

Sílvia Ferreira

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais

O que tem de especial o empreendedor social?

O perfil de emprego do empresário social em Portugal

Resumo: Este texto parte da discussão do conceito de empreendedor e empresário social para ter em conta transformações por passar actualmente as organizações da economia social e solidária/ terceiro sector, em especial ao nível da pressão para a profissionalização da gestão. A contextualização e a caracterização do perfil de emprego do empresário/empreendedor social servem como ponto de partida para esta discussão. Analisam-se os vários significados do conceito de empreendedor/empresário e identifica-se as características quer das organizações, quer do papel de gestão, quer dos próprios dirigentes tendo, sobretudo, em atenção as especificidades.

Introdução

Este texto surge da participação no projecto europeu, Universidade Cooperativa Europeia, financiado pelo Programa Leonardo da Vinci, com coordenação do *Groupment des Colleges Cooperatives*, em França, e a participação de organizações da economia social, institutos de formação e instituições académicas de cinco países (Alemanha, Bélgica, França, Itália e Portugal). Este projecto teve como objectivo constituir-se como pólo de referência para o estudo, identificação e profissionalização das práticas do empresário social, levando à criação de um dispositivo europeu de formação. Não se trata aqui de apresentar os resultados do projecto, que estão patentes no seu sítio na Internet¹ mas, antes de partir da participação no projecto para reflectir sobre o conceito e o papel do empresário social. Centra-se sobretudo na primeira fase do

¹ <http://www.universite-cooperative.coop>

projecto, de elaboração do *Referencial Europeu do Empresário Social* (UCE, 2003), um descritivo do perfil de emprego do empresário social.

Num primeiro momento faz-se uma apresentação das principais características e enquadramentos que contribuem para a perspectiva sobre as organizações da economia social/terceiro sector aqui presente, tendo também em conta a realidade portuguesa. Num segundo momento discute-se o próprio conceito de empresário e empreendedor social, tendo em conta literatura diversa e mostrando quanto este conceito está impregnado de sentidos divergentes, por vezes também ideológicos. Discute-se, sobretudo, a concepção individualista vs. colectivista do conceito de empresário/empreendedor, evidenciando quão problemático poderá ser um entendimento estritamente individual. Acresce a isto a ideia de que a própria liderança é, e emerge frequentemente de, um processo colectivo, ainda que seja possível identificar diferenças a este nível. Essas diferenças relacionam-se estreitamente com o tipo de organização no que se refere à sua dimensão e estrutura organizativa. Num terceiro momento abordam-se as problemáticas relacionadas com a gestão e a pressão para a profissionalização da gestão das organizações da economia social/terceiro sector, o que também permite compreender o porquê de alguma popularidade dos conceitos de empreendedor/empresário, bem como das resistências que ele suscita.

Finalmente, são apresentados e discutido o perfil e a função do empresário social e o próprio empresário social, a partir dos resultados das entrevistas realizadas em Portugal no âmbito do projecto e tendo por base o documento *Referencial Europeu do Empresário Social*. Com este duplo enfoque pretende-se sublinhar que há mais especificidades do que aquelas que emergem do lugar ocupado e do tipo de organização, ainda que estas também sejam determinantes no moldar quer da função quer do próprio empresário social. Trata-se de ter também presente o percurso e as representações dos próprios entrevistados, considerando que, pela sua trajectória e recursos, estes são activistas que ocupam o lugar de gestores de organizações. Consideramos, assim, que o que faz a particularidade da gestão não é apenas o tipo de organização mas também o tipo de gestor/dirigente.

Terceiro sector/economia social e solidária

É reconhecida a dificuldade de identificar uma designação e definição comum que caracterize a miríade de organizações que não se identificam com a administração pública ou com as empresas lucrativas. Quer os traços identificados quer as designações variam em termos de região (ou mesmo país) e de tradições teóricas, tendo estas distinções sido objecto de análise por parte de alguns autores (Lewis, 1998; Defourny, 2001). O termo Terceiro Sector acabou por ser o modo mais geral de designar estas organizações, na medida em que não se reporta a nenhuma realidade específica, tendo sido aceite como uma convenção cómoda para a designação destas organizações e estando ainda hoje bastante difundido. O CIRIEC preferiu o conceito de Terceiro Sistema, enfatizando o papel das organizações na promoção do emprego e recusando a ideia de sector, dado que esta remete para a existência de fronteiras (recusa comum presente no conceito de economia social) (Vivet e Thiry, 2000). Mais recentemente, generalizou-se o conceito de organizações da sociedade civil, remetendo para um alargamento do leque de organizações, incluindo as que se ocupam principalmente de militância por determinadas causas não produzindo ou fornecendo bens e serviços (ambiente, direitos humanos, etc.).

Para além disso, e em resultado das próprias transformações ao nível das organizações, têm sido identificadas novas realidades, de que são exemplo as empresas sociais na Europa e outras iniciativas nos países da América Latina, tendo assim emergido o conceito de economia social e solidária.

Perante esta diversidade há, no entanto, um conjunto de traços mais ou menos comuns que permitem a referência a uma realidade consistente e que designaremos por organizações da economia social e solidária/terceiro sector. Identificamos duas caracterizações desta realidade, que consideramos complementares. A caracterização identificada no âmbito do Projecto Internacional coordenado no *Center for Civil Society Studies* da Universidade Johns Hopkins, segundo a qual as organizações não lucrativas, ou da sociedade civil (Salamon *et al.*, 1999):

- são formais, pois têm realidade institucional, com enquadramento legal ou possuindo continuidade organizacional;
- são privadas, no sentido de institucionalmente separadas do governo em

termos de estrutura básica, mesmo que recebam importante apoio governamental;

- são sem fins lucrativos, no sentido de não distribuírem os seus lucros aos proprietários e directores, reinvestindo-os nos objectivos da organização;
- são autogovernadas, pois têm procedimentos internos de governação, não sendo controladas por terceiros;
- são voluntárias, no sentido em que envolvem participação voluntária nas actividades da organização ou na sua gestão.

A definição europeia de *économie sociale* envolve não apenas a identificação das formas organizativas de cooperativa, associação e mutualidade mas também a identificação de um conjunto de princípios que rege estas organizações (Defourny *et al.*, 1999: 38-39):

- Finalidade de serviço aos membros ou à colectividade mais do que de obtenção de lucro;
- Autonomia em termos de gestão;
- Democracia no processo de decisão, em que a qualidade de membro e a sua participação nas decisões não depende do capital que detém;
- Prioridade das pessoas e do trabalho na repartição dos rendimentos.

A despeito das diferenças subjacentes a estas duas tradições teóricas, estas caracterizações complementam-se, remetendo a primeira para a estrutura e funcionamento e a segunda para um conjunto de princípios e valores. De qualquer modo qualquer destas caracterizações deverá sempre ser pensada como tipo-ideal, pois a heterogeneidade, mesmo no contexto de cada país, é a nota dominante neste “sector”.

Muitas das organizações do terceiro sector têm na sua base movimentos sociais característicos de momentos específicos da história das sociedades, sendo muitas delas, ainda hoje, a base organizativa de determinados movimentos sociais (Santos, 1999). Foram os movimentos de trabalhadores de inícios do século XIX que inspiraram o surgimento de muitas cooperativas e associações de socorros mútuos que encontramos hoje. Foram igualmente os chamados “novos movimentos sociais” que inspiraram todo um conjunto de organizações, predominantemente de carácter associativo, que se

desenvolveram a partir da década de 70. Claro que os movimentos sociais não foram nem são os únicos motores do desenvolvimento do terceiro sector. As igrejas e movimentos religiosos, as instituições do Estado (central ou local), os partidos políticos e as empresas encontram-se também entre os principais promotores da criação e/ou desenvolvimento destas organizações, sendo identificáveis dinâmicas e culturas diversas.

Adalbert Evers (1995) dá conta disto mesmo quando coloca o terceiro sector no espaço público, no centro de um triângulo cujos vértices são o Estado, o mercado e o terceiro sector. Segundo o autor, o espaço público é um campo de tensão, sem fronteiras rígidas, onde diferentes discursos e racionalidades coexistem e se intersectam, exercendo influência e sendo influenciado pelo seu ambiente. Trata-se de um campo social estruturado sobretudo por associação livre, representação de interesses, solidariedade, ajuda e auto-ajuda. Neste espaço as organizações distribuem-se com proximidades diferentes relativamente a cada um dos três pólos, recolhendo destes e das suas racionalidades, influências diversas. É que, e seguindo Evers (1995), sendo o terceiro sector constituído por uma dimensão específica de organizações que possuem um objectivo socioeconómico, na medida em que fornecem bens e serviços, elas incorporam também uma atitude e proposta sobre o modo como se deve organizar a sociedade, sendo, por isso, também políticas. Ou seja, sendo uma dimensão da sociedade civil, estas organizações são parte de uma atitude cívica específica, de um projecto de reforma ou de um discurso. Sendo parte do campo de tensão, recebem influências quer do Estado, do mercado e da comunidade, quer de outras organizações presentes neste espaço (igrejas ou sindicatos ou partidos por detrás de organizações, organizações de fundadores e membros, organizações populares, movimentos sociais, etc.).

Será também importante ter em consideração a permanente fluidez do “sector” e também a criatividade existente no que se refere a formas organizativas, institucionais e a actividades. Por isso, será relevante ter em conta que o conceito de empresa social dá conta de alterações neste sector que parecem assumir uma tendência comum a vários países ou regiões.

Segundo o estudo europeu efectuado pela rede EMES, a “empresa social” sugere um tipo novo de organização, diferente das tradicionais organizações da economia social (em termos de forma organizativa ou de área de actividade), cujas características são (Defourny, 2001: 16-18):

- Terem o objectivo explícito de beneficiar a comunidade;
- Partirem de uma iniciativa de um grupo de cidadãos;
- Não estar o poder de decisão na organização baseado na propriedade do capital;
- Possuírem uma natureza participativa que envolve as pessoas afectadas pela actividade;
- Terem uma distribuição de lucros limitada;
- Existir nelas uma actividade contínua de produção/venda de bens e/ou serviços;
- Possuírem um elevado grau de autonomia em termos de gestão;
- Existir um nível de risco económico significativo assumido pelos seus fundadores;
- Haver uma quantidade mínima de trabalho assalariado na organização.

Num balanço sobre as características distintivas das empresas sociais na Europa, cuja emergência remonta à década de 70, Borgaza e Santuari (2003) referem o facto de possuírem um comportamento produtivo e empresarial, baseando as suas actividades numa maior diversidade de recursos; tenderem a inovar no fornecimento de serviços, dirigindo-se a grupos mais marginalizados e visando a capacitação dos utilizadores; e darem mais ênfase aos objectivos de beneficiar uma comunidade e ao carácter participativo e democrático da organização do que ao seu carácter de não distribuição de lucros; possuírem uma base mais local e serem de menor dimensão. estarem mais.

Também em outros países da OCDE parece estar a emergir esta nova realidade (OCDE, 2003).² Enfim, não se trata apenas de uma realidade da OCDE, pois emerge igualmente em várias partes do globo (Santos, 2004). Por exemplo, no Brasil o conceito de economia solidária é utilizado por Paul Singer para se referir a iniciativas que têm em comum o facto de apresentarem inovações no terreno social ou organizativo onde

² Nos Estados Unidos, o conceito de *social purpose enterprise* (ou ainda *social purpose business*, *community-based business* e *community wealth enterprises*) reporta-se a organizações não lucrativas em que a prossecução de actividades comerciais geradoras de rendimentos é um dos meios directos para o prosseguimento da sua missão – em geral, a integração de pessoas com dificuldade de inserção no mercado de trabalho –, ou uma fonte de recursos financeiros para a prossecução de actividades não lucrativas. Segundo Dennis Young, o conceito exprime uma realidade que traduz uma alteração relativamente à abordagem das actividades comerciais das organizações não lucrativas. Estas passam a ser vistas menos como forma de angariar recursos adicionais para as actividades da organização e mais como forma de eficazmente resolver os problemas sociais e ambientais (Young, 2003: 67).

ocorrem, como sejam as empresas de autogestão que nascem da tomada de controlo de empresas em crise ou falidas por parte dos trabalhadores, as cooperativas agrícolas criadas nos assentamentos do Movimento dos Sem Terra, as cooperativas e grupos de produção associada com vista à reinserção de pessoas excluídas, promovidos por associações tradicionalmente mais votadas ao trabalho assistencial ou incubadoras tecnológicas de cooperativas populares por iniciativa de universidades (Singer, 2004).

