



O perfil de emprego do empresário social em Portugal

Sílvia Ferreira

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Centro de Estudos Sociais

Centro de Estudos Cooperativos da FEUC

smdf@fe.uc.pt

Esta comunicação visa apresentar alguns resultados de investigação no âmbito do projecto *Universidade Cooperativa Europeia: Um espaço europeu de cooperação, de pesquisa e de formação para os actores da economia social e solidária*. Financiado pelo programa europeu Leonardo da Vinci, este projecto visa sobretudo constituir um pólo de referência para o estudo, identificação e profissionalização das práticas do empresário social europeu, com vista à criação de um dispositivo europeu de formação. O projecto é coordenado pelo *Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerrané*, possuindo equipas de trabalho constituídas por organizações da economia social, organismos de formação e universidades em Portugal, Bélgica, Itália e França¹. Em Portugal a equipa é constituída pelo Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), um instituto público de apoio ao sector cooperativo, e pelo Centro de Estudos Cooperativos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

¹ Para mais informações ver página do projecto na internet: <http://www.universite-cooperative.org/>

O que é agora apresentado resulta do trabalho desenvolvido na primeira fase do projecto que resultou no *Referencial de Emprego do Empresário Social* (UCE, 2002). Este perfil de emprego foi elaborado a partir de uma adaptação do método ETED (*Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique*), desenvolvido pelo CEREQ, em França, que se baseia na observação, estudo e descrição dos empregos tal qual eles são exercidos, permitindo uma análise das práticas de trabalho.

O estudo consistiu, num primeiro momento, na caracterização das organizações e na recolha de alguma informação sobre os principais marcos da sua história e, num segundo momento, na realização de entrevistas aos empresários sociais. Estas entrevistas semi-estruturadas procuraram pôr o entrevistado a discorrer acerca das suas actividades quotidianas, a regularidade e os objectivos destas actividades, bem como os actores internos e externos com que se relaciona.

A selecção da amostra foi feita recorrendo a informadores privilegiados e tendo em consideração um critério de diversidade num universo de organizações que revelavam dinamismo e importância na comunidade em que estão inseridas, preferencialmente apontando para a existência de práticas inovadoras. 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.

O objectivo foi identificar a maior diversidade de competências e actividades associadas a dirigentes de organizações bem-sucedidas e não realizar uma caracterização do empresário social português ou realizar um diagnóstico de necessidades dos empresários sociais em termos de competências.

As organizações foram seleccionadas seguindo o critério de diversidade organizativa e de áreas de actuação, tendo em conta alguma capacidade de adaptação e inovação demonstradas. 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. Todas elas apresentam uma dimensão relativa importante e alguma formalização.

As organizações e o seu ambiente

O conceito de **empresa social** serviu de base para a identificação das organizações da economia social e solidária estudadas, ainda que este conceito tenha sido tratado como tipo-ideal. Assim, as seguintes características identificadas por Defourny (2001: 16-18) foram usadas no âmbito internacional do projecto como máximo denominador comum:

- 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.

Para além dos desafios específicos enfrentados pelo conjunto das organizações da economia social em geral e por cada um dos seus subgrupos em particular, os sectores de actividade em que se enquadram as organizações escolhidas têm vindo a sofrer rápidas transformações, requerendo uma grande capacidade de adaptação. Tais transformações são, por um lado, gerais e, muitas vezes, de escala global, mas são também específicas da sociedade portuguesa, remetendo para processos que decorreram nos últimos 30 anos. As respostas a essas transformações são muito diversas, quer no seio das organizações da economia social quer nos padrões de resposta da economia social. Damos, pois, conta de algumas das mais importantes transformações, quer no que se refere à área de actividade das organizações estudadas, quer no que se refere ao sub-sector da economia social em que se inserem, realizando depois uma breve caracterização de cada uma das organizações e do modo como agem e reagem nestes processos de mudança.

Começando pelo sector do **consumo**, passamos a referir que desafios ao sector do comércio e distribuição em Portugal surgem na década de 80 e, sobretudo, a partir da adesão de Portugal à, então, Comunidade Económica Europeia (1986). Trata-se de um sector que era caracterizado pelo predomínio do comércio tradicional, de pequena dimensão, com reduzida penetração de novas tecnologias e deficiente formação dos trabalhadores e empresários e que se viu confrontado com o aparecimento dos centros comerciais e com a instalação das grandes cadeias de comércio e distribuição. Em 1986 foi aprovado, em congresso das cooperativas de consumo, um plano de desenvolvimento que apontava para a integração das cooperativas como forma de reagir à chegada das cadeias de distribuição, às falências de cooperativas, à necessidade de criar dimensão, de reduzir custos e de profissionalizar a gestão. A partir da década de 90 o número de cooperativas de consumo começou a diminuir. Se em 1984 eram 490, o seu ponto máximo, dez anos depois já eram apenas 227. Ainda assim, em 1993 calculava-se que o ramo cooperativo de consumo representaria cerca de 4% da quota de mercado da distribuição (Granado, 1998).

A Pluricoop – Cooperativa de Consumo, CRL é a 5.^a maior cooperativa em número de trabalhadores e a 16.^a em volume de vendas. Possui 28 lojas cooperativas de comércio a retalho em 21 concelhos dos distritos de Setúbal, Lisboa e Santarém, tem 55 000 associados individuais e 60 associados colectivos (associações sociais, culturais, etc.) e emprega 417 trabalhadores dos quais 315 são efectivos. Esta cooperativa é um exemplo da resposta ao desafio colocado pela concorrência das grandes superfícies comerciais. Nasceu em 1990 a partir da fusão por integração de 3 cooperativas da região, que por sua vez já tinham integrado 13 cooperativas. Até hoje incorporou 26 cooperativas. A Pluricoop organiza-se em delegações locais, cada uma com actividades próprias, especialmente de âmbito social e cultural, estando em curso um processo de eleição dos delegados em cada uma das cooperativas integradas. Enquanto a Pluricoop possui a gestão associativa e patrimonial das cooperativas integradas, as delegações gerem as actividades sociais e culturais e representam a cooperativa localmente. Esta é uma estratégia que visa aumentar o controlo democrático da actividade das cooperativas integradas, preservar a sua identidade e torná-las mais próximas das comunidades onde estão inseridas.

No que se refere às actividades, esta cooperativa não se limita à comercialização, assumindo-se também como organização de informação e de defesa do consumidor (integra o Conselho Nacional de Consumo), possuindo um gabinete de apoio jurídico ao consumidor (GACCOOP). Está também nos seus fins estatutários a prestação de serviços para promoção cultural e profissional dos membros, trabalhadores e familiares, traduzida no apoio a um núcleo de cicloturismo, a torneios de futebol, no apoio financeiro ou em equipamentos a actividades de numerosas entidades não lucrativas. Inclui ainda nos fins estatutários a difusão da doutrina e princípios do cooperativismo como forma de desenvolver a solidariedade entre os consumidores. Faz formação profissional para os trabalhadores, quer interna quer externa (em áreas como fiscalidade, gestão de contratos de trabalho, formação de dirigentes associativos, poupança, etc.). Estas actividades ilustram bem o seu princípio organizativo estatutário de promover "o desenvolvimento sustentado das comunidades, do Homem, a defesa do ambiente e do consumidor".

Foquemos agora o sector da **produção agrícola e pecuária**, a que pertence uma das cooperativas estudadas. Em Abril de 1974 o sector primário abrangia uma parcela substancial da população empregada (34,3%). Desde então a transformação da estrutura produtiva foi muito rápida, com o sector primário a perder peso e a ser substituído pelo sector terciário, o que foi acentuado a partir da adesão à CEE e com a Política Agrícola Comum (PAC). Em 1998 a população empregada no sector primário representava 13,7%, quando a média europeia (UE-15) era de 4,7%. Trata-se, sobretudo, de pequena agricultura de subsistência, baseada na pequena dimensão das propriedades agrícolas e fortes dificuldades relativamente à modernização da agricultura. O ramo das

cooperativas agrícolas possui grande importância, representando 31% de todo o sector cooperativo em 2000. Esta percentagem mantém-se desde 1993, sendo um dos ramos que tem apresentado maior estabilidade e uma tendência para crescimento se analisarmos a sua evolução desde 1974. A adaptação das cooperativas às transformações desde a década de 80 seguiu, em alguns sectores agrícolas, como é o caso do leite, uma estratégia concentracionista paralela ao que aconteceu no sector na Europa. Em outros casos, as cooperativas surgem como uma alternativa dos agricultores, unindo-se face à incapacidade de prosseguir a sua actividade individualmente.

A **Cooperativa Agrícola de Coimbra, CRL**, foi criada em 1951 mas só com o 25 de Abril de 1974 o movimento cooperativo da região começou a ter um papel mais activo. O seu crescimento deu-se na década de 80, procurando responder à necessidade de sobrevivência dos cooperadores, na sua esmagadora maioria pequenos agricultores da região de Coimbra. A Cooperativa possui 42 trabalhadores, 10 dos quais são técnicos, e 11 884 cooperadores. Segundo os estatutos, os cooperadores são pessoas singulares ou colectivas que se dediquem à exploração agrícola, pecuária e florestal no concelho de Coimbra e que não sejam membros de outra cooperativa com os mesmos objectivos, nem tenham interesses na área de acção da cooperativa. Enquanto membros, obrigam-se a entregar à cooperativa a totalidade do produto da exploração, com excepção das quantidades necessárias à satisfação das necessidades familiares.

