

# Sumário

|  |  |           |
|--|--|-----------|
|  | Prefácio   | VII       |
|  | Introdução   | 1         |
| <b>PARTE I</b>   |  |           |
| <b>Empreendedorismo social: dos conceitos às escolas de fundamentação para uma aplicação ao caso português</b> |  |           |
| <b>Capítulo 1</b>  |  |           |
| <b>Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social</b>   | 11   |           |
| Cristina PARENTE e Carlota QUINTÃO   |  |           |
|  | <b>1. Conceções e práticas do empreendedorismo social - breve roteiro histórico</b>  | <b>11</b> |
|  | 1.1. A génese norte americana do conceito e o setor não lucrativo  | 11        |
|  | 1.2. A tradição francófona da economia social e a economia solidária   | 16        |
|  | 1.3. A abordagem europeia ao Terceiro Setor  | 19        |
|  | 1.4. A identidade fragmentada do Terceiro Setor português e a estratégia 2020  | 22        |
|  | <b>2. As escolas de pensamento sobre o empreendedorismo social: o que há de novo no campo?</b>                             | <b>26</b> |
|  | 2.1. As <i>escolas anglófonas</i> : gestão empresarial e inovação social   | 26        |
|  | 2.2. A <i>escola europeia</i> das empresas sociais e a Europa 2020   | 29        |
|  | 2.3. A <i>escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial</i>                                    | 31        |
|  | <b>3. Do debate teórico sobre o empreendedorismo social à sua aplicação empírica</b>                                       | <b>35</b> |
|  | 3.1. Uma proposta eclética para a investigação sobre o empreendedorismo social   | 35        |
|  | 3.2. Os debates e as opções teóricas   | 37        |
|  | 3.2.1. Protagonistas, missão e valor social  | 37        |
|  | 3.2.2. Recursos, a sustentabilidade e a legitimidade organizacional  | 40        |
|  | <b>4. Estratégia analítica</b>   | <b>47</b> |
|  | 4.1. Objetivos, objetos e questões orientadoras da análise   | 47        |
|  | 4.2. Entre uma abordagem extensiva e uma intensiva: um ensaio de triangulação com objetivos de interpretação e intervenção | 52        |
|  | <b>Anexo metodológico</b>  | <b>70</b> |

**Capítulo 2****Entre o Estado e o Terceiro Setor: modos de regulação. O Terceiro Setor português em foco**

Alexandra LOPES, Cristina PARENTE e Vanessa MARCOS

**75****PARTE II****Dinâmicas organizacionais e gestonárias: contributos para os perfis do empreendedorismo social****Capítulo 3****Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança**

Cristina PARENTE, Alexandra LOPES e Vanessa MARCOS

**102****Capítulo 4****Gestão Estratégica, Liderança, e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor**

Sofia Alexandra CRUZ, Celso PAIS e Cristina PARENTE

**132****1. As metamorfoses do Estado Providência: da crítica gestonária à crítica do projeto coletivo** **76****2. Terceiro Setor e reforma solidária do Estado: implicações das teses da devolução** **78**2.1. O Terceiro Setor na redução da procura sobre o Estado **80**2.2. O Terceiro Setor e o regresso da solidariedade à sociedade **81**2.3. O Terceiro Setor e a visibilidade social da solidariedade **81****3. As leituras vigilantes dos finais da década de 1990 e o terceiro setor enquanto «welfare mix»** **83****4. Questões globais, condições locais: o Terceiro Setor em Portugal** **88**4.1. O Terceiro Setor em Portugal **88**4.2. A inversão do contrato social e a emergência de uma “sociedade civil secundária” **89****Nota Conclusiva** **96****1. Operacionalizando um conceito: roteiro metodológico na definição de perfis de empreendedorismo social** **103****2. Retratos organizacionais: tendências, convergências e paradoxos nos caminhos do empreendedorismo social** **106**2.1. Relações reproduzidas e reinventadas: o Estado como elemento estruturante nos caminhos do Terceiro Setor **106**2.2. As vocações múltiplas das organizações do Terceiro Setor **110****Nota Conclusiva** **124****1. Gestão estratégica nas organizações do Terceiro Setor** **133****2. Trabalho em equipa e lideranças** **136****3. Resultados da investigação** **138**3.1. Gestão estratégica: planeamento, avaliação e qualificação organizacional **138**3.2. Liderança, participação e trabalho em equipa **144**3.3. Culturas e estruturas organizacionais **151****Nota Conclusiva** **155**