Tal como as organizações da economia social/terceiro sector podem ser perspectivadas como transportando uma grande heterogeneidade de atitudes cívicas e discursos histórico-políticos, elas são também um híbrido de influências de três pólos da economia, estruturados por três princípios, conforme referem Laville *et al.*, (2000: 192-193): do princípio do mercado, presente na economia de mercado e que se fundamenta na troca de bens e serviços mediados por um preço que se fixa no mercado; do princípio da redistribuição, presente na economia de – não-mercado e onde a distribuição de bens e serviços é controlada pela acção redistributiva do Estado; e da reciprocidade, correspondente à economia não monetária e que consiste na troca directa numa relação social voluntária. Daqui resulta, portanto, que o seu lugar na economia de mercado, a qual é actualmente e reconhecidamente dominante, não pode deixar de ser perspectivado tendo também em consideração que as organizações do terceiro sector se desenvolvem através da combinação dos três tipos de economia (Laville *et al.*, 2000: 194).

Relativamente ao caso português, há que referir que existe uma realidade muito heterogénea no que se refere à economia social e solidária/terceiro sector, tanto mais quanto, como bem refere o estudo europeu coordenado pelo CIRIEC, não existe acordo sobre o significado de vários termos que designam estas organizações nem estruturas de ligação transversais entre os três ramos da economia social (Vivet e Thiry, 2000: 42). Esta heterogeneidade reflecte-se, assim, na presença de diversas designações e nas várias culturas ao nível das organizações.

Tal como na Europa, o conceito de economia social em Portugal recobre a forma associativa, cooperativa e mutualista. As cooperativas possuem alguma importância, contando com 3077 cooperativas e com 89 uniões e federações. Estas cooperativas contribuem para 5% do PIB nacional e empregam cerca de 50 000 pessoas, o que representa 1,1% do emprego civil. As mutualidades funcionam sobretudo nas áreas complementares ao seguro social (previdenciais) e ao Serviço Nacional de Saúde, ainda que,

secundariamente, sejam fornecedoras de bens e serviços sociais. O seu número é de 88, empregando cerca de 1560 pessoas e possuindo 783 000 associados (em 1998). A sua reduzida dimensão é explicada, entre outras razões, pelo facto de não lhes ter sido delegada a gestão de seguros sociais obrigatórios, ao contrário do que aconteceu noutros países europeus (Rosendo, 1996).

Em contrapartida, foi delegado às organizações de solidariedade social o fornecimento de bens e serviços sociais, daí advindo o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, cuja lógica está mais próxima da das *charities* inglesas³ (Ferreira, 2000). As IPSS asseguram hoje o fornecimento de grande parte dos serviços sociais públicos (81%), sobretudo na área da protecção à infância, velhice, deficiência, desemprego e exclusão social. Este estatuto recobre uma grande diversidade organizativa, que inclui associações, mutualidades, fundações, misericórdias e centros sociais paroquiais. Em 1998 contavam-se cerca de 3000 IPSS, empregando 50 000 pessoas e mobilizando cerca de 27 000 voluntários, sobretudo dirigentes. No trabalho efectuado no âmbito do já referido estudo coordenado pelo CIRIEC estimava-se que o emprego nas associações (IPSS, associações humanitárias, e socioculturais) rondaria 1,4% do emprego civil em Portugal (Vivet e Thiry, 2000). É, todavia, importante ter presente que a utilização do indicador emprego para medir a economia social/terceiro sector é sempre limitada na medida em que valoriza actividades que possuem elevada componente de trabalho e desvaloriza outro tipo de actividades. Por exemplo, uma associação que presta serviços de proximidade tenderá a possuir um número mais elevado de trabalhadores do que uma cooperativa de consumo. Em contrapartida, é bem provável que esta última envolva um número de utilizadores largamente superior ao da primeira. O mesmo se pode dizer relativamente às mutualidades e, em especial, às actividades nas áreas de seguro social: o seu número de trabalhadores é incomparavelmente menos importante do que o de associados.⁴

³A Comissão Europeia refere existirem duas tradições para o reconhecimento legal das organizações. Nos países de tradição legal românico-germânica esse reconhecimento faz-se através da publicação dos seus estatutos e lista dos seus directores no jornal oficial. O reconhecimento pode não ser feito caso os estatutos ou o quadro de directores não esteja em conformidade com a lei. No caso dos países anglo-saxónicos, não existe uma forma geral de reconhecimento legal destas organizações mas, sim, diferentes formas de reconhecimento que têm em consideração as áreas de actividade que prosseguem (Comissão Europeia, 1997: 29-32).

⁴ Por outro lado, utilizar o número de associados para medir o impacto das organizações é também insuficiente, pois as organizações que servem membros (cooperativas, mutualidades, associações de ajuda mútua) possuirão sempre um muito maior número de membros do que as associações que estão voltadas para o apoio a terceiros. De facto, muito há ainda a fazer nesta área da identificação dos indicadores que meçam o real impacto das organizações da economia social/terceiro sector.

No que se refere à origem ela é, tal como acontece nos outros países, muito diversa. Por exemplo, num inquérito efectuado em 1995, em Portugal, às organizações não governamentais de solidariedade social apurava-se que 44,3% das organizações eram provenientes de iniciativas ligadas à Igreja, 18% provinham de iniciativas ligadas às Misericórdias, 20,7% provinham de iniciativas relacionadas com o desenvolvimento local, de autarquias, de empresas e de associações de carácter não social e 17% provinham de iniciativas de moradores, cooperativas, pais e professores. Estes dois últimos conjuntos de organizações são os que maioritariamente surgem após 1975 (cerca de 80%) (Capucha *et al.*, 1995). No que se refere às mutualidades, elas possuem um forte enraizamento nos movimentos operários e sociais entre meados do século XVIII e XIX e fortes referências aos princípios republicanos (Rosendo, 1996), ainda que, mais recentemente, se tenham vindo a desenvolver associações mutualistas de base profissional e âmbito nacional. As cooperativas, estando igualmente ligadas, genericamente, aos movimentos operários e populares do século XIX, sofreram um novo impulso com as transformações políticas e sociais ocasionadas pelo 25 de Abril de 1974 e não deixaram de se desenvolver posteriormente e heterogeneamente entre cada ramo, em resposta a novos desafios que foram surgindo.

Por fim, há ainda que referir que se verificou, sobretudo a partir da década de 80, o surgimento de organizações cujas lógicas poderíamos aproximar às das empresas sociais. Isto não quer dizer, claro, que as tradicionais organizações não estejam também envolvidas nestas novas lógicas ou não sejam, elas próprias, o motor de algumas empresas sociais (como, de resto, acontece na Europa). Referiremos sobretudo três tipos de organizações, pela sua heterogeneidade e pelas diferentes condições que estiveram na sua génese. Em primeiro lugar, por serem as mais antigas, as cooperativas de solidariedade social. Na verdade este estatuto é muito recente (1996), mas estas cooperativas existiam já no papel desempenhado pelas CERCI, que, de resto, são o maior número de cooperativas sociais existentes actualmente. Têm origem num movimento social, que surgiu logo após 1974, de pais e familiares das crianças e jovens com deficiência mental, de profissionais e outras pessoas e que teve como particularidade a opção pela lógica cooperativa, considerando que a melhor forma de inserção social destes cidadãos seria por via da educação e do emprego (Paiva, 1997).

O movimento do desenvolvimento local, que emergiu mais fortemente a partir da segunda metade da década de 80, teve como forte impulso o surgimento do programa europeu LEADER. A estrutura muito descentralizada deste programa colocou em contacto directo os técnicos do organismo europeu de coordenação e as associações locais que se candidatam à gestão do programa nas diversas regiões. Estas actividades enformaram e enquadraram os objectivos e filosofias de uma multiplicidade de organizações anteriormente existentes ou posteriormente criadas, quer por iniciativas de cidadãos, de organizações não lucrativas da mais diversa origem (sociais, culturais e recreativas, ensino), de empresários, de organismos públicos, de instituições do poder local ou por parcerias entre estes agentes. As Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local são presentemente 256, distribuindo-se nas seguintes formas jurídicas: associações sem fins lucrativos (70%), cooperativas (10%), fundações (6%), misericórdias (6%) pessoas colectivas de direito público (5%), sociedades anónimas (1%) e outros (2%) (Moreno, 2003: 55). O número de trabalhadores das OIDL ronda os 1750.

Finalmente, as empresas de inserção, voltadas para a inserção de desempregados por via do emprego, surgem no âmbito de um programa governamental de apoio à criação de emprego, o “mercado social de emprego”. As empresas de inserção podem ser criadas por IPSS, cooperativas, associações e fundações, sendo comparticipadas em termos de salários, despesas de investimento e despesas de formação. Não sendo organizações autónomas elas são, no entanto, um forte impulso para que organizações tradicionalmente prestadoras de serviços sociais em contratualização com o Estado penetrem na esfera do mercado, produzindo bens e serviços.

O empreendedor social

A vasta literatura, científica e não científica, proveniente das mais diversas áreas disciplinares e perspectivas, tem abordado o conceito de *social entrepreneur* a partir de significados muito díspares. Este conceito tanto pode reportar-se à liderança de uma organização não lucrativa ou lucrativa, como à actuação de uma organização. Tanto pode referir-se à actuação e características de um indivíduo como à de um colectivo. Tanto pode apontar para a liderança de uma organização como para um processo desencadeado independentemente da existência prévia de uma organização.

