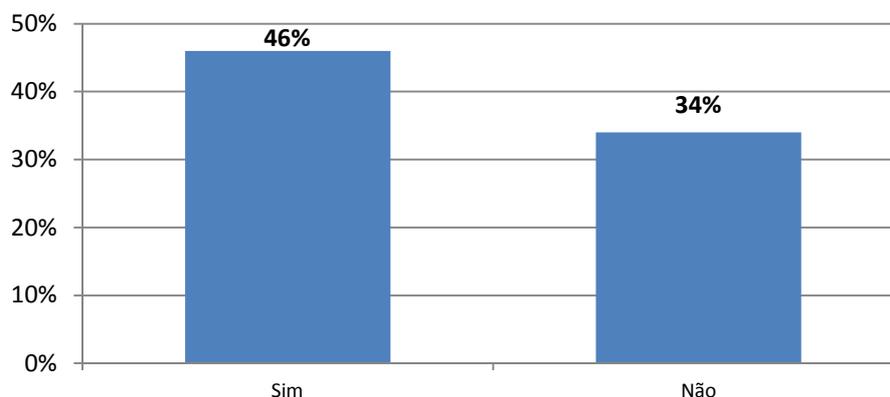
**Gráfico 23 – Categoria profissional dos empreendedores sociais.**



**25 – Verifica a existência de uma relação (direta ou indireta) entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas no que respeita à capacidade do empreendedor social?**

- a) 46% - Sim;
- b) 34% - Não (Ver Gráfico 24).

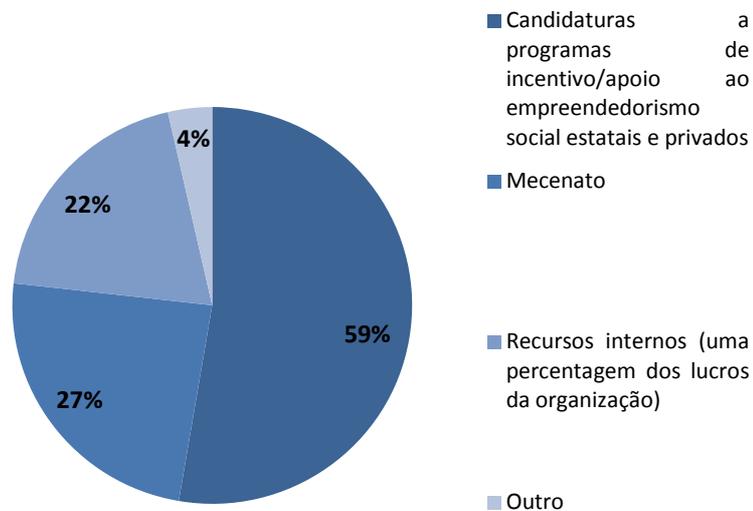
**Gráfico 24** – Relação entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas e a capacidade do empreendedor social.



**26 – Quais os mecanismos de financiamento existentes, com o objetivo de serem investidos em iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) 59% - Candidaturas a programas de incentivo/apoio ao empreendedorismo social estatais e privados;
- b) 27% - Mecenato;
- c) 22% - Recursos internos (uma percentagem dos lucros da organização);
- d) 4% - Outro (e.g.: Conjugação entre as a) e b); conjugação entre as a), b) e c); conjugação entre as a) e c); conjugação entre as b) e c); garantir a sustentabilidade, sendo que as ações têm de gerar proveitos para se autofinanciarem, e paralelamente promover angariações de fundos; não possuem lucros, sendo uma IPSS, possuem resultados positivos reinvestindo parte dos resultados; apelo ao apoio de fornecedores;) (Ver Gráfico 25).

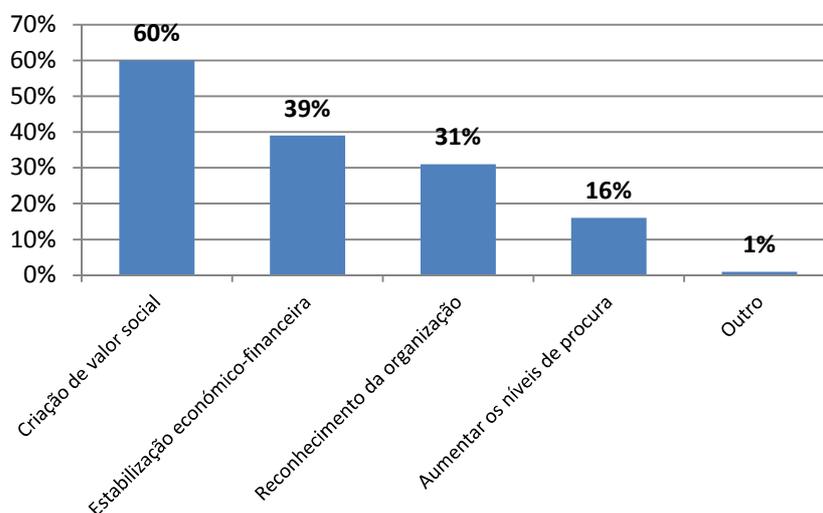
**Gráfico 25 – Mecanismos de financiamento existentes para investimento em iniciativas de empreendedorismo social.**



**27 – Qual o retorno esperado desses investimentos em iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) 60% - Satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social);
- b) 39% - Estabilização económico-financeira da organização;
- c) 31% - Reconhecimento da organização;
- d) 16% - Aumentar os níveis de procura;
- e) 1% - Outro (e.g.: Criar experiências inovadoras que possam ser reproduzidas por outras organizações; satisfação dos clientes aliado à satisfação do empreendedor) (Ver Gráfico 26).

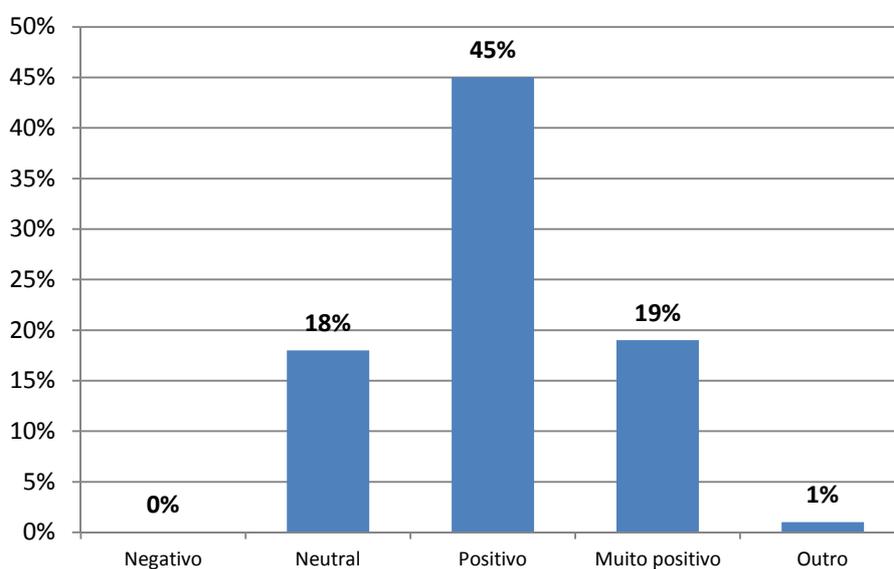
**Gráfico 26 – Retorno esperado dos investimentos das organizações em iniciativas de empreendedorismo social.**



**28 – Qual o impacto social que as iniciativas de empreendedorismo social tiveram na sociedade onde se integra a organização?**

- a) 0% - Negativo;
- b) 18% - Neutral;
- c) 45% - Positivo;
- d) 19% - Muito positivo;
- e) 1% - Outro (e.g.: Em apreciação/implementação) (Ver Gráfico 27).

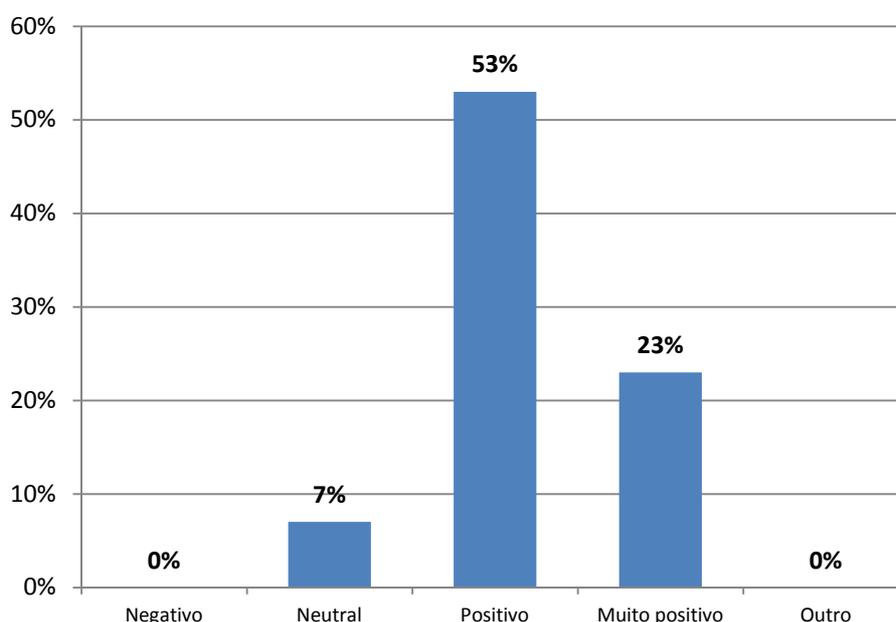
**Gráfico 27** – Nível de impacto social das iniciativas de empreendedorismo social, no ambiente onde se integra a organização.



**29 – Qual o impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade?**

- a) 0% - Negativo;
- b) 7% - Neutral;
- c) 53% - Positivo;
- d) 23% - Muito positivo;
- e) 0% - Outro (Ver Gráfico 28).

**Gráfico 28** – Nível de impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade.



**30 – Se respondeu “Negativo” à questão anterior, especifique de que forma é que afetou a organização?**

- a) 0% - Redução da procura;
- b) 0% - Instabilidade económico-financeira;
- c) 0% - Desmotivação dos empreendedores sociais;
- d) 0% - Redução dos níveis de criatividade;
- e) 1% - Outro (e.g.: não afetou). Considerando esta resposta, o valor correspondente a 1%, passa a 0%.

### **5.2.1. Análise e discussão dos resultados**

Após a apresentação dos resultados obtidos através do Inquérito Geral, passa-se à análise e discussão dos mesmos, tendo subjacente as Questões de Investigação:

Abordando a primeira parte do Inquérito Geral, Diagnóstico Estratégico da Organização, é possível verificar através da questão: **“1 - Qual a sua função na organização?”** que 41% dos inquéritos foram respondidos pelas chefias intermédias e 26% pelos gestores de topo.

Este facto não converge com a metodologia do presente estudo, uma vez que os inquéritos foram enviados para a gestão de topo. São estes que fornecem uma visão mais abrangente no que

concerne ao Diagnóstico Estratégico da Organização e do processo de Empreendedorismo Social (segunda parte do Inquérito Geral) da NPO que presidem.

Apesar desse facto, não deixa de ser pertinente que a maior parte das respostas sejam provenientes das chefias intermédias. À partida, estas chefias, para além de possuírem informações cruciais que são partilhadas pelos gestores de topo, também são aquelas que estão mais próximos dos clientes permitindo um maior conhecimento das suas necessidades. A conjugação destes dois fatores permite uma otimização dos atos de gestão, passando, igualmente, a serem profundos conhecedores do contexto organizacional onde estão inseridos.

A segunda questão: **“2 - Há quanto tempo exerce funções na organização?”**, os resultados indicam que 23% dos colaboradores apresentam um período de permanência na NPO entre 1 a 5 anos, seguido de 22% no período entre 10 a 15 anos. Apenas 5% exercem funções há menos de um ano.

Na sua grande maioria, as respostas foram fornecidas por colaboradores com um período de permanência na organização considerável, permitindo uma maior profundidade nas respostas fornecidas, partindo do pressuposto que quanto maior o período de permanência de um colaborador na organização, maior será o conhecimento da mesma por parte desse colaborador, principalmente, gestores de topo, chefias intermédias e quadros técnicos.

Aquando da questão: **“3 - Qual a principal atividade da organização?”**, foi possível perceber que 50% das organizações atribuem à resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), o maior peso ou importância na organização, seguido por 47% de uma conjugação de respostas sociais como por exemplo, SAD, ERPI, Centro de Dia e Creche. 41% das organizações consideram a Creche como principal atividade da organização, algo que contrasta com 1% para a resposta de Turismo Social Sénior (resposta social que está a ser preterida pela tutela, ou seja o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social está a extinguir as respostas sociais de Turismo Sénior, comparticipadas financeiramente pelo Instituto da Segurança Social, alegando que estas respostas não são uma prioridade para o país) e 0% para Estruturas de Apoio e Tratamento de Toxicodependentes. Apesar de ter sido enviado o Inquérito Geral para várias NPO's com respostas direcionadas para esta população, não foi possível obter qualquer retorno.

A resposta social de SAD é de facto aquela que mais se destaca, isto converge com a atual conjuntura económico-financeira do país, traduzindo-se em elevados níveis de desemprego, pensões reduzidas e/ou submetidas a cortes elevados e cortes nas remunerações laborais. Todos estes factos conjugados com os custos elevados de permanência de um idoso numa ERPI, o

adiamento da institucionalização do idoso porque ainda apresenta níveis de autonomia mínimos e custos da prestação de serviços do SAD reduzidos, é lógico afirmar que essa resposta social evidencia o maior peso.

No que concerne à quarta questão: **“4 - Qual o número de colaboradores da organização?”**, 38% das NPO's possuem até 25 colaboradores, seguido de 30% acima de 75 e apenas 3% entre 65 a 75 colaboradores.

Estes valores remetem para o facto de que a maior parte da NPO's apresentam alguma envergadura e, por conseguinte conduz ao pressuposto de que o seu raio de intervenção é vasto e variado, isto é, possuem múltiplas respostas sociais distintas entre si, o que permite, igualmente, intervir junto de populações-alvo igualmente distintas.

Quanto à questão: **“5 - Quais as principais fontes de recursos financeiros da organização?”** 70% dos inquiridos valorizam ambos os recursos, ou seja, recursos internos (e.g.: mensalidades dos clientes) e externos (e.g.: apoios estatais e/ou mecenato), contrastando com apenas 4% das NPO's que possuem como principal fonte de rendimento, os recursos internos. No que respeita aos recursos externos, 25% das NPO's dependem desses recursos, sejam provenientes de mecenato e/ou apoios estatais.

Estes resultados implicam afirmar que em termos estratégicos, a sustentabilidade das NPO's, apresenta uma maior garantia. Apesar de ser positivo que a maior parte das NPO's possuem como fontes de recursos financeiros externos e internos, existe uma boa parte (um quarto das NPO's inquiridas) que dependem em exclusivo dos recursos externos, algo que é verdadeiramente grave. Perante isto, é possível responder em parte à primeira Questão de Investigação: **Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?** As NPO's evidenciam uma baixa dependência de apoios estatais e/ou mecenato, porque existe uma conjugação com os recursos internos. No entanto, a percentagem de NPO's que dependem de recursos externos ainda é substancialmente elevada, algo que poderá constituir um enorme problema de sustentabilidade para essas organizações.

Foi possível verificar, através da questão: **“6 - Existe uma estratégia competitiva plenamente definida e divulgada no seio da organização?”** que 62% das NPO's afirmam possuir uma estratégia competitiva definida e divulgada internamente, o que contrasta com apenas 36% de NPO's que não possuem qualquer estratégia.

Este último valor é demasiado elevado, ou seja, essas NPO's são geridas de uma forma que vulgarmente pode ser designada de gestão corrente ou gestão *day-to-day* (*D2D management*), assente apenas no presente, sem qualquer planeamento estratégico ou ações que possam antecipar problemas futuros. É uma gestão desadequada, assente na incerteza e muito suscetível de emergirem problemas de complexa resolução. Dado que 62% das NPO's possuem uma estratégia competitiva e divulgada internamente, é possível responder afirmativamente à segunda Questão de Investigação: **As NPO's possuem uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio da organização?** É possível verificar que as NPO's na sua maioria, possuem uma estratégia competitiva e divulgada no seio da organização.

Relativamente à questão: **"7 - Qual a estratégia"** Aquelas NPO's que afirmam possuir uma estratégia, 38% afirmam que a mesma incide na diferenciação dos serviços prestados ou liderança pela diferenciação, 25% incide na focalização dos serviços prestados ou focalização através da liderança pela diferenciação, 14% incide no custo dos serviços prestados ou liderança pelo custo e, por último, 4% optam pela diversificação e complementaridade dos serviços e adaptação às necessidades de mercado.

Esta pequena percentagem de NPO's optam por uma estratégia que não converge com uma estratégia clara, nem tão pouco se aproxima daquilo que Porter (1980, 1985) denomina de *Stuck in the Middle*, isto é, uma integração da liderança pelo custo e diferenciação, pelo que a posição estratégica dessas NPO's é desadequada.

Ressalva-se que grande parte das NPO's procura a liderança pela diferenciação nos serviços que fornecem ou pela focalização através da liderança pela diferenciação, como forma de se tornarem competitivas no mercado onde atuam. Este facto revela maturidade e consciência de que é fundamental uma gestão estratégica, por forma a obterem vantagem competitiva e conseguirem sobreviver num mercado vasto e muito competitivo. Esta estratégia converge com uma das estratégias referidas por Porter (1985), sendo que os resultados obtidos convergem igualmente com o afirmado por Hitt et al. (2011) na medida em que consideram a gestão estratégica como um conjunto de compromissos e de ações integrados e coordenados, desenhados para explorar competências nucleares e obter vantagem competitiva. Os resultados obtidos permitem fornecer uma resposta positiva à segunda Questão de Investigação: **As NPO's possuem uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio da organização?**

Quanto à questão: **“8 - Como se apresentam os níveis da procura nos últimos anos?”** Concluiu-se que 40% afirmam que a procura aumentou, assim como 40% referem que a procura encontra-se estável. Apenas 17% referem que diminuiu.

Estes indicadores, aparentemente, são ótimos pois se 80% das NPO's consideram que a procura não diminuiu, em princípio, os seus rendimentos são mais elevados ou, em última análise, não reduziram, o que pressupõe que estas organizações demonstram uma boa gestão. Estes resultados podem de forma positiva responder à terceira Questão de Investigação: **As NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão?** Ou seja, as NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão, em oposição às NPO's inseridas nos 17%. Este valor é manifestamente elevado, o que leva a concluir que se estas organizações não procederem a alterações de fundo na sua estratégia, provavelmente a suas sobrevivência poderá estar em causa, até porque os seus níveis de procura estão a reduzir, sendo necessário atuar rapidamente.

No que concerne à questão: **“9 - A organização possui algum mecanismo que permita garantir a sua sustentabilidade em situações de diminuição da procura?”** 59% responderam que possuem esses mecanismos, contrastando com 39% que afirmaram não possuírem qualquer mecanismo.

A percentagem de NPO's sem quaisquer mecanismos é demasiado elevada, estas organizações não estão preparadas para eventualidades de contexto menos favorável e mais uma vez, poderá conduzir a um contexto económico-financeiro instável e, em última análise, ao encerramento dessas organizações. Estes dados revelam que no seio de 39% das NPO's que não existem planos de contingência em caso de diminuição da procura, o que poderá conduzir ao seu encerramento. À luz dos 59% das NPO's que possuem mecanismos de “defesa”, estes resultados permitem responder positivamente à terceira Questão de Investigação: **As NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão?**

Ao analisar-se o tipo de mecanismos existentes, reflexo da questão: **“10 – Qual, ou quais os mecanismos que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição de procura?** 38% afirma apostar no processo de empreendedorismo social e inovação dos serviços, de forma a convergir com as reais necessidades dos clientes/utentes; 32% incide na promoção da organização e dos serviços por si prestada junto da comunidade; 27% opta pela prestação de serviços com custos controlados; 24% incide na contenção de custos com colaboradores. Apenas 12% das NPO's optam por outros mecanismos não referidos anteriormente.

Os resultados permitem retirar uma ilação importante: as NPO's atribuem uma importância estratégica ao processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade, o que permite responder positivamente à sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?** Contudo, também é possível reforçar de forma positiva a resposta à terceira Questão de Investigação: **As NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão?**

Na segunda parte do inquérito, as questões estão direcionadas para o processo de Empreendedorismo Social. Quando colocada a questão: **“11 - A organização dispõe de algum programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a sua atividade do ponto de vista estratégico?** É possível detetar que 61% das NPO's não dispõem de quaisquer programa ou política de promoção do empreendedorismo social, que suporte a sua estratégia. Apenas 37% afirmam possuir esses programas ou políticas.

Logo à partida é possível observar que estes resultados convergem com os resultados obtidos na questão: **“10 - Qual ou quais os mecanismos que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição de procura?”** É fundamental referir que uma percentagem correspondente a 61% de NPO's não dispõem de programas de promoção do empreendedorismo social é preocupante, o que leva a concluir que existe uma alguma coerência nos resultados obtidos em ambas as questões do Inquérito Geral. Se por um lado 38% aposta no processo de empreendedorismo social para a sustentabilidade da organização, por outro lado, 61% refere que não dispõe de quaisquer programas ou políticas de promoção do empreendedorismo social.

Estes resultados permitem obter uma resposta clara à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** e sexta Questão de Investigação: **Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?** Ou seja, não é de todo positiva a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social, assim como não é de todo positivo que as organizações possuam estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social.

Analisando os resultados obtidos na questão: **“12 - Qual o efeito do empreendedorismo social na obtenção de receitas da organização?”** Apenas 20% referem que é positiva, 7% afirma ser satisfatória, 5% muito positiva e 4% referem que o efeito é reduzido. Do conjunto de NPO's que

afirmam possuir programas ou políticas de promoção do empreendedorismo social (37%), deste universo, 25% consideram que o efeito é positivo ou muito positivo. Estes valores são muito pertinentes pois permitem concluir que um quarto das NPO's que apostam no empreendedorismo social conseguem alcançar metas importantes para a organização. Embora não possua um peso de destaque, uma vez que só responderam 36% das NPO's que compõem a amostra à presente questão, estes resultados facilitam a obtenção de uma resposta algo positiva à sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?**

A questão: **"13 - Qual o efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade?"** 48% afirma que os serviços são prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos, 44% afirma que se verifica uma elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social), contrastando com 0% de insatisfação dos clientes/utentes em relação aos serviços prestados.

Estes resultados indicam, em parte, que as NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social, sendo esta a oitava Questão de Investigação, mas também reforçar de forma positiva as representações sociais que as NPO's possuem em relação ao processo de empreendedorismo social, correspondendo à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?**

No que respeita à questão: **"14 - Qual o papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização"** 45% afirma ser relevante, 21% refere que é muito relevante, o que contrasta com 1% de negativo esse papel. 66% das NPO's consideram o papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização como sendo algo relevante e muito relevante.

Estes resultados são importantes, na medida que as NPO's sentem o reflexo das iniciativas de empreendedorismo social na sua estabilidade económico-financeira. Com estes resultados, é possível obter uma clarificação quanto à posição das NPO's, relativamente à sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?** Ou seja, as NPO's tendem a considerar a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade.

Já na questão: **"15 - A organização estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo**

**social?** 47% afirma que estabelece parcerias estratégicas. Contudo, 46% refere que não estabelece essas parcerias.

À luz destes resultados é possível apresentar uma resposta à décima Questão de Investigação: **As NPO's tendem a isolar-se e optam por estratégias competitivas ou são estabelecidas parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, para implementação do processo de empreendedorismo social?** Apesar da percentagem de NPO's que estabelece parcerias ser ligeiramente mais elevada, quando comparadas com as NPO's que não estabelecem essas mesmas parcerias, a diferença é mínima. Tal contexto permite concluir que as NPO's ainda se encontram numa posição que pode ser expressada como "isolamento estratégico". Esta posição é de todo negativa. As NPO's para além de terem que implementar estratégias competitivas pelos seus próprios meios, não deixam de ter de estabelecer parcerias com outras NPO's, o que permite uma complementaridade. Esta complementaridade pode ser designada de estratégias híbridas, que se traduzem na melhor solução, pois as NPO's conseguem obter o melhor de dois mundos.

De acordo com Nutt & Backoff (1995) e Simaens (2012) as NPO's não devem optar por estratégias competitivas, mas sim de colaboração, no entanto é de notar que é inevitável existirem estratégias competitivas, pois essas estratégias permitem aos clientes obter condições mais favoráveis na prestação dos serviços ou fornecimento de um determinado produto, para além do facto de que a organização poderá incrementar o seu retorno financeiro, assente, por exemplo, numa economia de escala, não descurando a qualidade do serviço e/ou produto fornecidos.

Concluindo, as NPO's não devem optar apenas por estratégias competitivas, devem ser também implementadas estratégias de colaboração. A esta complementaridade, tal como já foi referido, denomina-se de estratégias híbridas, algo que poderá ser verificado através do referido pelos autores Thompson & Strickland (1999), ou seja, as NPO's devem optar por estratégias de colaboração e estratégias competitivas, de acordo com os objetivos que pretendem alcançar. A esta combinação entre estratégias de colaboração e estratégias competitivas, denomina-se de estratégias híbridas. A estratégia híbrida tem por objetivo alcançar um maior retorno financeiro para os clientes através da combinação de baixos custos e elevadas taxas de diferenciação. O objetivo desta estratégia é satisfazer o cliente em termos de qualidade, performance e serviço e satisfazer as expectativas de preços dos clientes.

Quando colocada a questão: **"16 - De que tipo são as parcerias e com que âmbito?** É possível perceber que são múltiplas as parcerias implementadas.

Como se pode verificar as iniciativas das NPO's no que respeita à implementação do processo de empreendedorismo social são realmente vastas e variadas. Destes factos, pode ser referido que as NPO's possuem uma consciência empreendedora relativamente elevada. Contudo, a maior parte dessas iniciativas são implementadas com recurso a apoios externos e não tanto internos. Por um lado, compreende-se essa postura devido às dificuldades financeiras que as NPO's apresentam. Por outro lado, denota-se que a percentagem de NPO's que procuram implementar, independentemente da forma, um processo de empreendedorismo social ainda está muito aquém do que realmente deveria ser. Ressalva-se que apenas 47% das NPO's procuram estabelecer parcerias deste âmbito o que é manifestamente reduzido.

Estes factos demonstram alguma dependência de apoios externos (e.g.: programas estatais ou privados) para a implementação do processo de empreendedorismo social, apresentando uma conotação negativa à primeira Questão de Investigação: **Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?** Contudo, as respostas obtidas permitem responder à décima Questão de Investigação: **As NPO's tendem a isolar-se e optam por estratégias competitivas ou são estabelecidas parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, para implementação do processo de empreendedorismo social?** Ou seja, as NPO's tendem a estabelecer parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, mas também não similares.

Na questão: **"17 - Como é que a organização estrutura todas as iniciativas de empreendedorismo social?** 35% referem que existe uma equipa com funções acumuladas para a implementação do empreendedorismo social, 21% afirmam que existe apenas um colaborador responsável nomeado pela gestão de topo para a implementação do empreendedorismo social, 13% atribuem essa responsabilidade, por exemplo, à Mesa Administrativa em articulação com um Técnico de Serviço Social ou a vários colaboradores que implementam de forma não estruturada, 3% possuem um gabinete de empreendedorismo social e 2% afirmam ter um Departamento/Secção de empreendedorismo social.

Estes resultados permitem perceber que existe alguma preocupação em manter uma estrutura, minimamente forte, e definida que sustente a gestão do processo de empreendedorismo social, respondendo positivamente à sexta Questão de Investigação: **Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?** Isto é, apesar de não existir uma percentagem claramente inequívoca da existência nas NPO's de um Gabinete ou Departamento com essa responsabilidade, algo que é

compreensível dado os custos que poderiam importar, é possível perceber a preocupação em manter uma estrutura mínima. A solução passa muitas vezes, pela acumulação dessas funções.

Esta solução tem vantagens e desvantagens: a vantagem remete para uma contenção na despesa, permitindo canalizar mais verbas para o processo de empreendedorismo social. A desvantagem, conduz à sobrecarga que atualmente as chefias intermédias e outras categorias profissionais possuem. Essa sobrecarga, não irá permitir pensar com a mesma clareza e obter a disponibilidade tão necessária para a implementação do processo de empreendedorismo social.

Quando apresentada a questão: **“18 - A organização fornece apoios para a promoção e motivação aos empreendedores sociais, com o intuito de estimular a criatividade, inovação e a criação de valor social? 70% afirmaram que não e 19% afirmaram que sim.**

Estes resultados permitem concluir que apesar de 66% das NPO's perceberem a importância do processo de empreendedorismo social na sustentabilidade da organização (Ver Questão 14), na sua grande maioria não fornece apoios ou estímulos à implementação desse processo, fornecendo, assim, uma resposta claramente negativa à nona Questão de Investigação: **São implementados programas de motivação dos empreendedores sociais no seio das NPO's?** Estes resultados também colocam em causa a existência de uma estrutura relativamente forte que permite sustentar o processo de empreendedorismo social, protagonizado na sexta Questão de Investigação: **Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?**

As NPO's ao não fornecerem estímulos ou apoios de forma a promover ou motivar os empreendedores sociais, confrontam-se com um problema grave, isto é, dependem apenas da boa vontade dos seus colaboradores. Qualquer NPO não pode depender apenas deste fator, necessitando de procurar motivar e estimular os empreendedores sociais, até porque o retorno, como já foi possível observar é notório.

No que respeita à questão: **“19 - Quais os apoios que a organização fornece aos empreendedores sociais?** Estes apoios passam pelo apoio logístico, financeiro e flexibilidade de horários, estímulos não financeiros, ações de formação na área, reconhecimento, valorização e mérito. Como se poderá verificar os apoios cedidos pelas NPO's evidenciam alguma preocupação em implementar políticas ou programas que facilitem o processo de empreendedorismo social. Contudo, apenas 37% das NPO's adotam esta estratégia, o que é manifestamente reduzido (Ver Questão 11).

Para além dos apoios das NPO's serem reduzidos para a motivação dos empreendedores sociais, implicando uma negatividade à nona Questão de Investigação: **São implementados programas de motivação dos empreendedores sociais no seio das NPO's?** Estes resultados permitem responder igualmente à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** Ou seja, como a quantidade de NPO's que fornecem apoios é reduzida, estas organizações não possuem ainda uma representação social adequada da importância do processo de empreendedorismo social.