Esta cooperativa pertence ao sub-ramo agrícola de serviços e a sua actividade central é o armazenamento e a venda no mercado de produtos provenientes das explorações dos cooperadores na actividade agrícola, pecuária e florestal e a venda aos agricultores de factores de produção. As suas duas unidades de secagem e armazenagem de cereais permitem a estabilização da produção e a garantia de escoamento dos produtos. Por outro lado, disponibiliza máquinas agrícolas para serviço dos membros, com vista a diminuir os custos de produção. Também presta serviços de apoio técnico de aconselhamento relativamente à produção agrícola e para candidaturas a programas e serviços laboratoriais de análises da produção e da terra e efectua controlo sanitário aos animais.

A terceira área que focamos é a da **habitação**. O problema da carência de habitação e da ausência de políticas públicas de promoção da habitação é estruturante em Portugal, nunca tendo o Estado apostado numa política social de habitação, levando à falta de condições nos fogos, parque habitacional velho e degradado (Serra, 2002). O resultado foi o recurso das famílias ao crédito comercial à habitação o que conduziu a que actualmente se verifique, por um lado, uma

elevada percentagem de habitações ocupadas pelo proprietário (76%, segundo os Censos de 2001) e, por outro lado, um elevado recurso das famílias ao crédito à habitação².

Até 1974 existiam 53 cooperativas de habitação e actualmente são 540. A partir de 1975 surgiram as cooperativas de habitação económica e as cooperativas SAAL, no contexto da explosão do movimento social no pós-25 de Abril, grande parte do qual se voltou para a problemática da escassez e falta de condições de habitação, para a reivindicação do direito à habitação e para a autoconstrução. Após 1982 foram várias as cooperativas de habitação surgidas a partir da evolução das comissões de moradores criadas no pós-74 e do regime jurídico e apoio estatal favorável. É após 1990 que se verifica o grande crescimento da construção cooperativa (52% do total dos fogos construídos pelas cooperativas foram-no a partir de 1990), o que coincide com o momento em que a habitação comercial passa a ser preferida pelas cooperativas e se reduz a habitação a custos controlados. As cooperativas voltam-se para a banca comercial em alternativa ao recurso ao programa público de apoio à construção de habitação económica, tornado menos atractivo pelas dificuldades burocráticas e pelos limites impostos à construção. É também nesta altura que surgem novos tipos de cooperativa de habitação, de estratos sociais mais elevados (as chamadas 'cooperativas de quadros') (Paiva, 1997).

No que se refere à administração dos empreendimentos construídos, verifica-se que cerca de 30% são geridos pelas cooperativas, enquanto 52% são geridos em condomínios. Para além da construção da habitação, as cooperativas desenvolvem e gerem equipamentos culturais, desportivos e sociais. Assim, 15% dos empreendimentos possuem equipamentos culturais (bibliotecas, videotecas, cinemas, etc.), 38% possuem recintos desportivos e 21% possuem equipamentos sociais (creches, jardins de infância, actividades de tempos livres, salas de convívio). No que se refere às cooperativas, verifica-se que 12% dispõem de grupos culturais ou desportivos nas urbanizações.

A Cooperativa de Habitação e Construção Económica Bem Vinda a Liberdade, CRL enquadra-se no grupo das cooperativas criadas no pós-25 de Abril de 1974, inseridas em comunidades de baixos rendimentos e assumindo uma perspectiva de desenvolvimento comunitário. Surgiu por uma iniciativa da Comissão de Moradores do Faralhão de levantamento das carências e procura de soluções numa comunidade fortemente industrializada, em 1975.

A sua primeira iniciativa, de construção de 150 habitações, não teve os melhores resultados dada a má experiência com a empresa subcontratada. Por volta de 1984 surgem problemas acrescidos derivados da situação de desemprego de muitos dos cooperantes, resultante da reestruturação industrial. Passados 5 anos a cooperativa voltou a construir mas com administração directa e

² Segundo o Banco de Portugal, o endividamento das famílias é actualmente de 118%. O crédito à habitação representa 75% desse endividamento.

recorrendo à mão-de-obra dos sócios desempregados, para os quais foi feita formação em construção civil.

A cooperativa tem 75% da construção da localidade, constituída por moradias unifamiliares, com garagem, jardim/quintal. A concepção e edificação das casas é feita pela cooperativa, com excepção do projecto de arquitectura que é contratado a uma cooperativa de arquitectos. Emprega 60 pessoas, 50 das quais são trabalhadores permanentes, estando a maioria na construção e oficinas. Formou os cooperadores/trabalhadores nas áreas de construção civil, adquiriu tecnologia e criou oficinas especializadas em serralharia, carpintaria, marcenaria, acabamentos de móveis, canalizações, etc. Para além da construção, a cooperativa também tem responsabilidades ao nível da manutenção e reparação das habitações já construídas. Os cooperantes não só contribuem monetariamente mas também com trabalho para a sua conta, através de uma “conta-trabalho” através da qual creditam a sua conta prestando trabalho na cooperativa aos fins-de-semana, feriados ou férias.

Os seus fins estatutários incluem também o fomento da cultura geral, desenvolvendo iniciativas nos domínios social (apoio a idosos, à infância e formação profissional), cultural (possui um grupo coral, de teatro amador, escola de música, escola de dança desportiva), recreativo (espaço de convívio e recinto ao ar livre, bar, restaurante/sala de refeições, actividades desportivas), material e da qualidade de vida (postos de abastecimento de combustível, lavandarias, serviços de limpeza e arranjos domésticos), os quais servem toda a população. Acresce ainda que a cooperativa possui uma pequena quinta com pecuária e uma horta biológica cujos produtos servem para consumo dos cooperantes. Tem um protocolo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) de Setúbal e do Seixal através do qual ministra formação profissional nas oficinas e participa em programas de apoio a trabalhadores desempregados de longa duração e jovens à procura do primeiro emprego.

Designaríamos de **acção social**, ou assistência social, a área que recobre a prestação de serviços às famílias e à comunidade, bem como a luta contra a pobreza e a exclusão social. Esta designação advém do sistema de segurança social, ocupando uma posição desde sempre residual, no quadro de um sistema fortemente voltado para a protecção social dos trabalhadores³. A característica dominante nesta área é o seu subdesenvolvimento no que se refere à possibilidade de titularidade de direitos sociais. São sobretudo as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)⁴ que, em contratualização com o Estado (através de acordos de cooperação)

³ Em 1998, 87% das despesas do sistema de segurança social destinavam-se a prestações contributivas, enquanto 7% eram destinadas aos serviços sociais e 6% ao regime não contributivo, o que inclui o Rendimento Mínimo Garantido (IGFSS, 1998).

⁴ As IPSS são organizações reconhecidas pelos serviços do Ministério da Segurança Social por prosseguirem um conjunto determinado de actividades consideradas no âmbito das responsabilidades do sistema e deterem

fornecem serviços sociais, sendo este o seu principal financiador, a par com os pagamentos dos utentes pelos serviços. Verifica-se que 88% dos utentes de serviços sociais se encontram em estabelecimentos de apoio social pertencentes a IPSS⁵. O Estado incentivou sempre o papel do terceiro sector enquanto provedor directo, mantendo para si o papel de financiador e regulador (Ferreira, 2000; Hespanha *et al.*, 2000).

Na década de 90 o sistema de segurança social e as suas prioridades parecem ter vindo a sofrer alguma reorientação, o que está também ligado à influência dos programas e orientações da Comissão Europeia, nomeadamente ao nível da luta contra a pobreza (Rodrigues, 1999). Mais recentemente, as orientações europeias vieram ligar a problemática da pobreza à do desemprego, tendo vindo a ser desenvolvidos instrumentos com alguma influência nos vários países⁶. Uma das mais importantes medidas do sistema de segurança social português, o Rendimento Mínimo Garantido (RMG), teve como sustentação as recomendações europeias. Trata-se de uma prestação diferencial que garante como direito um rendimento de determinado montante e tem como contrapartida o compromisso dos beneficiários de prosseguirem um “plano de inserção” negociado entre eles e os agentes do RMG.

Há ainda alguma reorientação nas próprias metodologias, sendo de destacar o peso crescente da utilização de programas e projectos em alternativa a políticas de mais longo prazo. As parcerias público-privado não lucrativo estão presentes em quase todas as medidas tomadas recentemente. Por exemplo, o próprio RMG tem como estrutura fundamental, ao nível local, as Comissões Locais de Acompanhamento (CLA), estruturas constituídas por instituições públicas e privadas não lucrativas (IPSS, organizações de desenvolvimento local, sindicatos), pois são elas que devem negociar e assinar o “contrato de inserção”.