|   |            |   |
|---|------------|---|
| <b>Capítulo 5</b>   |            |   |
| <b>Parcerias e financiamento no Terceiro Setor português</b>        | <b>161</b> |   |
| Maria de Fátima FERREIRO e Hugo MOREIRA                             |            |   |
|   |            | <b>1. Parcerias como recursos materiais e simbólicos</b> 162  |
|   |            | <b>2. A natureza das parcerias: predominância da rede entre congéneres e de parcerias para obtenção de mais recursos</b> 163  |
|   |            | <b>3. Origem dos financiamentos do Terceiro Setor: uma grande diversidade mediada pelo tipo de organizações</b> 167           |
|   |            | <b>4. Estrutura do financiamento das organizações dos sete estudos de caso</b> 167  |
|   |            | <b>5. O financiamento do Terceiro Setor: presença forte do financiamento público mas procura de alternativas</b> 169          |
|   |            | <b>6. Representações da responsabilidade do financiamento ao Terceiro Setor</b> 171   |
|   |            | <b>Nota Conclusiva</b> 172  |
| <b>Capítulo 6 e 7</b>   |            |   |
| <b>A gestão de recursos humanos assalariados e voluntários</b>      | <b>176</b> |   |
|   |            | <b>1. A gestão de recursos humanos assalariados</b> 176   |
|   |            | 1.1. Um Terceiro Setor empregador e seus contornos recentes na União Europeia 177   |
|   |            | 1.2. A centralidade dos recursos humanos no Terceiro Setor 178  |
|   |            | 1.3. A gestão de recursos humanos: evidências empíricas 183   |
|   |            | 1.3.1. A estrutura do emprego 183   |
|   |            | 1.3.2. A gestão de recursos humanos: responsabilidade e orientações 187   |
|   |            | <b>Nota Conclusiva</b> 193  |
| <b>6. A gestão de recursos humanos assalariados</b>                 | <b>176</b> |   |
| Cristina PARENTE  |            |   |
| <b>7. A gestão do voluntariado</b>                                  | <b>201</b> |   |
| Vanessa MARCOS e Cláudia AMADOR                                     |            |   |
|   |            | <b>1. Da problematização do conceito ao reconhecimento do seu valor social e económico</b> 202                                |
|   |            | <b>2. Perfil sociodemográfico dos voluntários das OTS em Portugal</b> 204   |
|   |            | <b>3. O Plano de Voluntariado como ferramenta de operacionalização da gestão do voluntariado: resultados em discussão</b> 205 |
|   |            | <b>Nota Conclusiva</b> 213  |
| <b>Capítulo 8</b>   |            |   |
| <b>Comunicação externa e legitimação organizacional</b>             | <b>219</b> |   |
| Cristina PARENTE, Daniel COSTA, Gonçalo MARQUES e Ana Mafalda GOMES |            |   |
|   |            | <b>1. A sociedade em rede como veículo para a legitimidade organizacional</b> 220   |
|   |            | <b>2. Estratégia metodológica e objetivos de análise da comunicação externa</b> 223   |
|   |            | <b>3. Comunicação externa: apresentação e discussão dos dados</b> 225   |

|  |            |
|--|------------|
| 3.1. A supremacia da comunicação virtual                             | 226        |
| 3.2. Os <i>websites</i> na comunicação externa                       | 227        |
| 3.2.1. Usabilidade e acessibilidade                                  | 227        |
| 3.2.2. Legitimidade pragmática                                       | 229        |
| 3.2.3. Legitimidade moral  | 230        |
| 3.2.4. Legitimidade cognitiva  | 233        |
| 3.3. Particularidades de investimento na legitimidade organizacional | 234        |
| <b>Nota Conclusiva</b>   | <b>237</b> |