Os inquiridos na questão: **"20 - Considera que as habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais são adequadas para os objetivos a que se propõe a sua organização?** 63% responderam afirmativamente, em oposição, 15% responderam que não e 4% responderam "Outro". Os inquiridos que responderam "Outro" afirmam, por exemplo, que o sucesso nesta área está intimamente ligado à apetência e experiência dos técnicos e que tem muito mais importância a postura e a formação pessoal.

Nesta questão está-se claramente a abordar o perfil dos empreendedores sociais. Pelos resultados obtidos nesta questão em concreto, é possível concluir que, por um lado a grande maioria das NPO's concordam que as habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais são adequadas. Por outro lado, uma minoria das NPO's não está satisfeita, enquanto outras organizações referem, embora de forma subentendida, que as habilitações literárias/académicas não estão relacionadas com a capacidade de empreender socialmente. Não são de todo claros e objetivos estes resultados, de forma a responder à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?** Desta forma, passa-se a abordar a próxima questão do Inquérito Geral que poderá esclarecer este tema.

No que concerne à questão: **"21 - Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?** 45% afirma que a formação literária não é o mais importante, 27% considera que devem ser licenciados, 7% responde "Outro", ou seja, devem ser licenciados e não licenciados, formação humana, experiência na área, vocação e dinâmica e, por fim, a excelência. 3% afirmam que devem ser não licenciados.

Aparentemente, as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil que devem possuir os empreendedores sociais está adequada. Se não, vejamos, os empreendedores sociais podem ser qualquer indivíduo ou grupo desde que possuam algumas características essenciais. Waddock

& Post (1991) argumentaram que existem três características essenciais que estão na base dos empreendedores sociais de sucesso:

- I. Os problemas sociais são caracterizados por uma extrema complexidade, e o empreendedor social é capaz de alcançar uma “visão” capaz de remodelar as atitudes da sociedade aquando da sua implementação;
- II. O empreendedor social é um indivíduo com uma significativa credibilidade pessoal, usando a mesma para explorar recursos críticos, ou seja, difíceis de obter e gerir, conseguindo construir a rede necessária de intervenientes formada por outros indivíduos e/ou organizações;
- III. O empreendedor social consegue criar um compromisso entre os seguidores do projeto, enquadrando-o em termos de valores sociais importantes, em vez de termos puramente económicos, o que resulta num consenso do propósito coletivo entre o empreendedor social e aqueles que se juntam no esforço para atingir esse mesmo propósito ou objetivo.

Estes autores não mencionam a necessidade dos empreendedores sociais serem licenciados ou não licenciados ou com formações superiores avançadas. O crucial é que o empreendedor social consiga obter uma ideia inovadora que permita criar valor social, isto é, satisfazer as necessidades de uma determinada população. Não querendo ser reducionista, basta que para tal, o indivíduo ou grupo consiga perceber o potencial da organização, as necessidades do mercado e agir em conformidade.

Os resultados obtidos permitem responder de forma positiva e clara à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?** Isto é, se a formação literária não é o mais importante, isto implica que neste campo as NPO's demonstram uma representação social do perfil dos empreendedores sociais adequada.

Na questão: **“22 - Se assinalou a resposta “A formação literária/académica não é o mais importante”, na sua perspetiva, qual o perfil que devem ter os empreendedores sociais?** 34% afirmam que deve ser a procura constante pela inovação e criação de valor social, 27% referem que deverá ser a motivação, 24% a criatividade “pensar fora da caixa”, 21% referem que deve existir um profundo conhecimento da realidade da organização e do mercado.

Perante estes resultados e, no que respeita à motivação, é de realçar uma incongruência, com a questão do Inquérito Geral: **“18 - A organização fornece apoios para a promoção e motivação**

**aos empreendedores sociais, com o intuito de estimular a criatividade, inovação e a criação de valor social?**

Sendo que apenas 19% das NPO's fornecem esses apoios, a percentagem de NPO's que procura motivar os seus empreendedores ainda é reduzida. A motivação constitui algo que é preponderante, é a base de tudo, pelo que as NPO's ainda têm de efetuar um esforço no sentido de melhorar esta vertente. Tal como já mencionado, não basta apelar à boa vontade dos colaboradores ou à sua capacidade de altruísmo, é necessário algo mais tangível que permita os empreendedores sociais evoluírem. Se estes evoluem, com toda a certeza as NPO's também vão evoluir.

Para além da motivação, outros aspetos devem ser considerados, tais como a criatividade e um conhecimento claro do contexto organizacional e do próprio mercado, aliás como se pode verificar nos resultados desta questão. O conhecimento do mercado e da organização, só poderá ser alcançado através de ferramentas próprias como, por exemplo, a Matriz (ou análise) TOWS/SWOT.

Como refere Rodrigues (2012) a análise estratégica do meio envolvente pressupõe uma verificação profunda, avaliação e disseminação da informação sobre o ambiente externo e interno pelos gestores da organização. O objetivo é determinar os fatores estratégicos (externos e internos) que decidirão o futuro da organização e que irão, com toda a certeza, influenciar a formulação da estratégia. Aliando a motivação, criatividade e o conhecimento do ambiente interno e externo, são partes cruciais de uma equação que aumenta a probabilidade de sucesso de uma NPO no processo de empreendedorismo social. Estes resultados, refletem alguma deturpação no que respeita às representações sociais do perfil dos empreendedores, por parte das NPO's, o que implica uma resposta negativa à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?**

Ainda relacionada com o perfil dos empreendedores sociais, a questão do Inquérito Geral: **"23 - Os empreendedores sociais da sua organização possuem alguma experiência profissional?"** É possível verificar que 55% das NPO's afirmam possuir empreendedores sociais com experiência profissional na área, em oposição aos 23%, que respondem que esses empreendedores não possuem experiência profissional.

Na sua essência estes resultados são positivos, uma vez que a experiência profissional permite aos colaboradores adquirirem conhecimentos técnicos ao longo do tempo, aliado ao conhecimento que possuem da organização e da capacidade dos restantes colaboradores, poderá ser

facilitadora para a emergência de características que estão inseridas no perfil dos empreendedores, sejam da versão clássica ou dos empreendedores sociais.

Algumas dessas características remetem para o facto de serem peritos em identificar, explorar e comercializar oportunidades; exímios na arte de criar (novos produtos, serviços ou processos); conseguem pensar “fora da caixa”: a maioria das pessoas, por temer o insucesso e ser avessa ao risco, tem dificuldade em considerar novas formas de abordar problemas e perspetivar a realidade. Quem o consegue fazer beneficia de uma enorme vantagem na deteção de novas oportunidades; pensam de forma diferente: os empreendedores têm uma perspetiva diferente das coisas; adivinham problemas que os outros não vêem ou que ainda nem existem; descobrem soluções antes mesmo de outros sentirem as necessidades; vêem o que outros não vêem: o empreendedor vê oportunidades que escapam aos outros, ou a que os outros não atribuem relevância; gostam de assumir riscos: acreditam nos seus palpites e seguem-nos; os empreendedores competem consigo próprios e acreditam que o sucesso ou fracasso dependem de si, tal como enfatiza Rodrigues (2008).

Estes resultados permitem concluir que através da experiência profissional, conseguem “construir” um pilar crucial para obter uma estrutura forte que permita a sustentação e gestão otimizada do processo de empreendedorismo social, respondendo, em parte, de forma positiva à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO’s possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** Estes resultados permitem, igualmente, responder de forma positiva à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO’s relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?**

Na questão: **“24 - Os empreendedores sociais da sua organização enquadram-se em que categoria ou categorias de experiência profissional?”** 30% remete para quadros de chefia e coordenação, 29% para quadros técnicos, 13% para colaboradores especializados, 12% para colaboradores indiferenciados. Os restantes inquiridos referem que existe uma conjugação parcial ou total, entre todos os pontos referidos anteriormente.

Aqui pode ser verificada uma incongruência, na medida em que na questão do Inquérito Geral: **“21 - Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?”** 45% referem que a formação literária/académica não é o mais importante. Perante isto, acreditamos que existe alguma “confusão” no seio das NPO’s na relação entre as habilitações literárias/académicas que os empreendedores sociais devem possuir, e aquilo que é concretizado no “terreno”.

Ou seja, se por um lado as NPO's entendem que a formação literária/acadêmica não é importante, por outro lado, referem que os seus empreendedores sociais estão inseridos, na sua grande maioria (59%) nas categorias profissionais correspondentes a quadros de chefia e coordenação e quadros técnicos (grupo de profissionais que tendem a possuir no mínimo uma licenciatura), contrastando com apenas 25% de colaboradores especializados e colaboradores indiferenciados e 1% que conjuga na totalidade ou de forma parcial as categorias profissionais referidas. Estes dados permitem inferir que não são claras as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais, que constitui a quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?**

Relativamente à questão: **“25 - Verifica a existência de uma relação (direta ou indireta) entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas no que respeita à capacidade do empreendedor social?”** 46% dos inquiridos responderam de forma afirmativa e 34% responderam de forma negativa.

Sendo o objetivo desta questão perceber se as NPO's consideram que a conjugação entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas permitem otimizar a capacidade dos empreendedores sociais, perante os resultados obtidos, pode ser inferido que existe alguma incongruência nas respostas fornecidas, evidenciando uma resposta pouco clara à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?** Uma vez que os inquiridos, na sua maioria, consideram que existe uma relação direta ou indireta entre a experiência profissional e a habilitações literárias/académicas na capacidade de empreender socialmente, este resultado não converge com as respostas fornecidas às questões: **“23 – Os empreendedores sociais da sua organização possuem alguma experiência profissional?”** e **“21 – Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?”** Se por um lado é valorizada a experiência profissional no processo de empreendedorismo social (55%), por outro lado a formação literária/académica é desvalorizada (45%), pelo que não deveria existir uma relação de destaque entre essas duas variáveis, como evidenciado nas respostas à questão 25.

Relativamente à questão: **“26 - Quais os mecanismos de financiamento existentes, com o objetivo de serem investidos em iniciativas de empreendedorismo social?”** 59% referem que recorrem a candidaturas a programas de incentivo/apoio ao empreendedorismo social estatais ou

privados, 27% recorrem ao mecenato, 22% optam pelos recursos internos e 4% ressalvam uma conjugação total ou parcial entre os pontos referidos anteriormente. Das NPO's inquiridas, 86% recorre a apoios externos, contrastando com 22% daquelas que optam pelos recursos internos. Apenas 4% optam pela conjugação entre todos os mecanismos de financiamento apresentados.

Perante estes resultados, conclui-se que não é errada a opção em recorrer a mecanismos de financiamento externos à NPO, no entanto, consideramos que uma conjugação entre todos os fatores será a melhor opção. As NPO's, na sua grande maioria apresentam elevadas dificuldades económico-financeiras, daí não ser errada a opção em optar por recursos externos. Contudo, e mesmo com as dificuldades que enfrentam, se for disponibilizada uma pequena percentagem dos resultados obtidos para o processo de empreendedorismo social, associado a uma boa gestão do mesmo, a probabilidade de reduzir a dependência de recursos externos poderá vir a ser uma possibilidade.

Estes resultados possibilitam igualmente concluir que a dependência das NPO's face a recursos externos ainda é demasiado elevada, o que corresponde à primeira Questão de Investigação: **Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?** Estes resultados também permitem responder de forma negativa à sexta Questão de Investigação: **Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?** Ou seja, as NPO's não possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentem a gestão do processo de empreendedorismo social.

Na questão: **"27 - Qual o retorno esperado desses investimentos em iniciativas de empreendedorismo social?"** 60% considera a satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social), 39% refere a estabilização económico financeira da organização, 31% refere o reconhecimento da organização, 16% pretende aumentar os níveis da procura e 1% opta por outros retornos como a criação de experiências inovadoras que possam ser reproduzidas por outras organizações e a satisfação dos clientes aliado à satisfação do empreendedor.

É possível verificar que as NPO's procuram na sua maior parte criar valor social (60%), enquanto outras procuram a estabilização económico-financeira da organização (39%), permitindo responder positivamente à sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?** Também é possível responder de forma igualmente positiva, à oitava Questão de Investigação: **As NPO's**

**consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?**

Deteta-se uma preocupação legítima entre a criação de valor social e a obtenção de retorno financeiro por parte da NPO's. Apesar de uma elevada percentagem destas organizações pretenderem criar valor social, constituindo a sua maior parte, tal facto implica que ao criar valor social, muito provavelmente, irá permitir obter retorno financeiro mesmo que não seja de uma forma direta. A NPO ao criar valor social está a projetar-se no mercado e essa projeção poderá permitir angariar mais clientes/utentes, se tal facto ocorrer, com toda a certeza que o retorno financeiro será substancial. Não se poderá dissociar a criação de valor social com a obtenção de retorno financeiro. No seio da economia social, é fundamental que o processo de empreendedorismo social possa conciliar ambas as vertentes, o que converge com o referido por Mair & Martí (2006), sendo que o empreendedorismo social possui uma importância estratégica tal, que não poderá ser menosprezada. O empreendedorismo social constitui uma prática que integra a criação de valor económico e social, pilares fundamentais para uma gestão estratégica das NPO's.

Aquando da colocação da questão: **“28 - Qual o impacto social que as iniciativas de empreendedorismo social tiveram na sociedade onde se integra a organização?”** 45% referem que foi positivo, 19% muito positivo, 18% optam pela resposta neutral, 1% refere que ainda está em implementação/apreciação. Nenhuma NPO refere que esse impacto foi negativo, algo que é pertinente, ou seja, de todas as iniciativas de empreendedorismo social já implementadas, nenhuma obteve um impacto negativo. Isto implica uma consciência social das NPO's de grande destaque. Por sua vez, se 64% dos inquiridos responderam que o impacto foi positivo e muito positivo, revela que as iniciativas de empreendedorismo social permitiram a criação de valor social, isto é, foi possível satisfazer as necessidades dos seus clientes/utentes.

Estes resultados são muito importantes na medida em que é possível verificar que as iniciativas das NPO's vão ao encontro das necessidades sociais, permitindo direta ou indiretamente a obtenção de retorno financeiro o que contribui para a sustentabilidade da organização. Estes resultados permitem depreender que as NPO's atribuem uma importância estratégica ao processo de empreendedorismo social, respondendo positivamente assim à sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?** É possível responder de forma também

positiva, à oitava Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?**

No que respeita à questão: **“29 - Qual o impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade?”** 53% afirmam ser positivo, 23% muito positivo, 7% neutral, 0% negativo. Mais uma vez estes resultados são muito interessantes. Como se poderá verificar, na sua grande maioria as NPO's reconhecem que as suas iniciativas de empreendedorismo social provocam um impacto não só na sociedade, mas também na própria organização, isto constitui aquilo que designo de “reflexo da ação”, ou seja, as NPO's implementam um determinado projeto, neste caso, relacionado com o processo de empreendedorismo social, este poderá permitir inovar e criar valor social no seio da comunidade onde a organização está inserida. Por sua vez, essa comunidade vai transmitir um *feedback* que pode ser positivo ou negativo. Contudo, independentemente de ser positivo ou negativo, a NPO assimila e acomoda esse *feedback* e vai evoluir de forma a concretizar ainda melhor as próximas iniciativas.

Estes resultados, direcionam de forma positiva as representações sociais que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social, assim como a elevada importância atribuída pelas NPO's à criação de valor social respondendo positivamente assim à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** Em parte, também é possível responder de forma também positiva, à oitava Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?** Ou seja, se 76% das NPO's considera que o impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade, é positivo e muito positivo, implica que essas organizações conseguem criar valor social, caso contrário esse impacto seria de todo negativo, não só na organização, mas principalmente na forma como é vista pela sociedade.

Concluindo, na última questão: **“30 - Se respondeu “Negativo” à questão anterior, especifique de que forma é que afetou a organização?** Nenhuma NPO respondeu de forma negativa, pelo que se poderá concluir que as iniciativas de empreendedorismo social protagonizadas pelas NPO's, não provocam situações que a sociedade as passe a considerar de forma mais negativa. Mesmo que os resultados dessas iniciativas de empreendedorismo social, não sejam os esperados a organização tem o dever de assimilar esses factos e evoluir, procurando alternativas com o objetivo de numa próxima intervenção, possa alcançar o sucesso em pleno. Como enfatiza

Rodrigues (2008) os empreendedores sociais acreditam que o sucesso ou fracasso dependem apenas de si, como tal, aprender com os erros faz parte da evolução.

### 5.2.2. Quadro síntese das conclusões: Inquérito Geral

De forma a obter uma perceção mais objetiva das conclusões obtidas através do Inquérito Geral, passa-se a apresentar o Quadro Síntese, onde se incluem as Questões de Investigação do presente estudo, enquadradas com as conclusões obtidas. Cada conclusão é representada pelo sinal gráfico (+) como sendo positiva ou sinal gráfico (-) como sendo negativa.

Questões de Investigação	Conclusões
<b>I - Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?</b>	<p>(+) A maioria das NPO's (70%) possui fontes de recursos financeiros externos e internos, apresentando uma complementaridade importante no que concerne à obtenção de receitas;</p> <p>(-) Percentagem elevada de NPO's (25%) que possuem apenas fontes de recursos financeiros externos;</p> <p>(-) As iniciativas de empreendedorismo social são implementadas, em grande parte das NPO's (86%), através de recursos financeiros externos, contrastando com as NPO's (4%) que conjugam os recursos financeiros internos e externos para a implementação dessas iniciativas.</p>
<b>II - As NPO's possuem uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio da organização?</b>	<p>(+) Elevado número de NPO's (62%) que possuem uma estratégia definida e divulgada internamente;</p> <p>(+) Grande parte dessas NPO's (63%) procura a liderança pela diferenciação ou pela focalização através da liderança pela diferenciação dos serviços que fornecem, como forma de se tornarem competitivas no mercado onde atuam. Este facto revela maturidade e consciência de que é fundamental uma gestão estratégica, por forma a obterem vantagem competitiva;</p> <p>(-) Valor considerável de NPO's (36%) que não possuem uma estratégia (evidenciam uma gestão <i>day-to-day</i> - <i>D2D management</i>).</p>
<b>III - As NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão?</b>	<p>(+) A procura aumentou ou manteve-se estável na maior parte das NPO's (80%), o que permite pressupor que estas organizações demonstram a existência de uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão;</p> <p>(+) Em caso de diminuição da procura, um número considerável de NPO's (59%) possui mecanismos de forma a garantir a sua sustentabilidade.</p>
<b>IV - Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?</b>	<p>(-) A maior parte das NPO's (61%) não possuem programas de promoção do processo de empreendedorismo social;</p> <p>(-) Reduzidos apoios ou estímulos ao processo de empreendedorismo social;</p> <p>(-) Reduzidos apoios ou estímulos aos empreendedores sociais;</p> <p>(+) Consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social;</p> <p>(+) Valorização da experiência profissional para a implementação do processo de empreendedorismo social.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>V - Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?</b></p>	<p>(+) Elevado número de NPO's (45%) afirmam que a formação literária/académica não é o mais importante, contrastando com outras NPO's (27%) que consideram a licenciatura como algo de fundamental. Considerando que qualquer indivíduo poderá ser empreendedor social, desde que as iniciativas deste âmbito permitam a criação de valor social. Podemos inferir que as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil que devem possuir os empreendedores sociais estão adequadas;</p> <p>(-) Relativamente ao perfil que devem possuir os empreendedores sociais, 34% das NPO's afirmam que deve ser a procura constante pela inovação e criação de valor social, enquanto 27% referem que deverá ser a motivação. No que respeita à motivação, é de realçar uma incongruência, sendo que apenas 19% das NPO's fornecem esses apoios, na prática, a percentagem de NPO's que procura motivar os seus empreendedores ainda é reduzida. A motivação constitui algo que é preponderante, é a base de tudo, pelo que as NPO's ainda têm de efetuar um esforço no sentido de melhorar esta vertente;</p> <p>(+) É possível verificar que 55% das NPO's afirmam possuir empreendedores sociais com experiência profissional na área, em oposição aos 23%, que respondem que esses empreendedores não possuem experiência profissional. Na sua essência estes resultados são positivos, uma vez que a experiência profissional permite aos colaboradores adquirirem conhecimentos técnicos ao longo do tempo, aliado ao conhecimento que possuem da organização e da capacidade dos restantes colaboradores, poderá ser facilitadora para a emergência de características que estão inseridas no perfil dos empreendedores, sejam da versão clássica ou dos empreendedores sociais;</p> <p>(-) As NPO's por um lado entendem que a formação literária/académica não é importante, por outro lado, é verificável que os seus empreendedores sociais estão inseridos, na sua grande maioria (59%) nas categorias profissionais correspondentes a quadros de chefia e coordenação e quadros técnicos (grupo de profissionais que tendem a possuir no mínimo uma licenciatura), contrastando com apenas 25% de colaboradores especializados e colaboradores indiferenciados e 1% que conjuga na totalidade ou de forma parcial as categorias profissionais referidas. Estes dados permitem inferir que não são claras ou mesmo negativas as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais;</p> <p>(+) Sendo o objetivo desta questão perceber se as NPO's consideram que a conjugação entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas permitem otimizar a capacidade dos empreendedores sociais, pode ser inferido que existe alguma incongruência nas respostas fornecidas, evidenciando uma resposta pouco clara à Questão de Investigação. Uma vez que os inquiridos, na sua maioria, consideram que existe uma relação direta ou indireta entre a experiência profissional e a habilitações literárias/académicas na capacidade de empreender socialmente, este resultado não converge com as respostas fornecidas às questões 23 e 21. Se por um lado é valorizada a experiência profissional no processo de empreendedorismo social (55%), por outro lado a formação literária/académica é desvalorizada (45%), pelo que não deveria existir uma relação de destaque entre essas duas variáveis, como evidenciado nas respostas à questão 25.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>VI - Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?</b></p>	<p>(+) Das NPO's inquiridas, 86% recorre a apoios externos para obter financiamento para iniciativas de empreendedorismo social, contrastando com 22% daquelas que optam pelos recursos internos. Apenas 4% optam pela conjugação entre vários mecanismos de financiamento. Perante estes resultados, conclui-se que não é errada a opção em recorrer a mecanismos de financiamento externos à NPO, no entanto, consideramos que uma conjugação entre todos os fatores será a melhor opção;</p> <p>(-) É fundamental referir que uma percentagem correspondente a 61% de NPO's não dispõem de programas de promoção do empreendedorismo social é preocupante, o que leva a concluir que existe uma alguma coerência nos resultados obtidos, ou seja, se por um lado 38% aposta no processo de empreendedorismo social para a sustentabilidade da organização, por outro lado, 61% refere que não dispõe de quaisquer programas ou políticas de promoção do empreendedorismo social;</p> <p>(+) É possível perceber que as NPO's manifestam uma preocupação em manter uma estrutura, minimamente forte, e definida que sustente a gestão do processo de empreendedorismo social. Contudo, apesar de não existir uma percentagem claramente inequívoca da existência nas NPO's de um Gabinete ou Departamento com essa responsabilidade, algo que é compreensível dado os custos que poderiam importar, é possível perceber a preocupação em manter uma estrutura mínima. A solução passa muitas vezes, pela acumulação dessas funções;</p> <p>(-) Considerando que 66% das NPO's percebem a importância do processo de empreendedorismo social na sustentabilidade da organização, na sua grande maioria não fornece apoios ou estímulos à implementação desse processo, colocando em causa a existência de uma estrutura relativamente forte que permita sustentar o processo de empreendedorismo social. As NPO's ao não fornecerem estímulos ou apoios de forma a promover ou motivar os empreendedores sociais, confrontam-se com um problema grave, isto é, dependem apenas da boa vontade dos seus colaboradores. Qualquer NPO não pode depender apenas deste fator, necessitando de procurar motivar e estimular os empreendedores sociais, até porque o retorno, como já foi possível observar é notório.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>VII - As NPO's consideram a importância do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?</b></p>	<p>(+) No que concerne à obtenção de receitas para as NPO's através do processo de empreendedorismo social, 20% referem que é positiva, 7% afirmam ser satisfatória, 5% muito positiva e 4% referem que o efeito é reduzido. Como se pode verificar, 25% das organizações consideram que o efeito é positivo ou muito positivo na obtenção de receitas através de iniciativas de empreendedorismo social. Estes valores são muito pertinentes pois permitem concluir que um quarto das NPO's que apostam no empreendedorismo social conseguem alcançar metas importantes para a organização, no que respeita à sua sustentabilidade;</p> <p>(+) 45% das NPO's consideram que o papel do empreendedorismo social é relevante para a sustentabilidade da organização, enquanto 21% refere que é muito relevante, o que contrasta com 1% em que esse papel é negativo. Verifica-se que 66% das NPO's consideram o papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização como sendo algo relevante e muito relevante. Concretamente, as organizações sentem o reflexo das iniciativas de empreendedorismo social na sua estabilidade económico-financeira;</p> <p>(+) Quanto ao retorno esperado pelas NPO's através das iniciativas de empreendedorismo social, 60% considera a satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social), 39% refere a estabilização económico-financeira da organização. É possível verificar que as NPO's procuram na sua maior parte criar valor social (60%), enquanto outras procuram a estabilização económico-financeira da organização (39%), o que permite atribuir uma importância de destaque ao processo de empreendedorismo social para a sustentabilidade;</p> <p>(+) Se for analisado o impacto social das iniciativas de empreendedorismo social na sociedade onde se integra a organização, 45% referem que foi positivo e 19% muito positivo. Nenhuma NPO refere que esse impacto foi negativo, algo que é pertinente, ou seja, se 64% dos inquiridos responderam que o impacto foi positivo e muito positivo, revela que as iniciativas de empreendedorismo social permitiram a criação de valor social. Estes resultados são relevantes na medida em que é possível verificar que as iniciativas das NPO's vão ao encontro das necessidades sociais, permitindo direta ou indiretamente a obtenção de retorno financeiro o que contribui para a sustentabilidade da organização.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>VIII - As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?</b></p>	<p>(+) Relativamente ao efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade 48% das NPO's afirma que os serviços são prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos, 44% afirma que se verifica uma elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social), contrastando com 0% de insatisfação dos clientes/utentes em relação aos serviços prestados. Estes resultados indicam, em parte, que as NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social;</p> <p>(+) No que concerne ao retorno esperado dos investimentos em iniciativas de empreendedorismo social 60% das NPO's considera a satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social), 39% refere a estabilização económico financeira da organização, 31% refere o reconhecimento da organização e 16% pretende aumentar os níveis da procura. É possível verificar que as NPO's procuram na sua maior parte criar valor social (60%), enquanto outras procuram a estabilização económico-financeira da organização (39%), permitindo atribuir uma importância estratégica ao processo de empreendedorismo social para a criação de valor social;</p> <p>(+) Se analisarmos o impacto social que as iniciativas de empreendedorismo social tiveram na sociedade onde se integram as organizações, 45% referem que foi positivo, 19% muito positivo, 18% optam pela resposta neutral, 1% refere que ainda está em implementação/apreciação. Nenhuma NPO refere que esse impacto foi negativo, algo que é pertinente, ou seja, de todas as iniciativas de empreendedorismo social já implementadas, nenhuma obteve um impacto negativo. Isto implica uma consciência social das NPO's de grande destaque. Por sua vez, se 64% dos inquiridos responderam que o impacto foi positivo e muito positivo, revela que as iniciativas de empreendedorismo social permitiram a criação de valor social;</p> <p>(+) Grande parte das NPO's (53%) consideram ser positivo o impacto das iniciativas de empreendedorismo social na própria organização e na forma como é vista pela sociedade, enquanto 23% considera ser muito positivo, 7% neutral, 0% negativo. Como se poderá verificar, na sua grande maioria as NPO's reconhecem que as suas iniciativas de empreendedorismo social provocam um impacto não só na sociedade, mas também na própria organização, isto constitui aquilo que designo de "reflexo da ação", ou seja, as NPO's implementam um determinado projeto, neste caso, relacionado com o processo de empreendedorismo social, este poderá permitir inovar e criar valor social no seio da comunidade onde a organização está inserida. Por sua vez, essa comunidade vai transmitir um <i>feedback</i> que pode ser positivo ou negativo. Contudo, independentemente de ser positivo ou negativo, a NPO assimila e acomoda esse <i>feedback</i> e vai evoluir de forma a concretizar ainda melhor as próximas iniciativas. Ou seja, se 76% das NPO's considera que o impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade, é positivo e muito positivo, implica que essas organizações conseguem criar valor social, caso contrário esse impacto seria de todo negativo, não só na organização, mas principalmente na forma como é vista pela sociedade.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>IX - São implementados programas de motivação dos empreendedores sociais no seio das NPO's?</b></p>	<p>(-) Se analisarmos os apoios fornecidos pelas NPO's para a promoção e motivação aos empreendedores sociais, 70% afirmaram que não e 19% afirmaram que sim. Estes resultados permitem concluir que apesar de 66% das NPO's perceberem a importância do processo de empreendedorismo social na sustentabilidade da organização (Sétima Questão de Investigação), na sua grande maioria não fornece apoios ou estímulos à implementação desse processo, fornecendo, assim, uma resposta claramente negativa à presente Questão de Investigação;</p> <p>(-) Quanto à tipologia de apoios fornecidos aos empreendedores sociais, incidem essencialmente pelo apoio logístico, financeiro e flexibilidade de horários, estímulos não financeiros, ações de formação na área, reconhecimento, valorização e mérito. Como se poderá verificar, os apoios cedidos pelas NPO's evidenciam alguma preocupação em implementar políticas ou programas que facilitem o processo de empreendedorismo social. Contudo, apenas 37% das NPO's adotam esta estratégia, o que é manifestamente reduzido.</p>
<p><b>X - As NPO's tendem a isolar-se e optam por estratégias competitivas ou são estabelecidas parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, para implementação do processo de empreendedorismo social?</b></p>	<p>(-) Analisando as parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social, 47% das NPO's afirma que estabelece parcerias estratégicas. Contudo, 46% refere que não opta por esse tipo de estratégias. À luz destes resultados é possível referir que apesar da percentagem de NPO's que estabelece parcerias ser ligeiramente superior, quando comparadas com as NPO's que não estabelecem essas mesmas parcerias, a diferença é residual. Tal contexto permite concluir que as NPO's ainda se encontram num patamar que pode ser expressado como "isolamento estratégico". Esta posição é de todo negativa;</p> <p>(-) Verifica-se que as iniciativas das NPO's no que respeita à implementação do processo de empreendedorismo social são realmente vastas e variadas. Perante este facto, pode ser referido que as NPO's possuem uma consciência empreendedora relativamente elevada. Contudo, a maior parte dessas iniciativas são implementadas com recurso a apoios externos e não tanto internos. Por um lado, compreende-se essa postura devido às dificuldades financeiras que as NPO's apresentam. Por outro lado, denota-se que a percentagem de NPO's que procuram implementar, independentemente da forma, um processo de empreendedorismo social ainda está muito aquém do que realmente deveria ser. Ressalva-se que apenas 47% das NPO's procuram estabelecer parcerias deste âmbito o que é manifestamente reduzido, apesar de se verificar uma ligeira tendência em estabelecer parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares e/ou não similares.</p>

### 5.3. Estudos de caso ilustrativos: apresentação de resultados

A segunda fase do presente estudo incide em três estudos de caso: Santa Casa da Misericórdia de Ovar, Associação Protectora dos Pobres (Funchal) e Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela – AFACIDASE (Manteigas).