Surge como desafio crescente às organizações do terceiro sector ou da economia social a presente redefinição de fronteiras entre público e privado e a sua crescente participação no próprio desenvolvimento das políticas através dos novos espaços criados. As organizações a que nos referiremos participam de uma ou outra forma nas actividades, projectos e políticas a que acabámos de aludir.

As *mutualidades* têm uma longa tradição em Portugal como, de resto, em outros países Europeus, tendo surgido a partir da segunda metade do século XIX. O seu nascimento está fortemente ligado

determinadas formas organizativas. Por isso têm um conjunto de benefícios que as distingue de outras organizações de solidariedade que não possuem o Estatuto de IPSS.

⁵ Verifica-se que 88% dos utentes de serviços sociais se encontram em estabelecimentos de apoio social (como sejam creches, jardins de infância, centros de actividades de tempos livres, lares de idosos, equipamentos para pessoas portadoras de deficiência, colónias de férias) pertencentes a IPSS (IGFSS, 1998).

⁶ Entre estes instrumentos são de destacar o Plano Nacional de Emprego e o Plano Nacional de Acção para a Exclusão, que enunciam metas e instrumentos de combate ao desemprego e à exclusão a serem prosseguidos pelos países-membros. Ver página da Comissão Europeia http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.html.

aos movimentos socialista e operário, mas entre 1930 e 1980 verificou-se uma diminuição do seu número, de 522, em 1930, para 117, em 1980. Não terá sido apenas a criação do seguro social obrigatório em 1930, mas, sobretudo, as práticas repressivas do Estado autoritário, entretanto instalado, que explica a quebra que se verifica no movimento (Rosendo, 1996).

O Código das Associações Mutualistas prevê como fins principais destas associações a concessão de benefícios de segurança social e saúde. Como fins acessórios ou complementares, as mutualidades prosseguem outros fins de protecção social e de promoção da qualidade de vida, através de equipamentos e serviços de acção social e de outras actividades que visem o desenvolvimento moral, intelectual e físico dos seus associados e familiares.

A **União Mutualista Nossa Senhora da Conceição – A.M.** fornece serviços de saúde e farmácia e serviços sociais, não possuindo modalidades de previdência. Tal como a maioria das mutualidades em Portugal nasceu na segunda metade do século XIX. É actualmente a mais importante empresa de economia social do concelho do Montijo, possuindo cerca de 5000 associados e 219 trabalhadores. Actualmente possui o mais moderno centro clínico do concelho, que está aberto aos associados e também à população em geral, através de acordos com o Ministério da Saúde. Para além desta actividade na área da saúde, a mutualidade possui importante actividade na área dos serviços sociais (creches, jardins de infância, serviços de apoio a idosos, etc.). Desenvolve parcerias em projectos de intervenção comunitária com entidades públicas ou privadas não lucrativas, como seja a sua participação no programa de RMG, sendo actualmente coordenadora do programa no concelho, projectos de intervenção social em dois bairros desfavorecidos e uma casa de acolhimento para mulheres e crianças vítimas de violência. Para além disso, no âmbito do Mercado Social de Emprego⁷, criou 3 empresas de inserção nas áreas da cozinha, lavandaria e limpeza. Trata-se, sem dúvida de uma evolução atípica deste tipo de organização, geralmente mais voltada para a área da previdência e para populações mais solventes. A área da **inserção de pessoas portadoras de deficiência** é caracterizada, por um lado, por medidas de discriminação positiva que visam promover o acesso de pessoas com deficiência ao mercado de trabalho, através de apoios à contratação (exoneração ou redução de taxas contributivas) e, por outro, por apoios a organizações que prestam serviços e oferecem equipamentos a pessoas portadoras de deficiência. São, aliás, as organizações da sociedade civil que fornecem a quase totalidade destes serviços e equipamentos para pessoas com deficiência. A

⁷ O Mercado Social de Emprego (MSE) está vocacionado para a inserção de desempregados em actividades dirigidas a necessidades não satisfeitas pelo normal funcionamento do mercado, fomentando medidas como, por exemplo, as empresas de inserção, financiadas pelo Estado e criadas por organizações do terceiro sector e compostas por trabalhadores que estavam fora do mercado de trabalho e com fracas possibilidades de nele entrar. Estas reflectem uma tendência geral para uma crescente presença das organizações na esfera mercantil, como meio de resolver os problemas de exclusão.

partir de 1991 foi criada a ideia da escola inclusiva, que implica a integração das crianças e jovens com deficiência no sistema regular de ensino, devendo as escolas prover a satisfação das necessidades especiais destes estudantes.

O movimento das **CERCI** surgiu após o 25 de Abril, tendo 81% das cooperativas sido constituídas entre 1975 e 1979, a partir da iniciativa dos pais e familiares das crianças e jovens, de profissionais e de pessoas preocupadas com a problemática da pessoa com deficiência mental. Este movimento está profundamente enraizado nos movimentos populares de base que surgiram no pós-25 de Abril, nomeadamente as comissões de moradores. Tornaram-se pioneiras na criação de Escolas de Educação Especial para crianças com deficiência mental e numa abordagem que pretendia a integração social por via do emprego. Paradoxalmente, durante muito tempo estas cooperativas estiveram marginalizadas do apoio concedido pela Segurança Social à intervenção de OTS nesta área. Com a revisão do Código Cooperativo, em 1996, surgiu a figura das cooperativas de solidariedade social, onde as CERCI foram enquadradas e, em 1997, foram equiparadas a IPSS, passando a ter acesso aos mesmos benefícios.

A **Cercipeniche** foi fundada em Outubro de 1977 a partir de um movimento constituído por pais de crianças com deficiência, profissionais e autarquia local. Actualmente possui 69 trabalhadores e 3 colaboradores a tempo parcial, sendo 36 constituídos por professores, quadros superiores, monitores e pessoal técnico especializado. Trata-se de um dos principais empregadores privados da zona. Inicialmente a sua actividade voltou-se para a área educativa e posteriormente veio a integrar outras actividades em áreas da reabilitação. Em 1987, através dos apoios públicos existentes, construiu uma estrutura para a formação pré-profissional e, no ano seguinte, a partir de uma parceria com instituições públicas e outra organização da área da educação iniciou um projecto inovador de formação profissional para pessoas com deficiência mental, que veio a ser considerada uma actividade modelo com projecção ao nível europeu. A partir de então tem vindo a incrementar as suas capacidades técnicas em termos de equipamentos e de programas de inserção no mercado de trabalho para pessoas com deficiência mental, ao mesmo tempo que tem vindo a alargar o seu público criando serviços para a comunidade local, em especial crianças com necessidades educativas especiais de escolas locais, jovens desempregados e desempregados de longa duração. Participa em parcerias com organizações de desenvolvimento local, em redes nacionais de promoção do emprego e dos direitos das pessoas com deficiência e em parcerias público-privadas para o desenvolvimento de políticas, de que são exemplo a CLA e a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco. Para além disso as suas instalações e serviços técnicos estão abertos em horário pós-laboral, com actividades de natação e hidroterapia, terapia ocupacional e terapia da fala.

Finalmente, sem deixar de referir que a maioria das organizações anteriormente referidas desenvolvem actividades que são facilmente descritas como sendo de **desenvolvimento local**, passamos a abordar esta área, considerando-a autonomamente por dizer muito respeito a actores e lógicas relativamente distintas das anteriormente mencionadas. Num país de forte centralização administrativa e profundas assimetrias regionais, o desenvolvimento local foi sempre uma área problemática enquanto política pública. Foi a adesão à Comunidade Europeia que impulsionou esta área e as iniciativas de desenvolvimento local (IDL) são o melhor exemplo de tal, impulsionadas e sustentadas, a partir de 1992, pelo do desenvolvimento programa europeu LEADER, vocacionado para a luta contra a desertificação das áreas rurais. Num estudo realizado pela rede para o desenvolvimento local, Animar, concluía-se que as iniciativas de desenvolvimento local possuem formas jurídicas muito diversas, ainda que a esmagadora maioria seja constituída por associações sem fins lucrativos (79,3%). Para além destas há ainda as cooperativas (6,1%), as fundações (5,5%), as misericórdias (1,2%) e ainda pessoas colectivas de direito público (4,3%), sociedades anónimas (1,2%) e outros (2,4%) (Moreno, 2003). As iniciativas promovidas ou no âmbito das associações de desenvolvimento local são múltiplas e, regra geral, integradas, abrangendo um contexto local específico. Por exemplo, alia-se a promoção da diversificação de determinadas actividades económicas e comercialização de produtos, à formação profissional, à preservação e valorização do ambiente natural e do bem-estar social e qualidade de vida.