### PARTE III

#### Empreendedorismo social: dos Inovação em contextos organizacionais de empreendedorismo social

##### Capítulo 9

#### Sobre inovação e empreendedorismo social

Cristina PARENTE, Vanessa MARCOS e Vera DIOGO

242

##### Capítulo 10

#### Organizações com perfis de empreendedorismo social: estudos de caso

Ana Luísa MARTINHO, Vanessa MARCOS, Cristina PARENTE, Sofia Alexandra CRUZ e Cláudia AMADOR

260

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Empreendedorismo social e inovação: que relação?</b>   | <b>242</b> |
| <b>2. Raízes e ruturas dos discursos sobre a inovação</b>  | <b>245</b> |
| <b>3. Inovação social e organizacional. Do conceito à sua operacionalização em modelo analítico</b>        | <b>249</b> |
| 3.1. Inovação no processo  | 251        |
| 3.2. Inovação como resultado   | 252        |
| <b>1. Inovação social e organizacional: uma proposta analítica</b>   | <b>260</b> |
| <b>2. Histórias organizacionais: <i>case studies</i> sobre modelos de intervenção e de gestão</b>          | <b>264</b> |
| 2.1. A Previdência Portuguesa - Associação Mutualista  | 266        |
| 2.2. Casa de Trabalho Dr. Oliveira Salazar - Patronato de Santo António                                    | 269        |
| 2.3. Centro de Educação Especial Rainha Dona Leonor (CEERDL)   | 274        |
| 2.4. Dianova Portugal - Intervenção em Toxicodependências e Desenvolvimento Social                         | 278        |
| 2.5. AD ELO - Associação de Desenvolvimento Local da Bairrada e Mondego                                    | 284        |
| 2.6. Cooperativa Terra Chã - Desenvolvimento Local, Artesanato e Serviços C.R.L.                           | 288        |
| 2.7. PAR - Respostas Sociais   | 293        |
| <b>3. Inovação social e inovação organizacional: uma aproximação a práticas de empreendedorismo social</b> | <b>298</b> |
| 3.1. Inovação social: as evidências empíricas em confronto   | 299        |
| 3.2. Inovação organizacional: as evidências empíricas em confronto   | 301        |
| <b>Nota Conclusiva</b>   | <b>304</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>PARTE IV</b>  |  |
| <b>Representações sociais: políticas, legislação e conceitos de empreendedorismo social</b>                      |  |
| <b>Capítulo 11</b>   |  |
| <b>Representações sobre empreendedorismo social</b>  | <b>309</b>   |
| Cristina PARENTE, Vanessa MARCOS e Daniel COSTA  |  |
|  | <b>1. Os atores do campo do Terceiro Setor e as representações de empreendedorismo social</b>  |
|  | <b>309</b>   |
|  | <b>2. As representações discursivas</b>  |
|  | <b>312</b>   |
|  | 2.1. As concepções de empreendedorismo social  |
|  | 312  |
|  | 2.2. Os conceitos em discussão   |
|  | 314  |
|  | 2.2.1. A economia social e solidária   |
|  | 314  |
|  | 2.2.2. O Terceiro Setor  |
|  | 315  |
|  | <b>3. Dimensões caracterizadoras do empreendedorismo social</b>  |
|  | <b>316</b>   |
|  | <b>4. Sentidos e significados das dimensões caracterizadoras do empreendedorismo social</b>  |
|  | <b>319</b>   |
|  | 4.1. A leitura do contexto social  |
|  | 319  |
|  | 4.2. Princípios e objetivos orientadores da ação   |
|  | 321  |
|  | 4.3. Competências organizacionais  |
|  | 323  |
|  | <b>5. As controvérsias em torno do conceito: iniciativa individual ou coletiva, geradora ou não de excedente económico, responsabilidade social?</b> |
|  | <b>324</b>   |
|  | <b>Nota Conclusiva</b>   |
|  | <b>327</b>   |
| <b>Capítulo 12</b>   |  |