O objetivo que se pretende alcançar com a inclusão das três NPO's no presente estudo, remete para uma tentativa de analisar com maior profundidade as temáticas abordadas no Inquérito Geral, conjugando com as informações obtidas em contexto de entrevista semiestruturada. Este método pretende ser uma boa base para estabelecer uma comparação entre as referidas NPO's no que respeita ao processo de empreendedorismo social.

Através da associação de todas as informações obtidas, vai-se proceder a uma análise da posição das NPO's relativamente à sua concorrência. Nesta perspetiva é importante perceber qual a posição das mesmas quanto aos recursos que dispõem, pois desta forma poderá ser avaliada a sua posição quando comparada com outras organizações. Para tal, procede-se a uma análise do ambiente interno e ambiente externo onde atuam, percebendo quais os seus pontos fortes, os seus pontos fracos, conhecer as suas oportunidades e as suas ameaças. De forma a alcançar esse objetivo, utilizou-se uma ferramenta fundamental: a Análise SWOT (Ver Anexo 11).

É pertinente referir que se irá proceder a uma breve caracterização de cada uma das NPO's que constituem os estudos de caso. Ressalva-se que a caracterização foi efetuada, tendo subjacente as informações disponibilizadas pelas organizações em causa, algo que poderá oscilar em profundidade entre as mesmas.

### **5.3.1. Breve caracterização da Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela**

A Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela (AFACIDASE) está localizada na vila de Manteigas, distrito da Guarda e foi constituída a 15 de maio de 2001 por um grupo de pais. O objetivo assentou numa tentativa de criar melhores condições de vida ao coletivo de cidadãos com necessidades especiais. Esta associação subsiste através de quotas dos seus associados, de donativos de entidades individuais e coletivas e de subsídios públicos (Câmara Municipal de Manteigas, 2012).

A AFACIDASE apresenta um organograma constituído pela Direção, apresentando sobre a sua dependência a Direção de Serviços. Da Direção de Serviços depende a Assistente Social, Administrativa, Animador Sociocultural e a Monitora do Ateliê de Doçaria (Ver Anexo 10).

Através das informações fornecidas pela Dra. Ana Luísa Gomes, Assistente Social da AFACIDASE, esta organização fornece apoio a pessoas portadoras de deficiência. Sendo uma IPSS com 120 sócios, sendo que 15 deles colaboram voluntariamente nas várias atividades. A AFACIDASE é um Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), e apresenta os seguintes objetivos:

- I. A integração social e laboral da pessoa deficiente, promovendo serviços de assistência educativos e laborais, apoio domiciliário social adequado às necessidades da pessoa portadora de deficiência;

- II. Procurar melhorar a qualidade de vida do cidadão com dificuldades de adaptação, desenvolvendo fórmulas que estimulem a sua autonomia social e laboral;
- III. Defender os direitos da pessoa portadora de deficiência perante as instituições públicas e privadas;
- IV. Orientar e formar pais e familiares da pessoa portadora de deficiência;
- V. Sensibilizar a comunidade das necessidades deste coletivo, tanto a nível social, como a nível humano.

Esta NPO tem capacidade máxima para 30 utentes, destes 30 utentes, 14 estão inseridos no CAO, 1 está inserido na resposta social de Apoio Domiciliário. Este apoio consiste no Serviço de Distribuição de Alimentação e Serviço de Tratamento de Roupas. Pontualmente fornecem apoio a três crianças no período das férias escolares e nos projetos individuais de transição durante o ano letivo, isto em parceria com a escola.

Relativamente ao CAO, principal atividade da organização, funciona todos os dias uteis, com abertura às 09h00 e encerramento às 18h00. Neste espaço, desenvolve-se apoio terapêutico e pedagógico aos utentes, que não possuem capacidade de execução de um trabalho com caráter produtivo. É facultada a integração num conjunto de atividades de natureza útil e lúdico-recreativo, de modo a manter os utentes ativos e interessados. Pretende oferecer um espaço de ocupação, formação e reabilitação aos jovens portadores de deficiência com idade igual ou superior a 16 anos.

No sentido de dar resposta a todas as famílias e crianças com necessidades especiais, a AFACIDASE presta também um serviço de Atividades de Tempos Livres (ATL), para crianças com menos de 16 anos. As atividades desenvolvidas com os utentes recaem no ensino de competências básicas ao nível das atividades domésticas, dos hábitos de higiene pessoal e das competências sociais. Os jovens também têm oportunidade de participar em diversos ateliês, aprendendo consoante os seus interesses e capacidades para desempenhar trabalhos mecânicos simples (e.g.: fazer flores em papel, tecelagem, bordados, costura, doçaria, pintura, entre outros). O trabalho desenvolvido nestes ateliês permite aos jovens adquirirem competências uteis e simultaneamente contribui para o reforço da sua autoconfiança incutindo-lhes um sentido de valor próprio (AFACIDASE, 2011).

Os ateliês de costura e doçaria são muito considerados pelos jovens da AFACIDASE, porque lhes permitem interagir com o público e valorizarem-se sempre que um bolo ou um trabalho em ponto de cruz é adquirido.

A admissão dos utentes no CAO assenta nos seguintes critérios:

- I. Ser portador de uma deficiência grave ou profunda;
- II. Não reunir condições para a aplicabilidade do regime de emprego protegido;
- III. Residir de preferência na área do centro ou limítrofe da Serra da Estrela.

A organização obtém rendimentos provenientes do Instituto da Segurança Social, participações financeiras equivalentes a €4.900,00/mês, participação financeira dos utentes do CAO correspondente a €100/utente/mês, pagamento de quotas no valor de €30/ano por parte dos 120 associados (embora só 70 sócios tenham as suas quotas em dia) e a venda de produtos provenientes dos ateliês (Doçaria e Artesanato), principalmente do Ateliê de Doçaria.

### **5.3.2. Breve caracterização da Associação Protectora dos Pobres**

Esta Associação, normalmente conhecida por “Sopa do Cardoso” (RTP Notícias, 2007), é uma IPSS inserida na CNIS e está localizada na cidade do Funchal, na Região Autónoma da Madeira. Foi fundada em 02 de maio de 1889. A APP apresenta um organograma constituído por uma Assembleia Geral e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral apresenta sobre a sua dependência a Direção, que por sua vez exerce a gestão geral da APP da Direção de Serviços. De forma a ilustrar esta estrutura organizacional segue em anexo o organograma da APP (Ver Anexo 9).

No que respeita à Missão e Objetivos da APP, estes traduzem-se da seguinte forma (Associação Protectora dos Pobres, 2014a):

#### **A sua Missão:**

*“Apoiar os grupos mais carenciados e desprotegidos, ao nível da satisfação das necessidades básicas, de alimentação, saúde, higiene, vestuário e ocupação; Dignificar e ajudar na mudança de hábitos de vida através de projetos individuais de intervenção adaptados a cada realidade, promovendo a integração profissional, habitacional e/ou familiar; Promover atividades internas e externas capazes de desenvolver competências pessoais e sociais na população alvo, visando a integração social.”*

### **Os seus Objetivos:**

*“Contribuir para a dignificação das pessoas que se encontram em situações de total precariedade e abandono e criar condições para a existência do sentimento de autoestima e de vontade de mudança permitindo a reintegração na comunidade.”*

Os serviços prestados pela APP apoiam uma população que vive em situação de pobreza e exclusão social, abrangendo um total de 170 utentes (média diária). Os utentes usufruem dos vários serviços, de acordo com as suas carências sem qualquer comparticipação financeira dos mesmos. O acesso dos utentes aos serviços prestados é possível nos dias úteis das 08h00 às 17h00 e das 19h00 às 21h00. Nos dias não úteis das 08h00 às 13h00 e das 19h00 às 21h00 (Associação Protectora dos Pobres, 2014b).

Os utentes da APP podem diariamente aceder a serviços de balneários (funciona das 09h00 às 11h00), lavandaria, rouparia, fraldário, refeitório (funciona nos dias úteis e não úteis entre as 08h30-09h00, para o pequeno-almoço; entre as 12h00-13h00, para o almoço; entre as 16h00-16h30, para o lanche; entre as 19h30-20h30, para o jantar, sendo este servido em marmitas), sala de convívio, sala de formação, acolhimento noturno temporário, gabinete de apoio social (fornecido por um Sociólogo), promoção e acompanhamento na área de saúde, ensino recorrente, ateliê ocupacional, equipa de rua para pessoas sem-abrigo, (Assistente Social e Psicólogo) e dinâmicas e reuniões de desenvolvimento de competências pessoais e sociais (Associação Protectora dos Pobres, 2014a).

A APP possui um Centro de Acolhimento Noturno cujos principais objetivos concentram-se nos seguintes pontos:

- I. Contribuir para a dignificação das pessoas que se encontram em situação de total precariedade e/ou abandono;
- II. Criar condições para a existência do sentimento de autoestima e de vontade de mudança permitindo a reintegração na comunidade.

Os serviços fornecidos nesta resposta social remetem para o serviço de balneários, jantares, rouparia, lavandaria, Gabinete de Apoio Social (Sociólogo e Educadores Sociais), promoção e acompanhamento na área da saúde, equipa de rua para pessoas sem-abrigo (assistente Social e Psicólogo), apoio à Linha de Emergência 144 e acesso aos restantes serviços diurnos, referidos acima.

O Centro de Acolhimento Noturno funciona diariamente das 19h00 às 08h30, sendo que a hora de entrada situa-se entre as 19h00-20h00 e a hora de saída é até às 08h30. Contudo, os utentes que necessitam de usufruir deste serviço devem inscrever-se nos dias úteis entre as 10h00-12h00.

### **5.3.3. Breve caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Ovar**

Esta NPO localizada na cidade e concelho de Ovar, distrito de Aveiro, está associada à UMP e foi fundada em 29 de Janeiro de 1910. As ações desenvolvidas por esta organização incidem particularmente sobre a população mais carenciada e desprotegida do concelho de Ovar, transmitindo particular atenção aos idosos, crianças e jovens (Santa Casa da Misericórdia de Ovar, 2014a).

A SCMO apresenta um organograma constituído por uma Mesa Administrativa, Conselho Fiscal e mesa da Assembleia Geral. A Mesa Administrativa apresenta sobre a sua dependência, a Administração e a Direção Geral de Serviços. De forma a ilustrar de forma clara toda esta estrutura segue em anexo o organograma da SCMO (Ver anexo 8).

No que respeita à sua Missão, Visão, Valores e Princípios da SCMO, traduzem-se da seguinte forma:

#### **A sua Missão:**

*“A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Ovar é uma Instituição Particular de Solidariedade Social constituída com o fim de satisfazer carências sociais segundo os princípios da doutrina e moral cristãs, promovendo a qualidade de vida das pessoas.”* (Santa Casa da Misericórdia de Ovar, 2014b).

#### **A sua Visão:**

*“Ser uma Instituição de referência e excelência, no desenvolvimento de respostas sociais inovadoras, e na prestação de serviços de qualidade, orientada para uma sociedade plural, consolidando as respostas sociais e actuando de uma forma pró-activa face às necessidades emergentes da comunidade.”* (Santa Casa da Misericórdia de Ovar, 2014c).

#### **Os seus Valores e Princípios:**

- I. Solidariedade - Apoiando de forma cooperante e dedicada;
- II. O compromisso com a comunidade – no que são as suas expectativas e necessidades;

- III. Equidade - no reconhecimento do direito de cada um a ter as suas diferentes necessidades valorizadas;
- IV. Ética - Estabelecimento de regras que são assumidas com as partes interessadas, baseadas no respeito, na transparência, na honestidade e na integridade e que se encontram materializados no Código de Ética;
- V. Cooperação - Incentivando a cooperação e o trabalho em equipa como um meio para partilhar conhecimento, experiência e responsabilidades entre colaboradores, partes interessadas e parceiros;
- VI. Responsabilidade Social - contribuindo para a sociedade de forma positiva e gerindo os impactos sociais e ambientais da instituição na sua relação com as partes interessadas, parceiros de negócio e meio envolvente;
- VII. Participação - promovendo uma cidadania ativa pela participação empenhada de todos nas atividades da Instituição;
- VIII. Inovação - Como forma de potenciar o desenvolvimento sustentável e um serviço de qualidade (Santa Casa da Misericórdia de Ovar, 2014d).

As respostas sociais que constituem a SCMO incidem no **Setor Sénior, Setor da Saúde, Setor da Família e Comunidade e Setor da Infância** (Santa Casa da Misericórdia de Ovar, 2014e):

- **Setor Sénior**: Lar de Idosos, Centro de Dia, Serviço de Apoio domiciliário, e Casa S. Thomé.

- **Setor da Saúde**: Clínica São Thomé, onde são prestados vários serviços, nomeadamente análises clínicas, fisioterapia ao domicílio, massagens de relaxamento, tratamentos médicos e de enfermagem, medicina geral e familiar, endocrinologia, oftalmologia, ortopedia, obstetrícia, otorrinolaringologia, pediatria, medicina dentária, cardiologia, neurologia, urologia, medicina interna, cirurgia geral, saúde materno-infantil, ginecologia, cirurgia plástica, Ecografias, rastreio pré-natal, conservação de células estaminais (criopreservação) e Psicologia Clínica.

- **Setor da Família e Comunidade**: Academia, Centro Comunitário, Gabinetes de Ação Social, Gabinete de Apoio à Comunidade, Gabinete de Psicologia, Gabinete de Atendimento Juvenil de Ovar (G.A.J.O), Escola de Pais, Gabinete de Atendimento a Idosos, Vítimas de Maus Tratos (GEAVI), Instituto Sénior da Misericórdia de Ovar (I.S.M.O.) e Salão de Chá.

- **Setor da Infância**: Creche, Creche Familiar e Pré-escolar.

#### **5.4. Análise e discussão dos resultados: Estudos de Caso**

Considerando as três NPO's que constituem os estudos de caso, optou-se por analisar e discutir os mesmos no momento de apresentação dos resultados. A análise e discussão desses resultados assentam numa comparação entre as respostas fornecidas às questões do Inquérito Geral com as respostas fornecidas em contexto de entrevista. Pretendemos, igualmente, verificar o enquadramento das respostas com o enquadramento teórico da presente Dissertação. Esperamos, através desta forma, poder verificar pormenorizadamente a atuação das organizações em causa, considerando sempre as Questões de Investigação que consistem no núcleo deste estudo.

Optou-se por anonimizar as respostas às questões por forma a preservar e proteger as fontes, sendo que os três casos foram aleatoriamente designados por A, B e C.

##### **1 - Qual a sua função na organização?**

- a) Administrador - Estudo de Caso A;
- b) Diretora de Serviços - Estudo de Caso B;
- c) Assistente Social - Estudo de Caso C.

O Inquérito Geral foi direcionado para os gestores de topo. Contudo, apenas numa NPO é que respondeu, efetivamente, um gestor de topo (Estudo de Caso A). Nas restantes responderam quadros de chefia (Estudo de Caso B) e quadros técnicos (Estudo de Caso C).

##### **2 – Há quanto tempo exerce funções na organização?**

- a) Não respondeu - Estudo de Caso A;
- b) Mais de 20 anos - Estudo de Caso B;
- c) Entre 5 a 10 anos - Estudo de Caso C.

Apesar da questão não ter sido respondido no Estudo de Caso A, o período de tempo em funções nas NPO's é considerável, com principal destaque para o Estudo de Caso B (mais de 20 anos), o que permite atribuir às respostas fornecidas uma maior profundidade.

##### **3 – Qual a principal atividade da organização?**

- a) Lares de Idosos (duas valências) - Estudo de Caso A;
- b) Apoio aos sem-abrigo e carenciados socialmente - Estudo de Caso B;
- c) Centro de Atividades Ocupacionais - Estudo de Caso C.

Como principal atividade das organizações que constituem os estudos de caso, não se verifica a existência de uma atividade em comum, ou seja, as três NPO's apresentam respostas sociais, como principal atividade da organização, completamente diferentes incidindo em populações-alvo totalmente distintas.

#### **4 – Qual o número de colaboradores da organização?**

- a) 180 - Estudo de Caso A;
- b) Não respondeu - Estudo de Caso B;
- c) Até 25 - Estudo de Caso C.

Apesar de não tendo sido respondida esta questão no Estudo de Caso B, é possível verificar que em termos de estrutura o Estudo de Caso A destaca-se largamente. Contudo, o Estudo de Caso C possui um número de colaboradores relativamente elevado, considerando o facto de que possui, como principal atividade, o CAO.

#### **5 – Quais as principais fontes de recursos financeiros da organização?**

- a) Recursos internos e externos - Estudo de Caso A;
- b) Recursos externos - Estudo de Caso B;
- c) Recursos internos e externos - Estudo de Caso C.

Conjugando os resultados obtidos no Inquérito Geral e na entrevista, conclui-se que existe uma dependência relativamente elevada, no que concerne aos recursos externos (apoios estatais e/ou mecenato, entre outros) o que permite responder à primeira Questão de Investigação, ou seja, que o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos é elevado. É no Estudo de Caso B que se verifica uma maior dependência de recursos externos, o mesmo já não se poderá afirmar em relação ao Estudo de Caso A e ao Estudo de Caso C que possuem como principais fontes de recursos financeiros tanto externos como internos. Contudo, tal facto não significa que a percentagem de dependência de recursos externos nestas duas últimas NPO's não seja elevada. Existe sim, uma complementaridade que poderá contribuir para uma maior estabilidade económico-financeira. No Estudo de Caso A existe uma percentagem de autonomia financeira que corresponde a cerca de 60%, o que implica a necessidade de recursos financeiros externos, neste caso na ordem dos 40%. Esta situação deve-se ao endividamento ser algo elevado, uma vez que foi contraído um empréstimo para remodelação/reconstrução das suas infraestruturas. No Estudo de Caso C, a autonomia financeira é nula ou quase nula. Um problema relacionado com o pagamento de IVA provocou um impacto muito forte e, subsequentemente, um desequilíbrio

financeiro. A maior percentagem de recursos financeiros são internos e advêm através de iniciativas de empreendedorismo social, como é o caso do Ateliê de Doçaria. Os bolos e doces produzidos são vendidos nos mercados locais. Ressalva-se que o problema relacionado com o IVA teve origem na venda dos referidos bolos e doces. Inicialmente foi comunicado à NPO que constitui o Estudo de Caso C que estava isenta do pagamento do IVA, mais tarde foi apresentado um valor extremamente elevado para pagamento, que obrigou a organização a contrair um empréstimo para liquidar essa dívida.

**6 – Existe uma estratégia competitiva plenamente definida e divulgada no seio da organização?**

- a) Sim - Estudo de Caso A;
- b) Sim - Estudo de Caso B;
- c) Não - Estudo de Caso C.

Apenas a NPO do Estudo de Caso C afirma que não possui uma estratégia competitiva definida e divulgada na organização. Contrariamente, os Estudos de Caso A e B possuem uma estratégia definida. Apesar de no Inquérito Geral a NPO que constitui o Estudo de Caso C referir que não possui uma estratégia competitiva definida, foi possível perceber, em contexto de entrevista, que esta organização possui uma estratégia, nomeadamente na obtenção de maiores rendimentos e criação de valor social. Algo que permite afirmar a existência de uma estratégia no seio destas organizações, respondendo positivamente, assim à segunda Questão de Investigação.

**7 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual é a estratégia?**

- a) Incide no custo e diferenciação dos serviços prestados - Estudo de Caso A;
- b) Incide na focalização dos serviços prestados - Estudo de Caso B;
- c) Não respondeu - Estudo de Caso C (na questão anterior respondeu de forma negativa).

A NPO do Estudo de Caso A opta por uma estratégia integrada de liderança pelo custo e liderança pela diferenciação, conjugando preços relativamente acessíveis com serviços diferenciados relativamente à concorrência. Por sua vez a NPO do Estudo de Caso B incide apenas na focalização dos serviços prestados, procurando diferenciar-se em relação aos seus concorrentes. Como referem Hitt et al. (2011) a opção estratégica deve ser efetuada em função dos seus objetivos e condições que possuem para a implementar. Apesar da NPO do Estudo de Caso C referir que não possui uma estratégia definida, em contexto de entrevista, foi possível verificar que a sua estratégia passa pela integração na liderança pelo custo e liderança pela diferenciação,

semelhante à estratégia do Estudo de Caso A sendo denominado por Porter (1985) de *Stuck in the Middle*, estratégia que não é de todo a mais adequada.

Conjugando as respostas obtidas através da 6.<sup>a</sup> e 7.<sup>a</sup> questões do Inquérito Geral, estes resultados permitem referir que existe uma estratégia competitiva e divulgada no sei das organizações em estudo, independentemente da estratégia ser a mais adequada ou não, o que permite responder de forma positiva à segunda Questão de Investigação.

#### **8 – Como se apresentam os níveis da procura nos últimos anos?**

- a) Aumentaram - Estudo de Caso A;
- b) Estáveis - Estudo de Caso B;
- c) Aumentaram - Estudo de Caso C.

Como se poderá verificar os níveis da procura aumentaram tanto na NPO do Estudo de Caso A como na NPO do Estudo de Caso C, já no caso da NPO do Estudo de Caso B esses mesmos níveis não aumentaram nem diminuíram, mantêm-se estáveis. No Estudo de Caso A a procura é sempre muito elevada no setor sénior. Contudo, verificou-se uma ligeira descida no setor da infância, provocada, de acordo com o inquirido/entrevistado, pelo aumento da taxa de desemprego e diminuição da taxa de natalidade. Perante estes resultados pode ser inferido que não se verificou uma diminuição da procura, o que constitui algo manifestamente positivo. Tais factos poderão significar que as estratégias utilizadas pelas NPO's permitem garantir um aumento da procura ou no mínimo garantir uma estabilidade da mesma. Estes resultados permitem responder de forma positiva à terceira Questão de Investigação, isto é, as NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão.

#### **9 – A organização possui algum mecanismo que permita garantir a sua sustentabilidade em situações de diminuição da procura?**

- c) Sim - Estudo de Caso A;
- d) Sim - Estudo de Caso B;
- e) Sim - Estudo de Caso C.

Denota-se uma preocupação das NPO's em garantir a sua sobrevivência numa economia onde a concorrência é elevada, o que revela, mais uma vez uma preocupação com a estratégia utilizada pelas NPO's, permitindo responder à terceira Questão de Investigação, ou seja as NPO's em estudo possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão.

**10 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual ou quais os mecanismos que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição de procura?**

- a) Promoção da organização e dos serviços por si prestada junto da comunidade, contenção de custos com colaboradores, prestação dos serviços com custos controlados, aposta no empreendedorismo social e inovação dos serviços, de forma a convergir com as reais necessidades dos clientes/utentes, venda de património e rendas do setor imobiliário - Estudo de Caso A;
- b) Prestação dos serviços com custos controlados - Estudo de Caso B;
- c) Aposta no empreendedorismo social e inovação dos serviços, de forma a convergir com as reais necessidades dos clientes/utentes - Estudo de Caso C.

Conjugando as respostas fornecidas às questões 6, 7, 8, 9 e 10 do Inquérito Geral, esses resultados permitem responder à segunda e à terceira Questões de Investigação, ou seja, de que existe, no seio das três NPO's que constituem os Estudos de Caso, uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio das mesmas e de que as NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão, respetivamente. Detetou-se que as NPO's em causa apresentam mecanismos estratégicos que permitem, não só "atacar" o mercado, mas igualmente garantir a sua sobrevivência em caso de diminuição de procura.

Na segunda parte do Inquérito Geral, isto é, **Empreendedorismo Social**, as três NPO's em estudo responderam às questões da seguinte forma:

**11 - A organização dispõe de algum programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a sua atividade do ponto de vista estratégico?**

- a) Sim - Estudo de Caso A;
- b) Não - Estudo de Caso B;
- c) Sim - Estudo de Caso C.

Apenas a NPO do Estudo de Caso B refere que não possui um programa ou política de promoção do processo de empreendedorismo social, o que de certa forma, converge com o referido em contexto de entrevista, isto é, verificou-se que existem algumas iniciativas de empreendedorismo social mas apenas pontuais, existindo também alguns projetos em estudo. Pode ser depreendido que esta NPO ainda está numa fase muito precoce na implementação do processo de empreendedorismo social. Contrariamente, as NPO's dos Estudos de Caso A e C responderam que possuem mecanismos de promoção do empreendedorismo social. Perante estes resultados e os

dados obtidos em contexto de entrevista, estas NPO's (Estudo de Caso A e C) apostam em iniciativas de empreendedorismo social, em particular a NPO do Estudo de Caso C. O que converge com o referido por Mair & Martí (2006), o empreendedorismo social possui uma importância estratégica tal, que não poderá ser menosprezada.

Estes resultados conduzem a uma ilação que se traduz numa resposta positiva à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** Também é igualmente possível responder positivamente à sexta Questão de Investigação: **Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?** Isto aplica-se para os Estudos de Caso A e C. No Estudo de Caso B, a NPO evidencia uma conotação negativa relativamente a essas Questões de Investigação.

**12 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual o efeito do empreendedorismo social na obtenção de receitas da organização?**

- a) Positiva - Estudo de Caso A;
- b) Não respondeu, uma vez que respondeu de forma negativa na questão anterior - Estudo de Caso B;
- c) Muito positiva - Estudo de Caso C.

Como referem Witkamp, Raven & Royakkers (2011), o empreendedorismo social é uma nova forma de fazer negócios e, simultaneamente permite atingir objetivos sociais, isto é considerado uma inovação radical, ou seja, pode permitir a satisfação das necessidades sociais da população e, em simultâneo, obter retorno financeiro. Os resultados da estratégia dos Estudos de Caso A e C convergem com o referido por estes autores, uma vez que conseguem conciliar a criação de valor social e obter retorno financeiro, com principal incidência no Estudo de Caso C.

Estes resultados permitem responder de forma positiva à quarta e sétima Questões de Investigação, ou seja, nos Estudos de Caso A e C, as representações sociais relativas ao processo de empreendedorismo social são positivas, assim como as mesmas NPO's atribuem uma forte importância estratégica ao processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade.

**13 – Qual o efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade?**

- a) Elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) - Estudo de Caso A;

- b) Elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) e serviços prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos - Estudo de Caso B;
- c) Elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) - Estudo de Caso C.

Apesar da NPO que constitui o Estudo de Caso B na questão 11 do Inquérito Geral ter respondido de forma negativa quanto à promoção de políticas de empreendedorismo social, consegue aperceber-se que, apesar das suas iniciativas neste campo serem pontuais, existe algum retorno. Contudo, não deixa de existir alguma incongruência nas suas respostas, isto é, se por um lado não aposta na promoção do processo de empreendedorismo social, por outro lado refere que existe uma elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) e serviços prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos. Se é possível criar valor social e fornecer serviços com maior qualidade com custos mais reduzidos, surge uma questão: Qual o motivo que conduz esta NPO a não estimular o processo de empreendedorismo social? Não possuímos uma resposta objetiva para esta questão, mas não deixam de ser pertinentes as opções menos positivas nesse campo, por parte dessa NPO. As NPO's dos Estudos de Caso A e C responderam que se verifica a criação de valor social.

Apesar da incongruência na resposta fornecida no Estudo de Caso B, pode ser inferido que estes resultados permitem responder de forma positiva à oitava Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?** Também é possível reforçar de forma positiva a resposta à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?**

#### **14 – Qual o papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização?**

- a) Neutral - Estudo de Caso A;
- b) Relevante - Estudo de Caso B;
- c) Muito relevante - Estudo de Caso C.

O empreendedorismo social constitui uma prática que integra a criação de valor económico e social, pilares fundamentais para uma gestão estratégica das NPO's, remetendo o processo de empreendedorismo social para uma importância estratégica de elevada dimensão pelo que não deve ser menosprezada (Mair & Martí, 2006). No Estudo de Caso B, se analisarmos a resposta fornecida “Relevante”, mesmo quando não existe uma política de promoção do empreendedorismo social (Ver Questão 11) e as iniciativas neste campo serem pontuais,

consegue sentir o impacto positivo na sustentabilidade da organização. No Estudo de Caso A, a resposta foi “Neutral” o que converge com o referido em contexto de entrevista, ou seja, existem algumas iniciativas, mas não provocam um retorno financeiro de destaque quando associado à criação de valor social. Concretamente, esta NPO não conseguiu ainda implementar, em pleno, iniciativas de empreendedorismo social que permitam criar valor social e obter retorno financeiro, simultaneamente. Contrariamente, no Estudo de Caso C ao abrigo da associação entre a criação de valor social e o retorno financeiro, destaca-se neste campo. Senão, vejamos, esta NPO através do Ateliê de Doçaria, principal iniciativa de empreendedorismo social da NPO, produzem bolos e doces cuja mão-de-obra é assegurada pelos colaboradores e utentes da organização e conseguiram criar, no ano de 2010, um volume de negócios equivalente a €39.000, e até 2012 esse volume de negócios reduziu substancialmente para um valor médio/ano equivalente a €29.000. Em 2013, apesar de não ter sido especificado, o volume de negócios reduziu ligeiramente, provavelmente devido à falta de liquidez dos consumidores, fruto da atual crise económico-financeira. Como se poderá verificar os valores mencionados correspondem ao retorno financeiro. No entanto, surge a questão: onde está a criação de valor social? O valor social reflete-se na autorrealização de pessoas incapacitadas por uma determinada deficiência, poderem contribuir com o seu trabalho para algo tão importante para a organização. Para uma estrutura organizacional tão reduzida, é de enaltecer a estratégia utilizada e a forma como a implementam. Os resultados obtidos permitem responder positivamente, incidindo no Estudo de Caso C, à sétima Questão de Investigação: **As NPO’s consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?** O mesmo já não ocorre nos Estudos de Caso A e B.

**15 – A organização estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) Sim - Estudo de Caso A;
- b) Sim - Estudo de Caso B;
- c) Sim - Estudo de Caso C.