A **Associação Fernão Mendes Pinto**, com sede em Montemor-o-Velho, possui o estatuto de Associação de Desenvolvimento Local, ainda que seja também IPSS e Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD). Foram os ecos da movimentação social que se fez sentir no pós-25 de Abril de 1974 de criação de equipamentos sociais por parte de organizações populares de base que, logo em Maio de 74, levaram ao desenvolvimento da ideia de criação de um jardim-de-infância. Em 1985 alarga as actividades para a prática desportiva e no ano seguinte participa na criação de um Grupo de Intervenção Comunitária composto por parcerias públicas e privadas não lucrativas. Ainda na década de 80, e com o apoio dos serviços distritais de segurança social e através de protocolos com autarquias, associações locais e IPSS, a Associação inicia um processo de implantação de centros de infância e juventude e de centros de actividades de tempos livre por todo o concelho, abrangendo 9 localidades, cuja gestão foi entregue a comissões directivas ou de pais.

Possuía, em 2000, 152 funcionários, sendo 126 mulheres e 26 homens, sendo o maior empregador privado do concelho. As áreas em que actua actualmente são muito numerosas: serviços sociais, serviços de saúde, empresas de inserção, formação profissional, apoio a crianças com deficiência,

desenvolvimento de actividades juvenis e culturais (galeria de exposições, cursos de línguas e culturas estrangeiras, campos de férias e trabalho, café cultural, jogos tradicionais, marchas populares, feira de artesanato e cultura popular), desportivas (natação, canoagem, remo, basquetebol, atletismo, triatlo, tiro ao arco, ciclismo) publicações regulares (jornal e revista) e de estudos, ensaios, monografias, poesia, romance, história. Enquanto ONGD, está a cooperar com países de expressão portuguesa, encontrando-se em fase de instalação na Ilha do Sal, Cabo Verde. É também o suporte financeiro e organizativo da CLA do RMG e da Rede Social⁸. Tem uma dimensão não só local e regional mas também nacional e internacional, intervindo em várias organizações e parcerias no país e estando presente em várias associações de outros países.

A empresa social e o perfil de emprego do empresário social

As organizações acima descritas integram-se numa definição ampla de empresa social. O empresário social gere, por um lado, os desafios que se colocam às organizações e, por outro, as especificidades destas organizações. Para começar, um dos aspectos recorrentes ao longo do nosso contacto com os empresários sociais foi a representação, por parte destes, das suas organizações como distintas das do sector público e do privado lucrativo e da sua actividade como distinta da que teriam no sector lucrativo.

Sublinhamos a seguir alguns aspectos distintivos que contribuirão para as especificidades.

A **inexistência de lucro ou a não centralidade do lucro** é uma das mais consideradas diferenças relativamente ao sector lucrativo e as suas consequências surgem narradas pelos entrevistados em práticas da sua organização e da gestão. Eis um exemplo:

Há pessoas que deixam acumular 8 a 10 prestações [de dívida] e o banco, pela relação que tem connosco põe-nos ao corrente da situação quando vai para contencioso... Mandamos pagar e depois chamamos a família e fazemos um plano de pagamento interno... A cooperativa é um grande guarda-chuva que abriga muita gente que às vezes vem em estado de desespero. Se estas instituições não tiverem esta vertente não vale a pena ter esta designação. Passem então para outro plano. (E.S.5)

Esta não lucratividade emerge como uma constante no discurso dos empresários sociais no quadro de uma tensão que tem de articular a não prioridade ao lucro e a necessidade de garantir sustentabilidade financeira. Este equilíbrio é efectuado a partir dos dois pólos. A organização também não se pode comprometer totalmente relativamente a todas as solicitações de uma lógica de fornecimento de bens públicos sem ter em consideração os seus constrangimentos financeiros.

Refere-nos uma entrevistada relativamente aos serviços sociais fornecidos pela organização:

⁸ Programa governamental que incentiva e apoia as autarquias (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia) pela organização de redes de actores públicos e privados não lucrativos com o objectivo de diagnosticar problemas e propor soluções de luta contra a pobreza e exclusão social.

Dentro do universo de utentes temos que ter um sector de rendimentos. Temos que ter estratos sociais diversos, um mais alto, um mais baixo e aquele que necessita. As instituições de solidariedade não podem ser instituições dos coitadinhos... sabemos o que queremos que é dar a mesma qualidade a todos os utentes. Para conseguirmos isso vamos arranjar forma de rentabilizar os meios financeiros. (E.S.6)

Em segundo lugar, verifica-se que as actividades das organizações possuem **mais-valia social** dado que as organizações tendem a desenvolver um conjunto muito amplo de actividades que surgem a montante e a jusante das suas actividades principais. Estas actividades emergem da própria lógica da intervenção das organizações, como ilustra a seguinte afirmação:

Em qualquer cooperativa logo que se começa a ter casas habitadas vem um número de preocupações 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)

A **lógica de interesse colectivo** resulta grandemente do facto da presença da comunidade ser um factor determinante nas estratégias de gestão da organização. Trata-se, não apenas da comunidade envolvente, perante a qual a organização presta contas e onde vai buscar legitimidade e recursos:

Nós lidamos e vivemos muito da interacção com a comunidade e com os outros e temos que estar muito disponíveis para recebermos da mesma moeda por parte da comunidade que servimos. Os líderes, os directores, têm que ter uma disponibilidade que não é muito habitual nas empresas. Quando quero falar com um empresário é uma desgraça. Marco para as nove mas está às 10, porque teve que falar com fornecedores e está-se marimbando se eu estou lá à espera ou não. Aqui fazemos um esforço porque há uma conjugação entre o que é o profissionalismo e o que é o voluntariado. Quanto maior a nossa interacção com o exterior maiores são as possibilidades de justificar os recursos de que necessitamos. Eu quando falo com o IEFP digo: “não, a Câmara subscreve isto que eu estou a dizer”. Já não somos só nós, é todo um conjunto de organizações locais que comigo... (E.S.3)

Uma questão importante é quem e como se define o que é o interesse colectivo. A existência de um conjunto muito amplo de interessados na organização torna esta mais permeável a um conjunto de influências (por vezes divergentes) que os empresários sociais têm que gerir. Mesmo quando estamos perante organizações que actuam no mercado em concorrência com outras empresas, a lógica da gestão é profundamente influenciada pelo facto de que os beneficiários das actividades da organização têm 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 de determinado equipamento social cuja pressão sobre as fontes de recursos pode ser determinante para o futuro da organização.

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)

Acresce ainda que para além da pluralidade de interessados estes podem assumir diferentes papéis em diferentes momentos. Por exemplo, os trabalhadores que são também associados, os financiadores que são também parceiros, ou todos estes em algum momento utilizadores ou clientes. A lógica da **cooperação entre as organizações** revela-se na existência de uma identidade comum associada à consciência das organizações estarem inseridas num sector específico, menos em termos de terceiro sector ou economia social – dada a debilidade da ideia de um sector da economia social ou um terceiro sector em Portugal⁹ – e mais em termos do subsector, estabelecendo relações próximas com organizações congéneres e participando nas organizações federativas de segundo grau.

Denota-se nos empresários sociais a consciência 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. Em muitos casos foi, aliás, visível que entre as actividades do empresário social e da organização frequentemente se encontram as de promoção e fortalecimento de outras organizações da economia social.

Eu perco muito tempo a tentar... 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)

Por outro lado, a presença e os contactos do empresário social com as organizações federativas pode ter influência nas definições das orientações da organização, o que permite o reforço das estratégias desenhadas colectivamente para o sector. A participação do empresário social nestas estruturas também pode permitir que essas mesmas orientações sejam consonantes com as da organização.

As actividades do empresário social

No que se refere às características dos empresários sociais entrevistados, são de assinalar alguns aspectos importantes relativamente ao seu estatuto e à sua trajectória. Em primeiro lugar,

⁹ A este propósito ver CIRIEC, 2000.

verifica-se que o empresário social é dirigente remunerado e a tempo integral na organização. Esta profissionalização parece ocorrer em momentos críticos na vida das organizações. Apesar disto, verifica-se não existir um lugar estatutário específico para o empresário social no organograma das organizações.

Para além disso, existe uma forte proximidade entre o empresário social e os órgãos da direcção eleitos. Em muitos dos casos acontece mesmo o empresário social integrar a direcção e possuir o duplo estatuto de dirigente eleito e de director executivo. No órgão eleito pode assumir cargos tão diversos como os de presidente, vice-presidente ou vogal. Também no que se refere à trajectória verificou-se que não existe uma sequência única de um para o outro cargo. Em alguns casos os empresários sociais foram convidados para serem directores executivos e mais tarde foram convidados para integrarem a direcção, em outros casos estavam na direcção e assumiram o papel de directores remunerados. Em alguns casos pertencem ao colectivo fundador da organização e em outros casos eles integraram a organização em momentos importantes da vida desta. Aliás, verifica-se igualmente que em alguns casos o empresário social não é o único elemento na organização que ocupa a dupla posição de dirigente eleito e trabalhador remunerado, sendo também possível existir mais do que uma pessoa a desempenhar as actividades do empresário social.

[...] descobri o segredo do desenvolvimento de uma associação: é que se assumimos uma faceta profissional... esta *mélange* do profissional com o voluntário: isso é o segredo!