Em Portugal, a noção de empreendedor surge mais frequentemente na referência à criação de empresas que actuam no mercado e tem frequentemente um carácter lucrativo. Pode surgir também na referência à iniciativa individual por parte de pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos (mulheres, minorias étnicas, desempregados), em alguns programas públicos de apoio a iniciativas e projectos. Este conceito não está disseminado ao nível da discussão sobre as organizações da economia social e solidária, sendo a noção de empresário social privilegiada para designar os seus dirigentes. Tomamos a iniciativa EQUAL, cujos programas têm tido um importante impacto ao nível da estruturação dos projectos e discursos de muitas organizações da economia social em Portugal, para dar conta da utilização de dois conceitos: empresário e empreendedor. O primeiro surge ligado a uma ênfase na necessidade de profissionalização do papel de gestão de organizações da economia social. Assim, no contexto da prioridade “Espírito Empresarial”, desta iniciativa, é mencionado o “empresário social” no quadro do objectivo de “promover a modernização e qualificação das organizações da economia social (cooperativas, mutualidades e outras instituições sem fins lucrativos), tendo em vista a acessibilidade, a qualidade e a inovação dos serviços prestados/produtos, e a sua auto-sustentação”, bem como “promover a qualificação dos profissionais das organizações da economia social” (EQUAL, s/d-a). Por outro lado, o conceito de empreendedorismo surge no contexto de um parecer elaborado pela Rede Temática “Desenvolvimento Local e Empreendedorismo”, ao *Livro Verde sobre o Espírito Empresarial Na Europa*, elaborado pela DG Empresas da Comissão Europeia:

“Empreendedorismo” ou “espírito de empreendimento” vai mais longe que a simples referência a “empresário” ou “espírito empresarial”. É a vontade e capacidade de ser activo, de conceber e concretizar uma iniciativa estruturada, na base de um projecto, definindo objectivos e metas, identificando e mobilizando aliados e recursos, calendarizando e orçamentando; e depois, gerindo e avaliando processos e resultados – através da criação ou utilização de uma organização com personalidade jurídica, que pode ser uma sociedade comercial (nas suas diferentes modalidades) mas igualmente uma associação, cooperativa, mútua ou fundação. Com efeito, uma tal atitude, e as inerentes capacidades, conhecimentos e competências, não se aplicam exclusivamente no sentido de “transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso”. (EQUAL, s/d-b: 1)

Por todo o lado o conceito de empreendedor tem vindo a adquirir uma popularidade crescente, estando mais desenvolvido no que se refere às actividades e organizações lucrativas e tem o seu enraizamento em Schumpeter, que coloca a inovação no centro da sua definição. O crescente interesse que o conceito tem suscitado na referência às actividades e organizações de interesse colectivo tem feito emergir o conceito de empreendedor social. Neste caso, é possível identificar, entre outras, uma perspectiva subjacente à prática dos empreendedores sociais que aponta para a noção de mudança sistémica. Num conhecido texto, J. Gregory Dees (2001), director do *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* (CASE), define os empreendedores sociais como os reformadores ou revolucionários mencionados por Schumpeter mas com uma missão social. São actores de mudança no sector social porque:

- Fazem mudanças sociais no modo como as coisas são feitas nesse sector;
- Atacam as causas dos problemas em vez de tratar apenas os sintomas;
- Pretendem reduzir as necessidades e não apenas satisfazê-las;
- Tentam criar mudanças sistémicas e melhorias sustentáveis;
- Apesar de agirem localmente, as suas acções têm o potencial de estimular melhoramentos globais nas arenas escolhidas.

A Ashoka é uma associação internacional (presente em 40 países) que promove, justamente, o papel do *social entrepreneur* através, por exemplo, da atribuição de um prémio internacional a dirigentes de organizações que se notabilizaram por serem agentes de mudança e apresentarem soluções novas para problemas sociais. O seu fundador e presidente, Bill Drayton, apresenta a seguinte definição:

A função do empreendedor social é reconhecer quando uma parte da sociedade está bloqueada e fornecer novos modos de a desbloquear. Ele ou ela identificam o que não está a funcionar e resolvem o problema mudando o sistema, difundindo a solução e convencendo sociedades inteiras a darem novos saltos. Os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar o peixe ou a ensinar a pescar. Eles não descansarão enquanto não revolucionarem a indústria da pesca. (Ashoka, 2004)

Ou seja, esta organização sublinha o carácter revolucionário da acção dos empreendedores sociais no que se refere à abordagem aos problemas sociais, reportando-se a uma mudança sistémica não só na identificação de problemas e propostas de soluções mas também na operacionalização dessas soluções em termos de estabilidade e viabilidade organizativas que garantam a sua eficácia e a capacidade de provocar um impacto amplo.

Porém, o carácter individual do papel de empreendedor social, patente na definição de Shumpeter e Drayton e na abordagem da Ashoka, não é o único enfoque possível. A existência de um tal papel circunscrito a um indivíduo nas organizações da economia social pode ser problemática, em especial se tivermos em conta a forma como se estruturam algumas dessas organizações. Há, de facto, várias interpretações possíveis do conceito que o perspectivam numa abordagem colectivista. Benoît Lévesque (2002) distingue entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo colectivo, considerando que o primeiro é um indivíduo preocupado com o interesse colectivo mas não necessariamente sujeito a uma organização (o que é, de resto, o entendimento comum do conceito). Para o autor, o empresário colectivo distingue-se do empresário social por dois motivos principais. Em primeiro lugar, o funcionamento democrático das organizações da economia social constitui condição *sine qua non* para a prossecução dos seus objectivos, pois é da participação de todos os envolvidos na organização que se identificam as necessidades não satisfeitas e se constroem as soluções. Segundo o autor, trata-se de um espaço público, deliberativo, onde os problemas individuais são transformados em problemas sociais. O segundo motivo está relacionado com a própria estrutura da empresa colectiva, quando esta reúne pessoas que são simultaneamente “proprietárias” e trabalhadoras na organização. Isto significa que este grupo de pessoas associou-se e mobilizou recursos antes de constituir a empresa, pois mesmo que a proposta de um determinado projecto cooperativo surja de um indivíduo, ele tem que ser capaz de partilhar esse projecto com um núcleo duro de membros-fundadores que dele se apropriem e o tornem colectivo (Lévesque, 2002: 17).

Lévesque propõe uma tipologia de formas de empreendedorismo, distinguindo entre o capitalista, o social e o colectivo. O empreendedorismo capitalista é sobretudo individual; o empreendedorismo social possui como agente o indivíduo ou a comunidade, prosseguindo um projecto de interesse geral, resultante do envolvimento social e voltado para o

desenvolvimento local. O empreendedorismo colectivo possui como agente o indivíduo e um colectivo com um projecto que é sobretudo empresarial mas com natureza colectiva. No que se refere à inovação, diz Lévesque que enquanto no caso do empreendedor capitalista ela possui o sentido shumpeteriano, no caso dos empreendedores social e colectivo a inovação surge para dar resposta a necessidades não satisfeitas e a novas formas de organização. No que se refere à racionalidade destes três tipos de empreendedorismo, ela é sobretudo formal (gestionária) no primeiro caso e orientada para os valores (da comunidade ou do colectivo) no empreendedorismo social e colectivo. Como veremos mais adiante, esta forma de racionalidade constitui uma característica distintiva importante do empresário social. No já referido estudo sobre as empresas sociais na Europa, Jacques Defourny (2001) inspira-se no conceito de empreendedor para apontar a inovação como a característica principal das empresas sociais num sentido que se aproxima daquele que é identificado por Lévesque (Defourny, 2001: 12).

Deparamo-nos, pois, com uma noção de empreendedorismo social que aponta mais para um colectivo do que para a acção de um indivíduo. Assim sendo, como se configura a natureza colectiva deste processo de empreendedorismo? Poderemos tomar como possível resposta a forma como as lideranças emergem, se estruturam e desenvolvem numa organização e a interacção entre a liderança e o todo da organização. Assim sendo, retemo-nos em discussões que remetem simultaneamente para a existência de lideranças colectivas e para o carácter colectivo das lideranças. Martti Muukkonen (2001) chama a atenção que a composição social dos órgãos dirigentes e outros corpos sociais e a relação entre o pessoal, os corpos sociais e os líderes informais definem a liderança dentro de uma organização. Esta liderança tem impacto sobre a estrutura da organização gerando uma configuração específica de membros activos no centro da organização e de coligações entre eles e tem ainda impacto em termos dos aderentes que a sua mensagem atrai. Além disso, molda a identidade, a missão e a ideologia com que esta é formulada e também estrutura a organização de acordo com a sua preferência e métodos de trabalho. Em contrapartida, a estrutura da organização tem impacto e influência sobre a liderança (Muukkonen, 2001: 12-13). Barker *et al.* (2001) referem que o próprio exercício da liderança é colectivo, pois ela é simultaneamente prepositiva e dialógica. Prepositiva na medida em que consiste num conjunto de actividades directivas ou organizativas que vão desde a enunciação de perspectivas sobre o mundo e os problemas que o afectam até às soluções e actividades de natureza técnica e organizativa. A acção dialógica refere-se à

concepção da liderança enquanto processo de diálogo, onde se tem em conta não só o modo como alguém lidera outros através de discurso e acção persuasivos mas também como é que esses outros respondem. Consequentemente, a capacidade de influência dos líderes passa a ser explicada grandemente pela forma como a sua mensagem é compreendida e ecoa nas categorias e objectivos dos seus seguidores: “a liderança é uma actividade sobre e em resposta a outros” (Barker *et al.*, 2001: 10). Assim sendo, a compreensão do papel do empreendedor deverá ter em conta não só a sua acção prepositiva mas também a dialógica, tendo presente que, nas acções concretas, estes dois tipos estão misturados.

Por último, será de ter em consideração que o tipo de liderança e governação varia consoante a dimensão, o tipo e o grau de formalização da organização. Para Barker *et al.* a liderança é exercida de forma diferenciada, consoante o tipo de organização: mais ou menos democrática, mais ou menos burocrática. Para os autores, os dois tipos de liderança (ou seja, os dois tipos de organização) têm consequências diferentes no que se refere ao seu potencial para a mudança social. A primeira cria condições para a emergência de uma grande diversidade de ideias e, assim, parece ter como resultado permitir a identificação de soluções mais ricas para problemas estratégicos. A liderança burocrática tende a esvaziar as organizações do seu potencial de mudança, uma vez que as estratégias passam a ser mais orientadas para a negociação (Barker *et al.*, 2001: 19-21). Já Marie-Claire Malo (2003) identifica uma correspondência entre o tipo de organização e o tipo de gestão e sugere oito os tipos-ideais de governação numa grande diversidade de organizações, que podem ir desde as redes ou pequenas organizações locais a grandes organizações com sucursais. Esta autora também distingue empresário social e empresário colectivo mas associa-os ao tipo de organização e de governação na organização. O empresário social estaria associado a “governo empresarial a solo ou local”, onde o governo da organização é efectuado, sobretudo, por um dirigente eleito que frequentemente também é o fundador. Já o empresário colectivo emerge do “governo democrático participativo” presente numa estrutura pautada pela participação na tomada de decisões, da assembleia-geral, do conselho de administração, do gestor nomeado por este e ainda dos trabalhadores e dos utilizadores e que faz dessa participação um dos seus objectivos. Os dois tipos de gestão estão presentes em pequenas organizações, sendo o empresariado colectivo mais típico de organizações mais novas e onde o valor da participação (*empowerment*) é a finalidade central, sobrepondo-se à eficácia das organizações (Malo, 2003: 19).

A emergência do empresário social

Segundo refere Dennis Young, o conceito de *social entrepreneur* foi durante muito tempo ignorado no sector não lucrativo até ao início dos anos 80. Este conceito surgiu quando se verificou um desenvolvimento de actividades comerciais pelas organizações não lucrativas e também quando, no panorama de maiores dificuldades financeiras dada a diminuição do financiamento público, começaram a surgir discussões em torno da capacidade de gestão dos dirigentes destas organizações, geralmente artistas, assistentes sociais, médicos e enfermeiras, professores, etc., que assumiam também as tarefas administrativas da organização (Young: 2003).⁵ Nesta perspectiva, cabe, pois, perguntar qual é exactamente o papel do empresário/empreendedor social na organização, podendo apontar para a emergência de uma nova função nas organizações do terceiro sector, a par do papel tradicional dos dirigentes eleitos da organização. Trata-se, segundo Michael Allison (2002), do director-executivo da organização.

O afastamento dos teóricos do terceiro sector do conceito de empresário/empreendedor social ou da profissionalização da gestão parece resultar também da ideia que a centralidade (do papel e do conceito) resulta de uma aproximação da lógica das organizações à lógica do Estado e à lógica das empresas lucrativas. Por exemplo, Smith e Lipsky (1993) viam a tendência para a crescente profissionalização dos directores-executivos como consequência da maior contratualização entre as organizações e o Estado, dadas as exigências relativas à prestação de contas e à pressão dos próprios agentes do sector público (Smith e Lipsky, 1993: 84). O poder dos directores-executivos seria reforçado dada a dificuldade dos dirigentes eleitos lidarem com as novas exigências gestionárias, destes perderem importância enquanto meio de mobilização de recursos da comunidade e da perda de importância da prestação de contas em termos da missão em detrimento do cumprimento das regras dos contratos (Smith e Lipsky, 1993: 88-89). Lester Salamon, reconhecendo estas alterações refere que as pressões para uma melhor gestão, controlo financeiro mais apertado e uso de profissionais não vem apenas do governo e tem sido uma tendência iniciada pelo próprio sector (1995: 107).