As três NPO’s estabelecem parcerias estratégicas com outras organizações, remetendo para o facto de que se verificam estratégias colaborativas ou de cooperação. Tal como refere Franco (2007) as estratégias de colaboração remetem para a necessidade de alcançar objetivos estratégicos a longo prazo, que as empresas atuando de forma isolada não conseguem alcançar. Uma estratégia bem-sucedida muitas vezes requer a adoção de acordos de cooperação que

permitem às empresas obter vantagens competitivas. A cooperação é vista como uma estratégia que pode conduzir as organizações ao sucesso.

Por sua vez, o facto de existir este tipo de estratégias, não significa necessariamente que também não existam estratégias competitivas. Nos Estudos de caso A e C, as estratégias competitivas estão inerentes à sua gestão, aliás, como se aplica a qualquer outra organização em que o seu retorno financeiro advém, em parte, de participações financeiras dos clientes. Para Wheelen & Hunger (2006) as estratégias competitivas aplicam-se especialmente àquelas organizações que obtêm a maior percentagem dos seus rendimentos através dos seus clientes e não tanto de doações e participações estatais. São organizações que concorrem entre si pelos clientes, mas não só, concorrem também pelos colaboradores, voluntários, investidores e mecenas. Tal facto converge em parte com as posições adotadas pelos Estudos de Caso A e C, uma vez que uma percentagem considerável dos seus rendimentos advém das participações financeiras dos seus clientes.

No Estudo de Caso B, o referido pelos autores já não converge em pleno, senão vejamos, os serviços prestados aos clientes pela NPO apesar de serem gratuitos, não pode deixar de haver estratégias competitivas, talvez não no verdadeiro sentido referido na literatura, mas, uma vez que prestam um serviço que vai ao encontro das necessidades dos seus clientes, ou seja, criação de valor social, tal facto implica que hajam mais clientes, ao existirem mais clientes, maior será o volume das participações estatais (única fonte de rendimento considerável do Estudo de Caso B). A economia de escala encaixa em pleno nesta organização, apesar de estar sempre em desvantagem quando comparada com os Estudos de Caso A e C.

Os resultados obtidos permitem responder à décima Questão de Investigação: **As NPO's tendem a isolar-se e optam por estratégias competitivas ou são estabelecidas parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, para implementação do processo de empreendedorismo social?** Ou seja, neste campo em particular, as NPO's procuram estratégias que facilitem esse processo de empreendedorismo social estabelecendo parcerias com outras organizações.

**16 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, de que tipo são as parcerias e com que âmbito?**

- a) Instituições sociais, Câmara Municipal e empresas privadas (e.g.: *Bosch*) - Estudo de Caso A;
- b) Não referiu qualquer parceria - Estudo de Caso B;

c) Comércio local e instituições sociais - Estudo de Caso C.

No Estudo de Caso C, como já referido, esta NPO possui um Ateliê de Doçaria que permite angariar verba para a organização e permite ser um espaço formativo, produzindo bolos e doces que são vendidos em supermercados e em serviço de *catering* para outras organizações sociais. Já no Estudo de Caso A, destaca-se a parceria com empresas (e.g.: *Bosch*), em que se pretende acolher na creche as crianças dos colaboradores, em horários que outras instituições não fornecem, não preterindo o fator custo o que permite uma diferenciação clara nos serviços prestados. No Estudo de Caso B, apesar de referir na questão 15 que estabelece parcerias estratégicas, não respondeu com que organizações estabelecem essas mesmas parcerias.

Os resultados obtidos permitem dar uma resposta à décima questão de Investigação, ou seja, as NPO's tendem a optar por estratégias de colaboração com organizações similares, e nos Estudos de Caso A e C, essas parcerias abrangem também organismos públicos (e.g.: câmaras municipais), portanto o seu leque de parcerias é relativamente mais vasto.

**17 – Como é que a organização estrutura todas as iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) Equipa com funções acumuladas para a implementação do empreendedorismo social - Estudo de Caso A;
- b) Equipa com funções acumuladas para a implementação do empreendedorismo social - Estudo de Caso B;
- c) Equipa com funções acumuladas para a implementação do empreendedorismo social – Estudo de Caso C.

Nos estudos de caso em análise é possível observar uma sintonia no que respeita à forma como são estruturadas as iniciativas de empreendedorismo social. Tendo sido já abordadas as iniciativas de empreendedorismo social destas NPO's, não deixa de ser pertinente o facto de que todas elas partilham da mesma forma de estruturação dessas iniciativas. O que, hipoteticamente poderá conduzir a esta opção será uma contenção de custos com colaboradores através de uma forte aposta na polivalência. Isto constitui algo que é cada vez mais comum no tecido empresarial atual, inserido na economia social. As exigências do mercado de trabalho e da concorrência implicam, por um lado, que as NPO's sejam mais moderadas na contratação de pessoal, por outro lado, quando contratam, os novos recursos humanos são como que “formatados” para assumir vários papéis ou funções no seio das organizações. O tempo em que um colaborador executava apenas uma função é passado, o presente e futuro, passa pela polivalência dos recursos humanos.

Apesar destes factos, é natural que surja uma questão: será que a acumulação de funções permite que haja disponibilidade para os colaboradores poderem atingir níveis de criatividade tão interessantes, que permita facilitar o processo de empreendedorismo social?

No que concerne à sexta Questão de Investigação, isto é, se as organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social, pode ser inferido que existe de facto uma estrutura, mas não será coerente afirmar que a mesma é tão forte que permita garantir todo o processo de empreendedorismo social.

**18 – A organização fornece apoios para a promoção e motivação aos empreendedores sociais, com o intuito de estimular a criatividade, inovação e a criação de valor social?**

- a) Não foi respondida esta questão no Inquérito Geral - Estudo de Caso A;
- b) Sim - Estudo de Caso B;
- c) Sim - Estudo de Caso C.

Considerando as respostas obtidas pelos Estudos de Caso B e C, verifica-se que existem apoios para a promoção e motivação dos empreendedores sociais. Contudo, e em particular no Estudo de Caso B, existe uma incongruência na medida em que esta NPO respondeu na questão 11, que não dispõe de um programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a sua atividade do ponto de vista estratégico e nesta questão já refere que fornece apoios para a promoção e motivação dos empreendedores sociais. Contudo, a próxima questão do Inquérito Geral poderá apoiar na clarificação desta matéria.

**19 – Se respondeu afirmativamente, quais os apoios que a organização fornece aos empreendedores sociais?**

- a) Apesar da questão anterior não ter sido respondida através do Inquérito Geral, em contexto de entrevista foi possível perceber que existem apoios financeiros e não financeiros aos seus colaboradores, como forma de aumentar os níveis de motivação e, subsequentemente permitir incrementar os níveis de criatividade dos seus empreendedores sociais - Estudo de Caso A;
- b) A NPO não respondeu diretamente esta questão, abordou as atividades realizadas com os utentes e não os apoios que fornecem aos empreendedores sociais, apesar de ter respondido que fornece apoios na questão anterior - Estudo de Caso B;

- c) Acesso a formação e visitas a organizações que possuem projetos de empreendedorismo social, por forma a perceberem todo o processo na implementação de iniciativas de empreendedorismo social - Estudo de Caso C.

Analisando as respostas às questões 18ª e 19ª do Inquérito Geral, é possível verificar que existe alguma preocupação em implementar programas de motivação aos empreendedores sociais, com particular incidência nas NPO's que constituem os Estudos de Caso A e C. Estes resultados permitem, de forma positiva, responder à nona Questão de Investigação: **São implementados programas de motivação dos empreendedores sociais no seio das NPO's?** Contudo, relativamente ao Estudo de Caso B a sua postura é incongruente não sendo possível perceber qual a sua posição neste campo. Na prática, estes resultados demonstram que apenas os Estudos de Caso A e C fornecem apoios para a promoção e estimulação dos empreendedores sociais. Apenas nos podemos basear nestas NPO's para responder de forma positiva à nona Questão de Investigação. Contudo, podemos ir mais longe e reforçar de forma positiva as posições destas NPO's (Estudos de Caso A e C) na sexta Questão de Investigação, ou seja, estas NPO's possuem estruturas relativamente fortes e plenamente definidas que permitem a sustentabilidade do processo de empreendedorismo social.

**20 – Considera que as habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais são adequadas para os objetivos a que se propõe a sua organização?**

- a) Sim - Estudo de Caso A;
- b) Não - Estudo de Caso B;
- c) Sim - Estudo de Caso C.

Duas das NPO's em estudo consideram que as habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais são adequadas aos objetivos da organização. Aqui está-se a abordar as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais, que corresponde à quinta Questão de Investigação. Contudo, as respostas à próxima questão poderão apoiar no esclarecimento dessa Questão de Investigação.

**21 – Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?**

- a) A formação literária/académica não é o mais importante - Estudo de Caso A;
- b) A formação literária/académica não é o mais importante - Estudo de Caso B;
- c) Formação académica avançada (mestrado e/ou doutoramento) - Estudo de Caso C.

Nesta questão as respostas obtidas, na sua generalidade, permitem concluir que as NPO's em análise apresentam representações sociais relativas aos empreendedores sociais positivas. Neste caso, em particular o Estudo de Caso C, restringe em demasia o leque daqueles que podem ser empreendedores sociais. Na próxima questão do Inquérito Geral vai-se tentar esclarecer de forma mais aprofundada a posição destas NPO's, com o objetivo de responder à quinta questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?**

**22 – Se assinalou a resposta “A formação literária/académica não é o mais importante”, na sua perspetiva, qual o perfil que devem ter te os empreendedores sociais?**

- a) Motivação, criatividade “pensar fora da caixa” e profundo conhecimento da realidade da organização e do mercado - Estudo de Caso A;
- b) Procura constante pela inovação e criação de valor social - Estudo de Caso B;
- c) Não respondeu, uma vez que na questão anterior não referiu “A formação literária/académica não é o mais importante” - Estudo de Caso C.

Ao abrigo das respostas fornecidas nas questões 20.<sup>a</sup>, 21.<sup>a</sup> e 22.<sup>a</sup> do Inquérito Geral, é possível perceber dois aspetos fundamentais: as representações sociais quanto ao perfil dos empreendedores sociais são, quase na generalidade, positivas. Referimos quase, porque a NPO do Estudo de Caso C considera que os empreendedores sociais devem possuir formação académica avançada. Ou seja, como referem os autores Waddock & Post (1991) existem três características essenciais que estão na base dos empreendedores sociais de sucesso:

- I. Os problemas sociais são caracterizados por uma extrema complexidade, e o empreendedor social é capaz de alcançar uma “visão” capaz de remodelar as atitudes da sociedade aquando da sua implementação;
- II. O empreendedor social é um indivíduo com uma significativa credibilidade pessoal, usando a mesma para explorar recursos críticos, ou seja, difíceis de obter e gerir, conseguindo construir a rede necessária de intervenientes formada por outros indivíduos e/ou organizações;
- III. O empreendedor social consegue criar um compromisso entre os seguidores do projeto, enquadrando-o em termos de valores sociais importantes, em vez de termos puramente económicos, o que resulta num consenso do propósito coletivo entre o empreendedor social e aqueles que se juntam no esforço para atingir esse mesmo propósito ou objetivo.

Como se poderá verificar a formação literária/académica não é de facto o mais importante. Os empreendedores sociais devem, acima de tudo estar motivados e inovar de tal forma que permita a criação de valor social, isto é, satisfazer as necessidades de uma determinada população. Os resultados obtidos permitem responder, parcialmente, de forma positiva à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?** Sendo que no Estudo de Caso C é referido que “A formação académica avançada (mestrado e/ou doutoramento) é um elemento crucial para o perfil dos empreendedores sociais, tal facto é pode ser considerado reducionista, pois restringe o leque de empreendedores sociais existentes e com provas dadas de que, mesmo não possuindo formação académica avançada conseguem alcançar ou implementar processos de empreendedorismo social, capaz de inovar e criar valor social.

### **23 – Os empreendedores sociais da sua organização possuem alguma experiência profissional?**

- a) Sim - Estudo de Caso A;
- b) Não - Estudo de Caso B;
- c) Sim - Estudo de Caso C.

Na sua generalidade estes resultados são positivos, permitindo responder positivamente à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** Permite, igualmente, responder de forma positiva à quinta Questão de Investigação: **Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?** As representações sociais que estas NPO's evidenciam, relativas ao processo de empreendedorismo social e ao perfil dos mesmos, convergem com um fator muito importante: a experiência profissional permite aos colaboradores adquirirem conhecimentos técnicos ao longo do tempo, que, aliado ao conhecimento que possuem da organização e da capacidade dos restantes colaboradores, poderá constituir um catalisador para a emergência de características que estão inseridas no perfil dos empreendedores, sejam da versão clássica ou dos empreendedores sociais.

Algumas dessas características remetem para o facto de serem peritos em identificar, explorar e comercializar oportunidades; exímios na arte de criar (novos produtos, serviços ou processos); conseguem pensar “fora da caixa”: a maioria das pessoas, por temer o insucesso e ser avessa ao risco, tem dificuldade em considerar novas formas de abordar problemas e perspetivar a realidade. Quem o consegue fazer beneficia de uma enorme vantagem na deteção de novas oportunidades; pensam de forma diferente: os empreendedores têm uma perspetiva diferente

das coisas; adivinham problemas que os outros não vêem ou que ainda nem existem; descobrem soluções antes mesmo de outros sentirem as necessidades; vêem o que outros não vêem: o empreendedor vê oportunidades que escapam aos outros, ou a que os outros não atribuem relevância; gostam de assumir riscos: acreditam nos seus palpites e seguem-nos; os empreendedores competem consigo próprios e acreditam que o sucesso ou fracasso dependem de si, tal como enfatiza Rodrigues (2008).

**24 – Se respondeu afirmativamente à questão anterior, os empreendedores sociais da sua organização enquadram-se em que categoria ou categorias de experiência profissional?**

- a) Quadros técnicos e colaboradores especializados - Estudo de Caso A;
- b) Não respondeu à questão, uma vez que a resposta à questão anterior foi negativa - Estudo de Caso B;
- c) Quadros técnicos - Estudo de Caso C.

As respostas fornecidas permitem concluir que, apesar da maioria das NPO's terem respondido que a formação literária/académica não é o mais importante, à questão do Inquérito Geral **“21 – Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?”** é possível verificar que nesta questão, as NPO's que compõem os Estudos de Caso A e B demonstram que os seus empreendedores são quadros técnicos (possuidores de licenciatura no mínimo) ou colaboradores especializados (apenas no Estudo de Caso A). Nas respostas fornecidas pela NPO do Estudo de Caso A existe alguma incongruência, uma vez que não considerando a formação académica como um fator importante para o perfil dos empreendedores sociais, na prática, pelo menos uma parte dos empreendedores sociais são licenciados. Referimos uma parte, porque existem colaboradores especializados que intervêm no processo de empreendedorismo social.

Os resultados das questões 23.<sup>a</sup> e 24.<sup>a</sup> do Inquérito Geral permitem concluir que não são claras as representações sociais quanto ao perfil que devem possuir os empreendedores sociais, correspondendo à quinta Questão de Investigação.

**25 – Verifica a existência de uma relação (direta ou indireta) entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas no que respeita à capacidade do empreendedor social?**

- a) Não - Estudo de Caso A;
- b) Não - Estudo de Caso B;
- c) Sim - Estudo de Caso C.

Sendo o objetivo desta questão perceber se as NPO's consideram que a conjugação entre a experiência profissional e as habilitações literárias/acadêmicas permitem otimizar a capacidade dos empreendedores sociais, perante os resultados obtidos, pode ser verificado que no Estudo de Caso C existe uma coerência nos resultados obtidos porque, por um lado, os seus empreendedores sociais possuem experiência profissional, por outro lado, refere que a formação literária/académica é importante. Por estes motivos, considera que existe uma relação direta entre ambas as variáveis mencionadas.

No que concerne ao Estudo de Caso B esta refere que não existe uma relação entre a experiência profissional e a formação literária/académica, uma vez que de acordo com a sua resposta o empreendedor social não necessita de possuir estas duas variáveis, tal como se poderá verificar nas respostas obtidas nas questões 21 e 23 do Inquérito Geral.

A NPO do Estudo de Caso A refere que também não existe uma relação entre as duas variáveis, à semelhança do Estudo de Caso B. Contudo, considera que a experiência profissional apresenta algum peso na capacidade de empreender socialmente, contrariamente à formação literária/académica. No entanto possui quadros técnicos como empreendedores sociais no seio da sua organização conferindo uma incongruência nas suas respostas.

Os resultados obtidos permitem responder à quinta Questão de Investigação, ou seja, as NPO's não possuem representações sociais claras e objetivas sobre o perfil dos empreendedores sociais.

## **26 – Quais os mecanismos de financiamento existentes, com o objetivo de serem investidos em iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) Mecenato, candidaturas a programas de incentivo/apoio ao empreendedorismo social estatais e privados - Estudo de Caso A;
- b) Mecenato - Estudo de Caso B;
- c) Mecenato, candidaturas a programas de incentivo/apoio ao empreendedorismo social estatais e privados - Estudo de Caso C.

Na totalidade dos estudos de caso em análise é possível perceber que existe uma dependência elevada de recursos externos para financiamento das iniciativas de empreendedorismo social. Parece ser claro afirmar que no que concerne à primeira Questão de Investigação: **Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?** Assim como, à quarta Questão de Investigação: **Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?** Os resultados atribuem-lhes

uma conotação negativa. Ou seja, existe uma dependência elevada de recursos externos para o processo de empreendedorismo social, sendo que não se verifica a existência de um esforço adicional, por exemplo, na aplicação de uma pequena percentagem dos lucros ou resultados positivos nessas iniciativas o que conduz a representações sociais das NPO's quanto ao processo de empreendedorismo social negativas.

## **27 – Qual o retorno esperado desses investimentos em iniciativas de empreendedorismo social?**

- a) Satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) - Estudo de Caso A;
- b) Satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) - Estudo de Caso B;
- c) Estabilização económico-financeira da organização - Estudo de Caso C.

Nesta questão as NPO's consideram na sua maioria que o retorno esperado dos investimentos em iniciativas de empreendedorismo social, incide na criação de valor social. Por sua vez, apenas a NPO do Estudo de Caso C considera como retorno esperado a estabilização económico-financeira da mesma. Se por um lado, verifica-se uma grande preocupação em criar valor social, que direta ou indiretamente permite a obtenção de retorno financeiro, sendo algo de fundamental, por outro lado, a procura pela estabilização económico-financeira, não sendo apenas legítima, é igualmente fundamental. No Estudo de Caso C que procura a estabilização económico-financeira, jamais a conseguirá obter se não criar valor social, são variáveis indissociáveis. Esta NPO consegue criar valor social tal como referido na questão 13 do Inquérito geral e obter retorno financeiro, como mencionado na questão 14 do mesmo Inquérito. Contudo, deverá existir um equilíbrio entre estas duas vertentes. Para Mair & Martí (2006) o empreendedorismo social manifesta uma elevada importância estratégica pois permite integrar a criação de valor social e económico, sendo estes pilares basilares para a gestão estratégica das NPO's. Ao abrigo dos resultados obtidos, com principal incidência no Estudo de Caso C, é possível responder de forma positiva à sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?** Também é possível verificar através das respostas obtidas nos três Estudos de Caso, que existe uma conotação positiva à oitava Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?**

**28 – Qual o impacto social que as iniciativas de empreendedorismo social tiveram na sociedade onde se integra a organização?**

- a) Positivo - Estudo de Caso A;
- b) Muito positivo - Estudo de Caso B;
- c) Muito positivo - Estudo de Caso C.

O impacto social provocado pelas iniciativas de empreendedorismo social na sociedade, onde se integram as NPO's em estudo foi positiva ou muito positiva, tal facto remete para algum sucesso do processo de empreendedorismo social implementado. Nenhuma das NPO's em causa mencionou que foi negativo ou neutral. Podemos inferir que o processo de empreendedorismo social protagonizado por estas NPO's permite a criação de valor social. Tais resultados permitem responder de forma positiva à oitava Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?** No entanto, se as NPO's criam valor social direta ou indiretamente é possível obter retorno financeiro, quanto mais não seja pelo aumento do volume de clientes. Ao existir um aumento do volume de clientes, maior será o volume de negócios que aliado a uma gestão eficiente poderá culminar num maior poder de sustentabilidade das NPO's, permitindo, igualmente responder de forma positiva sétima Questão de Investigação: **As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?**

**29 – Qual o impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade?**

- a) Neutral - Estudo de Caso A;
- b) Positivo - Estudo de Caso B;
- c) Muito positivo - Estudo de Caso C.

De acordo com a NPO do Estudo de Caso A as iniciativas de empreendedorismo social, não apresentam um impacto digno de registo, não é através da implementação de medidas relacionadas com o processo de empreendedorismo social que a sustentabilidade será garantida, ou seja, não há uma relação entre empreendedorismo social e sustentabilidade. Por sua vez as NPO's dos Estudos de Caso B e C já concordam que existe uma relação entre essas vertentes. Contudo, ressaltam que deve ser equilibrado, de forma a não desvirtuar o principal objetivo das NPO's que assenta na satisfação das necessidades sociais da população, ou seja, a criação de valor social.

Tal facto converge com o referido por Mort, Weerawardena & Carnegie (2003) enfatizando que o empreendedorismo social constitui o processo que permite de uma forma criativa gerar inovação social. Ao inovar socialmente, é possível solucionar problemas e satisfazer necessidades de cariz social, e então está-se a criar valor social. Apesar da criação de valor social não estar diretamente relacionado com a geração de lucros, é fundamental que as NPO's possuam modelos de negócio híbridos, ou seja, que possuam objetivos mercantis e não mercantis sem nunca perder de vista o seu objetivo social. Desta forma as NPO's são capazes de se tornarem autossustentáveis e de competir no mercado (Gata, 2010). Ou seja, ao implementarem o processo de empreendedorismo social, potencialmente as NPO's poderão inovar e criar valor social. Se estão a criar valor social, poderá verifica-se retorno financeiro para a NPO, quanto mais não seja em função de um aumento do volume de clientes e, subsequentemente um maior volume de negócios.

Os resultados obtidos permitem a obtenção de uma resposta positiva para a quarta Questão de Investigação, relacionada com as representações sociais que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social. Permite, igualmente, responder positivamente à sétima e oitava Questões de Investigação em que as NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social e para a sua sustentabilidade. No caso particular do Estudo de Caso A, sendo que a NPO considera que não existe uma relação direta entre empreendedorismo social e sustentabilidade, apesar dessa posição, não deixa de implementar o processo de empreendedorismo social, mesmo que o impacto financeiro seja reduzido. Isto ocorre, porque permite uma projeção da NPO na sociedade e subsequentemente, poderá permitir obter retorno financeiro por outros canais ou serviços prestados pelas várias respostas sociais que possui.

**30 – Se respondeu “Negativo” à questão anterior, especifique de que forma é que afetou a organização?**

Relativamente a esta questão nenhuma NPO respondeu, uma vez que não foi assinalada ou comunicada que se verificou um impacto negativo na organização, devido às iniciativas de empreendedorismo social.

## **5.5. Quadro síntese das conclusões: Estudos de Caso**

À semelhança do Quadro Síntese elaborado para o Inquérito Geral (excetuando a representação através de sinais gráficos), será também elaborado um Quadro Síntese para os Estudos de Caso. O

objetivo assenta, essencialmente, em facilitar a perceção das conclusões obtidas. O presente Quadro Síntese inclui as Questões de Investigação do presente estudo, enquadradas com as conclusões obtidas.