[...] Na direcção há pessoas que são associados e profissionais. Temos profissionais que são dirigentes e dirigentes que são profissionais. Assume uma eficácia que não tem nada a ver com a perspectiva de uma direcção totalmente voluntária. (E.S.4)

Assim, o empresário social é elo de ligação entre a direcção e o resto da organização, prestando contas à direcção do seu papel de gestor e transmitindo aos trabalhadores e aos actores externos as orientações da direcção. De igual forma, também participa com a direcção na prestação de contas perante os seus membros ou perante os financiadores e outros agentes exteriores.

Do seu duplo papel resultam algumas vantagens mas também tensões. Enquanto membro da direcção, possui capacidade de decisão e legitimidade perante os actores internos e externos. Para além disso possui uma ideia clara da missão e objectivos estratégicos da organização. Por outro lado, dada a amplitude do seu papel operacional, o empresário social possui um conhecimento profundo da organização, adquirindo, assim, uma posição de força no seio da direcção. Naturalmente que se encontra numa situação de grande vantagem:

Se eu amanhã sair desta função o ideal era termos uma pessoa que estivesse nos dois sítios, na direcção e no conselho de gestão. Mas essa pessoa também tem que medir o seu peso porque tem uma

importância muito grande. Tem que ser humilde na direcção mas também tem que ser afirmativa. E depois, quando vem com decisões da direcção para o conselho de gestão, tem que ser afirmativa mas também tem que ser receptiva. Ou seja, isto é um caldo um pouco difícil de temperar. (E.S.1)

Além disso, pela posição que ocupa, o empresário social está no cruzamento de possíveis tensões existentes entre culturas profissionais dos trabalhadores e a cultura dos dirigentes e membros, entre as necessidades de sustentabilidade financeira da organização e a prossecução da missão. Todavia, consideramos também ser determinante o facto de que o lugar ocupado pelo empresário social o força a prestar contas perante um leque muito amplo de actores.

Isto não é a minha casa, não é o meu negócio. É um trabalho que tem de ser feito em equipa no qual eu transmito e dou satisfações quer à assembleia-geral, quer à administração, ao conselho fiscal... (E.S.6)

A escolha do termo “empresário” e não “empreendedor” deriva mais da ênfase no carácter profissional da função e na função em si mesma do que de uma aproximação ao sector lucrativo ou de uma recusa do significado de empreendedor no papel desempenhado pelos entrevistados. No que se refere às actividades, foram identificados quatro grandes blocos designados em termos dos resultados agregados da investigação empírica nos vários países: vigilância estratégica e promoção, definição interactiva das orientações, gestão e desenvolvimento de projectos e gestão colegial dos recursos humanos. Anexamos no final deste texto os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas em Portugal de modo a ilustrar as actividades do empresário social, a sua rede de relações e as suas competências. A partir da sua leitura é também perceptível a sua proximidade com o perfil europeu traçado¹⁰.

No que se refere à **vigilância estratégica e promoção** esta resulta da posição institucional e relacional do empresário social que o coloca no centro e com controle de um fluxo importante de informações económicas, jurídicas e sociais, informações essas que organiza para si e para aqueles com quem colabora na organização.

É a partir desta informação que o empresário social faz a gestão diária e idealiza ou elabora novos projectos e áreas estratégicas de desenvolvimento da organização. Mas também faz parte das suas actividades a selecção e organização da informação e a sua transmissão aos elementos da organização com quem colabora. Por fim, o empresário social também organiza e transmite informação para o exterior. 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.

¹⁰ O documento europeu está disponível em <http://www.universite-cooperative.coop/port/docs/resumref.pdf>

Um segundo conjunto de actividades diz respeito à definição de objectivos e ao planeamento das actividades e projectos da organização. A estas actividades designou-se **definição interactiva das orientações da organização**, que implica o envolvimento de um leque amplo de actores, desde os trabalhadores e membros, passando pelos directores, os públicos e mesmo as organizações do sector ou do subsector. Trata-se de participar na definição dos princípios filosóficos e estratégicos, da experimentação de processos e inovações, na elaboração do plano de actividades e orçamento, nos regulamentos internos, na coordenação de actividades, social e culturalmente mais significativas.

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 servir de articulador e zelar pelo equilíbrio das diferentes necessidades e interesses destes actores, criando procedimentos de comunicação.

Manter a direcção e o conselho de gestão sintonizados e a direcção e 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).

Um terceiro conjunto de actividades refere-se à **gestão e desenvolvimento de projectos e actividades com mais valia social**. Aqui o empresário social tem a responsabilidade principal pela coordenação e controle das actividades e projectos, desenvolvendo o seu trabalho em colaboração com os quadros da organização e no contacto directo com todos os agentes internos.

Trabalho sempre em equipa. Mais do que coordenar, supervisiono. 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)

Para além disso, as actividades do empresário social são dominadas pela organização e acompanhamento do funcionamento dos vários departamentos e sectores, controle da sua gestão pelos técnicos, bem como promoção de articulações entre os sectores e os departamentos da organização.

Eu costumo dizer que o meu papel aqui é colar as partes todas. Enquanto que ao responsável de um departamento pedimos que ele se concentre, a mim, o que se pede é que eu me desconcentre... Para mim é importantíssimo que todos os responsáveis possam em qualquer momento falar sobre a associação na globalidade... concentrem-se no problema mas a acção deve resultar em iniciativas transversais a toda a organização. Nesse processo eu sou o tal elemento que promove a articulação entre todos. (E.S.4)

Aos departamentos da organização o empresário social oferece uma visão global da organização, articulando intervenções. É muito evidente a centralidade dada pela maioria dos empresários sociais ao controle permanente sobre a situação financeira da organização, munindo-se de instrumentos e rotinas que permitem ter uma percepção da situação financeira da organização a todo o momento, e capacidade de intervenção perante os imprevistos. Também é da sua responsabilidade o desenvolvimento e implementação de procedimentos administrativos no seio da organização, e a implementação de rotinas de funcionamento. Há aqui marcas distintivas em termos do estilo de gestão, mas também um forte peso do tipo de organização e da sua dimensão, fazendo com que os procedimentos possam ter um cunho mais informal ou mais formal.

O conhecimento técnico sobre as actividades da organização e a própria capacidade de desempenhar estas actividades permite-lhe não só o domínio da informação para gestão mas também legitimidade interna.

Converso com os sócios, converso com os trabalhadores, dou uma volta pelos armazéns para ver como é que está isto que eu vejo aqui no computador. Às vezes sou eu que detecto as faltas de produtos nos armazéns primeiro que o encarregado... Tenho a função de superintender, de ver que por vezes se está a encomendar demasiado e que já não se vai vender. Porque eu tenho uma noção de conjunto dos armazéns e os encarregados têm uma noção local do seu armazém. Porque acompanho as épocas de sementeiras. (E.S.2)

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. Conhecer as actividades e as responsabilidades que estão atribuídas a cada elemento da organização, sendo notória 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.

Geralmente é o empresário social que, em conjunto com a direcção e outros colaboradores, estrutura a política de gestão de pessoal. 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 visível que há uma aposta na valorização e qualificação dos trabalhadores para que o projecto colectivo e os projectos individuais estejam conciliados, o que nem sempre é fácil. Trata-se não só de educar para a missão mas também da 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 corresponsabilização, e sentido de missão no trabalho que desenvolvem.

Para além disso, o empresário social tem ainda de gerir as eventuais divergências que surjam entre as perspectivas dos profissionais, originárias das suas culturas profissionais específicas, e as perspectivas dos membros dos órgãos sociais, dos associados/membros ou de outros *stakeholders*.

Conclusão

A emergência do empresário social aponta para uma tendência para a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector (Anheier, 2000). É lógico que tal não acontece com todas, sendo aqui essencial termos presente a enorme heterogeneidade do sector. Se isso se verifica com as organizações mais estruturadas e de relativamente maior dimensão, porém, tal não é apenas um resultado da dimensão. De facto, em Portugal, mesmo nas organizações de maior dimensão e elevado grau de institucionalização/burocratização prevalece uma direcção feita de voluntários, em tempo parcial, estando-lhes atribuídas muitas das tarefas que aqui vimos imputadas ao empresário social. Muito frequentemente, para além da escassez de disponibilidade, também estes dirigentes possuem competências relativamente débeis à luz das crescentes exigências sobre as organizações e a complexidade das actividades e procedimentos. Daí que a pressão para a profissionalização das actividades de direcção seja crescente.

Entre os desafios que se colocam actualmente às organizações da economia social e solidária ou do terceiro sector conta-se o de tornar inteligível a sua utilidade social. No quadro de um crescente acesso à informação, de aumento da escolaridade, de concorrência dos serviços oferecidos pelo sector lucrativo e mesmo das exigências dos públicos/clientelas/beneficiários há necessidade de auto-avaliação e de qualificação de produtos ou serviços bem como de formas de prestação de contas mais complexas. O reconhecimento das especificidades destas organizações torna-se mais importante num momento em que as fronteiras quer com o sector público quer com o sector privado lucrativo estão em redefinição.