⁵ Para a Demos, uma organização de *think-tanks* sediada em Londres, o “social entrepreneur” surge como resposta aos problemas do Estado-Providência e à necessidade de um ajustamento da protecção social em direcção a políticas mais activas (Leadbeater, 1997: 2).

Para outros estudiosos do sector não lucrativo, a utilização do termo empreendedor social prende-se com uma aproximação do sector à área e às lógicas das organizações lucrativas, quando as organizações “se tornam eficientes à custa de serem eficazes, respondendo aos mercados em vez de responderem à missão ou às necessidades, separadas da lógica política e social que deu origem às próprias organizações e investindo prioritariamente no seu sucesso financeiro de curto prazo” (Van Til e Ross, 2001: 120).

Podemos, de facto, encontrar algumas perspectivas sobre o conceito que respondem aos temores de Van Til e Ross. Nestas, os empreendedores sociais (e as empresas sociais) são vistos sobretudo na sua capacidade de gerar actividades produtoras de rendimentos. Por exemplo, para o *Institute for Social Entrepreneurs*, o empreendedorismo social é “a arte de perseguir simultaneamente um retorno financeiro e social do investimento” e o *social entrepreneur* o “indivíduo que usa estratégias de criação de rendimentos para prosseguir objectivos sociais, procurando um retorno do investimento que seja simultaneamente financeiro e social”⁶. Restam, nestes casos, as organizações que conseguem criar actividades com capacidade de produzir rendimentos e o perigo das organizações se focarem em demasia nas actividades criadoras de recursos. O perigo claro de isolamento das organizações relativamente às necessidades da comunidade coloca-se quando determinado tipo de problemas, territórios, metodologias, grupos sociais, etc., deixam de ser abordados dada a impossibilidade destes gerarem recursos ou quando as energias da organização estão canalizadas para actividades mais rentáveis⁷. Assim, Robert Herman e Denise Rendina identificam a presença de uma confusão entre actividades comerciais das organizações não lucrativas e empreendedorismo social e referem:

Provavelmente a preferência pelo termo empreendedorismo não lucrativo é principalmente um instrumento retórico. O termo é mais atractivo, mais excitante para mais audiências do que a palavra comercialização (...). Dada a actual admiração e entusiasmo pelos negócios nos Estados Unidos e especialmente pelos empreendedores das altas tecnologias, defender o empreendedorismo de organizações não lucrativas é mais facilmente aceite do que defender a comercialização. (Herman e Rendina, 2001)

⁶ Definição apresentada no glossário do sítio *web* do *Institute for Social Entrepreneurs*. (<http://www.socialent.org/pdfs/GLOSSARY.pdf>, acedido em Setembro de 2004).

⁷ Ver, a este propósito, o conceito de *organized abandonment*, relativo à restrição do enfoque das organizações (Institute for Social Entrepreneurs, 2000).

Assim sendo, a referência destes autores aponta claramente para uma sobreutilização do conceito de empreendedor, que tem contribuído para a sua opacidade. Também Gregory Dees insiste em que o conceito de empreendedor social se reporta à inovação e não à capacidade de gerar recursos.

Apesar do esforço para difundir uma definição baseada na inovação, demasiadas pessoas ainda pensam no empreendedorismo social em termos das organizações não lucrativas gerando rendimentos. Esta é uma perspectiva perigosamente estreita. Desvia a atenção do objectivo último de qualquer empreendedor social que se respeita a si próprio, nomeadamente o impacto social, e foca essa atenção num método particular de gerar recursos. Os rendimentos gerados são apenas um meio de atingir um objectivo social e nem sempre é o melhor meio. Pode mesmo ser prejudicial ao desviar o talento e a energia de actividades que são mais importantes para a prossecução da missão social da organização. (Dees, 2003)

De resto, uma das componentes da definição de Dees de empreendedor social é aquele que não deixa que os seus recursos limitados o impeçam de tentar concretizar os seus sonhos/objectivos, tendo capacidade de conseguir os recursos de que necessita (Dees, 2001: 5). Também no ciclo de vida típico identificado pela Ashoka para os seus empreendedores sociais, verifica-se que a ideia surge antes da busca de apoios e apoiantes para a sua concretização.⁸

Em suma, independentemente da designação que se dê ao papel de liderança nas organizações do terceiro sector, existe claramente uma crescente preocupação com a gestão, resultante das transformações recentes nas organizações e no seu ambiente e evidenciada no facto de ela ser cada vez mais vista como uma área importante para as organizações. Tal não significa que não existam muitas resistências relativamente a este enfoque. Num trabalho sobre a gestão das organizações de desenvolvimento (ONGD),

⁸ Este ciclo de vida possui 4 fases, a primeira das quais consiste numa aprendizagem de 10 ou mais anos, em que o potencial empreendedor adquire capacidades e experiência, aprende sobre os problemas da área, os actores sociais relevantes e as abordagens existentes e concebe, investiga e congemma ideias novas. Na segunda fase, que dura 3 a 5 anos, dá-se o lançamento da ideia em que esta é testada e refinada e, depois, atrai apoiantes. Na terceira fase consolida-se a organização e constrói-se o movimento, a ideia espalha-se a nível regional e nacional e é reconhecida, respeitada e institucionalizada na sociedade. Será no quarto momento que a ideia é reconhecida como significando um novo padrão na sociedade e o empreendedor fará história. Nesta fase, o empreendedor pode continuar a inovar em torno da ideia inicial ou começar outras inovações. http://www.ashoka.org/fellows/ashoka_fellow.cfm.

David Lewis (2001) faz um elenco das razões que subjazem à relutância ou mesmo hostilidade dos activistas em abordar as questões da gestão⁹: 1) muitas organizações caracterizam-se por uma cultura de acção onde pensar sobre questões organizacionais é visto como perda de tempo; 2) recusa da ideia que os escassos recursos em tempo ou dinheiro devam ser gastos em questões de gestão e administração; 3) a conotação destas questões com as empresas e o sector público, que são recusadas por pessoas que procuram alternativas ao pensamento dominante; 4) a recusa em caírem no “profissionalismo normal”, que nega muitos dos valores e prioridades das ONGD; 5) a ideia de que a reflexão sobre a gestão das organizações surge de fora (muitas vezes em resultado da pressão dos doadores) sendo, por isso, suspeita, assumindo uma forma de *managerialism* e não organicamente como parte da agenda das organizações (Lewis, 2001: 7-9).

São vários os autores e escolas que têm chamado a atenção para as especificidades da gestão das organizações do terceiro sector. Helmut Anheier, constatando o interesse crescente das organizações não lucrativas pelos modelos e instrumentos de gestão das empresas e afastamento dos modelos de gestão pública, questionava-se se as organizações do terceiro sector não seriam suficientemente distintas de forma a exigirem modelos e práticas de gestão específicos. A resposta do autor é no sentido positivo, apresentando um conjunto de especificidades que justificam o desenvolvimento de práticas em modelos específicos para a gestão (Anheier, 2000: 6-7):

- Uma estrutura de gestão dual, com os directores executivos ao nível dos procedimentos operativos, tendendo a focar os aspectos financeiros, e os órgãos sociais encarregues da governação global focando a missão da organização;
- Uma estrutura de motivação complexa de trabalhadores, voluntários e *stakeholders*, com o intercruzamento de objectivos altruístas e egoístas;
- Um ambiente organizacional complexo, com diferentes expectativas e motivações de diferentes actores sociais;
- A possibilidade dos utilizadores não estarem em posição de afirmar os seus interesses e necessidades ou capazes de pagar o custo dos serviços;

⁹ Segundo o autor, isto não significa, todavia, que não tenham surgido iniciativas, sobretudo a partir de organizações federativas, de reflexão sobre a gestão das organizações e, sobretudo, preocupações com a qualificação dos trabalhadores das organizações, sendo muitos os exemplos destas iniciativas.

- A importância dos valores e convicções dos membros dos corpos sociais, trabalhadores, utilizadores e *stakeholders*.

Para além destas especificidades há, ainda, que ter em consideração os desafios resultantes das transformações que se verificam ao nível das organizações da economia social e solidária, referidas, por exemplo, por C. Borgaza e L. Solari (2001). Segundo estes autores as práticas de gestão típicas das organizações da economia social são inadequadas às empresas sociais. Entre os seus desafios conta-se: um quadro legal e regulador que necessita de ser reformulado, a necessidade de assegurar a qualidade dos produtos e serviços, de melhorar a qualidade das qualificações e do emprego, de fortalecer as capacidades de gestão e profissionalizar áreas de gestão, de identificar novas fontes de recursos financeiros, de favorecer o desenvolvimento de redes e cooperação entre organizações e, finalmente, de criar estruturas de governação que tenham em conta a pluralidade de interessados mas preservem o enraizamento local das suas estruturas (Borgaza e Solari, 2001: 335-337).

O referencial de emprego do empresário social

A partir do perfil de emprego do empresário social e tendo por base a pesquisa efectuada em Portugal para a definição deste perfil, passamos a analisar as especificidades, quer do papel quer da pessoa que ocupa esse lugar que designamos de empresário social. Através do método ETED (*Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique* – Emprego-Tipo Estudado na Sua Dinâmica), desenvolvido pelo CEREQ, em França,¹⁰ procurámos identificar as competências do empreendedor social através da realização de entrevistas semiestruturadas a empreendedores sociais. Em cada um dos quatro países foram realizadas seis entrevistas a dirigentes de organizações da economia social e solidária.

A selecção da amostra foi feita recorrendo a informadores privilegiados e tendo em consideração um critério de diversidade num universo de organizações que revelavam dinâmica e importância na comunidade em que estão inseridas. Em Portugal,

¹⁰ O método ETED baseia-se na observação, estudo e descrição dos empregos tal qual eles são exercidos, permitindo uma análise das práticas de trabalho.

procurámos o máximo de diversidade, quer em natureza jurídica, quer em área de actividade, quer em dimensão. Seleccionámos quatro cooperativas, uma mutualidade com actividade na área da saúde e dos serviços sociais e uma associação de desenvolvimento local que também tem o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Entre as cooperativas, seleccionámos uma cooperativa de solidariedade social, uma cooperativa de consumo, uma cooperativa de construção e habitação e uma cooperativa agrícola. Em alguns casos escolhemos organizações que se destacam pela sua capacidade de adaptação exemplar às transformações e desafios do seu ambiente, constituindo-se como ou mantendo o espírito de empresa social. Em outros casos são respostas bem sucedidas, representativas de orientações gerais do conjunto das organizações da área ou do grupo das que demonstram capacidade de adaptação. As pessoas entrevistadas foram aquelas cuja imagem está associada ao sucesso da organização, pelo seu papel importante no funcionamento interno e pelo papel de interface em relação à comunidade envolvente (daí derivando a sua visibilidade).

Trata-se de seis organizações, todas elas importantes em termos de dimensão e implantação na comunidade e no sector. A Pluricoop, CRL, nasce na década de 90 a partir de uma reorganização deste sector, é a maior cooperativa de consumo do país, com 28 lojas de comércio a retalho em 21 concelhos. Tem 55 000 associados individuais, 60 associados colectivos, emprega 417 trabalhadores, sendo a 5.^a maior cooperativa em número de trabalhadores. A Cooperativa Agrícola de Coimbra, CRL, criada em 1951 mas com importância a partir de 1974, possui 42 trabalhadores, 10 dos quais quadros técnicos, e 11 884 cooperadores, que são pequenos agricultores da região, para quem a cooperativa se tornou um instrumento vital à sobrevivência. A Cooperativa de Habitação e Construção Económica Bem Vinda a Liberdade, CRL, criada após o 25 de Abril, emprega 60 pessoas e construiu 75% das casas da localidade onde está implantada. A União Mutualista Nossa Senhora da Conceição – A.M. é actualmente a mais importante organização de economia social do concelho do Montijo, possuindo cerca de 5000 associados e 219 trabalhadores. A Associação Fernão Mendes Pinto foi criada após 1974 e possuía, em 2000, 152 funcionários apresentando-se como um dos mais importantes empregadores privados do concelho de Montemor-o-Velho. Também a Cercipeniche surge no âmbito do movimento CERCÍ após 1974 e é hoje um dos

principais empregadores privados do concelho de Peniche, com 69 trabalhadores, 36 dos quais professores, quadros superiores, monitores e pessoal técnico especializado.