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>I - Qual o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos (apoios estatais e/ou mecenato)?</b></p>	<p>- Existe uma dependência relativamente elevada, no que concerne aos recursos externos (apoios estatais e/ou mecenato) o que permite verificar que o grau de dependência das NPO's dos recursos financeiros externos é elevado. É no Estudo de Caso B que se verifica uma maior dependência de recursos financeiros externos, o mesmo já não se poderá afirmar em relação ao Estudo de Caso A e ao Estudo de Caso C que possuem como principais fontes de recursos financeiros tanto externos como internos;</p> <p>- Na totalidade dos estudos de caso em análise é possível perceber verifica-se a existência de uma dependência elevada de recursos externos para financiamento das iniciativas de empreendedorismo social.</p>
<p><b>II - As NPO's possuem uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio da organização?</b></p>	<p>- Apenas a NPO do Estudo de Caso C afirma que não possui uma estratégia competitiva definida e divulgada na organização. Contrariamente, os Estudos de Caso A e B afirmam possuir uma estratégia definida. Apesar de no Inquérito Geral a NPO que constitui o Estudo de Caso C referir que não possui uma estratégia competitiva definida, foi possível perceber, em contexto de entrevista, que esta organização possui uma estratégia, nomeadamente na obtenção de maiores rendimentos e criação de valor social. Algo que permite afirmar a existência de uma estratégia no seio destas organizações, respondendo positivamente à presente Questão de Investigação;</p> <p>- A NPO do Estudo de Caso A opta por uma estratégia integrada de liderança pelo custo e liderança pela diferenciação, conjugando preços relativamente acessíveis com serviços diferenciados relativamente à concorrência. Por sua vez a NPO do Estudo de Caso B incide apenas na focalização dos serviços prestados, procurando diferenciar-se em relação aos seus concorrentes. Como referem Hitt et al. (2011) a opção estratégica deve ser efetuada em função dos seus objetivos e condições que possuem para a implementar. Apesar da NPO do Estudo de Caso C referir que não possui uma estratégia definida, em contexto de entrevista, foi possível verificar que a sua estratégia passa pela integração na liderança pelo custo e liderança pela diferenciação, semelhante à estratégia do Estudo de Caso A, sendo denominado por Porter (1985) de <i>Stuck in the Middle</i>, estratégia que não é de todo a mais adequada. Estes resultados permitem referir que existe uma estratégia competitiva e divulgada no seio das organizações em estudo. Independentemente se a estratégia é a mais adequada ou não, estes resultados permitem responder de forma positiva à segunda Questão de Investigação.</p>
<p><b>III - As NPO's possuem uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão?</b></p>	<p>- Os níveis da procura aumentaram tanto na NPO do Estudo de Caso A como na NPO do Estudo de Caso C, já no caso da NPO do Estudo de Caso B esses mesmos níveis não aumentaram nem diminuíram, mantêm-se estáveis. No Estudo de Caso A, a procura é sempre muito elevada no setor sénior. Contudo, verificou-se uma ligeira descida no setor da infância, provocada, de acordo com o inquirido, pelo aumento da taxa de desemprego e diminuição da taxa de natalidade. Na generalidade, perante estes resultados pode ser inferido que não se verificou uma diminuição da procura, o que constitui algo manifestamente positivo. Tais factos poderão significar que as estratégias utilizadas pelas NPO's permitem garantir um aumento da procura ou no mínimo, garantir uma estabilidade da mesma. Estes resultados permitem responder de forma positiva à presente Questão de Investigação;</p> <p>- Denota-se uma preocupação das NPO's em garantir a sua sobrevivência numa economia onde a concorrência é elevada, o que revela, mais uma vez uma preocupação com a estratégia utilizada pelas NPO's, permitindo apresentar uma conotação positiva à presente Questão de Investigação.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>IV - Qual a representação social que as NPO's possuem relativamente ao processo de empreendedorismo social?</b></p>	<p>- Apenas a NPO do Estudo de Caso B refere que não possui um programa ou política de promoção do processo de empreendedorismo social, o que de certa forma, converge com o referido em contexto de entrevista, isto é, verificou-se que existem algumas iniciativas de empreendedorismo social mas apenas pontuais, existindo também alguns projetos em estudo. Pode ser depreendido que esta NPO ainda está numa fase muito precoce na implementação do processo de empreendedorismo social. Contrariamente, as NPO's dos Estudos de Caso A e C responderam que possuem mecanismos de promoção do empreendedorismo social. Perante estes resultados as NPO's dos Estudos de Caso A e C, apostam em iniciativas de empreendedorismo social, em particular a NPO do Estudo de Caso C. Estes resultados conduzem a uma ilação que se traduz numa resposta positiva à quarta Questão de Investigação;</p> <p>- Apesar da NPO que constitui o Estudo de Caso B na questão 11 do Inquérito Geral ter respondido de forma negativa quanto à promoção de políticas de empreendedorismo social, consegue aperceber-se que, apesar das suas iniciativas neste campo serem pontuais, existe algum retorno. Contudo, não deixa de existir alguma incongruência nas suas respostas, isto é, se por um lado não aposta na promoção do processo de empreendedorismo social, por outro lado refere que existe uma elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) e serviços prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos. Se é possível criar valor social e fornecer serviços com maior qualidade com custos mais reduzidos, surge uma questão: Qual o motivo que conduz esta NPO a não estimular o processo de empreendedorismo social? Não possuímos uma resposta objetiva para esta questão, mas não deixam de ser pertinentes as opções menos positivas nesse campo, por parte dessa NPO. As NPO's dos Estudos de Caso A e C responderam que se verifica a criação de valor social, sendo possível através destes dados reforçar de forma algo positiva a resposta à presente Questão de Investigação;</p> <p>- As representações sociais que estas NPO's evidenciam, relativas ao processo de empreendedorismo social e ao perfil dos mesmos, convergem com um fator muito importante: a experiência profissional, o que permite aos colaboradores adquirirem conhecimentos técnicos ao longo do tempo, que, aliado ao conhecimento que possuem da organização e da capacidade dos restantes colaboradores, poderá constituir um catalisador para a emergência de características que estão inseridas no perfil dos empreendedores, sejam da versão clássica ou dos empreendedores sociais, permitindo reforçar positivamente esta questão de Investigação;</p> <p>- Os resultados obtidos revelam que existe uma dependência elevada de recursos externos para o processo de empreendedorismo social, sendo que não se verifica a existência de um esforço adicional, por exemplo, na aplicação de uma pequena percentagem dos lucros ou resultados positivos nessas iniciativas o que conduz a representações sociais das NPO's quanto ao processo de empreendedorismo social negativas;</p> <p>- De acordo com a NPO do Estudo de Caso A as iniciativas de empreendedorismo social, não apresentam um impacto digno de registo, não é através da implementação de medidas relacionadas com o processo de empreendedorismo social que a sustentabilidade será garantida, ou seja, não há uma relação entre empreendedorismo social e sustentabilidade. Por sua vez as NPO's dos Estudos de Caso B e C já concordam que existe uma relação entre essas vertentes. Contudo, ressalvam que deve ser equilibrado, de forma a não desvirtuar o principal objetivo das NPO's que assenta na satisfação das necessidades sociais da população, ou seja, a criação de valor social. Pode ser referido que estes resultados traduzem-se numa resposta algo positiva à presente Questão de Investigação, principalmente nos Estudos de Caso B e C.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>V - Quais as representações sociais das NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais?</b></p>	<p>- É possível verificar que a formação literária/académica não é de facto o mais importante como sendo um elemento basilar do perfil dos empreendedores sociais. Estes devem, acima de tudo, estar motivados e inovar de tal forma que permita a criação de valor social, isto é, satisfazer as necessidades de uma determinada população. Os resultados obtidos permitem responder de forma positiva à presente Questão de Investigação;</p> <p>- As representações sociais que estas NPO's evidenciam, relativas ao perfil dos empreendedores sociais, convergem com um fator muito importante: a experiência profissional. Ou seja, a experiência profissional permite aos colaboradores adquirirem conhecimentos técnicos ao longo do tempo, que, aliado ao conhecimento que possuem da organização e da capacidade dos restantes colaboradores, poderá constituir um catalisador para a emergência de características que estão inseridas no perfil dos empreendedores, sejam da versão clássica ou dos empreendedores sociais. Estes resultados reforçam positivamente a resposta à Questão de Investigação;</p> <p>- As NPO's que compõem os Estudos de Caso A e B demonstram que os seus empreendedores são quadros técnicos (possuidores de licenciatura no mínimo) ou colaboradores especializados (apenas no Estudo de Caso A). Nas respostas fornecidas pela NPO do Estudo de Caso A existe alguma incongruência, uma vez que não considerando a formação académica como um fator importante para o perfil dos empreendedores sociais, na prática, pelo menos uma parte dos empreendedores sociais são licenciados. Referimos uma parte, porque existem colaboradores especializados que intervêm no processo de empreendedorismo social. Estes resultados permitem concluir que não são claras as representações sociais quanto ao perfil que devem possuir os empreendedores sociais;</p> <p>- Sendo o objetivo desta questão perceber se as NPO's consideram que a conjugação entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas permitem otimizar a capacidade dos empreendedores sociais, perante os resultados obtidos, pode ser inferido que no Estudo de Caso C existe uma coerência porque, por um lado, os seus empreendedores sociais possuem experiência profissional, por outro lado, refere que a formação literária/académica é importante. Por estes motivos, considera que existe uma relação direta entre ambas as variáveis mencionadas. No que concerne ao Estudo de Caso B esta refere que não existe uma relação entre a experiência profissional e a formação literária/académica, uma vez que de acordo com a sua resposta o empreendedor social não necessita de possuir estas duas variáveis. A NPO do Estudo de Caso A refere que também não existe uma relação entre as duas variáveis, à semelhança do Estudo de Caso B. Contudo, considera que a experiência profissional apresenta algum peso na capacidade de empreender socialmente, contrariamente à formação literária/académica. No entanto, esta NPO, possui quadros técnicos como empreendedores sociais no seio da sua organização conferindo uma incongruência nas suas respostas. Perante estes dados é possível referir que as NPO's não possuem representações sociais claras e objetivas sobre o perfil dos empreendedores sociais.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>VI - Estas organizações possuem estruturas fortes e plenamente definidas que sustentam a gestão do processo de empreendedorismo social?</b></p>	<p>- A NPO do Estudo de Caso B refere que não possui um programa ou política de promoção do processo de empreendedorismo social, o que de certa forma, converge com o referido em contexto de entrevista, isto é, verificou-se que existem algumas iniciativas de empreendedorismo social mas apenas pontuais, existindo também alguns projetos em estudo. Pode ser depreendido que esta NPO ainda está numa fase muito precoce na implementação do processo de empreendedorismo social. Contrariamente, as NPO's dos Estudos de Caso A e C responderam que possuem mecanismos de promoção do empreendedorismo social. Perante estes resultados e os dados obtidos em contexto de entrevista, estas NPO's (Estudo de Caso A e C) apostam em iniciativas de empreendedorismo social, em particular a NPO do Estudo de Caso C. No Estudo de Caso B, a NPO evidencia uma conotação negativa relativamente à presente Questão de Investigação;</p> <p>- Nos estudos de caso em análise é possível observar uma sintonia no que respeita à forma como são estruturadas as iniciativas de empreendedorismo social (Equipa com funções acumuladas para a implementação do empreendedorismo social). Tendo sido já abordadas as iniciativas de empreendedorismo social destas NPO's, não deixa de ser pertinente o facto de que todas elas partilham da mesma forma de estruturação dessas iniciativas. O que, hipoteticamente poderá conduzir a esta opção será uma contenção de custos com colaboradores através de uma forte aposta na polivalência. Isto constitui algo que é cada vez mais comum no tecido empresarial atual, inserido na economia social. As exigências do mercado de trabalho e da concorrência implicam, por um lado, que as NPO's sejam mais moderadas na contratação de pessoal, por outro lado, quando contratam, os novos recursos humanos são como que "formatados" para assumir vários papéis ou funções no seio das organizações. O tempo em que um colaborador executava apenas uma função é passado, o presente e futuro, passa pela polivalência dos recursos humanos. Apesar destes factos, é natural que surja uma questão: será que a acumulação de funções permite que haja disponibilidade para os colaboradores poderem atingir níveis de criatividade tão interessantes, que permita facilitar o processo de empreendedorismo social? No que concerne à presente Questão de Investigação, pode ser inferido que existe de facto uma estrutura, mas não será coerente afirmar que a mesma é tão forte que permita garantir todo o processo de empreendedorismo social.</p> <p>- É possível verificar que existe alguma preocupação em implementar programas de motivação aos empreendedores sociais, com particular incidência nas NPO's que constituem os Estudos de Caso A e C, reforçando de forma positiva as posições destas NPO's (Estudos de Caso A e C) nesta Questão de Investigação, ou seja, estas NPO's possuem estruturas relativamente fortes e plenamente definidas que permitem a sustentabilidade do processo de empreendedorismo social.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>VII - As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a sua sustentabilidade?</b></p>	<p>- No Estudo de Caso B, se analisarmos a resposta fornecida “Relevante”, mesmo quando não existe uma política de promoção do empreendedorismo social e as iniciativas neste campo serem pontuais, consegue sentir o impacto positivo na sustentabilidade da organização. No Estudo de Caso A, a resposta foi “Neutral” o que converge com o referido em contexto de entrevista, ou seja, existem algumas iniciativas, mas não provocam um retorno financeiro de destaque quando associado à criação de valor social. Concretamente, esta NPO não conseguiu ainda implementar, em pleno, iniciativas de empreendedorismo social que permitam criar valor social e obter retorno financeiro, simultaneamente. Contrariamente, no Estudo de Caso C ao abrigo da associação entre a criação de valor social e o retorno financeiro, destaca-se neste campo. Senão, vejamos, esta NPO através do Ateliê de Doçaria, principal iniciativa de empreendedorismo social da NPO, produzem bolos e doces cuja mão-de-obra é assegurada pelos colaboradores e utentes da organização e conseguiram criar, no ano de 2010, um volume de negócios equivalente a €39.000, e até 2012 esse volume de negócios reduziu substancialmente para um valor médio/ano equivalente a €29.000. Em 2013, apesar de não ter sido especificado, o volume de negócios reduziu ligeiramente, provavelmente devido à falta de liquidez dos consumidores, fruto da atual crise económico-financeira. Como se poderá verificar os valores mencionados correspondem ao retorno financeiro. No entanto, surge a questão: onde está a criação de valor social? O valor social reflete-se na autorrealização de pessoas incapacitadas por uma determinada deficiência, poderem contribuir com o seu trabalho para algo tão importante para a organização. Para uma estrutura organizacional tão reduzida, é de enaltecer a estratégia utilizada e a forma como a implementam. Os resultados obtidos permitem responder positivamente, incidindo no Estudo de Caso C, à presente Questão de Investigação. O mesmo já não ocorre nos Estudos de Caso A e B;</p> <p>- Nesta questão as NPO's consideram na sua maioria que o retorno esperado dos investimentos em iniciativas de empreendedorismo social, incide na criação de valor social. Por sua vez, apenas a NPO do Estudo de Caso C considera como retorno esperado a estabilização económico-financeira da mesma. Se por um lado, verifica-se uma grande preocupação em criar valor social, que direta ou indiretamente permite a obtenção de retorno financeiro, sendo algo de fundamental, por outro lado, a procura pela estabilização económico-financeira, não sendo apenas legítima, é igualmente fundamental. No Estudo de Caso C que procura a estabilização económico-financeira, jamais a conseguirá obter se não criar valor social, são variáveis indissociáveis. Esta NPO consegue, de facto, criar valor social e obter retorno financeiro. Ao abrigo dos resultados obtidos, com principal incidência no Estudo de Caso C, é possível responder de forma positiva à Questão de Investigação em causa;</p> <p>- Se as NPO's criam valor social direta ou indiretamente é possível obter retorno financeiro, quanto mais não seja pelo aumento do volume de clientes. Ao existir um aumento do volume de clientes, maior será o volume de negócios desde que aliado a uma gestão eficiente, o que poderá culminar num maior poder de sustentabilidade das NPO's, permitindo reforçar positivamente a resposta à Questão de Investigação.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>VIII - As NPO's consideram a importância estratégica do processo de empreendedorismo social para a criação de valor social?</b></p>	<p>- Apesar da NPO que constitui o Estudo de Caso B não apostar na promoção de políticas de empreendedorismo social, consegue aperceber-se que, apesar das suas iniciativas neste campo serem pontuais, existe algum retorno. Contudo, não deixa de existir alguma incongruência nas suas respostas, isto é, se por um lado não aposta na promoção do processo de empreendedorismo social, por outro lado refere que existe uma elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social) e serviços prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos. Se é possível criar valor social e fornecer serviços com maior qualidade com custos mais reduzidos, surge uma questão: Qual o motivo que conduz esta NPO a não estimular o processo de empreendedorismo social? Não possuímos uma resposta objetiva para esta questão, mas não deixam de ser pertinentes as opções menos positivas nesse campo, por parte dessa NPO. As NPO's dos Estudos de Caso A e C consideram que através do processo de empreendedorismo social, é possível a criação de valor social. Apesar da incongruência na resposta fornecida no Estudo de Caso B, pode ser inferido que estes resultados permitem responder de forma positiva à Questão de Investigação;</p> <p>- Nesta questão as NPO's consideram na sua maioria que o retorno esperado dos investimentos em iniciativas de empreendedorismo social, incide na criação de valor social. Por sua vez, apenas a NPO do Estudo de Caso C considera como retorno esperado a estabilização económico-financeira da mesma. Se por um lado, verifica-se uma grande preocupação em criar valor social, que direta ou indiretamente permite a obtenção de retorno financeiro, sendo algo de fundamental, por outro lado, a procura pela estabilização económico-financeira, não sendo apenas legítima, é igualmente fundamental. No Estudo de Caso C que procura a estabilização económico-financeira, jamais a conseguirá obter se não criar valor social, são variáveis indissociáveis. Contudo, esta organização consegue criar valor social e obter retorno financeiro, mas dadas as suas dificuldades financeiras, enfatiza mais a componente da estabilização económico-financeira. É possível verificar através das respostas obtidas nos três Estudos de Caso, que existe uma conotação positiva à atual Questão de Investigação;</p> <p>- O impacto social provocado pelas iniciativas de empreendedorismo social na sociedade, onde se integram as NPO's em estudo foi positiva ou muito positiva, tal facto remete para algum sucesso do processo de empreendedorismo social implementado. Nenhuma das NPO's em causa mencionou que foi negativo ou neutral. Podemos inferir que o processo de empreendedorismo social protagonizado por estas NPO's permite a criação de valor social. Tais resultados permitem responder de forma positiva à Questão de Investigação.</p>
<p><b>IX - São implementados programas de motivação dos empreendedores sociais no seio das NPO's?</b></p>	<p>- É possível verificar que existe alguma preocupação em implementar programas de motivação aos empreendedores sociais, com particular incidência nas NPO's que constituem os Estudos de Caso A e C. Estes resultados permitem responder de forma positiva à Questão de Investigação. Contudo, relativamente ao Estudo de Caso B a sua postura é incongruente não sendo possível perceber de forma objetiva qual a sua posição neste campo.</p>

Questões de Investigação	Conclusões
<p><b>X - As NPO's tendem a isolar-se e optam por estratégias competitivas ou são estabelecidas parcerias estratégicas de colaboração com organizações similares, para implementação do processo de empreendedorismo social?</b></p>	<p>- As três NPO's estabelecem parcerias estratégicas com outras organizações, remetendo para o facto de que se verificam estratégias colaborativas ou de cooperação. Por sua vez, o facto de existir este tipo de estratégias, não significa necessariamente que também não existam estratégias competitivas. Nos Estudos de caso A e C, as estratégias competitivas estão inerentes à sua gestão, aliás, como se aplica a qualquer outra organização em que o seu retorno financeiro advém, em parte, de participações financeiras dos clientes. No Estudo de Caso B, os serviços prestados aos clientes pela NPO apesar de serem gratuitos, não pode deixar de haver estratégias competitivas, talvez não no verdadeiro sentido referido na literatura, mas, uma vez que prestam um serviço que vai ao encontro das necessidades dos seus clientes, ou seja, criação de valor social, tal facto implica que hajam mais clientes, ao existirem mais clientes, maior será o volume das participações estatais (única fonte de rendimento considerável do Estudo de Caso B). A economia de escala encaixa em pleno nesta organização, apesar de estar sempre em desvantagem quando comparada com os Estudos de Caso A e C. Neste campo em particular, as NPO's procuram estratégias que facilitem esse processo de empreendedorismo social estabelecendo parcerias com outras organizações, permitindo responder de forma positiva à Questão de Investigação.</p> <p>- Verifica-se que as NPO's em análise tendem a optar por estratégias de colaboração com organizações similares, e nos Estudos de Caso A e C, essas parcerias abrangem também organismos públicos (e.g.: câmaras municipais), portanto o seu leque de parcerias é relativamente mais vasto, o que permite reforçar positivamente a resposta à presente Questão de Investigação.</p>



## Capítulo VI – Conclusões

### 6.1. Reflexões e conclusões finais

Em Portugal considerando os resultados publicados pela Conta Satélite da Economia Social (CSES), revelam um consenso generalizado de que a economia social representa uma fonte geradora de riqueza. Reportando ao ano de 2010 (dados disponibilizados até à data), a economia social correspondia a 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, com um total de 5,5% do emprego remunerado Equivalente a Tempo Completo (ETC) e existiam 55 383 organizações que empregavam 226 047 pessoas (CSES, 2013). O contributo deste setor para a geração de riqueza no nosso país é de fato algo a não menosprezar.

Numa perspetiva mais alargada, no que respeita ao contexto europeu, a economia social é igualmente importante. Segundo o Eurocid (2013) este tipo de economia oferece emprego remunerado a cerca de 14,5 milhões de pessoas, isto é, sensivelmente a 6,5% da população ativa da União Europeia a 28. O setor caracteriza-se pela heterogeneidade e diversidade de atores, albergando cerca de 2 milhões de PME's presentes em praticamente todos os setores da economia. Estas empresas, de uma forma geral, apresentam uma natureza jurídica representada por associações, cooperativas e mutualidades.

Incidindo no caso nacional, quando se menciona economia social, somos remetidos para Organizações da Economia Social (OES), onde se inserem as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) ou *Nonprofit Organizations* (NPO's), sendo que, o seu raio de ação pode incidir em várias áreas como cultura e lazer, educação e investigação, saúde, serviços sociais, ambiente, desenvolvimento e habitação, congregações religiosas, entre outras, tal como considerado através da Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas ou *The International Classification of Non-Profit Organizations* (ICNPO)(ICNPO, 2013).

A presente conjuntura económico-financeira e social que o país atravessa provoca um impacto nas NPO's muito elevado, uma vez que se confrontam cada vez mais com uma escassez de recursos. O futuro destas organizações é de extrema importância devido ao seu papel no crescimento económico, mas também na sociedade. Considerando que estas organizações não podem crescer, nem desenvolver-se, sem uma perspetiva de longo prazo, a gestão estratégica assume assim, uma função preponderante (Carvalho, 2005). Para além de outros aspetos a ter em consideração na gestão estratégica destas organizações, a implementação de uma política de empreendedorismo social e de inovação, poderão permitir a criação de valor social, constituindo-

se, assim, como pilares cruciais que poderão viabilizar a estabilidade económico-financeira das organizações referidas (Félicio, Gonçalves & Gonçalves, 2013; Vasconcelos, 2010).

O conceito de gestão estratégica pretende, essencialmente, incidir naquilo que deve ser uma constante no tecido empresarial de cariz social. Algumas organizações conseguem alcançar o sucesso, enquanto outras falham, pelo que a estratégia adotada pelos gestores de topo apresenta um impacto relevante nessas organizações.

Como referem Serra, Ferreira, Torres & Alexandre (2012), a gestão estratégica assume um papel fulcral e que assenta na identificação das estratégias que os executivos podem escolher, para atingir um nível de desempenho mais elevado e uma vantagem competitiva. Concretamente, a gestão estratégica consiste num conjunto de opções que os executivos tomam para atingir os objetivos da organização que, em última análise, consistirá na criação de valor, seja ou não social.

A gestão estratégica consiste num processo que se caracteriza por ser contínuo, dinâmico e flexível, tendo por base o acesso a um conjunto de informações. Tanto a flexibilidade como o acesso à informação sobre a concorrência são essenciais para o processo de gestão estratégica que se inicia pela análise estratégica, passando pela formulação estratégica, pela implementação estratégica e pela avaliação estratégica (Simaens, 2012). Desta forma, o processo de gestão estratégica deverá ser assim, um ciclo contínuo e ininterrupto.

A *performance* das NPO's são o reflexo dos seus gestores de topo, ou seja, a forma como atuam, os resultados que apresentam e a satisfação das necessidades dos clientes e colaboradores, vão ditar se esses gestores são adequados ou não às funções que desempenham. Concretamente, o processo de gestão estratégica implementado na NPO, na forma como é implementado e gerido, irá ditar se esses gestores apresentam ou não condições para desempenharem as suas funções.

Num contexto em que a contenção é a palavra de ordem, provavelmente será possível fazer mais com menos, tudo depende da justiça na atribuição de apoios sociais privados ou institucionais. Neste último campo, os apoios sociais, são claramente importantes, mas não devem ser a principal fonte de rendimento de forma a ser possível a prestação dos mais variados serviços à população com necessidades específicas (sejam crianças, jovens, adultos, idosos, portadores de deficiência, etc.). Aqui reside o que se designa de gestão eficiente, assente numa estratégia que permita contornar as dificuldades, sejam financeiras, económicas, sociais, políticas ou culturais, que associado à capacidade de empreender socialmente por parte de uma organização, poderá ditar o sucesso ou insucesso da sua *performance* junto dos *stakeholders*.

Estrategicamente, a capacidade de empreender socialmente poderá ditar o futuro de uma NPO. Com isto, não se pretende considerar que a capacidade de empreender socialmente permita, por si só, atingir o sucesso por parte de uma organização social. O empreendedorismo social deve ser considerado como um pilar fundamental da estratégia das NPO's. A estratégia deve ser pensada, formulada e deve ser considerada a forma como a organização vai competir no mercado onde atua, beneficiar das oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças, tendo subjacente os seus aspetos positivos quando comparada com outras organizações (Teixeira, 2013).

O empreendedorismo social, de acordo com o referido por Witkamp et al. (2011) constitui uma nova forma de fazer negócios e, simultaneamente permite atingir objetivos sociais. Afirmam ainda que o empreendedorismo social é uma inovação radical, dado que permite a satisfação das necessidades sociais da população, isto é, criar valor social e ao mesmo tempo, permite obter retorno financeiro.

O paradigma da dependência exclusiva das participações estatais é passado. O futuro passa por outras estratégias, que poderão ser designadas de estratégias complementares, isto é, uma complementaridade entre os apoios estatais e o empreendedorismo social com resultados positivos, ou seja, que permitam gerar valor social e obter retorno financeiro, permitindo às NPO's garantir a sua sustentabilidade.

Na presente Dissertação pretendeu-se demonstrar que um modelo de gestão estratégica que integre o processo de empreendedorismo e inovação social, permite a criação de valor social e em simultâneo, obter retorno financeiro, ou seja, contribuir, enquanto elemento complementar, para um contexto económico-financeiro positivo para as NPO's.

Foi possível verificar através dos resultados obtidos que, apesar de as NPO's recorrerem a fontes de recursos financeiros externos e internos, continua a existir uma dependência demasiado elevada no que respeita a recursos financeiros externos, seja dos apoios estatais, seja do mecenato ou de outra tipologia. Existem algumas variações, no que respeita à fonte de recursos financeiros, sendo que algumas NPO's recorrem à venda de património para poder equilibrar os seus orçamentos. Contudo, emerge uma questão pertinente: Quando se esgotar o património, como é que vão solucionar o problema dos recursos financeiros? Onde é que vão obter fundos para se manterem à tona?

Tal como já referido, existem variações mas as mesmas não remetem para uma autonomia financeira, muito pelo contrário, remetem para uma elevada dependência de recursos

financeiros, que não são gerados no seio das suas organizações. Isto é verdadeiramente preocupante.

No seio das NPO's verifica-se que na sua grande maioria, possuem uma estratégia competitiva definida e divulgada no seio da organização, sendo bastante variada, sendo que existem NPO's que optam pela liderança pela diferenciação, liderança pelo custo, focalização através da liderança pela diferenciação e pela integração da liderança pelo custo e liderança pela diferenciação, sendo esta última estratégia denominada por Porter (1985) de *Stuck in the Middle*. Contudo, foi possível verificar que existe uma percentagem elevada de NPO's que não apresenta qualquer estratégia. Perante este facto, apenas podemos concluir que estas organizações apresentam uma gestão corrente, isto é, uma gestão *day-to-day* (*D2D management*) assente apenas no presente, sem qualquer planeamento estratégico ou ações estratégicas que possam antecipar problemas futuros. É uma gestão desadequada, problemática e sem futuro.

As NPO's revelaram igualmente que, relativamente à existência de uma estratégia subjacente aos seus atos de gestão, grande parte afirma ter essa estratégia. Algo que é possível verificar nos níveis de procura que aumentaram ou mantiveram-se estáveis. No entanto, não deixa de ser preocupante que uma parte considerável de NPO's referir que a procura diminui. Para complicar, uma percentagem considerável afirma não ter mecanismos de “defesa” contra a diminuição da procura, o que poderia ser o garante da sua sustentabilidade. Existem algumas variações, na medida em que algumas NPO's, apesar dos seus níveis de procura terem aumentado ou permanecido estáveis, possuem os referidos “mecanismos de defesa” de forma a garantir a sua sustentabilidade em caso de diminuição da procura. O que se considera de todo lógico e adequado.

Após análise dos mecanismos que são utilizados pelas NPO's em caso de diminuição da procura, detetou-se que mais de dois terços das NPO's aposta no processo de empreendedorismo social e inovação dos serviços de forma a convergir com as reais necessidades dos clientes e cerca de um terço opta pela promoção da organização e dos serviços prestados junto da comunidade. Estes dados revelam que a aposta no empreendedorismo social constitui a primeira escolha das NPO's como “mecanismo de defesa” contra a diminuição da procura.

É positivo que as NPO's procurem estratégias quando verificam que existe uma diminuição na procura dos seus serviços. Contudo, estão a agir num contexto de intervenção e não prevenção ou, melhor, antecipação. Não é estrategicamente lógico que as NPO's optem pelo empreendedorismo social em situações de maior crise, é fundamental que esta estratégia esteja

integrada no processo de gestão estratégica. Não pode ser considerada uma medida avulsa, pois no momento da sua implementação aquando da emergência de situações menos favoráveis, os resultados, muito provavelmente, não serão os desejados. Na prática, haja ou não diminuição da procura, o processo de empreendedorismo social deve ser parte integrante do processo de gestão estratégica, sendo que assim, as NPO's estão a antecipar e não a intervir.

Foi possível constatar que as NPO's relativamente às representações sociais do processo de empreendedorismo social evidenciam um efeito positivo na prestação de serviços à comunidade, assim como se verifica um impacto positivo ou muito positivo, das iniciativas de empreendedorismo social nas NPO's e na forma como estas são vistas pela sociedade. Contudo, apesar destes resultados positivos, as NPO's tendem a não fornecer os apoios necessários aos empreendedores sociais, o que não deixa de ser uma incongruência. No caso de as NPO's implementarem um programa de estímulos, seja de ordem financeira ou não financeira, certamente passam a sentir todo o potencial do processo de empreendedorismo social sendo muito provável, a associação entre a criação de valor social e a obtenção de retorno financeiro, e subsequentemente, a redução substancial da sua dependência de recursos financeiros externos.

No decurso do estudo, foi possível perceber que as representações sociais da NPO's relativamente ao perfil dos empreendedores sociais não são claras e objetivas. Conclui-se que existem, quase na sua generalidade, incongruências nas respostas fornecidas. Pode ser referido que as NPO's não estão bem esclarecidas quanto ao perfil que os empreendedores sociais devem possuir. Estes resultados podem provocar um impacto negativo aquando da implementação do processo de empreendedorismo social. Esse impacto poderá ser verificável não só no seio das organizações, mas também no seio da comunidade onde atuam.

É urgente intervir de forma a permitir um esclarecimento sobre o perfil dos empreendedores sociais, mas, subjacente a este perfil, é fundamental que exista uma estrutura organizacional forte que permita a alavancagem do processo de empreendedorismo social. Uma estrutura forte poderá permitir aumentar a probabilidade de sucesso de qualquer iniciativa nesse âmbito.

No presente estudo, as NPO's não possuem uma estrutura forte capaz de sustentar a gestão do processo de empreendedorismo social. Verifica-se alguma preocupação, mas não apresentam de todo uma estrutura forte. Tais factos são verificáveis através de dois aspetos, com principal relevância o segundo: o processo de empreendedorismo social é implementado por uma equipa que acumula outras funções e não existe uma tendência a fornecer os estímulos ou apoios necessários aos empreendedores sociais.

Na conjugação destes dois aspetos a probabilidade de sucesso de qualquer iniciativa de empreendedorismo social é muito reduzida, estando dependente de fatores que não são controláveis pelas NPO's, ou seja, passam a estar dependentes da "boa vontade" dos seus empreendedores sociais. A motivação constitui algo de preponderante, sendo que essa motivação deve ser obtida fornecendo estímulos positivos seja de ordem financeira ou não financeira. Não existindo motivação, como é que é possível pensar "fora da caixa", ter criatividade e inovar?

É uma questão pertinente e que do ponto de vista estratégico será necessário modificar mentalidades. É notório que a grande maioria das NPO's atribui uma importância estratégica ao processo de empreendedorismo social em duas vertentes: sustentabilidade e criação de valor social, algo que é fundamental. Contudo, não pode deixar de ser referido que, se por um lado, as NPO's consideram que em termos estratégicos o processo de empreendedorismo social é crucial nessas duas vertentes, por outro lado, não tendem a fornecer os estímulos necessários para a implementação desse mesmo processo. É de facto uma incongruência que não foi possível clarificar.

Apesar desta incongruência é fundamental referir que o processo de empreendedorismo social deve ter como "farol" não só a criação de valor social, mas também o retorno financeiro. A conjugação destas duas variáveis permite dar continuidade ao processo de empreendedorismo social de uma forma sustentável, ou seja, não só recuperar o investimento efetuado, mas também obter retorno financeiro líquido desse mesmo investimento, seja de forma direta ou indireta (e.g.: aumento do volume de clientes, que por sua vez poderá aumentar o volume de negócios - economia de escala).

Como já referido a conjugação entre a criação de valor social e a obtenção de retorno financeiro, permite a continuidade do processo de empreendedorismo social. Contudo, esta conjugação poderá ser facilitada através da implementação de parcerias estratégicas com outras NPO's. Apesar de se verificar que existe uma ligeira tendência para estabelecer estratégias de colaboração com outras organizações, a maior aposta das NPO's recai nas candidaturas a programas de apoio financeiro de cariz estatal ou privado. Este facto reforça que existe uma dependência de recursos financeiros externos para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social, mas também uma relativa falta de visão dos gestores de topo.

Nesta perspetiva, é importante destacar que as estratégias de colaboração são fundamentais para a partilha de recursos sejam financeiros, materiais ou humanos. Através desta partilha, o custo da implementação do processo de empreendedorismo social é substancialmente reduzido e a

probabilidade de sucesso será certamente muito maior. É perfeitamente natural e lógico que existam estratégias competitivas no seio das organizações, aliás, estas estratégias devem estar inerentes na gestão de qualquer NPO. No entanto, uma aposta em estratégias híbridas parece ser a melhor solução, uma vez que é possível conjugar o melhor das estratégias competitivas com o melhor das estratégias de colaboração. As estratégias híbridas permitem um maior retorno financeiro não só para os clientes, uma vez que passam a existir preços mais reduzidos dos produtos e/ou serviços, mas também um maior retorno financeiro para a organização através do aumento do volume de clientes, que os preços mais reduzidos podem provocar e, por último, um aumento das taxas de diferenciação, algo essencial num mercado cada vez mais competitivo.

De facto, é possível verificar que apesar de cada vez mais o empreendedorismo social estar na ordem do dia, ser algo debatido e analisado de forma exaustiva e com provas dadas de sucesso, os gestores de topo não estão a acompanhar esse processo no seio das organizações.

## **6.2. Limitações da investigação**

Na presente Dissertação é de realçar que se verificaram algumas limitações que, apesar de não inviabilizar o estudo efetuado, colocaram alguns obstáculos. Desta forma, e no que concerne ao Inquérito Geral, destacam-se três limitações notórias: a primeira limitação está relacionada com a elaboração das questões, estas deveriam ser mais objetivas, o que iria facilitar a interpretação por parte dos inquiridos; a segunda limitação está relacionada com o facto de que, não colocando questões obrigatórias, os inquiridos, pontualmente, saltaram questões que, certamente iriam clarificar melhor algumas Questões de Investigação; a terceira limitação está relacionada com a extensão do Inquérito Geral, que apresentava um conjunto de 31 questões, o que poderá ter contribuído para um número reduzido de respostas. Neste contexto, sendo o número de respostas reduzido, emerge uma outra limitação importante estando relacionada com o facto de que não será possível generalizar os resultados obtidos no presente estudo.

Nos Estudos de Caso, não foi possível obter informações cruciais sobre algumas NPO's em análise, tendo-se verificado alguma proteção dessas mesmas informações, não procedendo à sua divulgação. Tal facto constitui uma séria limitação, na medida em que não permitiu uma caracterização mais profunda das NPO's, o que certamente iria enriquecer este estudo.