Outro dos desafios que resulta do aumento e diversificação da actuação das organizações do terceiro sector, de que as empresas sociais são o exemplo recente mais eloquente, é o cada vez mais heterogéneo conjunto de actores envolvidos com a organização (consumidores, produtores, financiadores, políticos, assalariados, voluntários, etc.), assumindo muitas vezes o mesmo actor social diferentes papéis em diferentes momentos. Consequentemente, o empresário social tem que funcionar como interface entre estas várias culturas e interesses diferentes e ao mesmo tempo conseguir transmitir a todos a viabilidade e importância da sua organização.

Mas os desafios da profissionalização também são internos e colocam-se quanto à capacidade de manter a organização em coerência com a sua missão e os mecanismos de democracia e prestação de contas internos. O empresário social tem, por um lado, que demonstrar a viabilidade

e procurar o equilíbrio económico da organização e, por outro, desenvolver estratégias de activismo, com actividades de representação, reflexão e desenvolvimento de alianças onde são afirmados de modo mais geral os valores da economia social. Geralmente, estas actividades do empresário social são feitas em escalas diferentes, sendo as primeiras ligadas ao local e ao quotidiano das suas actividades e as segundas ligadas a um espaço mais amplo, regional, nacional ou mesmo global e inscrevendo-se frequentemente em preocupações de longo prazo sobre outro tipo de sociedade. Em alguns momentos estas escalas cruzam-se, sendo da sua responsabilidade retirar os frutos deste cruzamento.

As organizações e os empresários sociais que descrevemos não são os mais representativos do terceiro sector e da economia social em Portugal, mas também estamos certos que eles são em muito maior número do que se imagina à partida. A enorme coerência que encontramos na comparação dos resultados da investigação, quer das diferentes organizações em cada país quer dos resultados nos quatro países, permitem-nos uma grande segurança quando apresentamos o referencial de emprego do empresário social europeu como base de trabalho comum, inspirador de reflexões sobre o funcionamento das organizações do terceiro sector e de mudança no seio destas. O referencial é um documento que demonstra que há uma maneira específica de gerir organizações específicas e que toda a aproximação aos modelos de gestão do sector lucrativo tem de ser feita muito cuidadosamente e depende de um entendimento prévio sobre qual deverá ser a base para tal comparação.

Referencias

- Anheier, H. K. (2000), “Managing non-profit organisations: Towards a new approach”, *Civil Society Working Paper 1*, LSE.
- CIRIEC (2000), *The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*, Relatório elaborado no âmbito da Acção Piloto *Third System and Employment* da Comissão Europeia. Liège: CIRIEC.
- Defourny, J. (2001), “Introduction: From Third Sector to Social Enterprise”, in Carlo Borgaza e Jacques Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres: Routledge, pp. 1-28.
- Ferreira, S. M. D. (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.
- Granado, C. (1998), *Cooperativas de Consumo em Portugal*, Lisboa: Ed. Colibri.

- Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., Madeira, R., Hoven, R. V. D., Portugal, S. (2000), *Entre o Estado e o Mercado: As Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.
- IGFSS (1998), *Estatísticas da Segurança Social*.
- Moreno, L. (Coord.) (2003), *Guia das Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local*, ANIMAR.
- Paiva, F. (1997), "Estudo de Caracterização das Cooperativas de Habitação em Portugal", 57-149, in INSCOOP, *As Cooperativas de Habitação em Portugal*, Lisboa: INSCOOP-Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Rodrigues, F. (1999), *Assistência Social e Políticas Sociais em Portugal*. Lisboa: Departamento Editorial - ISSScoop/CPIHTS.
- Rosendo, V. (1996), *O Mutualismo em Portugal – Dois Séculos de História e Suas Origens*. Lisboa: Montepio Geral.
- Serra, N. (2002), *Estado, território e estratégias de habitação*. Coimbra: Quarteto Editora.
- UCE (2002) *Referencial Europeu do Empresário Social*, Universidade Cooperativa Europeia, Outubro, Disponível em <http://www4.fe.uc.pt/cec/Files/UCE%20Referencial.pdf>.

ANEXO

Perfil de emprego do empresário social em Portugal

(análise das entrevistas)

O papel do empreendedor social é simultaneamente político e operacional, o que é permitido pela sua dupla posição enquanto trabalhador da organização e participante na direcção, enquanto pessoa próxima desta ou mesmo membro da direcção.

Despende grande parte do seu tempo na recolha e no fornecimento de informação. Esta actividade coloca-o em contacto com numerosos actores dentro e fora da organização, desde os trabalhadores de base, nas visitas regulares que faz aos seus locais de trabalho, até aos contactos nacionais e internacionais em visitas a organizações congéneres e de grau superior ou a congressos e outras reuniões, passando pelo contacto com todos os elementos da organização e com actores relevantes da comunidade. A informação que recolhe é importante para o seu trabalho na organização e também para o trabalho dos outros elementos na organização já que a informação que recolhe, é transmitida: sobre aspectos da organização, sobre o sector, sobre inovações e recursos. Também é importante a informação que fornece para o exterior acerca da organização, pois dela podem depender os seus recursos.

Esta informação é importante para o planeamento das actividades na organização, o qual constitui também actividade importante do empreendedor social. Este planeamento ocorre na coordenação da planificação feita pelos vários departamentos, nas reuniões de direcção, que o empresário prepara e onde participa. Esta actividade é muito importante quando se trata do planeamento de novas actividades, projectos e investimentos, já que este é o motor de desenvolvimento da organização e da comunidade em que se insere.

A gestão corrente constitui outra das actividades que absorve uma grande parte do tempo. Ele efectua o acompanhamento do funcionamento da organização no seu todo e dos vários departamentos, dedicando-se não só às várias áreas de intervenção mas com especial cuidado à vertente económica e financeira e à gestão dos recursos humanos. Aos departamentos oferece uma visão global da organização, articulando intervenções mas é na GRH e na área financeira que possui uma intervenção mais directa, mesmo se coadjuvado pelo respectivo departamento. Na GRH, em que deposita especial cuidado, pretende valorizar os RH e motivar os trabalhadores consciencializando-os para a natureza da organização. No que se refere à gestão financeira, o objectivo é compatibilizar uma boa saúde financeira da organização com a sua natureza, sendo a rentabilidade apenas o meio de prosseguir os seus fins.

Finalmente, uma actividade muito importante do empreendedor, de cariz mais político, é a negociação e a representação, o que não impede que outros elementos da direcção possam desenvolver este mesmo papel. Esta negociação faz-se a partir da mediação entre múltiplos actores internos e externos: entre a direcção e o restante da organização, entre os próprios trabalhadores e departamentos, entre os sócios ou os utentes e a administração da organização, entre a organização e os fornecedores, as entidades locais ou a comunidade, etc. Tem um papel importante na negociação que permite a angariação de recursos, na relação entre a organização e os sócios, em especial na resolução de conflitos, na relação entre o interesse individual dos trabalhadores e sócios e o interesse colectivo que a organização representa. Enquanto representante da organização, está presente não só em instâncias negociais e de consulta, mas também em outras organizações e em organizações de grau superior.

A especificidade do emprego do empreendedor social prende-se com a generalidade das suas actividades e das áreas em que intervém.

Recolha e fornecimento de informação

- Deslocações a entidades congéneres, bem como a feiras, a congressos, a sessões de formação e a reuniões do sector associativo, com incidência nas áreas sociais, na área da deficiência e da educação, na área do desenvolvimento local, situadas no país e no estrangeiro.
- Dinamização de reuniões com os trabalhadores, para apresentação do plano e do relatório de actividades; e elaboração do relatório de actividades e de contas.
- Frequência de acções de formação, assim como realização de palestras e acções de formação, dirigidas a públicos diversificados.
- Informação dos dirigentes, dos responsáveis por sectores e dos trabalhadores, sobre decisões de investimento, resultados de negociações, inovações organizativas, novas abordagens, novas atitudes e novas formas de trabalhar.
- Desenvolvimento de projectos e parcerias, em reuniões, fóruns, encontros e conferências, veiculando a informação relevante para o conselho de administração e para os responsáveis pelos sectores.
- Participação nas Assembleias Gerais, para apresentar o orçamento, relatório e plano de actividades, e para informar sobre património e investimento
- Participação nas estruturas federativas do sector, contactos com a câmara municipal e outras entidades públicas.
- Procura constante de informação acerca de novos programas e financiamentos para projectos.
- Recolha de informações junto dos trabalhadores e dos membros, bem como em publicações especializadas e na Internet.
- Resposta a problemas pontuais colocados pelos associados.



Colaboração no planeamento das actividades

- Colaboração com a direcção e com o corpo técnico, na planificação e desenvolvimento de actividades, de projectos e de investimentos.
- Colaboração na elaboração do plano de actividades e orçamento, bem como do regulamento interno.
- Coordenação das reuniões mais importantes e das actividades social e culturalmente mais significativas.
- Elaboração dos princípios filosóficos e estratégicos.
- Preparação de candidaturas de projectos.
- Organização de reuniões de programação com os técnicos responsáveis dos sectores.
- Promoção da experimentação de processos e inovações.
- Promoção da experimentação em novos procedimentos e organização das actividades.