Os dois conceitos de base utilizados no projecto foram empresário social (Manoury, 2002) e empresa social, de acordo com a definição da rede EMES. Em Portugal, adoptámos o conceito de empresário social, em alternativa a empreendedor social.

As entrevistas semidirectivas tiveram como principal objectivo identificar um conjunto de elementos empíricos constantes num guião comum a todos os países. Num momento inicial da entrevista pediu-se aos entrevistados informações complementares para a caracterização da organização, bem como um relato do seu percurso até chegar à organização e até chegar à função actual. Parte da entrevista foi orientada no sentido de obter, dos entrevistados, uma narrativa factual das actividades, onde fossem evitadas afirmações enunciadoras de representações sobre a própria actividade e o papel do empresário social. No final da entrevista foram colocadas questões voltadas para as representações sobre a actividade e a organização. Uma outra preocupação foi no sentido de orientar o discurso dos entrevistados para a primeira pessoa do singular, procurando, assim, centrar a entrevista no “eu, dirigente” e evitar o “nós, organização”. No decurso da entrevista verificámos que a (inevitável) utilização do plural por parte dos entrevistados tinha também implícita a referência a uma liderança colectiva, dada a forte presença da tomada de decisões e iniciativas colectivas.

No que se refere aos resultados da análise de conteúdo destas entrevistas é de mencionar a coerência no que se refere ao perfil traçado a partir das seis entrevistas realizadas em cada país e que, no conjunto, permitiram a construção do *Referencial Europeu do Empresário Social*. Apesar de reconhecidamente existirem diferenças entre os vários países, a prática de gestão não parece ser substancialmente diferente. Por isso, em primeiro lugar, foram identificados como principais factores de variabilidade, quer nos países quer entre os países, os seguintes: a dimensão das organizações; as origens profissionais e habilitações do empresário social; as competências e recursos que moldam o “estilo de gestão”.

Relativamente aos traços comuns, é de referir, em primeiro lugar, o facto de não existir um lugar específico para o “empresário social” no organigrama das organizações, apesar de uma grande coerência nas suas actividades em termos nacionais e

internacionais. Assim, **a forma mais geral para descrever esta função é que possui um papel executivo muito importante, estando também ligada à tomada de decisão dentro da organização.** Em Portugal, os entrevistados são dirigentes remunerados, acumulando o papel de gestores/directores-executivos ou de presidentes do conselho de gestão com o de membros da direcção, ou do conselho de administração, na qualidade de presidentes, vice-presidentes ou vogais. No que se refere ao lugar ocupado pelo empresário social na direcção, não é irrelevante o facto de ser ou não o presidente da mesma. Nos casos em que o empresário social é presidente da direcção existe um maior peso do papel de representação institucional e de actividades de carácter político.

Também se verifica que os entrevistados não são o único elemento da direcção que possui também estatuto de trabalhador remunerado, verificando-se tratar-se de uma estratégia da organização de opção pela profissionalização dos dirigentes. Verifica-se ainda que a coincidência da posição do empresário social enquanto membro da direcção e profissional se deu em momentos-chave do desenvolvimento da organização, quando se tornou evidente que a dimensão e actividades da organização exigiam dos seus dirigentes uma disponibilidade que não se compatibilizava com o papel de voluntário em tempo parcial. Ou seja, o empresário social, conforme foi identificado nos entrevistados, surge na organização por efeito de uma pressão para a profissionalização resultante de momentos cruciais na via da organização. Também é visível que este é um momento em que a organização sofre um impulso forte.

Assim, a principal característica distintiva do lugar que ocupa é que o empresário social faz de elo de ligação entre a direcção e o resto da organização – quadros técnicos e chefias intermédias, trabalhadores, associados, utilizadores –, prestando contas à direcção do seu papel de gestor e transmitindo aos trabalhadores e aos actores externos as orientações da direcção. Como bem ilustra um dos entrevistados referindo-se a este papel: “Levo propostas [para a direcção], trago decisões [para a organização]” (E.S.1). Da dupla posição que ocupa emergem as características do empresário social. A presença na direcção e a participação nas decisões permitem-lhe ter uma ideia muito clara dos objectivos estratégicos da organização. Em contrapartida, possui um conhecimento profundo da organização, dada a amplitude do seu papel operacional. Naturalmente, esta dupla posição obriga a equilíbrios delicados que o

empresário social tem de gerir, dado ser grande a concentração de poder numa só pessoa ou função, que não seria problemático caso a organização fosse uma empresa individual.

Porém, consideramos também que o lugar ocupado pelo empresário social o força a prestar contas do seu desempenho perante um leque muito amplo de actores. Assim, é visível nos entrevistados a ideia de que prestam contas do seu papel de gestores na direcção, independentemente de pertencerem a esta ou não. Como diz um entrevistado: Isto não é a minha casa, não é o meu negócio. É um trabalho que tem de ser feito em equipa, em que eu transmito e dou satisfações quer à assembleia-geral, quer à administração, ao conselho fiscal... (E.S.6).

Por outro lado, enquanto membros da direcção, os empresários sociais têm uma consciência muito clara de que têm que prestar contas do seu papel de dirigentes eleitos aos sócios e membros da organização, não apenas nas assembleias-gerais mas também no seu contacto pessoal com estes. Aliás, o facto de os empresários sociais estarem em contacto muito frequente com os sócios reforça esta prestação de contas. Ainda assim, é importante ter em consideração que a prestação de contas e o modo como o empresário social se posiciona perante ela dependem do tipo de organização da economia social ou do terceiro sector e da sua área de actividade.

Por exemplo, numa empresa de tipo cooperativo, em que os trabalhadores são ao mesmo tempo os associados, o empresário social coloca-se como um entre iguais: “Os trabalhadores dizem que eu sou o patrão. Mas eles também são o patrão porque são sócios” (E.S.1). Já numa cooperativa onde os trabalhadores não são sócios a postura do empresário social é de representante dos sócios: “a minha figura é a figura do patrão mau perante os trabalhadores porque aquilo que normalmente leva as cooperativas a descambarem é que não têm patrão” (E.S.2).

Por outro lado, a prestação de contas também varia consoante o tipo de actividade da organização e, em especial, do seu impacto no modo como a organização tem acesso aos recursos de que necessita. A postura do empresário social numa organização cujos recursos provêm do mercado (caso, sobretudo, da maioria das cooperativas) é diferente da de uma organização que serve populações carentes ou insolventes cujos recursos dependem quase integralmente de apoios e subsídios. Por outro lado, a prestação de contas perante o mercado (o consumidor) tem também particularidades, dado o leque mais amplo de interesses e a lógica de benefício colectivo.

No que se refere às actividades específicas, são identificados quatro grandes **blocos de actividade do empresário social**: vigilância estratégica e promoção, definição interactiva das orientações, gestão e desenvolvimento de projectos e/ou actividades com mais-valia social e gestão de recursos humanos.¹¹

No que foi designado por **vigilância estratégica e promoção** verifica-se que o empresário social ocupa um lugar muito importante no controlo dos fluxos de informação a variados níveis e nas mais diversas direcções. Aliás, grande parte do seu tempo é despendido na recolha, no tratamento e no fornecimento de informação. Esta actividade coloca-o em contacto com numerosos actores dentro e fora da organização.

Nos seus frequentes contactos externos com as estruturas federativas e com outras organizações da economia social tem acesso a informação relativa a novas filosofias e projectos, inovações e modos diferentes de fazer. No contacto com agentes externos relevantes para a vida da organização (entidades públicas, poder local, doadores) acede a informações relativas a oportunidades de financiamento ou de desenvolvimento de novos projectos e actividades bem como a possíveis constrangimentos. Na sua frequência de cursos e acções de formação e na leitura de textos especializados em áreas relevantes para a sua actividade tem acesso a informação especializada. Mantém-se atento à informação veiculada pelos meios de comunicação (e outros) relativamente a alterações do ambiente que podem ser relevantes para a estratégia e funcionamento da organização.

Trata-se também de recolha de informação relevante para a gestão aquela que efectua ao nível interno, através do contacto com os vários departamentos e actores da organização, desde a direcção aos trabalhadores de base, recolhida desde as reuniões formais aos contactos informais. É a partir desta informação que o empresário social não só gere as actividades quotidianas como está em situação vantajosa para idealizar ou elaborar novos projectos e áreas estratégicas de desenvolvimento da organização, tendo em consideração as oportunidades e os desafios existentes no seu meio ambiente e as condições da organização. Entre estas informações encontram-se as que dizem

¹¹ Para informação mais detalhada sobre estas actividades e competências associadas remetemos para o *Referencial Europeu do Empresário Social* (UCE, 2003). Num estudo realizado no Brasil sobre a gestão de organizações do terceiro sector foram identificadas fortes correspondências com as actividades identificadas no âmbito deste projecto (Cabral, 2003, 25).

respeito a necessidades sociais, a transformações económicas e sociais, a políticas públicas e quadros jurídicos, a evoluções tecnológicas, experiências inovadoras, etc.

Mas a informação que recolhe também é importante para o trabalho de outros na organização. De facto, faz parte das suas actividades a selecção e organização da informação relevante e a sua transmissão aos elementos da organização com quem colabora, em especial os órgãos dirigentes e os quadros técnicos. Por outro lado, o empresário social tem ainda o papel de transmitir aos trabalhadores e membros da organização informações acerca da organização, da sua missão e estratégia e de como esta se insere no contexto da economia social.

Acresce ainda que o empresário social também organiza e transmite informações para o exterior, nomeadamente aquando da sua participação em iniciativas e redes da economia social, no seu contacto com potenciais parceiros e/ou com as instituições públicas e potenciais doadores. Estas informações referem-se não só à missão, objectivos e actividades da organização (onde se inclui a prestação de contas), mas também aos valores da economia social e solidária. Além disso, muito frequentemente, ele é solicitado por agentes externos à organização para actividades de perito, acções de formação, palestras, etc.

Um segundo conjunto de actividades, que resulta grandemente do momento anterior, diz respeito à definição de objectivos e ao planeamento das actividades e projectos da organização, o que faz sobretudo em colaboração com os membros da direcção e os quadros da organização. A estas actividades designou-se “**definição interactiva das orientações da organização**”. Trata-se de estar envolvido na definição dos princípios filosóficos e estratégicos, na experimentação de processos e inovações, na elaboração do plano de actividades e orçamento, dos regulamentos internos, na preparação e coordenação de reuniões importantes e de actividades, social e culturalmente significativas.

Estas tarefas resultam, sobretudo, do facto de estar presente na direcção, o lugar principal onde se define a missão e os objectivos e se tomam as decisões estratégicas. Mas há muito do seu papel executivo que influi também na estratégia da organização. Em particular, depende grandemente dele a criação de oportunidades e possibilidades de participação de toda a organização através da implementação dos procedimentos de comunicação. Para além disso, sendo as organizações da economia social e do terceiro

sector sujeitas a interesses e modos de funcionamento variados – dos trabalhadores, da direcção, dos associados, dos utentes, etc. – o empresário social tem o papel de articular e equilibrar as diferentes necessidades e interesses destes actores. Como nos refere um empresário social: “manter a direcção e o conselho de gestão sintonizados com o resto da equipa. Ou seja, ter sempre a direcção envolvida no processo e não criar nos directores a sensação ‘eu não faço aqui falta!’. Tem que ser sempre a direcção a líder do processo e depois ter cá os outros para gerir isto procurando que os outros estejam sempre dentro da filosofia do projecto” (E.S.1).