| <b>Representações das relações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor: algumas pistas de análise</b> | <b>332</b>   |
| Paula GUERRA e Mónica SANTOS   |  |
|  | <b>1. Articulações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor português: retomando os principais eixos de análise</b>                        |
|  | <b>333</b>   |
|  | <b>2. Representações dos atores chave acerca das políticas de apoio ao empreendedorismo social</b>   |
|  | <b>337</b>   |
|  | <b>3. Da relação entre o Estado e o Terceiro Setor: apresentação e discussão dos dados do inquérito por questionário</b>                             |
|  | <b>345</b>   |
|  | <b>Nota Conclusiva</b>   |
|  | <b>350</b>   |
| <b>PARTE V</b>   |  |
| <b>Educação para o empreendedorismo social</b>   |  |
| <b>Capítulo 13</b>   |  |
| <b>Educação para o empreendedorismo social</b>   | <b>357</b>   |
| Cristina PARENTE, Vera DIOGO e Daniel COSTA  |  |
|  | <b>1. Sobre a emergência e o contexto institucional da educação para o empreendedorismo social</b>   |
|  | <b>358</b>   |
|  | <b>2. Orientações gerais dos programas educativos dirigidos ao empreendedorismo social</b>   |
|  | <b>363</b>   |
|  | <b>3. Abordagem metodológica: eixos estruturantes</b>  |
|  | <b>366</b>   |
|  | <b>4. O mapeamento da oferta educativa e formativa nacional</b>  |
|  | <b>370</b>   |
|  | 4.1. A oferta de formação contínua   |
|  | 371  |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2. A oferta de formação pós-graduada   | 372        |
| <b>5. Representações dos atores educativos sobre o “dever ser” do empreendedorismo social</b>  | <b>373</b> |
| 5.1. Representações do “dever ser” sobre a educação para o empreendedorismo social   | 373        |
| 5.2. As representações sobre o que “deve ser” um empreendedor social   | 375        |
| <b>6. Orientações dos programas educativos de formação pós-graduada: uma abordagem interpretativa</b>                                    | <b>379</b> |
| 6.2. As orientações pedagógicas  | 382        |
| 6.3. Estruturas programáticas  | 385        |
| <b>7. Os programas educativos observados em profundidade: SOL2, ENTRE e TuSou</b>  | <b>389</b> |
| 7.1.1. O curso SOL2: uma experiência formativa pioneira focada na economia solidária   | 390        |
| 7.1.2. O curso ENTRE: capacitar para uma intervenção social fundamentada   | 391        |
| 7.1.3. O curso TuSou: um programa de aprendizagem não formal capacitador de empreendedores sociais                                       | 392        |
| 7.2. Os programas educativos: dos objetivos e públicos-alvo aos conteúdos e práticas pedagógicas   | 394        |
| 7.2.1. Orientação para a fundamentação científica de um modelo económico alternativo no curso SOL2                                       | 394        |
| 7.2.2. A fundamentação da intervenção social dinamizada pela multiculturalidade e pelas preocupações de melhoria contínua do curso ENTRE | 396        |
| 7.2.3. O empoderamento de públicos vulneráveis com objetivos de inserção socioprofissional do programa TuSou                             | 398        |
| 7.3. Reflexões comparativas: ECOSOL, ENTRE e TuSou   | 401        |
| <b>Nota Conclusiva</b>   | <b>402</b> |

## Conclusões e recomendações

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 413 | 1. Conclusões - refletir sobre os caminhos para o empreendedorismo social em Portugal | 414 |
|     | 2. Recomendações - agir nos caminhos para o empreendedorismo social em Portugal       | 421 |