Gestão das actividades

1. Gestão administrativa

- Acompanhamento do funcionamento dos vários departamentos e sectores, controle da sua gestão pelos técnicos, bem como dos conflitos entre os sócios e a entidade.
- Análise, recepção, selecção e encaminhamento da correspondência postal e electrónica.
- Análise e gestão das responsabilidades e dos investimentos, planeamento e acompanhamento da sua execução.
- Análise, planeamento e acompanhamento das transformações estruturais.
- Concepção e implantação de novos procedimentos administrativos.
- Gestão do património da organização, controle dos preços de compra e venda, supervisão das aquisições, dos pagamentos e da encomenda de máquinas e equipamentos.
- Organização de actividades da direcção e preparação das suas reuniões.
- Promoção das actividades e da articulação entre os sectores e os departamentos, bem como da sua competitividade.
- Resolução de conflitos de utentes, sócios e outros, com a instituição.
- Tutela directa de alguns serviços, quando há particularidades que o aconselham.

2. Gestão de recursos humanos

- Acompanhamento dos trabalhadores e dos estagiários.
- Aconselhamento sobre distribuição das tarefas e substituição de trabalhadores.
- Contacto directo com todos os trabalhadores e sectores da instituição.
- Contratação e despedimentos de trabalhadores.
- Coordenação da elaboração dos programas de formação, da equipa de formadores e dos processos de auto-avaliação.
- Definição da filosofia para tomada de decisões sobre contratações, promoções, remunerações e despedimentos dos trabalhadores.
- Contacto directo com todos os trabalhadores, para observar a sua actividade, procurando sensibilizá-los para a filosofia e missão da instituição, ou do sector, e para a lógica do desenvolvimento local.
- Promoção de acções de formação internas.
- Resolução de conflitos.
- Tomada de decisões sobre distribuição das tarefas e substituição de trabalhadores
- Tutela directa da divisão de recursos humanos.

3. Gestão financeira

- Análise e gestão das responsabilidades e dos investimentos.
- Controle diário da execução orçamental e da situação financeira
- Supervisão da elaboração e dos relatórios financeiros e contabilísticos



Controle/Supervisão de actividades

- Acompanhamento directo das actividades da instituição, de modo a poder controlar a execução do respectivo plano.
- Acompanhamento e controle da evolução dos *stocks* existentes, bem como do orçamento e dos mapas de responsabilidades financeiras, controlando os resultados financeiros mensais das várias componentes da entidade.
- Contacto directo com os respectivos trabalhadores, para identificar e resolver problemas, observar as actividades e fiscalizá-los, assim como deslocação a outros locais relevantes para a vida da entidade.
- Elaboração de rotinas de funcionamento.
- Verificação dos processos relativos a contratações e promoções de pessoal.

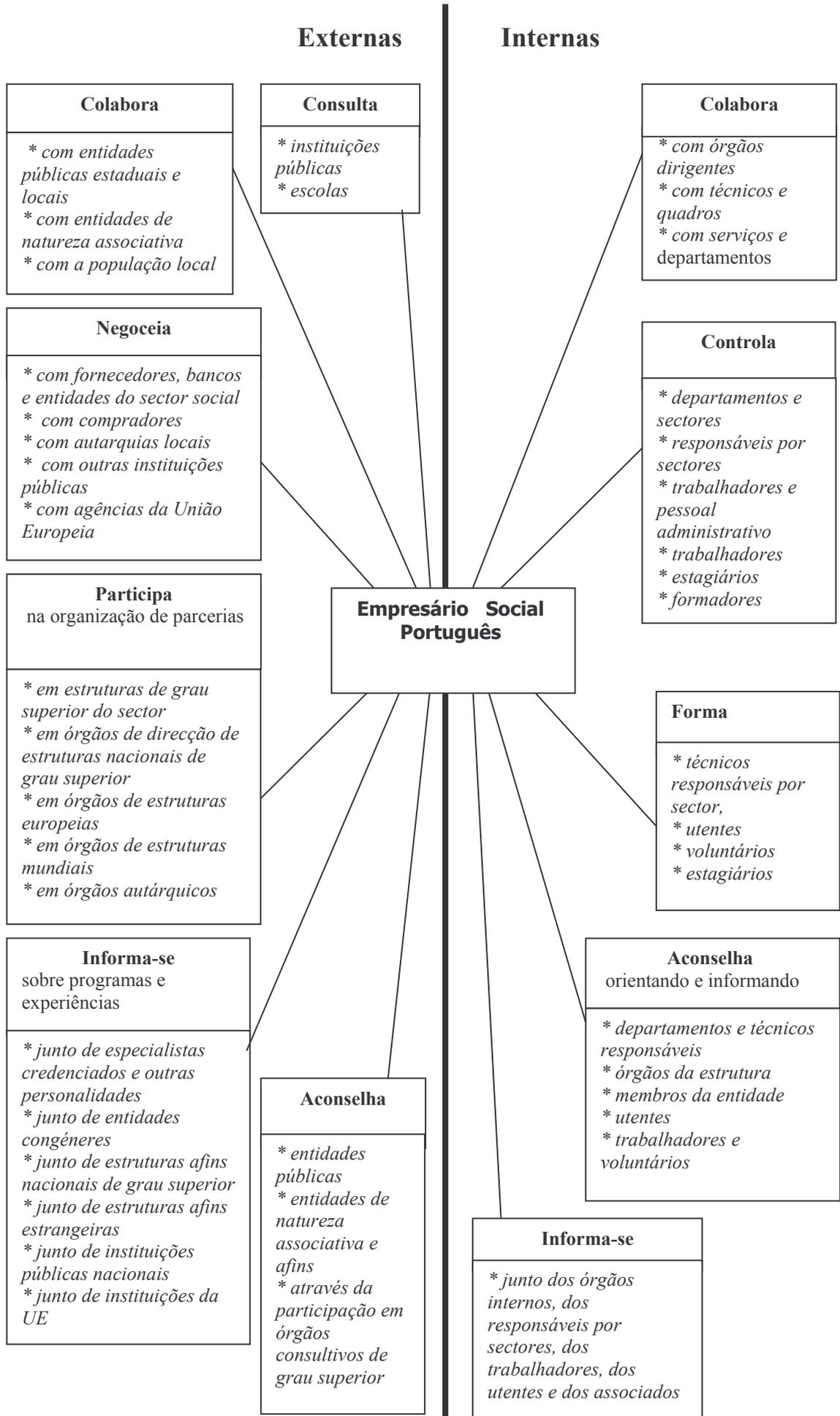


Negociação/Representação

- Divulgação da instituição e do seu trabalho no exterior.
- Intermediação entre os órgãos da entidade; mediação de conflitos laborais e entre departamentos.
- Negociação dos financiamentos bancários e dos apoios públicos aos projectos da instituição.
- Contactos com clientes, fornecedores e bancos.
- Negociações com outras instituições, para efectivação de parcerias e projectos.
- Preparação dos processos de integração.
- Participação em organizações de grau superior, nacionais ou europeias, bem como nos órgãos sociais de instituições promovidas pela entidade e em conselhos consultivos locais.
- Participação em eventos sociais organizados pelos vários sectores da instituição, bem como em reuniões de trabalho com os respectivos membros.
- Recepção de pedidos de apoio financeiro de associações e iniciativas locais.
- Recepção de visitas de estudo de outras entidades.
- Recepção e resolução de questões não técnicas colocadas pelas famílias, utentes, trabalhadores, entidades locais, bem como das queixas dos associados e utentes relativamente à instituição.

	Toma em consideração...	Através de...	Para...
P R O C E D I M E N T O S E S P E C Í F I C O S	<p><i>GESTÃO e CONTROLE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do orçamento e plano de actividades • Programação das actividades, em termos pessoais e institucionais (com periodicidade diária, ou outra) • Gestão de “stocks” • Acompanhamento das actividades no “terreno” • Gestão do orçamento (evolução das receitas e despesas) • Conhecimento de aspectos legais, fiscais, contabilísticos e outros (técnicos e científicos) • Gestão dos Recursos Humanos • Participação em iniciativas conjuntas e parcerias • Informatização dos serviços e procedimentos • Aposta em novos projectos e investimentos • “Desenho” da instituição e a sua pertença/não-pertença aos órgãos dirigentes, papel mais ou menos interveniente destes no “dia-a-dia” da organização, etc. • Questões colocadas pelos trabalhadores, sócios, clientes/utentes, de modo individual e independentemente da forma • Experiência pessoal e profissional anterior • “Grau de abertura” da instituição ao “ambiente” que a envolve • “Competências” existentes na instituição 	<ul style="list-style-type: none"> • Assumindo um comportamento “exemplar” • Fazendo reuniões regulares com os responsáveis dos departamentos / secções • Participando nas reuniões dos órgãos decisores da instituição • Visitando os locais de trabalho • Despachando a correspondência • Elaborando relatórios • Coordenando a elaboração do plano de actividades e do orçamento • “Porta aberta” aos trabalhadores/utentes/clientes • Promovendo reuniões com os trabalhadores (explicitação de estratégias / objectivos) • Respeito pelos “patamares” de hierarquias / responsabilidades • Análise periódica dos desvios entre as receitas / despesas (reais) face aos valores orçamentados • Procura de parcerias, fontes de financiamento • Tendo autonomia para gerir os recursos humanos (contratação, despedimento, substituição de trabalhadores) • Formação (interna e/ou externa) dos recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a motivação do pessoal • Prossecução de objectivos sociais • Assegurar o desenvolvimento do projecto • Manter / criar emprego (mesmo mercado social) • Rentabilizar os recursos • Autonomizar / responsabilizar • Manter, em níveis aceitáveis, o grau de conflitualidade interno • Responsabilizar as estruturas dirigentes, em especial nas componentes estratégicas e financeiras • Assegurar a manutenção de níveis de confiança elevados (dos trabalhadores, clientes/utentes, fornecedores e da comunidade em geral)