Este papel do empresário social é favorecido pela visão global da organização resultante do facto de estar em contacto com a grande maioria dos actores internos e externos da organização. Se juntarmos a isto o acesso privilegiado a informação relativamente a outras experiências, oportunidades e inovações e o seu papel de mediador entre as diferentes necessidades e interesses, o empresário social torna-se um dos principais motores da inovação na organização. O excerto abaixo exemplifica os vários actores sociais e mecanismos presentes na tomada de decisão.

Porque tenho conhecimento global da instituição normalmente sou eu que em conjunto com as pessoas defino o que vale ou não a pena e se há ou não condições para desenvolver determinado projecto, se há ou não interesse em propostas de parcerias que apareçam. Por exemplo, está aqui um pedido de parceria que não interessa porque o grau de envolvimento esgota a capacidade imediata e no actual momento financeiro, com os constrangimentos todos anunciados pelos ministros, não interessa estar a assumir encargos que mais tarde podem não ser salvaguardados. É preciso deixar acalmar as coisas. Expus a minha posição às pessoas da esfera técnica e elas concordaram. De qualquer modo vai à direcção para a decisão política com um parecer. (E.S.3)

As preocupações relativas à sustentabilidade financeira da organização pela qual o empresário social é directamente responsável perante a direcção – e esta perante os membros –, são necessariamente incorporadas nas decisões tomadas ao nível do planeamento. Aqui está sempre presente a necessidade de articular as preocupações com a sustentabilidade e autonomia financeiras com os objectivos e missão da organização. Ou seja, não se tratará apenas de garantir as possibilidades financeiras de prossecução

dos objectivos estratégicos mas também considerar os mecanismos de acesso a recursos financeiros que melhor se adequem à missão da organização, garantindo a sua autonomia no que se refere à capacidade de decisão interna sobre as orientações estratégicas.

Verificámos ainda que não raramente os entrevistados participam em federações ou outras organizações de grau superior, como redes, plataformas, etc. (enquanto representante das organizações ou a título individual). Esta presença pode ter influência nas definições das orientações da organização, o que permite o reforço das estratégias desenhadas colectivamente para o sector e, assim, o fortalecimento da organização por via do fortalecimento do sector. A participação do empresário social nestas estruturas também permite que essas mesmas orientações sejam consonantes com as da organização.

Um terceiro núcleo de actividades refere-se à **organização, acompanhamento e supervisão das actividades e projectos da organização**. Se o planeamento das actividades é frequentemente realizado em colaboração com a direcção, tendo esta o papel determinante na definição das orientações estratégicas, neste terceiro bloco de actividades o empresário social tem a responsabilidade principal pela coordenação e controlo, desenvolvendo o seu trabalho em colaboração com os quadros da organização e no contacto directo com todos os agentes da organização. Aqui, um dos papéis do empresário social é estar presente no desenvolvimento de novos projectos, dando o impulso e motivando os colaboradores, procurando e negociando parcerias e recursos, estruturando os próprios projectos. Numa segunda fase, quando os projectos estão já em curso, verifica-se que o empresário social efectua a supervisão da gestão administrativa e financeira dos projectos ou mantém-se informado sobre esta, fazendo também a avaliação dos seus resultados. A articulação com os quadros da organização fica exemplificada no excerto seguinte.

Trabalho sempre em equipa. Mais do que coordenar superviso. Implica que esteja com as pessoas na fase de definição daquilo que vamos fazer, sem que sejam elas sozinhas a fazer e a apresentar. Eu estou com elas e depois estou permanentemente disponível para em qualquer altura reencaminhar. O supervisor é um elemento da equipa que se supõe estar disponível para fazer as coisas avançar, para verificar que não há desvios (E.S.3).

Aos departamentos da organização o empresário social oferece uma visão global da organização, articulando intervenções, mas é na gestão financeira e na gestão de recursos humanos que possui uma intervenção mais directa, mesmo se coadjuvado pelo respectivo departamento. Observamos que tem intervenção directa na gestão financeira e patrimonial da organização: gere o património da organização, acompanha as responsabilidades e a situação financeira, supervisiona as aquisições, em especial as grandes aquisições de material e equipamentos, bem como os preços dos fornecedores. Frequentemente é ele que negocia preços e condições e gere as responsabilidades e os investimentos. Aliás, é muito evidente a centralidade dada pela maioria dos empresários sociais ao controlo permanente sobre a situação financeira da organização, munindo-se de instrumentos e rotinas que permitem ter a percepção da situação financeira da organização a todo o momento, e lhe dão capacidade de intervenção perante os imprevistos.

Verificámos também que, muito frequentemente, os entrevistados tutelam directamente determinados departamentos ou áreas da organização, quer por causa das características destas áreas (por exemplo, uma área que esteja em criação ou estruturação), quer como resultado das competências profissionais específicas do empresário social em determinadas áreas. A importância da tutela directa sobre um departamento que está em estruturação está em que, desta forma, o empresário social pode moldar o seu funcionamento e integrá-lo na lógica global da organização: “O que está em afirmação, gestação está sob a minha tutela e no momento em que já está maduro integra um departamento ou dá lugar a um departamento novo” (E.S.4).

Finalmente, a **gestão dos recursos humanos** é outra área central das actividades do empresário social. Muitos referiram que esta actividade absorve uma parte substancial do seu tempo de trabalho. Faz também parte das suas atribuições conhecer as actividades e as responsabilidades de cada elemento da organização, sendo notória, em alguns casos, a profundidade do conhecimento que detêm acerca dos trabalhadores e estagiários relativamente às suas competências e mesmo aos seus problemas pessoais, independentemente da existência de um departamento de recursos humanos – que, muitas vezes, supervisiona directamente.

Geralmente, foi o empresário social que, em conjunto com outros colaboradores, estruturou a política de gestão de pessoal em termos de remunerações e promoções. É

ele que supervisiona a prossecução desta política possuindo influência nas decisões sobre contratações, despedimentos, promoções e remunerações, ainda que a decisão última caiba à direcção.

É também ele o responsável pela organização dos processos de qualificação e formação profissional dos trabalhadores. De resto, sendo evidente que geralmente as remunerações não são competitivas relativamente a outros sectores, os empresários sociais debatem-se com a necessidade de atrair e reter os melhores profissionais, oferecendo contrapartidas à existência de remunerações menos compensatórias, como sejam, por exemplo, possibilidades de promoção em termos de carreira profissional, envolvimento na tomada de decisão e co-responsabilização, e sentido de missão no trabalho que desenvolvem.

Emprego do activista

Discutiremos agora, a partir da informação recolhida sobre a trajectória dos entrevistados e das suas representações acerca da sua actividade e da organização, a especificidade do próprio empresário social, mais do que a da posição que ocupa. Em primeiro lugar, há que realçar que os próprios empresários sociais se perspectivam como dirigentes diferentes das empresas lucrativas ou do Estado. Quando foram questionados sobre quais deveriam ser as características da pessoa que no futuro irá a ocupar o seu lugar, referem que essa pessoa terá de possuir capacidades específicas para actuar no contexto de organizações que não são nem do Estado nem lucrativas.

O sucesso da intervenção social está associado a questões de perfil relacionadas com a disponibilidade não só em tempo mas também em afectividade. Não lhe vou chamar vocação para não se confundir com outra coisa. Há características de perfil que fazem com que as tarefas de gestão tenham de ser cada vez mais profissionais, mas que exigem que a pessoa tenha um perfil humano com algumas particularidades (E.S.3).

Surge a ideia de que não basta estar bem preparado tecnicamente para a gestão, é necessária uma grande capacidade política e flexibilidade que permitam articular a missão e os princípios da organização com as suas necessidades correntes e, em especial,

com as necessidades de sobrevivência financeira. De facto, está presente no discurso dos empresários sociais uma clara distinção entre o tipo de organização onde opera, as empresas lucrativas e as instituições públicas, fazendo parte das suas funções a gestão da articulação das necessidades de sobrevivência financeira e da missão. O excerto seguinte formula a perspectiva do dirigente de uma cooperativa relativamente ao papel do empresário social.

Tem que ter alguma visão estratégica numa perspectiva de rentabilidade. Não ficar à espera do Estado ou achar que é a santa casa da misericórdia. Não tem que ter nojo de ter critérios de rentabilidade. Nem 8 nem 80! Temos que saber os custos das coisas para determinar as margens. Quando o dinheiro é de tanta gente e de fracos recursos as pessoas têm que ter muito juízo, muito cuidado, sob pena de criar um problema (E.S.5).

Em segundo lugar, é de realçar a existência de fortes paralelismos entre a trajectória dos empresários sociais e a da organização. Verifica-se, com excepção de um caso, que o empresário social participou no movimento que deu origem à organização ou esteve presente na sua fundação, ainda que sem o estatuto que possui actualmente. Ele foi, sobretudo, parte integrante de um colectivo fundador. Verifica-se, ainda, que a acumulação do estatuto operacional (de director executivo ou equivalente) com a de membro dos órgãos sociais não ocorreu simultaneamente, nem na mesma sequência em todos os casos.

Verificámos, em muitos casos, muito de accidental no percurso dos empresários sociais, não só dentro da organização mas também na função de empresário social. Frequentemente, ao integrarem o projecto como profissionais fizeram-no numa perspectiva de curto prazo mas acabaram por ficar ligados por muito mais tempo do que haviam previsto. De facto, a sua situação profissional parece mais o resultado da pressão da situação da organização em determinado momento do que de um percurso individual projectado pelos empresários sociais.

O meu percurso foi em crescendo mas quase em roda livre. Não foi programado para ser assim, foi programado para ser um percurso perfeitamente definido: “eu agora vou ali, instalo aquilo, crio condições e depois regresso ao meu lugar de origem. Mas as

coisas foram-se sucedendo umas às outras e damos por nós metidos nestas coisas. Hoje estou muito envolvido no cooperativismo e no terceiro sector porque me foram aparecendo pessoas com ideias interessantes que fazem pensar que vale a pena ir um bocadinho mais longe (E.S.3).

Em quase todos os casos a trajectória dos entrevistados acompanha a trajectória das organizações e/ou a história da economia social em Portugal. O percurso dos empresários sociais começa antes da sua entrada para as organizações, muito frequentemente em organizações ou actividades que, de qualquer modo, já possuem algum tipo de ligação com a organização em causa (seja ao nível do tipo de organizações ou de áreas de actividade). Tal como acontece com as organizações, a Revolução de Abril de 1974 e o período que se segue, caracterizado pela explosão dos movimentos sociais, é uma referência-chave para os entrevistados. Este é, muito frequentemente, o momento de aprendizagem ou consciencialização para um determinado tipo de organizações ou para determinado tipo de problemas e formas de os abordar. As comissões de moradores e de trabalhadores, as iniciativas e organizações sociais e culturais e as cooperativas marcam um momento crucial na sua vida política e são importantes fontes dos seus reportórios de recursos ideológicos, políticos, organizativos e relacionais.

Tenhamos em conta, em terceiro lugar, o modo como o empresário social adquiriu as competências para o lugar que ocupa, bem como os valores que exprime. Podemos identificar duas áreas de formação dos empresários sociais: a que se refere à gestão das organizações e a área específica que se prende com a actividade geral ou com subsectores da organização. Quanto ao modo como foi adquirida esta formação, ele é muito diverso, indo desde a educação formal de tipo superior ou especializada à formação contínua e autoformação. Relativamente à formação para a gestão de organizações, apenas existe um empresário social com formação académica específica em gestão de organizações, tendo outro dos entrevistados referido ter feito especialização na área da supervisão e gestão da informação e outro ainda um curso na área de gestão de PME. A formação advém sobretudo do percurso que capacita os empresários para as tarefas de gestão e que inclui a passagem por organizações da economia social e de movimentos sociais, mas também o contacto com a gestão de

empresas públicas ou com a gestão de escolas. Naturalmente, esta aprendizagem tem impacto no estilo de gestão dos empresários sociais.