### **6.3. Sugestão de estudos futuros**

A base do presente estudo constituiu uma tentativa de forma a perceber, se o empreendedorismo social, como parte integrante da estratégia das NPO's, pode conjugar dois objetivos fundamentais: a criação de valor social e retorno financeiro. Na literatura, este tema está muito pouco explorado, pelo que seria pertinente que mais estudos fossem efetuados não só a nível nacional mas também tentar perceber a realidade internacional, em particular a realidade europeia.

Considerando o perfil dos empreendedores sociais, julgamos ser de crucial importância que sejam efetuados estudos mais abrangentes sobre o perfil do empreendedor social português e, estabelecer uma analogia com o perfil dos empreendedores sociais de outros países europeus.

As representações sociais sobre o processo de empreendedorismo social necessitam de ser otimizadas, isto é, a forma como percebem esse processo, não estão tão vincadas quanto se julga. Desta forma, é crucial que sejam concretizados estudos que permitam esclarecer o potencial do empreendedorismo social e o impacto que poderá provocar no seio das NPO's.

## **Anexos**



## **Anexo 1**

**(Legislação no âmbito da Proteção Social nos anos 70-80)**

- I. Integração dos Trabalhadores do Serviço Doméstico no Regime Geral de Previdência com um reordenamento do seu esquema de Segurança Social a partir de 1982, através do Decreto Regulamentar n.º 43/82, de 22 de julho (Governo, 1982a);
- II. Criação do Regime do Seguro Social Voluntário para abranger facultativamente os cidadãos nacionais maiores de 18 anos não cobertos por qualquer regime de inscrição obrigatória, através do Decreto-Lei n.º 368/82, de 10 de setembro (Presidência do Conselho de Ministros e Ministério dos Assuntos Sociais, 1982);
- III. Criação do Regime Transitório para todos os Trabalhadores Independentes com a Portaria n.º 115/77, de 9 de março (Ministério dos Assuntos Sociais, 1977), que se transformou posteriormente no Regime dos Trabalhadores Independentes com o Decreto-Lei n.º 8/82, de 18 de novembro (Governo, 1982b);
- IV. Aprovado o regulamento do Regime de Proteção Social a Desalojados através do Decreto-Lei n.º 259/77, de 21 de Junho (Presidência do Conselho de Ministros, 1977);
- V. Atribuição do Abono de Família com o Decreto-Lei n.º 170/80, de 29 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 133/2012 de 27 de junho (Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, 2012c);
- VI. É instituído, com base experimental, um Subsídio de Desemprego para a Generalidade dos Trabalhadores por Conta de Outrem com o Decreto-Lei n.º 169-D/75, de 31 de março (Ministério dos Assuntos Sociais, 1975);
- VII. Atribuição do Subsídio de Natal para os Pensionistas através do Decreto-Lei n.º 724/74, de 18 de dezembro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1974);
- VIII. É criado o Sistema de Verificação de Incapacidades Permanentes - SVIP com o Decreto-Lei n.º 144/82, de 27 de Abril (Segurança Social, 2012). Este Decreto-Lei permite o direito a pensões de invalidez e outras prestações de incapacidade, resultante da transferência de responsabilidade exercida pelas juntas médicas dos serviços médico-sociais para os serviços da Segurança Social;
- IX. Definida a Resposta de Colocação Familiar, como Medida de Acolhimento Temporário, por famílias consideradas idóneas, de menores cuja família natural não esteja em condições de desempenhar cabalmente a sua função educativa com o Decreto-Lei n.º 288/79, de 13 de agosto (Ministério dos Assuntos Sociais, 1979b) e o Decreto Regulamentar n.º 60/80, de 10 de outubro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1980);
- X. De forma a Assegurar o Acolhimento das Crianças durante o Período de Trabalho dos Pais, garantindo as condições adequadas ao seu desenvolvimento integral, sobretudo tratando-se do acolhimento de crianças entre os 3 meses e os 3 anos, é criada uma nova resposta social: a ama, e procede-se ao seu enquadramento em creches familiares através do Decreto-Lei n.º 158/84, de 17 de maio (Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 1984) e o Despacho Normativo n.º 5/85, de 18 de janeiro (Ministério do Trabalho e Segurança Social, 1985);

- XI. Novo Regime Jurídico de Contribuições tendo em vista um maior rigor no pagamento das mesmas bem como das dívidas vencidas e vincendas com o Decreto-Lei n.º 103/80, de 9 de Maio, revogado pela Lei n.º 110/2009 de 16 de Setembro (Assembleia da República, 2009).



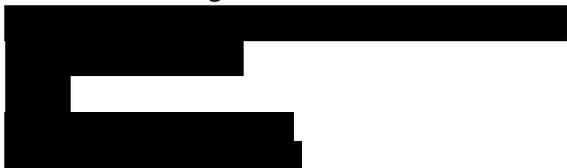
**Anexo 2**  
**(Guião de Entrevista Semiestruturada)**

- 1) A organização avalia periodicamente a satisfação dos seus clientes e dos seus utentes?
- 2) Se sim, que tipo de sistema de avaliação dos clientes e dos utentes é que possui a organização? (descreva de forma sucinta o tipo de sistema de avaliação: inquéritos escritos, verbais, anónimos, não anónimos, por telefone...).
- 3) Em termos financeiros, qual é a área de negócio ou resposta social, que considera mais relevante na organização?
- 4) Essa importância é refletida em termos de recursos humanos e recursos materiais não financeiros (e.g.: instalações) alocados?
- 5) Qual é o grau de autonomia financeira da organização?
- 6) Existe algum tipo de aferição de indicadores de autonomia financeira face a organizações similares (e.g.: acesso a relatórios de contas de organizações concorrentes...)?
- 7) No caso de não se verificar uma autonomia financeira, que fatores contribuem para essa posição? Exemplos: endividamento elevado, valor patrimonial reduzido, incapacidade de inovar socialmente, falta de apoios estatais, forte concorrência de outras organizações na prestação de serviços, etc.
- 8) Considera que a organização pratica preços competitivos no que respeita aos serviços que fornece, quando comparada com organizações com fins similares?
- 9) Existe algum mecanismo que permita à organização aferir os preços praticados pelas organizações com fins similares?
- 10) Que tipo ou quais as iniciativas de empreendedorismo social que foram ou estão a ser implementados na organização?
- 11) Considera que iniciativas de inovação com base no empreendedorismo social podem promover uma maior sustentabilidade da organização e promover os seus objetivos estratégicos financeiros (estabilidade económico-financeira da organização) e/ou sociais (criação de valor social, ou seja, produção de benefícios significativos para a comunidade)?

### **Anexo 3**

**(Ofício para a Associação Protectora dos Pobres)**

José Carlos Rodrigues Izes



**Exmo(a). Senhor(a),  
Presidente da Direção  
Associação Protectora dos Pobres  
Rua Frigorífico, 9/13  
9050-448 Funchal**

Exmo(a). Senhor(a) Presidente da Direção,

O meu nome é José Carlos Rodrigues Izes e sou aluno do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. O motivo pelo qual entro em contacto com V. Exa. prende-se com a realização do trabalho de campo da dissertação do referido Mestrado subordinada ao tema: *“Empreendedorismo Social: criação de valor social no processo de gestão estratégica”*, sob a supervisão do Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da referida universidade.

No âmbito da dissertação, encontro-me atualmente a analisar um conjunto de instituições com e sem fins lucrativos e a forma como estas criam valor para a sociedade. No âmbito do processo de avaliação das instituições a analisar, com maior detalhe, foi selecionada a instituição que V. Exa. dirige pelo que solicito a realização de uma ENTREVISTA PESSOAL ou em alternativa, via correio eletrónico, por forma a melhor conhecer a realidade com que a Associação Protectora dos Pobres se confronta.

Sendo esta uma entrevista realizada no âmbito de um trabalho académico, desde já se estabelece como compromisso de honra a salvaguarda de toda a informação obtida sob total confidencialidade e anonimato, sendo que a mesma apenas será utilizada para fins académicos.

Para que V. Exa. possa verificar quais os objetivos a atingir com a dissertação, os mesmos são descritos a seguir:

### **Principais objetivos a atingir:**

Demonstrar que um modelo de gestão estratégica assente no empreendedorismo e inovação social, permite a criação de valor social assim como, contribuir para um contexto socioeconómico positivo das organizações sem fins lucrativos.

### **Objetivos específicos:**

1. Caracterizar as organizações sem fins lucrativos;
2. Compreender os processos de gestão estratégica destas organizações;
3. Verificar níveis de empreendedorismo e inovação social nestas organizações;
4. Verificar a criação de valor social nestas organizações;
5. Identificar a forma como a conjugação do empreendedorismo social, da inovação e criação de valor social, contribui para a estabilidade socioeconómica da organização;
6. Verificar boas práticas de empreendedorismo e inovação social e se as mesmas podem ser replicadas noutras organizações.

Em anexo segue o Guião da Entrevista, para que possa verificar as questões a serem colocadas a V. Exa. (ou a outro responsável pela Instituição em quem entenda por bem delegar a sua representação).

Certo de uma resposta breve, apresento desde já os meus melhores cumprimentos,

***O Mestrando***

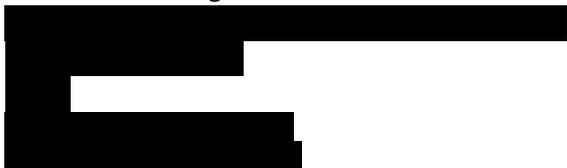
***(José Carlos Rodrigues Izes)***



## **Anexo 4**

**(Ofício para a Santa Casa da Misericórdia de Ovar)**

José Carlos Rodrigues Izes



**Exmo. Senhor,**  
**Provedor da Santa Casa da Misericórdia**  
**de Ovar**  
**Dr. Manuel de Oliveira Dias**  
Santa Casa da Misericórdia de Ovar  
Rua Dr. Francisco Zagalo  
3880-225 Ovar

Exmo. Senhor Dr. Manuel de Oliveira Dias,

O meu nome é José Carlos Rodrigues Izes e sou aluno do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. O motivo pelo qual entro em contacto com V. Exa. prende-se com a realização do trabalho de campo da dissertação do referido Mestrado subordinada ao tema: *“Empreendedorismo Social: criação de valor social no processo de gestão estratégica”*, sob a supervisão do Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da referida universidade.

No âmbito da dissertação, encontro-me atualmente a analisar um conjunto de instituições com e sem fins lucrativos e a forma como estas criam valor para a sociedade. No âmbito do processo de avaliação das instituições a analisar, com maior detalhe, foi selecionada a instituição que V. Exa. dirige pelo que solicito a realização de uma ENTREVISTA PESSOAL ou em alternativa, via correio eletrónico, por forma a melhor conhecer a realidade com que a Santa Casa da Misericórdia de Ovar se confronta.

Sendo esta uma entrevista realizada no âmbito de um trabalho académico, desde já se estabelece como compromisso de honra a salvaguarda de toda a informação obtida sob total confidencialidade e anonimato, sendo que a mesma apenas será utilizada para fins académicos.

Para que V. Exa. possa verificar quais os objetivos a atingir com a dissertação, os mesmos são descritos a seguir:

**Principais objetivos a atingir:**

Demonstrar que um modelo de gestão estratégica assente no empreendedorismo e inovação social, permite a criação de valor social assim como, contribuir para um contexto socioeconómico positivo das organizações sem fins lucrativos.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar as organizações sem fins lucrativos;
2. Compreender os processos de gestão estratégica destas organizações;
3. Verificar níveis de empreendedorismo e inovação social nestas organizações;
4. Verificar a criação de valor social nestas organizações;
5. Identificar a forma como a conjugação do empreendedorismo social, da inovação e criação de valor social, contribui para a estabilidade socioeconómica da organização;
6. Verificar boas práticas de empreendedorismo e inovação social e se as mesmas podem ser replicadas noutras organizações.

Em anexo segue o Guião da Entrevista, para que possa verificar as questões a serem colocadas a V. Exa. (ou a outro responsável pela Instituição em quem entenda por bem delegar a sua representação).

Certo de uma resposta breve, apresento desde já os meus melhores cumprimentos,

***O Mestrando***

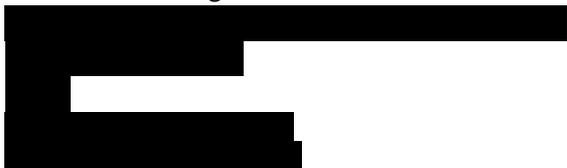
***(José Carlos Rodrigues Izes)***



## **Anexo 5**

**(Ofício para a Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela - AFACIDASE)**

José Carlos Rodrigues Izes



**Exma. Senhora,  
Presidente da Direção  
Associação de Familiares e Amigos do  
Cidadão com Dificuldades de Adaptação  
da Serra da Estrela - AFACIDASE**  
Dra. Maria José Abrantes Craveiro Garcez  
Edifício do Beiral, Bairro de São Domingos  
6260-022 Manteigas

Exma. Senhora Dra. Maria José Garcez,

O meu nome é José Carlos Rodrigues Izes e sou aluno do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. O motivo pelo qual entro em contacto com V. Exa. prende-se com a realização do trabalho de campo da dissertação do referido Mestrado subordinada ao tema: *“Empreendedorismo Social: criação de valor social no processo de gestão estratégica”*, sob a supervisão do Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da referida universidade.

No âmbito da dissertação, encontro-me atualmente a analisar um conjunto de instituições com e sem fins lucrativos e a forma como estas criam valor para a sociedade. No âmbito do processo de avaliação das instituições a analisar, com maior detalhe, foi selecionada a instituição que V. Exa. dirige pelo que solicito a realização de uma ENTREVISTA PESSOAL ou em alternativa, via correio eletrónico, por forma a melhor conhecer a realidade com que a AFACIDASE se confronta.

Sendo esta uma entrevista realizada no âmbito de um trabalho académico, desde já se estabelece como compromisso de honra a salvaguarda de toda a informação obtida sob total confidencialidade e anonimato, sendo que a mesma apenas será utilizada para fins académicos.

Para que V. Exa. possa verificar quais os objetivos a atingir com a dissertação, os mesmos são descritos a seguir:

**Principais objetivos a atingir:**

Demonstrar que um modelo de gestão estratégica assente no empreendedorismo e inovação social, permite a criação de valor social assim como, contribuir para um contexto socioeconómico positivo das organizações sem fins lucrativos.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar as organizações sem fins lucrativos;
2. Compreender os processos de gestão estratégica destas organizações;
3. Verificar níveis de empreendedorismo e inovação social nestas organizações;
4. Verificar a criação de valor social nestas organizações;
5. Identificar a forma como a conjugação do empreendedorismo social, da inovação e criação de valor social, contribui para a estabilidade socioeconómica da organização;
6. Verificar boas práticas de empreendedorismo e inovação social e se as mesmas podem ser replicadas noutras organizações.

Em anexo segue o Guião da Entrevista, para que possa verificar as questões a serem colocadas a V. Exa. (ou a outro responsável pela Instituição em quem entenda por bem delegar a sua representação).

Certo de uma resposta breve, apresento desde já os meus melhores cumprimentos,

***O Mestrando***

***(José Carlos Rodrigues Izes)***



**Anexo 6**  
**(Inquérito Geral)**

## Empreendedorismo social: criação de valor social no processo de gestão estratégica

[Editar este formulário](#)

Exmos. Senhores,

No âmbito do Mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro, encontro-me a realizar uma dissertação que pretende analisar as políticas de inovação e empreendedorismo social e os seus efeitos na gestão estratégica das organizações sem fins lucrativos.

Por forma a recolher informações que permitam analisar estas políticas, foi selecionado um painel de organizações sem fins lucrativos que entendemos serem representativas desta nova realidade, e do qual faz parte integrante a organização a que Vossa Exa. preside.

No que se refere ao questionário prevê-se que este tomará cerca de 15 minutos do Vosso tempo. No seu preenchimento dever-se-á partir do princípio que as respostas são completamente anónimas e que não existem respostas certas ou erradas. De notar ainda que os dados serão utilizados exclusivamente no âmbito deste trabalho de investigação. Caso não se sinta confortável com o questionário, poderá a qualquer momento interromper o seu preenchimento, sendo eliminadas todas as respostas dadas.

Por questões operacionais, este questionário é propositadamente curto, sendo que, caso pretendam aprofundar a temática abordada, estou disponível para uma conversa pessoal ou telefónica, bastando no final do inquérito indicar os contactos telefónicos e/ou de e-mail que permitam a realização de uma conversa posterior.

Desde já gratos pela Vossa colaboração, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

Carlos Izes

  
33% concluído

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

[Editar este formulário](#)

## Empreendedorismo social: criação de valor social no processo de gestão estratégica

### Parte I - Diagnóstico Estratégico da Organização

**Qual a sua função na organização?**

**Há quanto tempo exerce funções na organização?**

- Menos de 1 ano  
 1 a 5 anos  
 5 a 10 anos  
 10 a 15 anos  
 15 a 20 anos  
 Mais de 20 anos

**Qual a principal atividade da organização?**

(resposta ou respostas sociais com maior volume de negócios)

- Creche  
 Creche Familiar  
 Centro de Atividades de Tempos Livres  
 Lar de Apoio  
 Centro de Atividades Ocupacionais  
 Lar Residencial  
 Estrutura Residencial Para Idosos  
 Centro de Dia  
 Centro de Convívio  
 Serviço de Apoio Domiciliário  
 Turismo Social Sénior  
 Estruturas de Apoio e Tratamento a Toxicodependentes  
 Outra:

**Qual o número de colaboradores da organização?**

(valor tão exato quanto possível)

- Até 25  
 25 a 35  
 35 a 45  
 45 a 55  
 55 a 65  
 65 a 75

Outra:

**Qual ou quais as principais fontes de recursos financeiros da organização?**

- Recursos Externos (apoios estatais, mecenato...)  
 Recursos Internos (mensalidades, pagamento de despesas extra mensalidade pelos clientes/utentes...)  
 Ambos

**Existe uma estratégia competitiva plenamente definida e divulgada no seio da organização?**

- Sim  
 Não

**Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual é a estratégia?**

- Incide no custo dos serviços prestados  
 Incide na diferenciação dos serviços prestados  
 Incide na focalização dos serviços prestados  
 Outra:

**Como se apresentam os níveis da procura nos últimos anos?**

- Aumentaram  
 Diminuíram  
 Estáveis

**A organização possui algum mecanismo que permita garantir a sua sustentabilidade em situações de diminuição da procura?**

- Sim  
 Não

**Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual ou quais os mecanismos que permitem garantir a sustentabilidade da organização em situações de diminuição da procura?**

- Promoção da organização e dos serviços por si prestada junto da comunidade  
 Contenção de custos com colaboradores  
 Prestação dos serviços com custos controlados  
 Aposta no empreendedorismo social e inovação dos serviços, de forma a convergir com as reais necessidades dos clientes/utentes  
 Outra:

66% concluído

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

[Editar este formulário](#)

## Empreendedorismo social: criação de valor social no processo de gestão estratégica

### Parte II - Empreendedorismo Social

**A organização dispõe de algum programa ou política de promoção do empreendedorismo social que suporte a sua atividade do ponto de vista estratégico?**

- Sim  
 Não

**Se respondeu afirmativamente à questão anterior, qual o efeito do empreendedorismo social na obtenção de receitas da organização? Se respondeu negativamente, ignore esta questão e passe para a seguinte.**

- Muito positiva  
 Positiva  
 Satisfatória  
 Reduzida  
 Outra:

**Qual o efeito do empreendedorismo social na prestação de serviços à comunidade?**

- Elevada satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social)  
 Serviços prestados com maior qualidade e custos mais reduzidos  
 Serviços prestados com menor qualidade e custos superiores  
 Insatisfação dos clientes/utentes em relação aos serviços prestados  
 Outra:

**Qual o papel do empreendedorismo social na sustentabilidade da organização?**

- Muito relevante  
 Relevante  
 Neutral  
 Negativo  
 Muito negativo

**A organização estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e/ou sem fins lucrativos) para a implementação de iniciativas de empreendedorismo social?**

- Sim  
 Não

**Se respondeu afirmativamente à questão anterior, de que tipo são as parcerias e com que âmbito? Se respondeu negativamente, ignore esta questão e passe para a seguinte.**

**Como é que a organização estrutura todas as iniciativas de empreendedorismo social?**

- Gabinete de Empreendedorismo Social
- Departamento/Secção de Empreendedorismo Social
- Equipa com funções acumuladas para a implementação do Empreendedorismo Social
- Apenas um colaborador responsável nomeado pela gestão de topo para a implementação do Empreendedorismo Social
- Outra:

**A organização fornece apoios para a promoção e motivação aos empreendedores sociais, com o intuito de estimular a criatividade, inovação e a criação de valor social?**

- Sim
- Não

**Se respondeu afirmativamente, quais os apoios que a organização fornece aos empreendedores sociais? Se respondeu negativamente, ignore esta questão e passe para a seguinte.**

(Por favor, mencione dois exemplos)

**Considera que as habilitações literárias/académicas dos empreendedores sociais são adequadas para os objetivos a que se propõe a sua organização?**

- Sim
- Não
- Outra:

**Relativamente ao perfil literário/académico dos empreendedores sociais, qual é o perfil que a organização entende que devem ter?**

- Não licenciados
- Licenciados
- Formação académica avançada (mestrado e/ou doutoramento)
- A formação literária/académica não é o mais importante

Outra:

**Se assinalou a resposta "A formação literária/académica não é o mais importante", na sua perspetiva, qual o perfil que devem ter os empreendedores sociais?**

- Motivação  
 Criatividade "pensar fora da caixa"  
 Procura constante pela inovação e criação de valor social  
 Profundo conhecimento da realidade da organização e do mercado  
 Outra:

**Os empreendedores sociais da sua organização possuem alguma experiência profissional?**

- Sim  
 Não

**Se respondeu afirmativamente à questão anterior, os empreendedores sociais da sua organização enquadram-se em que categoria ou categorias de experiência profissional? Se respondeu negativamente, ignore esta questão e passe para a seguinte.**

- Colaboradores indiferenciados  
 Colaboradores especializados  
 Quadros técnicos  
 Quadros de chefia e coordenação  
 Outra:

**Verifica a existência de uma relação (direta ou indireta) entre a experiência profissional e as habilitações literárias/académicas no que respeita à capacidade do empreendedor social?**

- Sim  
 Não

**Quais os mecanismos de financiamento existentes, com o objetivo de serem investidos em iniciativas de empreendedorismo social?**

- Mecenato  
 Recursos internos (uma percentagem dos lucros da organização)  
 Candidaturas a programas de incentivo/apoio ao empreendedorismo social estatais ou privados  
 Outra:

**Qual o retorno esperado desses investimentos em iniciativas de empreendedorismo social?**

- Satisfação das necessidades dos clientes/utentes (criação de valor social)  
 Aumentar os níveis de procura  
 Estabilização económico-financeira da organização  
 Reconhecimento da organização  
 Outra:

**Qual foi o impacto social que as iniciativas de empreendedorismo social tiveram na sociedade onde se integra a organização?**

- Muito positivo  
 Positivo  
 Neutral  
 Negativo  
 Outra:

**Qual o impacto das iniciativas na própria organização e na forma como é vista pela sociedade?**

- Muito positivo  
 Positivo  
 Neutral  
 Negativo  
 Outra:

**Se respondeu "Negativo" à questão anterior, especifique de que forma é que afetou a organização.**

- Redução da procura  
 Instabilidade económico-financeira  
 Desmotivação dos empreendedores sociais  
 Redução dos níveis de criatividade  
 Outra:

**Caso se encontre disponível para aprofundar as questões aqui abordadas, por favor indicar um número de telefone e/ou um e-mail de contacto:**

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

100%: terminou.

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

## **Anexo 7**

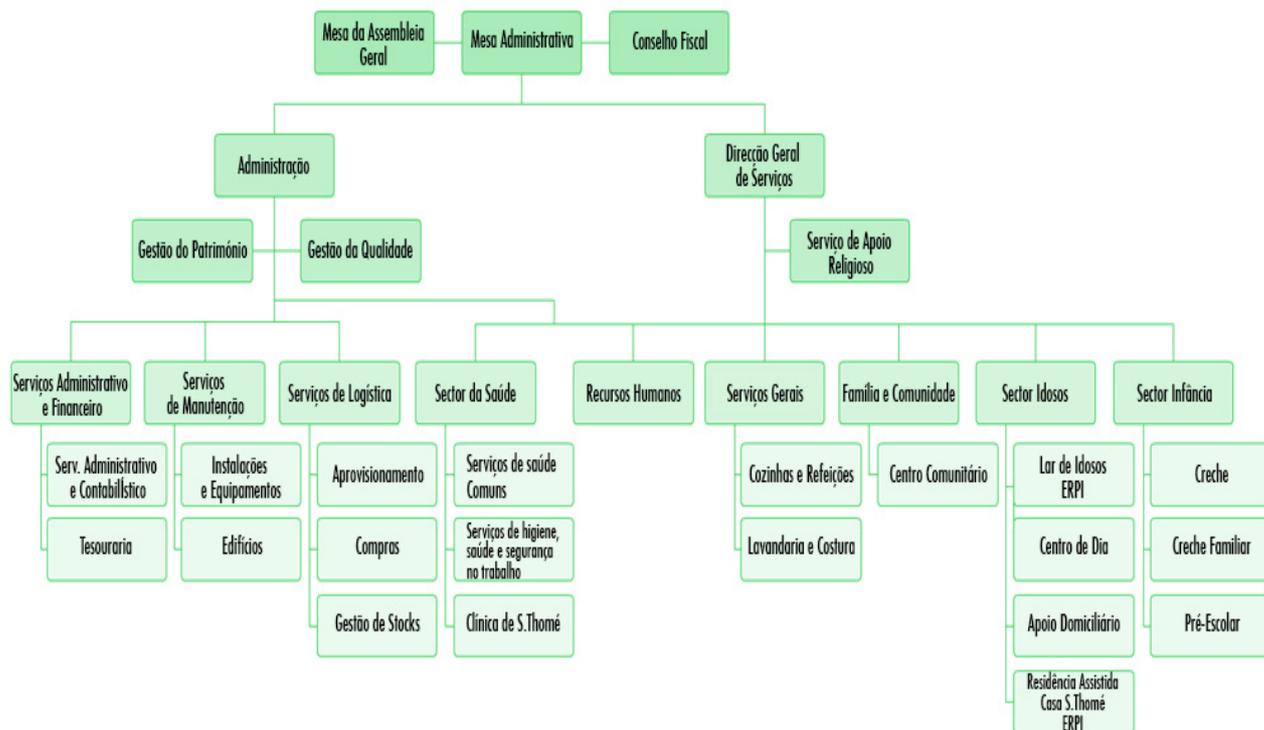
**(Bases de Dados das NPO's segue em suporte digital)**



## **Anexo 8**

**(Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Ovar)**

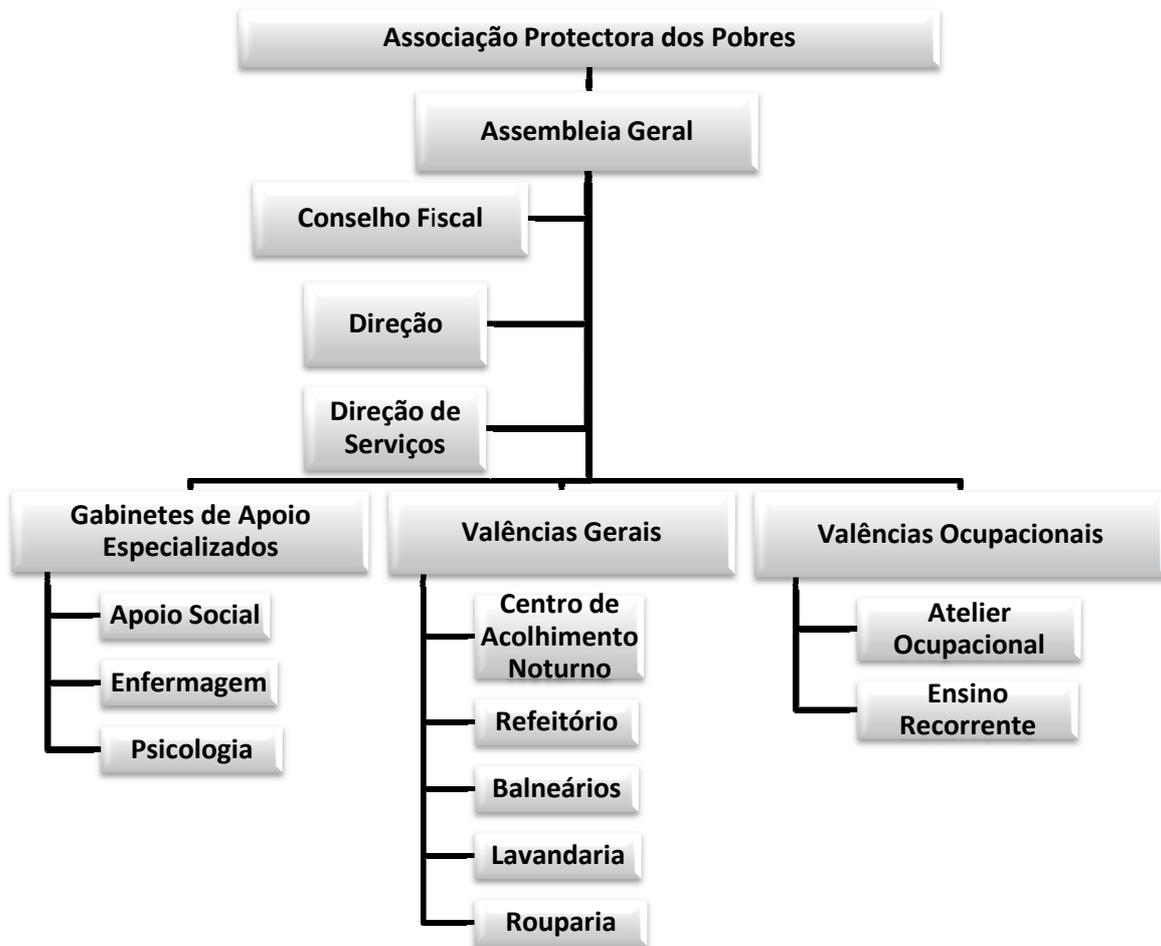
## Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Ovar



## **Anexo 9**

**(Organograma da Associação Protectora dos Pobres)**

## Organograma da Associação Protectora dos Pobres



## **Anexo 10**

**(Organograma da Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela)**

**Organograma da Associação de Familiares e Amigos do Cidadão com Dificuldades de Adaptação da Serra da Estrela**



## **Anexo 11**

**(Análise SWOT das NPO's que constituem os Estudos de Caso)**

### Análise SWOT do Estudo de Caso A

	<b>Aspetos Positivos</b>		<b>Aspetos Negativos</b>
	<b><i>Strenghts</i> Pontos Fortes</b>		<b><i>Weaknesses</i> Pontos Fracos</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos qualificados e com experiência profissional;</li> <li>- Gestão organizada e otimizada;</li> <li>- Longa experiência na prestação de serviços no seio da economia social;</li> <li>- Respostas sociais diversificadas;</li> <li>- Infraestruturas modernas e ajustadas às necessidades dos seus clientes;</li> <li>- Avaliação periódica da satisfação dos clientes e dos colaboradores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de resposta, em função das necessidades de institucionalização dos seniores;</li> <li>- Reduzida capacidade de promoção da organização (marketing);</li> <li>- A organização não possui autonomia financeira;</li> <li>- Venda de património para garantir a sustentabilidade da organização</li> <li>- Reduzida aposta no processo de empreendedorismo social;</li> <li>- Não possui um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001.</li> </ul>
	<b><i>Opportunities</i> Oportunidades</b>		<b><i>Threats</i> Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento por parte da comunidade, relativamente aos serviços fornecidos pela organização;</li> <li>- Aumento da população sénior;</li> <li>- Estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações (com e sem fins lucrativos);</li> <li>- Concorrência quase inexistente no concelho.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada taxa de desemprego;</li> <li>- Reduzida taxa de natalidade;</li> <li>- Elevada taxa de emigração.</li> </ul>

## **Pontos Fortes**

- i. **Recursos humanos qualificados e com experiência profissional.** Através deste ponto, é possível, por um lado, a prestação de serviços ao cliente com elevada qualidade, por outro lado, a experiência profissional permite perceber de forma mais otimizada as necessidades dos clientes e, desta forma, criar valor social;
- ii. **Gestão organizada e otimizada.** Através de uma estrutura organizacional devidamente ajustada e multidisciplinar, irá facilitar a intervenção junto dos seus clientes. Não se verifica a tendência dos seus quadros técnicos acumularem funções que não se enquadram com as suas qualificações e competências;
- iii. **Longa experiência na prestação de serviços no seio da economia social.** O historial desta organização é vasto, desde 1910 que presta serviços de âmbito social. Não existe no concelho nenhuma NPO que possua tanta experiência neste âmbito, o que torna a organização singular neste campo;
- iv. **Respostas sociais diversificadas.** A capacidade de resposta às necessidades sociais dos seus clientes é muito abrangente, desde ao setor da infância, setor da família e comunidade, setor sénior e setor da saúde. Neste último setor, esta organização é a única NPO do concelho que possui uma clínica privada, permitindo a prestação de serviços de saúde à população através de várias especialidades, mas também constitui uma fonte de rendimento importante;
- v. **Infraestruturas modernas e ajustadas às necessidades dos seus clientes.** As infraestruturas constituem um pilar crucial na prestação de serviços, principalmente quando existem respostas sociais como Lar de Idosos, Creche e Infantário. É fundamental proporcionar o melhor conforto possível a quem usufrui desses serviços. Contudo, é igualmente importante proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus colaboradores, sendo que através das atuais infraestruturas da organização, tal facto é de todo possível;
- vi. **Avaliação periódica da satisfação dos clientes e dos colaboradores.** A organização preocupa-se em obter um *feedback* por parte dos clientes, assim como dos seus colaboradores. Através dos inquéritos escritos preenchidos pelos clientes e/ou familiares é possível perceber o que está menos bem e deve ser alterado de forma a convergir com as verdadeiras necessidades dos mesmos. No que respeita aos colaboradores, é crucial conhecer a sua opinião e o grau de satisfação relativamente ao funcionamento da organização e, inclusivamente, podem apresentar sugestões de melhoria. Todas as informações obtidas vão, com toda a certeza, permitir à gestão de topo atuar de forma mais direcionada para o problema;

## Pontos Fracos

- i. Incapacidade de resposta, em função das necessidades de institucionalização dos seniores.**  
A organização não possui a capacidade suficiente para atender a todos os pedidos de institucionalização de seniores. Apesar de constituir um fator positivo, o facto de possuir a sua capacidade sempre esgotada, poderia atingir um outro nível, na eventualidade de aumentar essa capacidade de resposta, seja através de acordos com o Instituto da Segurança Social, em particular com o Centro Distrital da Segurança Social de Aveiro - CDSSA, ou extra acordo, obtendo assim um teor mais privado;
- ii. Reduzida capacidade de promoção da organização (marketing).** A organização não apresenta qualquer tipo de estratégia organizada de marketing. Tal facto pode constituir uma desvantagem competitiva. Entende-se que através do *word-of-mouth* seja possível projetar a organização no seio da comunidade onde está inserida. Contudo, não parece ser suficiente. É fundamental que seja implementada uma estratégia clara de marketing dos seus serviços, sendo esta uma das formas para garantir um maior volume de clientes, em particular no setor da infância, sendo este que apresenta maiores dificuldades em obter clientes;
- iii. A organização não possui autonomia financeira.** A organização apenas possui 60% de autonomia financeira. Os restantes 40% são obtidos através de rendas imobiliárias e venda de património. Perante estes fatores, poderá emergir um problema no futuro e que está relacionado com o fim de património para vender, de forma a cobrir os seus custos. Como as rendas por si só não cobrem esses custos, é imprescindível a alteração de uma estratégia assente no curto prazo e frágil e implementar uma estratégia que seja mais duradoura e sólida;
- iv. Venda de património para garantir a sustentabilidade.** Devido ao facto de não existirem rendimentos suficientes para cobrir os custos operacionais ou melhor, garantir a sustentabilidade da organização a Administração opta por vender património. Esta é uma das estratégias implementadas para atingir esse objetivo. Contudo, poderá constituir um problema a médio prazo para a mesma. Quando o património for escasso ou inexistente, quais são as opções que restam? É verdadeiramente essencial que esta estratégia seja alterada. Pontualmente, para reforçar o orçamento anual para remodelação de instalações, aquisição de equipamentos, entre outros, constitui algo de natural. Contudo, esta forma de atuação, que não pode ser denominada de estratégia, constitui uma rotina. Esta situação poderá ser desastrosa para o futuro da organização;

- v. **Reduzida aposta no processo de empreendedorismo social.** Verifica-se que a aposta em iniciativas de empreendedorismo social são reduzidas, nem é considerado o facto de que através desse processo seja possível obter uma maior autonomia financeira. São várias as organizações que procuram complementar os seus rendimentos provenientes dos serviços que prestam aos seus clientes, com iniciativas de empreendedorismo social. Estas iniciativas podem não ser necessariamente dirigidas à população que normalmente fornecem esses serviços, essas iniciativas podem ser dirigidas a outras camadas da população, desde que permita satisfazer uma determinada necessidade social. Incorporar na gestão estratégica da organização o processo de empreendedorismo social, aparentemente, é uma das soluções mais facilitada;
- vi. **Não possui um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001.** Consideramos o facto de que, não existir ou Sistema de Gestão da Qualidade constitui um fator prejudicial e que poderá, ao longo do tempo, fazer com que a organização perca vantagem competitiva. A qualidade certificada é cada vez mais exigida pelos órgãos tutelares, no entanto, a própria sociedade tende a questionar se a organização está devidamente certificada e no caso de não estar podem surgir algumas reservas em contratuar os serviços dessa organização;

#### **Oportunidades**

- i. **Reconhecimento por parte da comunidade, relativamente aos serviços fornecidos pela organização.** Existe de facto um reconhecimento positivo relativamente aos serviços prestados pela organização, o que permite aumentar o volume de clientes e, subsequentemente, aumentar o seu volume de negócios;
- ii. **Aumento da população sénior.** Para além de não ser um ponto forte atribuído à organização, não deixa de constituir uma oportunidade. O aumento da percentagem de idosos em Portugal está a aumentar consideravelmente e associando este ponto, à qualidade reconhecida pela população dos serviços que a organização fornece, à sua longa história no seio da economia social e à experiência profissional dos seus colaboradores, poderá constituir algo de crucial para manter níveis de ocupação elevados, mas mais do que isso aumentar a sua capacidade para a admissão de mais idosos;
- iii. **Estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações (com e sem fins lucrativos).** A organização possui algumas parcerias estratégicas com a Câmara Municipal e com empresas como a *Bosch*. Sendo uma área geográfica com uma elevada percentagem de indústria, tal facto poderá ser crucial para aumentar a celebração de acordos no seio dessas empresa, por

exemplo, para aumentar a percentagem de clientes no setor da infância, que tanta dificuldade apresenta;

- iv. **Concorrência quase inexistente no concelho.** É de todo algo que poderá ser o ponto de sustentabilidade da organização. Considerando que é quase nula a concorrência no concelho, existindo apenas duas organizações: Centro Social de Arada e Conferência Vicentina de São Martinho. Referimos quase nula, na medida em que estas organizações não possuem a estrutura da organização em causa, assim como não possuem as mesmas respostas sociais, intervindo em áreas diferenciadas;

### **Ameaças**

- i. **Elevada taxa de desemprego.** A conjuntura atual não sendo de todo a melhor, conduz a níveis de desemprego preocupantes. É de facto muito penalizador perder o emprego, no entanto, não deixa de ser igualmente complexo para a organização, ou seja, existindo cada vez mais desempregados, essas pessoas tendem a manter os idosos nas suas habitações usufruindo das suas pensões, evitando que estes sejam institucionalizados. Mesmo no âmbito do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) existe uma tendência a não contratualizar serviços à organização porque estando os descendentes desempregados, estes podem fornecer os cuidados necessários;
- ii. **Reduzida taxa de natalidade e elevada taxa de emigração.** A reduzida taxa de natalidade, por motivos mais do que debatidos, cada vez nascem menos crianças, seja devido a condições financeiras mais restritas, seja por motivos profissionais. No que respeita à elevada taxa de emigração, os pais ao emigrarem existe alguma tendência para levarem consigo os seus filhos, o que faz sentido. Estes dois aspetos conjugados estão a provocar alguns problemas à organização no que respeita ao setor da infância, sendo que, cada vez existem mais dificuldades em atingir a lotação máxima das suas infraestruturas, traduzindo-se numa redução substancial de rendimentos provenientes dos clientes, mas igualmente das participações estatais.

### Análise SWOT do Estudo de Caso B

	Aspetos Positivos		Aspetos Negativos
	<i>Strenghts</i> Pontos Fortes		<i>Weaknesses</i> Pontos Fracos
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aposta na promoção da organização (marketing);</li> <li>- Longa experiência na prestação de serviços no seio da economia social;</li> <li>- Avaliação periódica da satisfação dos clientes e dos colaboradores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respostas sociais pouco diversificadas;</li> <li>- Total dependência de apoios estatais e/ou mecenato;</li> <li>- Inexistência de participações financeiras por parte dos clientes;</li> <li>- Recursos humanos com poucas qualificações e reduzida experiência profissional;</li> <li>- Reduzida aposta no processo de empreendedorismo social;</li> <li>- Não possui um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001.</li> </ul>
	<i>Opportunities</i> Oportunidades		<i>Threats</i> Ameaças
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento por parte da comunidade, relativamente aos serviços fornecidos pela organização;</li> <li>- Estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e sem fins lucrativos);</li> <li>- Concorrência quase inexistente no concelho.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento exponencial de pessoas sem-abrigo;</li> <li>- Agravamento da conjuntura económico-financeira do país.</li> </ul>

#### Pontos Fortes

- i. **Aposta na promoção da organização (marketing).** A organização evidencia uma capacidade de marketing de destaque, sendo a aposta efetuada, principalmente, através dos canais televisivos não só locais (Madeira), mas igualmente a nível nacional através do canal de

televisão estatal. A maior incidência nesta promoção ocorrer na época natalícia. Apesar da organização não apostar nas redes sociais e num *site*, através da televisão é possível alcançar o grande público promovendo as suas intervenções sociais. Esta posição adotada pela organização poderá constituir uma vantagem competitiva quando comparada com organizações similares no concelho do Funchal;

- ii. **Longa experiência na prestação de serviços no seio da economia social.** A organização fornece apoio aos mais carenciados ou desfavorecidos desde 1889. A sua única concorrente foi fundada em 2002, pelo que neste campo, com toda a certeza a experiência profissional da organização no apoio aos mais carenciados constitui uma elevada vantagem competitiva;
- iii. **Avaliação periódica da satisfação dos clientes e dos colaboradores.** Verifica-se uma preocupação em saber a opinião dos seus clientes e colaboradores, tanto na perspetiva de quem usufrui do serviço como na perspetiva de quem o fornece. Para tal, são utilizados inquéritos escritos preenchidos pelos clientes sendo de facto possível perceber aquilo que é positivo e menos positivo. Só desta forma será possível aos gestores de topo da organização convergir as suas ações operacionais com a satisfação das necessidades sociais da sua populações-alvo;

#### **Pontos Fracos**

- i. **Respostas sociais pouco diversificadas.** A organização não apresenta uma diversidade de respostas sociais, concentrando-se apenas numa resposta social que incide nos cidadãos sem-abrigo. Não existindo uma comparticipação financeira destes clientes, as fontes de rendimento são exclusivamente provenientes do estado e/ou do mecenato. Na eventualidade de existir uma ou mais respostas sociais, para além da já existente, provavelmente passaria a existir outras fontes de rendimento, diminuindo a sua dependência dos apoios públicos e privados;
- ii. **Total dependência de apoios estatais e/ou mecenato.** À semelhança do referido no ponto anterior, é notória a dependência de apoios provenientes do estado e/ou do mecenato. Considerando na atual conjuntura económico-financeira em que o ajustamento resulta em cortes orçamentais de elevada envergadura, a organização arrisca perder uma boa parte desses apoios, pelo que claramente é uma desvantagem competitiva;
- iii. **Inexistência de comparticipações financeiras por parte dos clientes.** A total ausência de comparticipações financeiras dos clientes da organização, associado à dependência dos apoios estatais e/ou privados, poderá resultar numa situação calamitosa do ponto de vista

económico-financeiro. Urge serem efetuadas alterações estruturantes nesta matéria, como por exemplo a implementação de outras respostas sociais;

- iv. **Recursos humanos com baixas qualificações e reduzida experiência profissional.** Este é de facto um problema que acaba por ser algo de natural, uma vez que a sustentabilidade da organização é substancialmente negativa. Existindo dificuldades em obter financiamento para os custos operacionais da sua intervenção, dificilmente a organização poderá atrair profissionais qualificados e com experiência profissional. O voluntariado é a palavra de ordem. Contudo, a base de recursos humanos não poderá assentar na capacidade de altruísmo do cidadão, esta é demasiado suscetível de alterações e que poderá prejudicar a organização não só numa deficiente qualidade na prestação de serviços como na mensagem de pouco profissionalismo que poderá transmitir à população;
- v. **Reduzida aposta no processo de empreendedorismo social.** Apesar das várias dificuldades evidenciadas na área financeira entre outras áreas, não se verifica uma clara aposta no processo de empreendedorismo social. Através deste processo, poderá ser possível conjugar a criação de valor social e obter retorno financeiro. Consideramos que deverá ser algo a ter em consideração;
- vi. **Não possui um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001.** Não existindo uma certificação da qualidade dos serviços que fornece e das instalações da organização, constitui algo preocupante. Cada vez mais a certificação da qualidade não constitui um “luxo” mas uma necessidade. Agir de acordo com as normas da qualidade em vigor, em todos os serviços que se fornecem à população, é verdadeiramente importante. Os órgãos tutelares cada vez mais exigem essa premissa, pelo que mudanças nesta área devem ser consideradas;

### **Oportunidades**

- i. **Reconhecimento por parte da comunidade, relativamente aos serviços fornecidos pela organização.** Apesar de dificuldades notórias, é possível perceber que a comunidade reconhece de forma muito positiva a intervenção da organização, pelo que não poderá deixar de ser considerada uma vantagem competitiva. Contudo, de forma a manter esta vantagem competitiva, é de todo conveniente que se façam alterações em áreas menos positivas de forma a manter esse reconhecimento pela comunidade;
- ii. **Estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e sem fins lucrativos).** O facto de estabelecer parcerias com outras organizações constitui uma verdadeira oportunidade para consolidar a sua intervenção na população-alvo da organização. Contudo,

não foi possível perceber o tipo de organizações em que são estabelecidas parcerias estratégicas, deixando alguma dúvida se de facto são verdadeiramente estabelecidas. Independentemente deste facto vamos considerar que são efetuadas;

- iii. **Concorrência quase inexistente no concelho.** A única organização concorrente é denominada de CASA (Centro de Apoio ao Sem Abrigo), pelo que num concelho com uma dimensão considerável é de todo positivo o facto de só existir uma organização concorrente e uma oportunidade para modificar e expandir o seu modelo de negócio, permitindo a angariação de mais clientes e subsequentemente, maior volume das participações financeiras de cariz estatal ou por parte dos clientes se expandirem para outras vertentes do apoio social (e.g.: Serviço de Apoio Domiciliário);

### **Ameaças**

- i. **Aumento exponencial de pessoas sem-abrigo.** O contínuo aumento das pessoas sem-abrigo em virtude não só da atual conjuntura económico-financeira do país, mas também devido a problemas relacionados com a adição, poderá constituir um problema para a organização, na medida em que, se a mesma não possuir a capacidade de apoiar essa população em crescendo, irá sofrer uma perda substancial de clientes, assim como uma perda de apoios financeiros de cariz estatal;
- ii. **Agravamento da conjuntura económico-financeira do país.** Este agravamento poderá conduzir a uma redução dos apoios estatais a esta organização, traduzindo-se numa situação calamitosa. A presente conjuntura, certamente vai-se prolongar por vários anos, sendo que a organização terá de tomar decisões cruciais para garantir a sua sustentabilidade, incidindo em áreas que não dependa em exclusivo desses apoios. Tal como já referido noutros pontos, é fundamental que o seu modelo de negócio seja alterado, pois o risco de cessar a sua atividade é substancialmente elevado.

### Análise SWOT do Estudo de Caso C

	<b>Aspetos Positivos</b>	<b>Aspetos Negativos</b>
	<b><i>Strenghts</i> Pontos Fortes</b>	<b><i>Weaknesses</i> Pontos Fracos</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência na prestação de serviços no seio da economia social;</li> <li>- Gestão organizada e ajustada às necessidades;</li> <li>- Elevada aposta no processo de empreendedorismo social (Ateliê de Doçaria);</li> <li>- Avaliação periódica da satisfação dos clientes e dos colaboradores;</li> <li>- Clientes apresentam uma forte ligação à organização;</li> <li>- As instalações permitem uma maior expansão em termos de acolhimento de pessoas com deficiência e outras respostas sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respostas sociais pouco diversificadas;</li> <li>- Não possui um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001;</li> <li>- Autonomia financeira nula ou quase nula;</li> <li>- Infraestruturas envelhecidas.</li> </ul>
	<b><i>Opportunities</i> Oportunidades</b>	<b><i>Threats</i> Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento da comunidade, relativamente aos serviços fornecidos pela organização;</li> <li>- Estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e sem fins lucrativos);</li> <li>- Concorrência inexistente no concelho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusão das pessoas com deficiência;</li> <li>- Famílias pouco cooperantes</li> <li>- Não se verificam atualizações nos acordos de cooperação que acompanhem os custos/médios/mensais /cliente.</li> </ul>

#### Pontos Fortes

- i. **Experiência na prestação de serviços no seio da economia social.** A organização desde 2001 que fornece apoio a pessoas com deficiência, algo que é bastante considerável no que

respeita à aquisição de experiência profissional do *know-how* necessário para garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes, traduzindo-se numa vantagem competitiva;

- ii. **Gestão organizada e ajustada às necessidades.** A organização possui uma estrutura organizacional simplificada mas com funções bem definidas. Apresenta uma equipa multidisciplinar, algo que é preponderante pois irá agilizar a intervenção numa população algo complexa devido às suas limitações físicas e cognitivas;
- iii. **Elevada aposta no processo de empreendedorismo social (Ateliê de Doçaria).** A capacidade da organização para a implementação do processo de empreendedorismo social é verdadeiramente notável. A organização consegue obter um retorno financeiro elevado e em simultâneo criar valor social, constituindo algo extremamente positivo para a obtenção de vantagem competitiva e um exemplo a ser tido em consideração por qualquer outra NPO;
- iv. **Avaliação periódica da satisfação dos clientes e dos colaboradores.** A organização demonstra uma preocupação crescente em obter um retorno sobre a qualidade dos serviços prestados e auscultar as necessidades dos seus clientes. Através deste método a organização consegue otimizar a operacionalização dos seus serviços e convergir com as reais necessidades dos seus clientes. É de destacar, por exemplo, que o Plano Anual de Atividades é elaborado conjuntamente com os clientes e Pais, ou seja, constitui uma forma de garantir uma maior satisfação de todos os intervenientes;
- v. **Clientes apresentam uma forte ligação à organização.** O nível de envolvimento e proximidade com a organização por parte dos clientes é enorme. Com tal grau de proximidade, é gerado um ambiente não tanto de cariz institucional mas do tipo “familiar”, que facilita a intervenção;
- vi. **As instalações permitem uma maior expansão em termos de acolhimento de pessoas com deficiência e outras respostas sociais.** Com forte potencial de expansão, poderá constituir um fator chave para no futuro aumentar o seu volume de clientes e em simultâneo o seu volume de negócios;

#### **Pontos Fracos**

- i. **Respostas sociais pouco diversificadas.** Este ponto poderá constituir um problema, uma vez que centra a sua atividade no Centro de Atividades Ocupacionais (CAO). Esta situação conduz inevitavelmente a uma restrição no que respeita à obtenção de um maior volume de clientes e de rendimentos. Deverá ser considerada a possibilidade de apostar em maiores proporções na resposta social de Apoio Domiciliário a pessoas portadoras de deficiência, principalmente no período pós laboral da organização, em que os utentes regressam ao seu domicílio. A

prestação do Serviço de Distribuição de Alimentação (jantar), Serviço de Tratamento de Roupas e Serviço de Higiene Habitacional, poderá constituir o cerne desta intervenção;

- ii. **Não possui um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a Norma ISSO 9001.** A certificação da qualidade constitui um aspeto fundamental, pois permite agir de acordo com as normas da qualidade em vigor, e que estarão subjacentes a todos os serviços fornecidos aos clientes. A tutela exige cada vez mais, tal como os clientes e seus familiares, pelo que é crucial que sejam efetuadas alterações neste âmbito;
- iii. **Autonomia financeira nula ou quase nula.** A organização não apresenta, ainda, rendimentos suficientes para se tornar menos dependente dos apoios/recursos financeiros externos (e.g.: participações financeiras da Segurança Social). Esta dificuldade foi em grande parte provocada por um problema relacionado com o pagamento do IVA, relativo à venda dos bolos e doces produzidos no Ateliê de Doçaria da organização, através de iniciativas de empreendedorismo social;
- iv. **Infraestruturas envelhecidas.** As infraestruturas da organização encontram-se num estado de conservação que não é de todo o mais adequado. Este fator poderá ser encarado de uma forma mais negativa pelos familiares dos clientes, considerando que podem não existir as condições necessárias para a prestação de um serviço com qualidade. Apesar de, na sua generalidade, as infraestruturas demonstrarem as condições mínimas exigíveis, é imprescindível atuar de forma a melhorar substancialmente as infraestruturas e algum equipamento de cariz mais técnico;

### **Oportunidades**

- i. **Reconhecimento da comunidade, relativamente aos serviços fornecidos pela organização.** Este ponto poderá constituir uma vantagem competitiva para a organização, na medida em que a comunidade ao reconhecer a qualidade dos serviços fornecidos, poderá implicar um aumento da procura e, subseqüentemente um aumento do volume de clientes e do volume de negócios;
- ii. **Estabelece parcerias estratégicas com outras organizações (com e sem fins lucrativos).** Ao serem estabelecidas parcerias estratégicas com outras organizações, não deixará de ser uma oportunidade para reforçar a sua intervenção social. Neste caso em particular, a organização tenta consolidar as suas parcerias estratégicas com o objetivo de escoar os produtos produzidos no Ateliê de Doçaria e que tem permitido obter um elevado retorno financeiro, contribuindo para a sustentabilidade da organização;

- iii. **Concorrência inexistente no concelho.** Não existir no concelho qualquer outra organização que forneça serviços a pessoas portadoras de deficiência, permite à organização obter uma vantagem única e um controlo total sobre o mercado onde atua;

### Ameaças

- i. **Exclusão das pessoas com deficiência.** Existe uma forte tendência para “esconder” a deficiência existente em uma ou mais pessoas no seio das famílias. Devido a fatores de ordem cultural e/ou falta de informação, as famílias impedem que, por exemplo, os seus filhos possam frequentar o CAO. Isto ao ocorrer de uma forma intensificada, pode provocar um impacto muito negativo não só às pessoas portadoras de deficiência, mas também à organização que deixa de ter os clientes necessários para garantir o seu funcionamento;
- ii. **Famílias pouco cooperantes.** As famílias têm demonstrado pouca colaboração com a organização, no sentido de combater a “deficiência escondida”. Apesar da organização proceder a uma campanha de sensibilização constante, as famílias apresentam índices de renitência demasiado elevados, o que poderá conduzir a um decréscimo do volume de clientes e, em simultâneo, um decréscimo do volume de negócios;
- iii. **Não se verificam atualizações nos acordos de cooperação que acompanhe o custo real/médio/cliente.** Este ponto constitui um problema cuja resolução é complexa. Os acordos de cooperação são atualizados anualmente em algumas décimas percentuais, nada de relevante quando comparado com a evolução dos custos que a organização suporta para fornecer os seus serviços. A título de exemplo, no ano de 2013 a comparticipação correspondia a €482,45, sendo que no ano de 2014, este valor passou para €487,27, verificando-se uma atualização em cerca de 0,9 pontos percentuais. Contudo, a atual situação do país também impede que os acordos sejam atualizados numa percentagem mais elevada, pelo que não deixa de ser preocupante para a organização, uma vez que uma parte dos seus rendimentos advém dos acordos de cooperação.

## Referências

- AFACIDASE. (2011). AFACIDASE. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <https://www.facebook.com/pages/AFACIDASE/199936486710199>.
- Amaral, L. (2010). *Economia Portuguesa, As Últimas Décadas* (2nd ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Andrade, C. (2001). *Segurança Social e distribuição do rendimento. Gestão e Desenvolvimento*, (10), 261–296. Disponível em [http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8907/1/gestaodesenvolvimento10\\_261.pdf](http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8907/1/gestaodesenvolvimento10_261.pdf).
- Anesi, V. (2009). Moral hazard and free riding in collective action. *Social Choice and Welfare*, 32(2), 197–219. doi:DOI 10.1007/s00355-008-0318-8.
- António, N. S. (2006). *Estratégia Organizacional: Do posicionamento ao movimento* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ashoka. ([s.d.]). About Us - Ashoka Innovators for Public. *Ashoka*. Acedido a 24 set. 2014. Disponível em <https://www.ashoka.org/about>.
- Assembleia da República. Lei n.º 84/84 de 14 de agosto da Segurança Social (1984). Lisboa. Disponível em <http://dre.pt/pdf1s/1984/08/18800/25012510.pdf>.
- Assembleia da República. Lei n.º 19-A/96, de 29 de junho: Criação do rendimento mínimo garantido instituindo uma prestação do regime não contributivo da segurança social e um programa de inserção social (1996). Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1996/06/149A01/00020005.pdf>.
- Assembleia da República. Lei n.º 17/2000 de 8 de agosto (2000). Lisboa. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/2000/08/182A00/38133825.pdfbmit=Pesquisar>.
- Assembleia da República. (2002). Lei n.º 32/2002 de 20 de dezembro. Acedido a 17 set. 2014. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/2002/12/294A00/79547968.pdf>.
- Assembleia da República. Lei n.º 13/2003 de 21 de Maio: Revoga o rendimento mínimo garantido previsto na Lei n.º 19-A/96, de 29 de Junho, e cria o rendimento social de inserção (2003). Lisboa. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/2003/05/117A00/31473152.pdf>.
- Assembleia da República. Constituição da República Portuguesa: VII Revisão Constitucional (2005). Disponível em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>.
- Assembleia da República. Lei n.º 4/2007 de 16 de Janeiro: Aprova as bases gerais do sistema de segurança social (2007). Lisboa. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2007/01/01100/03450356.PDF>.
- Assembleia da República. Lei n.º 110/2009 de 16 de Setembro: Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social (2009). Lisboa. Disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2009/09/18000/0649006528.pdf>.

- Assembleia da República. Lei n.º 30/2013 de 8 de maio: Lei de Bases da Economia Social (2013). Lisboa: Diário da República, 1.ª série. Disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/sobre\\_nos/Lei\\_de\\_Bases\\_da\\_Economia\\_Social.pdf](http://www.cases.pt/0_content/sobre_nos/Lei_de_Bases_da_Economia_Social.pdf).
- Associação Protectora dos Pobres. (2014a). Historial e evolução do apoio institucional. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://associacaoprotectoradospobres.pai.pt/>.
- Associação Protectora dos Pobres. (2014b). Espaço Anjos. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://espacoanjos.blogspot.pt/2012/05/associacao-protectora-dos-pobres-sopa.html>.
- Baganha, M., Ribeiro, J., & Pires, S. (2002). O Sector da Saúde em Portugal. Funcionamento do sistema e caracterização sócio-profissional. *Policopiado, oficina do CES*, (182), 1–33. Disponível em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/182/182.pdf>.
- Banco de Inovação Social. (2013). BIS - Banco de Inovação Social. Acedido a 25 set. 2014. Disponível em <http://bancodeinovacaosocial.pt/quemsomos.php>.
- Barea, J. (1990). *Concepto y agentes de la economía social. CIRIEC-Espana, revista de economía pública, social y cooperativa*, 8, 109–117.
- Bolsa de Valores Sociais. (2014a). BVS - Bolsa de Valores Sociais. Acedido a 25 set. 2014. Disponível em <http://www.bvs.org.pt/view/viewQuemSomos.php>.
- Bolsa de Valores Sociais. (2014b). BVS - Bolsa de Valores Sociais. Acedido a 25 set. 2014. Disponível em <http://www.bvs.org.pt/view/viewPorqueInvestir.php>.
- Bolsa de Valores Sociais. (2014c). BVS - Bolsa de Valores Sociais. Acedido a 25 set. 2014. Disponível em <http://www.bvs.org.pt/view/viewProjetos.php>.
- Booth, A. L. (1985). The Free Rider Problem and a Social Custom Model of Trade Union Membership. *The Quarterly Journal of Economics*, 100(1), 253–261. doi:10.2307/1885744.
- Briggs, A. (2006). The Welfare State in Historical Perspective. In C. Pierson & F. Castles (Eds.), *The Welfare State* (2nd ed.). Cambridge: Polity Press.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3rd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72.
- Caeiro, J. (2009). A Economia Social: Fundamentos Teóricos e Tipologia. In J. Caeiro (Ed.), *Economia e Política Social: Contributos para a Intervenção Social no Século XXI* (1st ed., pp. 57–78). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Câmara Municipal de Manteigas. (2012). Associativismo. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.cm-manteigas.pt/concelho/Associativismo1/Paginas/AFACIDASE.aspx>.
- Campos, A. C., & Simões, J. (2011). *O Percurso da saúde: Portugal na Europa*. Coimbra: Edições Almedina, SA.