Foi também no seio do colectivo fundador e no percurso dentro da organização que o empresário social adquiriu competências e valores que enformam hoje o seu estilo de gestão. É certo, também, que, quanto mais longa a sua presença dentro da organização, mais estreitos parecem ser os laços de identificação entre a organização e o empresário social, o que funciona nos dois sentidos.

Eu achei que a associação enquanto instituição é independente. Tem que ter princípios e valores mas do ponto de vista político é independente. E eu fui condicionando a minha própria participação aos interesses da instituição. O desenvolvimento da instituição foi também a extensão das minhas preocupações e ansiedades (E.S.4).

Outro dos importantes recursos do empresário social é o conhecimento da região e da comunidade local, conhecimento que adquiriu por ser originário dessa mesma comunidade e/ou pelo seu envolvimento em actividades políticas, culturais e sociais, por vezes mesmo com presença em órgãos do poder local. De facto, na maioria dos casos os entrevistados tiveram contacto com a administração pública, enquanto eleitos ou enquanto funcionários. Estas ligações são triplamente importantes para o empresário social e para a organização: pelas redes de relações criadas, pelo conhecimento dos mecanismos e agentes de decisão locais, pelo acesso a informação sobre os desafios, potencialidades e recursos locais.

Finalmente, no que se refere à formação não relacionada com a gestão, verifica-se igualmente uma diversidade de fontes de formação e uma pluralidade de áreas, que tanto se prendem com a actividade principal da organização como com sectores específicos da sua actividade. Em muitos casos existe formação académica de grau superior que é investida em actividades profissionais em áreas específicas da organização, em outros casos esta formação resulta de experiências e percursos profissionais anteriores e mesmo na organização. .

Finalmente, teremos em consideração o modo como as particularidades das organizações da economia social/terceiro sector têm influência sobre a gestão. Uma das maiores é, de facto, a sua **lógica de benefício colectivo**, sobrepondo-se à realização de

lucro. Por isso, foram-nos narradas práticas de gestão que, segundo as palavras dos entrevistados, se afastam das práticas do sector lucrativo e remetem para uma lógica voltada para o benefício colectivo. Uma vez mais, será de realçar o facto de os empresários sociais fazerem referência explícita a este carácter distintivo das organizações.

Para além disso, é igualmente visível que a intervenção da organização raramente se resume a uma actividade específica. Mesmo quando os objectivos principais das organizações são específicos, não raro desenvolvem actividades paralelas e complementares que influenciam o modo como são prosseguidas as actividades principais. Por exemplo, a cooperativa de consumo é ao mesmo tempo uma associação de defesa dos consumidores, a cooperativa de habitação é também de construção e possui um sem número de actividades sociais e culturais, a cooperativa agrícola presta serviços de apoio técnico e em equipamentos aos agricultores, a mutualidade de saúde possui um grande número de serviços e equipamentos sociais e está envolvida em parcerias público/privado em projectos de desenvolvimento comunitário, a associação de desenvolvimento local possui uma miríade de actividades que vão desde os serviços sociais e inserção social até às actividades de lazer e culturais, passando por serviços de consultadoria e promoção prestados a outras organizações e entidades públicas, a cooperativa de solidariedade social qualificou-se na inserção de pessoas com deficiência mental e utiliza os seus recursos técnicos e equipamentos para apoiar escolas, populações carenciadas e para se abrir à população em geral. Um dos entrevistados exprime de forma eloquente esta **lógica de desenvolvimento comunitário**:

Em qualquer cooperativa, logo que se começa a ter casas habitadas vem um número de preocupações com que não se sonhava antes de ter as casas feitas. Porque é uma comunidade. Se tivermos as crianças, os jovens, as pessoas idosas bem ocupadas essa comunidade não pode ter grandes problemas (E.S.5).

Posto isto, imagina-se como poderá ser problemática a focagem das organizações num número restrito de actividades, de acordo com os recursos existentes no momento. Uma outra questão importante é quem e como se define o que é o interesse colectivo. A existência de um **grupo muito diverso de interessados na**

organização torna esta mais permeável a um conjunto de influências (por vezes divergentes) que os empresários sociais têm que gerir. Para já, é grande a pluralidade de recursos e de fontes de recursos (entidades financiadoras diversas, doações, voluntariado, capital social, etc.), que tem que gerir, a par com os respectivos mecanismos de prestação de contas. Mesmo quando estamos perante organizações que actuam no mercado em concorrência com outras empresas, a lógica da gestão é profundamente influenciada pelo facto de os beneficiários das actividades da organização terem uma importante capacidade de influir sobre a mesma: sejam eles os membros de uma cooperativa que partilham os benefícios económicos da sua actividade, os sócios de uma mutualidade cujas modalidades de protecção social e saúde são influenciadas pelos resultados da gestão, ou os utilizadores e potenciais utilizadores determinado equipamento social cujas características pesam sobre o tipo de serviços fornecidos e os recursos financeiros disponíveis. Isto significa que a definição do que é o interesse colectivo será sempre um campo de conflitos, e que a perspectiva do próprio empresário social sobre o que é o interesse colectivo será influente, mas também onde terá sempre que conseguir realizar a mediação entre interesses diferentes de modo a não perder apoios cruciais. Como refere um entrevistado: “Quase que definia isto com a noção de serviço público. Nós estamos a trabalhar com uma coisa que é da comunidade. E também sempre com a certeza que o agradecimento que se vai ter no fim não vai ser bom, porque, por muito que se faça, há sempre um sócio que tem razão” (E.S.1).

Uma outra particularidade evidenciada nas entrevistas, e que indicia também os aspectos específicos da gestão destas organizações, é a própria consciência de serem parte de um conjunto de organizações diferentes, da economia social. Há, de facto, uma **identidade comum**, frequentemente mais partilhada em termos de sector do que do conjunto da economia social. Em Portugal, as identidades são sobretudo construídas em torno do tipo de organização – as cooperativas, as mutualidades – e, dentro destas, do sector de actividade – as cooperativas de habitação económica, as associações de desenvolvimento local. Aqui, as federações têm um papel crucial. Já referimos que o empresário social possui um contacto estreito com as organizações de 2.º grau ou de cúpula, estando mesmo presente nos corpos sociais. Para além disto, os entrevistados sugerem também a ideia de que o desenvolvimento das suas organizações não se faz à custa do desaparecimento de organizações congéneres mas, antes pelo contrário, que a sua sobrevivência depende da força que o sector conseguir ter.

Eu perco muito tempo a tentar... há gente que não tem formação cooperativa mas está à frente de cooperativas. Não conhecem o mercado nem o funcionamento das cooperativas mas estão à frente das decisões. E obrigam-me a perder imenso tempo. Eu quero ir mais além mas tenho de ir com eles. Não os posso deixar pelo caminho... Eu também podia concentrar-me mais na cooperativa e esquecer as cooperativas pequeninas e poupava tempo. Mas se eu estiver a fazer isto não estou a fazer aquilo que os princípios cooperativos me aconselham, que é a intercooperar. Do ponto de vista economicista era a perspectiva mais adequada (E.S.1).

Sem dúvida, a ideia de serem uma alternativa cria um sentimento de pertença comum. Esta identidade e o contacto com outras organizações da economia social e a sua própria formação fazem com que o empresário social se reporte bastante não apenas à missão da organização mas também a um conjunto de valores mais gerais das organizações da economia social. Todos revelaram uma auto-representação de distinção relativamente a organizações e práticas de gestão do sector lucrativo (sobretudo no caso das cooperativas que actuam no mercado) e também do sector público (sobretudo por parte das organizações que actuam nas áreas da solidariedade social ou no desenvolvimento local).

Finalmente, há ainda que ter em conta duas tensões específicas do papel ocupado pelo empresário social, identificadas ao nível dos resultados da investigação internacional, que resultam não apenas das especificidades das organizações mas também da natureza do próprio papel e das transformações e desafios na gestão das organizações.

Assim, em primeiro lugar, existe reconhecidamente uma **tensão entre o voluntário e o profissional** que resulta de uma pressão para a profissionalização da gestão. Esta pressão é resultante de vários factores: as exigências do meio no que se refere à complexidade que as organizações têm de enfrentar; as transformações ao nível das relações com as instituições públicas e outros doadores e com as organizações lucrativas; as transformações nas necessidades das organizações em resultado do desenvolvimento das suas actividades, das alterações na organização interna, da profissionalização dos seus trabalhadores e do próprio peso dos discursos sobre a gestão e a popularidade do modelo de gestão das empresas lucrativas. Todavia, tal não

significa que a gestão acabe por adquirir necessariamente uma lógica exclusivamente gestionária, se tivermos em conta tudo o que foi anteriormente dito sobre o desenvolvimento das competências do empresário social e a natureza colectiva das lideranças nestas organizações.

O próprio empresário social terá, eventualmente, que gerir possíveis tensões entre as culturas profissionais dos trabalhadores da organização e a cultura dos dirigentes. Um dos entrevistados, narrando uma reunião que envolvia um dirigente do poder local e o pessoal técnico da área de apoio aos idosos na organização, exprime bem esta tensão entre as limitações financeiras típicas de uma organização de solidariedade social e o princípio de dar prioridade aos utentes que mais necessitam:

Numa reunião com o presidente da junta e as técnicas todas eu disse: “eu não posso ser útil a 5 pobrezinhos se não tiver o mínimo de condições para atrair outros que o não sejam” Temos prejuízo naquela área todos os meses. Quando cheguei tínhamos 2 pessoas a pagar o máximo. Se houver alguém que a Junta de Freguesia identifique, ele tem que pagar até abrir uma vaga no escalão mais baixo e então ele transita para aí. De outra forma não é para ninguém. Nós temos de saber se a pessoa tem família ou não tem. A família é responsável pelo idoso. Porque ao colocarem ali o idoso há muitos que nunca mais lá vão (E.S.6).

Uma outra tensão que é gerida nas actividades quotidianas do empresário social é a existência de **espaço e tempo plurais**. No que se refere à existência de várias espacialidades, verifica-se nos entrevistados a existência de um posicionamento diferente nos dois espaços de actuação, local e global. Por um lado, ele é obrigado, ao nível local, a garantir a viabilidade e equilíbrio económico da organização, mantendo uma postura mais “gestionária”. Por outro lado, ele desenvolve estratégias de activismo a uma escala mais ampla (regional, nacional, ou mesmo internacional) que se traduzem em actividades de representação, de reflexão, de capitalização, de publicação e de desenvolvimento de alianças que ultrapassam o seu próprio campo de acção (UCE, 2002: 23). Os resultados do seu envolvimento ao nível global são frequentemente capitalizados na organização quando o empresário social desenvolve actividades relacionadas com a definição dos objectivos estratégicos da organização.

Ligada a esta dupla inserção está ainda a existência de uma temporalidade plural na qual o empresário actua, por um lado, na perenização da sua organização através das estratégias quotidianas e, por outro, inscrevendo-se e inscrevendo a organização numa dimensão mais longa de um projecto de sociedade, subscrevendo e propondo perspectivas alternativas sobre o sistema social. Como é habitual dizer-se na área de algumas organizações de solidariedade social: a organização atingirá o seu objectivo quando deixar de ser necessária.

Conclusão

A elaboração deste texto esteve norteadada pela tentativa de identificação da natureza das particularidades das organizações da economia social e da sua gestão. Parecemos estar num momento de grandes desafios colocados a estas organizações resultantes de transformações amplas nas sociedades que parecem por em causa antigas fronteiras. O conceito de empreendedor social, de que aqui exploramos alguns significados, é sintomático destas alterações. Ele tanto pode dizer respeito a um indivíduo como a uma organização que propõe e desenvolve inovações na área social para resolver problemas sociais. Enquanto para Schumpeter o empreendedor (capitalista) era o motor do capitalismo, para alguns proeminentes teóricos da gestão das organizações da economia social/terceiro sector, os empreendedores são agentes de mudança social. Trata-se de transformação social por dentro da economia capitalista, o mesmo lugar onde coexistem organizações que propõem relações económicas de natureza diferente da economia de mercado.

Estabelecemos a distinção entre os empreendedores sociais e os empreendedores colectivos tendo presente, em primeiro lugar, a actuação das organizações da economia social e solidária e o papel que nelas têm os dirigentes enquanto empreendedores colectivos ou o papel das organizações como empreendedores sociais, espaço público, político, onde os problemas individuais se transformam em problemas sociais. Para além disso, reportámo-nos ao carácter colectivo das próprias lideranças, tendo presente que elas não só dependem do tipo de organização em que se inserem (forma e dimensão) como são, em si, configurações específicas de redes actores sociais no seio das organizações. São esses actores sociais que constituem o empreendedor colectivo. Além

disso, qualquer exercício de liderança, mesmo que partindo de indivíduos proeminentes na organização, é dialógico. Implica diálogo e negociação com outros, sobre visões do mundo, problemas, soluções e cursos de acção, em que as propostas dos líderes só têm aceitação quando ecoam nas categorias e objectivos dos outros. Este processo que não é mais do que, justamente, a transformação dos problemas individuais em problemas sociais, como antes se disse.

Insistimos nas alterações mais recentes no que parece ser uma maior penetração das organizações da economia social/terceiro sector na economia mercantil, mesmo se produzindo bens e serviços de modo não mercantil. De facto, a diferença entre organizações coloca-se, muitas vezes, apenas na natureza das relações económicas e já não na presença no mercado.

Ligamos estas alterações a uma crescente tendência para a profissionalização das organizações, quer ao nível dos trabalhadores quer ao nível dos directores. De facto, em muitas organizações o único local onde se encontram voluntários é ao nível dos corpos dirigentes. Esta profissionalização, como vimos, não resulta apenas da maior presença no mercado mas de pressões que são tão externas quanto internas às organizações. Neste contexto, as alterações no acesso aos recursos podem ser um dos maiores motores de mudança, pois são cada vez mais diversas as fontes, em termos de níveis e condições de acesso e de mecanismos de prestação de contas. Os recursos de uma organização já não são só provenientes da comunidade local, dependendo dos conhecimentos e prestígio do dirigente da organização, mas são também provenientes de programas europeus, exigindo conhecimentos técnicos elevados acerca dos mecanismos e formulários. Também podem já não provir unicamente da contratualização com o Estado para a provisão de bens e serviços com carácter semi-público e ser, também, provenientes das oportunidades criadas pela existência de populações solventes no mercado.

Esta pressão, e a constatada tendência para a profissionalização da direcção executiva explicam o papel desempenhado pelos empresários sociais. Trata-se de uma função de ponte de ligação entre os órgãos eleitos e o funcionamento da organização, estando presente simultaneamente nos dois lugares. De facto, como verificámos, trata-se de um papel que é simultaneamente político e operacional, permitindo articular a formulação da missão dos objectivos com o comando quotidiano das actividades

organização. Ele gere a tensão entre o equilíbrio financeiro e a missão da organização e ainda o respeito pelos valores e princípios da economia social e solidária, articula o nível local de funcionamento da organização e o nível global em que esta e a sua missão se projectam, e procura a perenização da organização no curto prazo e a transformação social no longo prazo.

Não se deve, todavia, focar em demasia a tensão existente entre o equilíbrio financeiro e a missão. De facto, a própria missão e objectivos estratégicos são definidos através da articulação dos interesses de um leque muito vasto de *stakeholders*, e actores sociais ocupando posições diversas, estando o empresário social num papel central para funcionar enquanto articulador dos diversos interesses. Enfim, ele pode mesmo emergir como aquele que garante o respeito pelo interesse colectivo na organização e a ligação da missão desta aos objectivos gerais da economia social, o que torna crucial o carácter dialógico da sua liderança. É certo que, tendo presentes as entrevistas realizadas aos empresários sociais, ficou muito evidente uma identidade entre os objectivos e valores da organização e os objectivos e valores do empresário social. Tratava-se, na sua maioria, de organizações que cresceram com o empresário social entrevistado o que, no processo, deixa marcas do estilo próprio de gestão na organização, mas também deixa, no empresário social um conjunto substancial de recursos em competências ou outros.

Constatada a dupla natureza do empresário social, simultaneamente individual e colectivo, levanta-se a questão pertinente sobre as condições que permitem a emergência dos empresários sociais, em termos de formação de competências. Como verificámos, e tal como acontece com outros activistas, trata-se, sobretudo, de competências que surgem em contexto prático, mas que vai sendo mais necessário completar com mecanismos de gestão adaptados às especificidades do papel, às organizações da economia social e às áreas onde actuem.

Referências Bibliográficas

- Allison, Michael (2002), “Into the Fire: Boards and Executive Transitions”, *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 341-351.
- Anheier, Helmut K. (2000), “Managing Non-profit Organisations: Towards a New Approach”, *Civil Society Working Paper 1*, LSE.
- Ashoka (2004), “Social Entrepreneur”, Em http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm (acedido em Outubro de 2004).
- Barker, Colin; Johnson, Alan; Lavalette, Michael (2001), “Leadership Matters: An Introduction”, in C. Barker; A. Johnson; M. Lavalette (orgs.), *Leadership and Social Movements*. Manchester / New York: Manchester University Press, 1-23.
- Borgaza, Carlo; Defourny, Jacques (orgs.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*. Londres: Routledge.
- Borgaza, Carlo; Santuari, Alceste (2003), “New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship”, in OCDE, 31-59.
- Borgaza, Carlo; Solari, L. (2001), “Management Challenges for Social Enterprises”, in Borgaza e Defourny (orgs.), 333-349.
- Cabral, Heloisa Helena de Sousa (2003), “Gestão social no terceiro sector: Avaliação de processos e missão institucional”, *Oficina do CES*, 190.
- Capucha, Luís (org.) (1995), *ONG's de Solidariedade Social: Práticas e Disposições*. Porto: REAPN.
- CIRIEC (2000), *As empresas e Organizações do Terceiro Sistema: Um desafio estratégico para o emprego*. Lisboa: INSCOOP.
- Comissão Europeia (1997), *Communication from the Commission on Promoting the Role of Voluntary Organizations and Foundations in Europe*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Dees, J. Gregory (2001), “The Meaning of ‘Social entrepreneurship’” (versão original 1998), http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf (acedido em Setembro de 2004).
- Dees, J. Gregory (2003), “Social Entrepreneurship Is about Innovation and Impact, Not Income”, *Social Edge* (September 2003), Skoll Foundation, <http://skoll.socialedge.org/?293@@.1ad86d9e> (acedido em Outubro de 2004).
- Defourny, Jacques (2001), “Introduction: From Third Sector to Social Enterprise”, in Borgaza e Defourny (orgs.), 1-28.
- Defourny, Jacques ; Develtere, Patrick; Fonteneau, Bénédicte (orgs.) (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris / Bruxelles: De Boeck Université.

- EQUAL (s/d)a, Caderno de Encargos nº 8 em <http://www.equal.pt/documentos/CE08-EconomiaSocial%20.doc> (acedido em Dezembro de 2004)
- EQUAL (s/d)b, “Contributo da rede Temática 3 sobre a proposta de Livro Verde da DG Empresas, “Espírito Empresarial na Europa”, em http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/official_contributions/official_contributions_pt/pt_equal_en.pdf (acedido em Dezembro de 2004)
- Evers, Adalbert (1995), “Part of the welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area”, *Voluntas*, 6(2), 159-182.
- Ferreira, Sílvia M. Dias (2000), *O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social*, dissertação de mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Herman, Robert D.; Rendina, Denise (2001), “Donor Reactions to Commercial Activities of Nonprofit Organizations: An American Case Study”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(2), 157-169.
- Institute for Social Entrepreneurs (2000), em <http://www.socialent.org/overview.htm> (acedido em Janeiro de 2004)
- Laville, J.-L. *et al.* (2000), “Terceiro Sistema: Uma Definição Europeia”, in CIRIEC, 185-217.
- Leadbeater, Charles (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos. (http://www.demos.co.uk/theriseofthesocialentrepreneur_pdf_media_public.aspx).
- Lévesque, Benoît (2002), *Entrepreneurship collectif et économie sociale: entreprendre autrement*, Communication présentée au Forum *L’entrepreneurship en économie sociale: oser l’entrepreneuriat différemment*, organisé par le Centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec le 21 février 2002. (<http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/publications/I-02-2002.PDF>).
- Lewis, David (1998), “Bridging the Gap?: The Parallel Universes of the Nonprofit and NGO. Research Traditions and the Changing Context of Voluntary Action”, *CVO International Working Paper 1*. London: Centre for Voluntary Organization/LSE.
- Lewis, David (org.) (2001), *Management of Non-Governmental Development Organisations: An Introduction*. London: Routledge.
- Malo, Marie-Claire (2003), “La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur”, *Cahiers du CRISES*, nº ET0311.
- Manoury, Lucile (2002), “L’entrepreneur social et l’enjeu de sa professionnalisation”, Comunicação no seminário *Université Cooperative Européenne*, Aix-en-Provence, 1 de Fevereiro.

- Moreno, Luís (org.) (2003), *Guia das Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local*. ANIMAR.
- Muukkonen, Martti (2001), "A Model for Federal International Nongovernmental organisations", A presentation to Social Movement Research Network at the meeting of *European Sociological Association*. August 28 - September 1. Em http://cc.joensuu.fi/~muukkone/Muukkonen_INGO_model.rtf (acedido em Setembro de 2004).
- OCDE (2003), *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. Paris: OCDE.
- Paiva, Flávio (1997), "CERCIS – Cooperativas de Solidariedade Social", in Carlos Pestana Barros e José C. Gomes Santos (orgs.), *As instituições não-lucrativas e a acção social em Portugal*. Lisboa: Editora Vulgata, 139-158.
- Rosendo, Vasco (1996), *O mutualismo em Portugal – dois séculos de História e suas origens*. Lisboa: Montepio Geral.
- Salamon, Lester M. (1995), *Partners in Public Service: Government-nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore, MD.: Johns Hopkins University Press.
- Salamon, Lester M. et al. (1999), *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Santos, Boaventura de Sousa (1999), "A reinvenção solidária e participativa do Estado", *Oficina do CES*, 134.
- Santos, Boaventura de Sousa (org.) (2004), *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Porto: Afrontamento.
- Singer, Paul (2004), "A recente ressurreição da economia solidária no Brasil", in Boaventura de Sousa Santos (org.), 71-107.
- Smith, Steven Rathgeb; Lipsky, Michael (1993), *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, MA. / Londres: Harvard University Press.
- UCE – Universidade Cooperativa Europeia (2003), "Referencial Europeu do Empresário Social", *Pensamento Cooperativo – Revista de Estudos Cooperativos*, 4.
- Van Til, Jon; Ross, Steven W. (2001), "Looking Backward: Twentieth-Century Themes in Charity, Voluntarism, and the Third Sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(1), 112-129.
- Vivet, David; Thiry, Bernard (2000), "Campo de estudo, importância quantitativa e aceções nacionais", in CIRIEC, 15-48.
- Young, Dennis R. (2003), "New Trends in the US Non-profit Sector: Towards Market Integration?", in OCDE, 61-77.