- Cardoso, J. L., & Rocha, M. M. (2009). O seguro social obrigatório em Portugal (1919-1928): acção e limites de um Estado providente. *Análise Social*, XLIV(192), 439–470. Disponível em [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0003-25732009000300001&nrm=iso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0003-25732009000300001&nrm=iso).
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CASES. (2014a). Identidade das Misericórdias: Definição. Lisboa. Acedido a Disponível em <http://www.cases.pt/misericordias/identidadedasmisericordias>.
- CASES. (2014b). Bases de Dados das Misericórdias. Acedido a 4 out. 2014. Disponível em <http://www.cases.pt/misericordias/bases-de-dados-de-misericordias>.
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267–271. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>.
- Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and structure*. Boston: MIT Press.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2012). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7–25. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9606200031&site=ehost-live>.
- Crespo, L. (2009). Nasce hoje em Portugal a Bolsa de Valores Sociais. *Negócios*. Acedido a 25 set. 2014. Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/nasce\\_hoje\\_em\\_portugal\\_a\\_bolsa\\_de\\_valores\\_sociais.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/nasce_hoje_em_portugal_a_bolsa_de_valores_sociais.html).
- CSES. (2013). Conta Satélite da Economia Social. (C. A. S. para a E. Social, Ed.). Lisboa: Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Acedido a Disponível em <http://www.cases.pt/atividades/contasatelitees>.
- Dees, J. (1998). O significado de empreendedorismo social. *Universidade de Stanford*. Disponível em [http://scholar.google.pt/scholar?q=empreendedorismo+social&btnG=&hl=pt-PT&as\\_sdt=0,5#3](http://scholar.google.pt/scholar?q=empreendedorismo+social&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0,5#3).
- Defourny, J. (1992). Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector. In J. L. Monzón & J. Defourny (Eds.), *Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública* (pp. 79–104). Valencia: Ciriéc-Espana.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). *Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud. L'économie sociale au Nord et au Sud* (pp. 25–56). Paris, Bruxelles: De Boeck Université. Disponível em <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/90506/1/Defourny.Develtere.FR.pdf>.
- Deming, E. (2000). *Out of The Crisis* (1st ed.). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

- Dyer, B., & Gupta, A. K. (1999). What First-to-Market Companies Do Differently. *Research Technology Management*, 42(2). Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1dc2c6c9-1460-4641-b536-7230ffdb88db%40sessionmgr198&vid=1&hid=113>.
- Esping-Andersen, G. (2006). Three Worlds of Welfare Capitalism. In C. Pierson & F. Castles (Eds.), *The Welfare State Reader* (2nd ed., pp. 160–174). Cambridge: Polity Press.
- Eurocid. (2013). Economia social na União Europeia. Lisboa. Acedido a Disponível em [http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=7655](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7655).
- Felício, A., Gonçalves, H., & Gonçalves, V. da C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139–2146. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.040>.
- Fernandes, A. (1996). Previdência Social e Estado-Providência. In *III Congresso Português de Sociologia*.
- Fialho, D. (2006). *A Reforma do Dividendo Populacional: Consequências Económicas e Sociais do Envelhecimento da População*. *SOCIUS Working Papers*, (10), 1–20.
- Flora, P., & Heidenheimer, A. (2009). The Historical Core and Changing Boundaries of the Welfare State. In P. Flora & A. Heidenheimer (Eds.), *The Development of Welfare States in Europe and America* (8th ed., pp. 17–34). New Jersey: Transaction Publishers.
- FMI. (2012). O papel do FMI para ajudar a proteger os mais vulneráveis na crise mundial. *Fundo Monetário Internacional*. Acedido a 24 set. 2014. Disponível em <http://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/exr/facts/protectp.pdf>.
- Fonseca, P. (2009). Da Igreja ou do Estado... As Misericórdias Portuguesas?! . Guarda: Semanário Católico Regionalista. Acedido a Disponível em <http://www.jornalaguarda.com/index.asp?idEdicao=282&id=14372&idSeccao=3587&Action=noticia>.
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 149–176. doi:10.1590/S1415-65552007000300008.
- Franco, R. C., & Azevedo, C. (2010). Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL. In C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses (Eds.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 163–207). Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Muiltimédia, Lda.
- Gata, H. Q. (2010). Para Além do Negócio: O Papel das Empresas Sociais na Criação de Valor Social. In C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses (Eds.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 119–126). Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Muiltimédia, Lda.
- Governo. Decreto Regulamentar n.º 43/82 de 22 de julho: Integração dos Trabalhadores do Serviço Doméstico no Regime Geral de Previdência (1982). Lisboa: Diário do Governo, 1.ª série - n.º 167 de 22 de julho. Disponível em <https://dre.pt/application/file/394073>.

- Governo. Decreto-Lei n.º 8/82 de 18 de novembro: Regime dos Trabalhadores Independentes (1982). Lisboa: Diário do Governo, 1.ª série, de 18 de novembro.
- Grameen Bank. (2011). Grameen Bank - Introduction. *Grameen Bank - Bank for the Poor*. Acedido a 24 set. 2014. Disponível em [http://www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=112](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=112).
- Grant, R. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (4th ed.). Malden, Massachusetts, USA: Blackwell Publishers Inc.
- Grecco, C. (2010). Bolsa de Valores Sociais: Inovação e Valor Social. In C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses (Eds.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 99–104). Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Guibentif, P. (1985). Génese da previdência social. Elementos sobre as origens da segurança social portuguesa e suas ligações com o corporativismo. *Ler História*, 5, 27–58.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- ICNPO. (2013). The International Classification of Non-profit Organizations. Government of Canada. Acedido a 7 nov. 2013. Disponível em <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm>.
- IES. (2014). Projetos ES+ Identificados. Acedido a 11 set. 2014. Disponível em <http://ies2014.prosite.com/235179/2565728/identificacao/projetos-es-identificados>.
- Institut de France. ([s.d.]). Une Institution. *Institut de France*. Acedido a 6 out. 2014. Disponível em <http://www.institut-de-france.fr/fr/une-institution>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). Folha Informativa da Rede de Informação do INE em Bibliotecas do Ensino Superior - RIIBES. Acedido a 2 dez. 2013. Disponível em [http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/FI\\_RIIBES\\_43/index.html#/1/zoomed](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/FI_RIIBES_43/index.html#/1/zoomed).
- Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R., & Fernandes, H. (2013). *Envelhecimento e Economia Social: Perspetivas Atuais* (1st ed., p. 104). Lisboa: Psicosoma.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. doi:10.1002/nml.11308.
- Keynes, J. M. (1936). *The Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan Press.
- Kourilsky, M. L. (1995). Entrepreneurship Education: Opportunity in Search of Curriculum. *Business Education Forum*, 50(1), 11–15. Disponível em <http://eric.ed.gov/?id=ED389347>.
- Lipinski, J., Lester, D. L., & Nicholls, J. (2013). Promoting social entrepreneurship: Harnessing experiential learning with technology transfer to create knowledge based opportunities. *Journal of Applied Business Research*, 29(2), 597–606. Disponível em <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84874213353&partnerID=40&md5=71a3e914b2b83742dac2aa49f011e6a9>.

- Maia, F. (1985). *Segurança social em Portugal: evolução e tendências*. Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento.
- Maia, L. (2014). Reformados ricos passam à frente na lista das IPSS. *Diário de Notícias*. Acedido a 24 set. 2014. Disponível em [http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content\\_id=3810848&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=3810848&page=-1).
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002.
- Matei, L., & Matei, A. (2012). The Social Enterprise and the Social Entrepreneurship—Instruments of Local Development. A Comparative Study for Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(0), 1066–1071. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.182>.
- Mendes, F. R. (1995). *Por onde vai a segurança social portuguesa?*. *Análise Social*, 30(131/132), 405–429. doi:10.2307/41011095.
- Ministério da Saúde e Assistência. Decreto-Lei n.º 48580 de 14 de setembro: Sujeição de equipamentos a licenciamento prévio e à fiscalização do Estado,. (M. da S. e Assistência, Ed.) (1968). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 218 de 14 de setembro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1968/09/21800/14531454.pdf>.
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2012a). *Protocolo de Cooperação 2011-2012 celebrado entre o MSSS e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Disponível em <http://www4.seg-social.pt/publicacoes?bundleId=1831809>.
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2012b). *Protocolo de Cooperação 2013-2014 celebrado entre o MSSS e a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Disponível em [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/453857/Protocolo+MSSS\\_Uni%C3%A3o\\_Miseric%C3%B3rdia\\_Port\\_Confed\\_Nac\\_IPS\\_Uni%C3%A3o\\_Mutualista\\_Port](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/453857/Protocolo+MSSS_Uni%C3%A3o_Miseric%C3%B3rdia_Port_Confed_Nac_IPS_Uni%C3%A3o_Mutualista_Port).
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Decreto-Lei n.º 133/2012 de 27 de junho. (M. da S. e da S. Social, Ed.) (2012). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - N.º 123 - 27 de junho de 2012. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/06/12300/0327003304.pdf>.
- Ministério da Solidariedade, E. e S. S. Decreto-Lei n.º 13/2013 de 25 de janeiro. (E. e S. S. Ministério da Solidariedade, Ed.) (2013). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - N.º 18 - 25 de janeiro de 2013. Disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2013/01/01800/0051500518.pdf>.
- Ministério do Emprego e da Segurança Social. Código das Associações Mutualistas: Decreto-Lei n.º 72/90 de 3 de março. (M. do E. e da S. Social, Ed.) (1990). Lisboa: Diário da República - 1.ª Série, n.º 52 de 3-3-1990. Disponível em [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/39233/DL\\_72\\_90](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/39233/DL_72_90).
- Ministério do Emprego e da Segurança Social. Decreto-Lei n.º 326/93, de 25 de setembro: Desagregação da taxa contributiva do regime geral. (M. do E. e da S. Social, Ed.) (1993). Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 226 de 25 de setembro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1993/09/226A00/53625364.pdf>.

- Ministério do Emprego e da Segurança Social. Decreto-Lei n.º 327/93, de 25 de setembro: Direito à Segurança Social dos membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas e entidades equiparadas. (M. do E. e da S. Social, Ed.) (1993). Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 226 de 25 de setembro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1993/09/226A00/53645367.pdf>.
- Ministério do Emprego e da Segurança Social. Decreto-Lei n.º 328/93, de 25 de setembro: Reformulação do regime de Segurança Social dos trabalhadores independentes, que passam a usufruir da cobertura da Segurança Social, em igualdade de circunstâncias com os trabalhadores por conta de outrem. (M. do E. e da S. Social, Ed.) (1993). Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 226 de 25 de setembro. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1993/09/226A00/53675377.pdf>.
- Ministério do Emprego e da Segurança Social. Decreto-Lei n.º 329/93, de 25 de setembro: Distinção entre a componente de seguro da componente de solidariedade com base no financiamento pelo orçamento do Estado. (M. do E. e da S. Social, Ed.) (1993). Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 226, de 25 de setembro. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1993/09/226a00/53785391.PDF>.
- Ministério do Trabalho e da Segurança Social. Decreto-Lei n.º 158/84, de 17 de maio: Assegurar o acolhimento das crianças durante o período de trabalho dos pais. (M. do T. e S. Social, Ed.) (1984). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 114 de 17 de maio. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1984/05/11400/16011604.pdf>.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Decreto-Lei n.º 208/2001, de 27 de julho (2001). Lisboa. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/2001/07/173A00/45794580.pdf>.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Decreto-Lei n.º 98/2005 de 16 de Junho (2005). Lisboa. Disponível em [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/16682/DL\\_98\\_2005](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/16682/DL_98_2005).
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Portaria n.º 881/2007 de 8 de agosto: Normas reguladoras dos acordos de cooperação e atualização da comparticipação financeira. (M. do T. e da S. Social, Ed.) (2007). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 152 de 8 de agosto. Disponível em <http://dre.pt/pdf1s/2007/08/15200/0510905111.pdf>.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Despacho normativo n.º 34/2007, de 19 de setembro (2007). Lisboa. Disponível em <http://www.rncci.min-saude.pt/SiteCollectionDocuments/2741227414.pdf>.
- Ministério do Trabalho e Segurança Social. Despacho Normativo n.º 5/85, de 18 de janeiro: Normas de forma a assegurar o acolhimento das crianças durante o período de trabalho dos pais. (M. do T. e S. Social, Ed.) (1985). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 15 de 18 de janeiro. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1985/01/01500/01450154.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 724/74 de 18 de dezembro: Atribuição do subsídio de natal para os pensionistas. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1974). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 294 de 18 de dezembro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1974/12/29400/15851586.pdf>.

- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 169-D/75, de 31 de março: Atribuição de subsídio de desemprego para a generalidade dos trabalhadores por conta de outrem. (M. do T. e dos A. Sociais, Ed.) (1975). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 75 de 31 de março. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1975/03/07503/00060012.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Portaria n.º 115/77 de 9 de Março: Regime Transitório para todos os Trabalhadores Independentes (1977). Lisboa: Diário do Governo, 1.ª série - n.º 57 de 9 de março. Disponível em [http://www.igf.min-financas.pt/Leggeraldocs/PORTARIA\\_0115\\_77.htm](http://www.igf.min-financas.pt/Leggeraldocs/PORTARIA_0115_77.htm).
- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro: Regime jurídico das instituições privadas de solidariedade social. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1979). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 299 de 29 de dezembro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1979/12/29910/01950208.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 288/79 de 13 de agosto: Definida a resposta de colocação familiar, como medida de acolhimento temporário, por famílias consideradas idóneas, de menores cuja família natural não esteja em condições de desempenhar cabalmente a sua função edu. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1979). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 186, de 13 de agosto. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1979/08/18600/19081910.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto Regulamentar n.º 60/80, de 10 de outubro: resposta de colocação familiar, como medida de acolhimento temporário, por famílias consideradas idóneas. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1980). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 235, de 10 de outubro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1980/10/23500/33173318.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 350/81 de 23 de dezembro: Obrigatoriedade dos estabelecimentos com fins lucrativos sujeitos à obtenção de alvará pelos centros regionais, relativamente às condições de instalação e funcionamento. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1981). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - 294 de 23 de dezembro. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/1981/12/29400/33473349.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Portaria n.º 234/81, de 5 de março: Aprovação do regulamento do registo das instituições particulares de solidariedade social. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1981). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 53, de 5 de março. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1981/03/05300/06180620.pdf>.
- Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro: Aprovação do estatuto das instituições particulares de solidariedade social. (M. dos A. Sociais, Ed.) (1983). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 46, de 25 de fevereiro. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1983/02/04600/06430656.pdf>.
- Ministérios da Administração Interna e dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 513-L/79: Proteção Social para todos os Cidadãos Nacionais Residentes. (M. da A. I. e dos A. Sociais, Ed.) (1979). Lisboa: Diário do Governo, 1.ª série - n.º 296, de 26 de dezembro. Disponível em <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/1979/12/29601/00040007.pdf>.
- Ministérios da Saúde do Trabalho e da Solidariedade Social. Decreto-Lei n.º 101 /2006 de 6 de junho: Criação da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados. (M. da S. e do T. e da S. Social, Ed.) (2006). Lisboa: Diário da República, 1.ª Série - A, n.º 109 de 6 de junho de 2006. Disponível em <http://www.dre.pt/pdf1s/2006/06/109A00/38563865.pdf>.

- Ministérios das Finanças e do Plano e dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 160/80: Regime Não Contributivo de Proteção Social. (M. das F. e do P. e dos A. Sociais, Ed.) (1980). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 122, de 27 de maio. Disponível em [http://www.igf.min-financas.pt/Leggeraldocs/DL\\_160\\_80.htm](http://www.igf.min-financas.pt/Leggeraldocs/DL_160_80.htm).
- Mishra, R. (1995). *O Estado-Providência na Sociedade Capitalista: políticas públicas na Europa, América do Norte e Austrália*. Oeiras: Celta Editora, Lda.
- Moguen, R. Le. (2012). Suez Environnement Initiatives Award of Institut de France. Acedido a 13 set. 2014. Disponível em [http://www.prix-initiatives.com/site/GB/PAST\\_COMPETITIONS/2012\\_AWARDS/SOCIAL\\_ENTREPRENEURSHIP\\_AWARD,I24703.htm](http://www.prix-initiatives.com/site/GB/PAST_COMPETITIONS/2012_AWARDS/SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_AWARD,I24703.htm).
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2008). THE EUROPEAN SOCIAL ECONOMY: CONCEPT AND DIMENSIONS OF THE THIRD SECTOR. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 79(3/4), 549–577. doi:10.1111/j.1467-8292.2008.00370.x.
- Morris, S. (2000). Defining the nonprofit sector: Some lessons from history. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25–43. Disponível em [http://download.springer.com/static/pdf/468/art%253A10.1023%252FA%253A1008950915555.pdf?auth66=1383653940\\_2bbd61cac64ed58ac35bb30394027cc6&ext=.pdf](http://download.springer.com/static/pdf/468/art%253A10.1023%252FA%253A1008950915555.pdf?auth66=1383653940_2bbd61cac64ed58ac35bb30394027cc6&ext=.pdf).
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88. doi:10.1002/nvsm.202.
- Mozzicafreddo, J. (1992). O Estado-Providência em Portugal: estratégias contraditórias.
- Mozzicafreddo, J. (1994). O Estado-Providência em transição. *Sociologia - Problemas e Práticas*, (16), 11–40. Disponível em <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/912/1/4.pdf>.
- Mozzicafreddo, J. (2000). *Estado-providência e cidadania em Portugal* (2nd ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Mulgan, G. (2010). Inovação Social. In C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses (Eds.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 51–98). Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266. doi:10.1207/s15326934crj1402\_11.
- Namorado, R. (2009). Para uma economia solidária - a partir do caso português. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (84), 65–80.
- Naylor, R. (1989). Strikes, Free Riders, and Social Customs. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 771–785. doi:10.2307/2937867.
- Negócios. (2012). OCDE: Despesas com Estado social em Portugal. 21 de novembro de 2012. Acedido a 20 set. 2014. Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ocde\\_despesas\\_com\\_estado\\_social\\_em\\_portugal\\_descem\\_para\\_25\\_do\\_pib\\_em\\_2012.html](http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ocde_despesas_com_estado_social_em_portugal_descem_para_25_do_pib_em_2012.html).

- Nielsen, R. P. (1982). Strategic piggybacking: a self-subsidization strategy for nonprofit institutions. *Sloan management review*, 23(4), 65–69. Disponível em <http://europepmc.org/abstract/med/10256836>.
- Nutt, P., & Backoff, R. (1995). Strategy for Public and Third-Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 189–211.
- OCDE. (2013). Country statistical profile: Portugal 2013. doi:10.1787/20752288-table-prt.
- Oliveira, M. (1998). *As mesericórdias e a assistência aos presos. Cadernos do Noroeste: Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho*, 11(2), 65–81.
- OPSS. (2014). Observatório Português dos Sistemas de Saúde: Evolução do Sistema de Saúde. Lisboa: Observatório Português dos Sistemas de Saúde. Acedido a Disponível em <http://www.observaport.org/node/141>.
- Pereira, R., & Guedes, R. (2012). Quem paga o Estado Social em Portugal? In R. Varela (Ed.), *Quem paga o Estado Social em Portugal? Onde nos leva esta crise económica? O estado de bem-estar social europeu tem futuro? Dívida pública: dívida de todos ou negócio de alguns?* (pp. 21–70). Lisboa: Bertrand Editora.
- Phills, J. A. Deiglmeier, K. Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b561efe4-b8a1-4a00-aa5b-d18033fce3ad%40sessionmgr113&vid=1&hid=113>.
- Pinto, V., & Oliveira, P. V. (2011). *UIPSS/CNIS - 30 anos ao serviço da Solidariedade* (1st ed.). Bragança: Casa de Trabalho.
- Porcaro, G., & Amalvy, R. (2004). *O Papel do Escutismo no Reforço da Sociedade Civil*. EuroScout.Doc. Disponível em <http://setubal.cne-escutismo.pt/LinkClick.aspx?fileticket=xni3YNTVGIQ=&tabid=97>.
- PORDATA. (2013). Despesas do Estado: orçamento final por algumas funções em % do PIB - Portugal. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. Acedido a 4 out. 2014. Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (1st ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Presidência do Conselho de Ministros. Decreto-Lei 259/77, de 21 de Junho: Regime de Proteção Social a Desalojados. (Governo, Ed.) (1977). Lisboa: Diário da República, 1.ª série - n.º 141, de 21 de junho. Disponível em <http://digestoconvidados.dre.pt/digesto//pdf/LEX/336/30516.PDF>.
- Presidência do Conselho de Ministros e Ministério dos Assuntos Sociais. Decreto-Lei n.º 368/82 de 10 de setembro: Regime do Seguro Social Voluntário. (P. do C. de M. e M. dos A. Sociais, Ed.) (1982). Lisboa: Diário do Governo, 1.ª série - n.º 210 de 10 de setembro. Disponível em <http://digestoconvidados.dre.pt/digesto//pdf/LEX/124/19741.PDF>.

- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479–516. doi:10.1177/0149206307302554.
- Quedas, P. (2011). Conheça os casos de sucesso no empreendedorismo social. Acedido a 11 set. 2014. Disponível em [http://economico.sapo.pt/noticias/conheca-os-casos-de-sucesso-no-empreendedorismo-social\\_113905.html](http://economico.sapo.pt/noticias/conheca-os-casos-de-sucesso-no-empreendedorismo-social_113905.html).
- Quelhas, A. (2001). *A Refundação do Papel do Estado nas Políticas Sociais - A Alternativa do Movimento Mutualista*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Rey, G. M., & Álvarez, G. L. I. (2012). Foundations and social economy: conceptual approaches and socio-economic relevance. *Fundaciones y economía social: enfoques conceptuales y relevancia socio-económica.*, (73), 61–80. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=82565138&site=eds-live>.
- RNCCI. (2010a). A Nossa Missão. Lisboa: Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados. Acedido a Disponível em <http://www.rncci.min-saude.pt/umcci/Paginas/ANossaMissao.aspx>.
- RNCCI. (2010b). Internamento. Lisboa: Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados. Acedido a Disponível em <http://www.rncci.min-saude.pt/rncci/constituicao/internamento/Paginas/default.aspx>.
- Roberto, J. A., & Serrano, A. (2007). *As organizações económico-sociais e os seus stakeholders. Economia Global e Gestão*, XII(2), 73–93.
- Rodrigues, E. (2000). *O Estado-Providência e os processos de Exclusão Social: considerações teóricas e estatísticas em torno do caso português. Revista da Faculdade de Letras do Porto: Sociologia*, X, 173–202. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/8982/2/1477.pdf>.
- Rodrigues, E. (2010). *O Estado e as políticas sociais em Portugal: discussão teórica e empírica em torno do Rendimento Social de Inserção. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XX, 191–230. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55949/2/eduardorodriguesestado000127722.pdf>.
- Rodrigues, J. (2012). Controlo Estratégico e Balanced Scorecard. In N. António & J. Rodrigues (Eds.), *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética* (pp. 119–165). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo."* EduWeb. Disponível em <http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>.
- RTP Notícias. (2007). "Sopa do Cardoso" servida no Funchal. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=170062&tm=&layout=122&visual=61>.
- Sá, I., & Lopes, M. (2008). *História Breve das Misericórdias Portuguesas* (1st ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Toward a common definition. In L. M. Salamon & H. K. Anheier (Eds.), *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis* (pp. 29–50). Manchester: Manchester University Press.
- Santa Casa da Misericórdia de Ovar. (2014a). História. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.misericordia-ovar.pt/index.php/santa-casa-da-misericordia-de-ovar/historia>.
- Santa Casa da Misericórdia de Ovar. (2014b). Missão. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.misericordia-ovar.pt/index.php/santa-casa-da-misericordia-de-ovar/missao>.
- Santa Casa da Misericórdia de Ovar. (2014c). Visão. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.misericordia-ovar.pt/index.php/santa-casa-da-misericordia-de-ovar/visao>.
- Santa Casa da Misericórdia de Ovar. (2014d). Valores. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.misericordia-ovar.pt/index.php/santa-casa-da-misericordia-de-ovar/valores>.
- Santa Casa da Misericórdia de Ovar. (2014e). Serviços/Actividades. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em <http://www.misericordia-ovar.pt/index.php/servicos-actividades>.
- Santos, B. (2012). O Estado social, Estado providência e de bem-estar. Coimbra: Diário de Notícias. Acedido a 7 out. 2014. Disponível em [http://www.dn.pt/inicio/opiniao/interior.aspx?content\\_id=2968300&seccao=Convidados&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/opiniao/interior.aspx?content_id=2968300&seccao=Convidados&page=-1).
- Segurança Social. (2012). Evolução do Sistema de Segurança Social. Lisboa. Acedido a 8 dez. 2013. Disponível em <http://www4.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social>.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Alexandre, T. (2012). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática* (3rd ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Silva, A. (1990). *Desamortização e venda dos bens nacionais em Portugal na primeira metade do século XIX*. Universidade de Coimbra. Disponível em <http://hdl.handle.net/10316/705>.
- Silva, F. (2013). *O Futuro do Estado Social*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos santos.
- Simaens, A. (2012). Estratégia nas Organizações Sem Fins Lucrativos. In N. António & J. Rodrigues (Eds.), *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética* (pp. 201–240). Lisboa: Escolar Editora.
- Simões, J. (2004). *Retrato Político da Saúde - Dependência do percurso e inovação em saúde: Da ideologia ao desempenho*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Solar das Camélias. (2014). Solar das Camélias - Lar de Idosos. Acedido a 4 out. 2014. Disponível em <http://www.solarascalamelias.pt/TabelaPrecos.asp>.
- Solidariedade. (2014). O Universo da CNIS. Porto: Solidariedade. Acedido a 15 nov. 2013. Disponível em <http://www.solidariedade.pt/sartigo/index.php?x=34>.
- Solidariedade, M. do T. e da. (1999). *Decreto-Lei n.º 265/99 de 14 de Julho*. (M. do T. e da Solidariedade, Ed.). Lisboa: Diário da República, 1.ª série-A - N.º 162 de 14-07-1999. Disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/1999/07/162A00/43974401.pdf>.

- Soubeyran, A., & Weber, S. (2002). District formation and local social capital: a (tacit) co-opetition approach. *Journal of Urban Economics*, 52(1), 65–92. doi:10.1016/S0094-1190(02)00005-0.
- Sousa, S., Medeiros, C., & Pinheiro, A. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Lisboa: IPI Consulting Network Portugal. Disponível em <http://www.fcebi.org/seminario/Docs/doc3.pdf>.
- Spicker, P. (2000). *The Welfare State: a general theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3rd ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- The Safety Lab. (2013). Hope Soap - cleaning the way to a bright future for kids in Blikkiesdorp. Acedido a 12 set. 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=efc8jlnQfPQ>.
- Thompson, A., & Strickland, J. (1999). *Strategic Management, Concepts and Cases* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Toledano, N. (2012). Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social economy. *Emprendimiento social: una nueva narrativa para la práctica de la economía social*, (73), 9–31. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=82565136&site=eds-live>.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264–271. doi:10.5465/AMLE.2007.25223465.
- Trapp, N. L. (2014). Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*, 40(1), 42–49. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.005>.
- UMP. (2014a). União das Misericórdias Portuguesas: Missão e Visão. Lisboa: União das Misericórdias Portuguesas. Acedido a Disponível em <http://www.ump.pt/a-uniao/apresentacao/missao-e-visao.html>.
- UMP. (2014b). União das Misericórdias Portuguesas: Estrutura e Organização. Lisboa. Acedido a Disponível em <http://www.ump.pt/a-uniao/estrutura-e-organizacao.html>.
- UMP. (2014c). União das Misericórdias Portuguesas: Ação Social. Lisboa. Acedido a Disponível em <http://www.ump.pt/areas-de-atividade/acao-social/accao-social-apresentacao.html>.
- UMP. (2014d). União das Misericórdias Portuguesas: Saúde. Lisboa. Acedido a Disponível em <http://www.ump.pt/saude.html>.
- União das Mutualidades Portuguesas. (2014). União das Mutualidades Portuguesas. Lisboa: União das Mutualidades Portuguesas. Acedido a 6 out. 2013. Disponível em <http://www.mutualismo.pt/>.

- Vasconcelos, D. (2010). Inovação Social, a agenda do futuro. In C. Azevedo, C. R. Franco, & W. J. Meneses (Eds.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Vasques, V. (1977). *Despacho Normativo n.º 59/77: Atribuição de Pensão Social*. (S. de E. da S. Social, Ed.). Lisboa: Diário do Governo, 1.ª série - n.º 59 de 23 de fevereiro. Disponível em <http://digestoconvidados.dre.pt/digesto//pdf/LEX/226/222049.PDF>.
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393–401. Disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9460396&site=ehost-live>.
- Wang, Y.-H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C.-C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319–328. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.003.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. doi:10.1016/0024-6301(82)90120-0.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2006). *Strategic management and business policy: concepts and cases* (10th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Witkamp, M. J., Raven, R. P. J. M., & Royackers, L. M. M. (2011). Strategic niche management of social innovations: The case of social entrepreneurship. *Technology Analysis and Strategic Management*, 23(6), 667–681. Disponível em <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79960660691&partnerID=40&md5=a8f061acf53086a6d909b211157e7673>.
- World Health Organization. (2000). *The World Health report 2000 - Health Systems: Improving Performance*. Geneva: World Health Organization. Disponível em [http://www.who.int/whr/2000/en/whr00\\_en.pdf](http://www.who.int/whr/2000/en/whr00_en.pdf).
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007.