	<p><i>NEGOCIAÇÃO/MEDIAÇÃO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Interface” entre os órgãos da instituição, os serviços e o exterior • Condições de financiamento com instituições de crédito • Condições de fornecimentos (prazos de entrega, preços, descontos, etc.) • Condições de “oferta” (preços, contrapartidas, etc.) • Participação em órgãos eleitos (por exemplo, colectividades territoriais locais) • Participação – pessoal e institucional – em organizações de diferente âmbito (sectorial e territorial – local, regional, nacional, europeu, etc.) • Atenção e uso das NTIC e outras fontes de informação • Pertença a organismos de representação supra-local 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro dos órgãos dirigentes da instituição • Membro de outras instituições • Conhecimentos / competências próprias e assessorias • Audição de fornecedores, clientes / utentes / sócios em “patamares” formais e informais • Elaboração e celebração de protocolos, acordos de colaboração e parcerias • Contactos com instituições congéneres e trabalho em “rede” • Representação externa • Disponibilidade e acesso pessoal fáceis • Clareza na apresentação das questões nas Assembleias Gerais 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir as condições de manutenção e sobrevivência da instituição • Manter a qualidade da “oferta” de serviços e produtos • Assegurar sistemas e formas de perequação • Manter / criar / desenvolver “imagem” digna e credível da instituição • Garantir partilha de responsabilidade • Angariar apoio institucional local e outro • Aprofundar a inter-cooperação e o “trabalho em grupo”
	<p><i>INVESTIMENTO/INOVAÇÃO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação em certames (feiras / mostras) e outros eventos • Estar a par da evolução dos preços e dos mercados (da “concorrência”) • Avaliação dos investimentos realizados • Contactos com agentes institucionais e procura de parceiros • Estar a par do “ambiente” sócioeconómico e político local e nacional • Conhecimento dos procedimentos burocrático-administrativos de formalização de projectos e candidaturas • Contactos pessoais e presença em organismos nacionais e internacionais • “Curiosidade” individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociando condições de financiamento • Procurando fontes de financiamento nacionais e comunitárias • Programando as intervenções e o investimento • Apoiando-se nos órgãos decisores da instituição • Participando em realizações associativas • Reunindo com parceiros em iniciativas locais • Analisando e avaliando propostas em sessões de trabalho internas • Supervisionando a elaboração de novos projectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a instituição • Aproveitar as políticas (e os programas) públicas • Diversificar as “ofertas” nas áreas “não-mercantis” • Garantir a sobrevivência da instituição e a manutenção / criação de emprego • Assegurar o necessário equilíbrio entre o desenvolvimento / investimento da instituição e o seu suporte financeiro • Criar condições de sobrevivência em meio desfavorável (“mercantil”) • Dar resposta local e inovadora a necessidades emergentes



Q
U
A
D
R
O

D
E

R
E
L
A
Ç
Õ
E
S

Interlocutores	Natureza e circunstâncias	Códigos
Internos		
Direcção	Prepara e participa nas reuniões de direcção, reportando os dados de gestão (seja ou não membro); leva à direcção questões relevantes para decisão (relativas a trabalhadores, sócios, investimentos, fornecedores); trabalha em conjunto com elementos da direcção na gestão; transmite e faz aplicar as decisões da direcção; é porta-voz da direcção junto dos trabalhadores	Colabora c/ direcção Informa/Informa-se Transmite
Responsáveis dos departamentos, encarregados, equipa de coordenação, conselho de gestão	Prepara e coordena as reuniões regulares (semanais, quinzenais) de balanço e programação; pede participação em decisões de gestão de recursos humanos; faz participar em maior ou menor grau, em decisões de gestão; propõe actividades, abordagens, projectos; reúne individualmente para resolução de questões pontuais de gestão dos sectores/serviços; dá um maior ou menor grau de autonomia dependendo da dimensão e grau de departamentalização; respeita patamares de hierarquia e responsabilidade em matérias técnicas	Controla Colabora Informa/Informa-se Forma/Aconselha
Responsável do departamento financeiro e contabilístico Técnico de contas	Analisa conjuntamente os relatórios financeiros e os planos de responsabilidades; colabora na elaboração do relatório e orçamento; verifica e/ou autoriza os pagamentos; reúne com frequência para acompanhamento da execução orçamental e análise de novas iniciativas	Colabora Controla
Sócios, associados, utentes Assembleia-geral	Informa sobre os objectivos e princípios da organização; reúne para tratar de questões correntes, problemas pessoais ou conflitos com a organização; procura compatibilizar os seus interesses particulares com os da organização; transmite decisões da direcção ou da assembleia-geral; informa-se sobre o funcionamento dos serviços; gere a lista de candidatos a sócios ou utentes (dá parecer sobre a sua admissão); negocia preços dos produtos/serviços; coordena a elaboração e participa na apresentação do relatório e plano de actividades; informa acerca de novas iniciativas ou investimentos	Informa/Informa-se Transmite Negocia
Trabalhadores	Contactos em visitas frequentes aos locais de trabalho; informa sobre os objectivos e princípios da organização e sobre dados de gestão; promove a formação de trabalhadores; decide ou influi nas decisões sobre contratações, promoções e despedimentos; acompanha o seu desempenho; reúne para questões frequentemente de foro individual ou em relação a conflitos com a organização; contacta todos os escalões e em especial a base; procura motivar; recolhe informações sobre o funcionamento dos serviços	Informa/Informa-se Controla Transmite Negocia

	Externos		
	Órgãos do poder local (Câmaras e Juntas de freguesia) Instituições públicas (CRSS, IEFP, ARS) Instituições da UE	Informa-se sobre programas e outras possibilidades de apoio existentes; reúne para apresentação e negociação de pedidos de apoio; participa no desenvolvimento de parcerias e/ou representa a organização em parcerias; representa a organização em comissões consultivas e de desenvolvimento de políticas (CLA do RMG, Rede Social, Comissões de Protecção de Menores, Rede Regional de Emprego); participa em órgãos do poder local a título individual; oferece os serviços de 'expertise' pessoais ou da organização	Negoceia Colabora Participa Informa-se Serve Aconselha
	Fornecedores, bancos	Negoceia preços e condições com os fornecedores; decide ou influi na decisão sobre os fornecedores; autoriza e/ou verifica os pagamentos a fornecedores; negocia empréstimos com os bancos para o desenvolvimento de projectos; em alguns casos, serve de intermediário entre o fornecedor/ o banco e o sócio.	Negoceia
	Estruturas de grau superior do sector ou da área de actividade (uniões, federações) nacionais e internacionais	Integra os corpos dirigentes; participa nos congressos, encontros e reuniões organizados por estas estruturas; informa-se e divulga novas abordagens; procura trazer para a sua organização orientações e estratégias do sector	Participa Informa-se
	Organizações da economia social e do terceiro sector locais e europeias (cooperativas, mutualidades, IPSS, associações de desenvolvimento local, sindicatos, etc.) Escolas	Envolve-se na criação de organizações; participa nos órgãos dirigentes; participa em e promove reuniões e visitas para troca de experiências; divulga o trabalho da sua organização; informa-se e divulga novas abordagens; participa e/ou propõe o desenvolvimento de projectos comuns e parcerias	Colabora Participa Informa/Informa-se Serve Consulta
População local Personalidades locais	Recebe pessoas da comunidade com solicitações pessoais dirigidas à organização; oferece os serviços da organização à comunidade; divulga o trabalho da organização	Colabora Informa/Informa-se	

1. Analisar, vigiar a elaboração ou elaborar e apresentar os relatórios contabilísticos e financeiros, orçamentos, mapas de responsabilidades financeiras, etc.
» No quadro da gestão diária da organização, do seu papel de gestor nas reuniões de direcção e das assembleias-gerais, visando a saúde financeira da organização e a compatibilização desta com a sua natureza não lucrativa
2. Decidir ou dar parecer nas decisões sobre contratações, promoções e despedimentos de pessoal, acompanhar o desempenho dos trabalhadores, promover a formação profissional
» No quadro de uma gestão de recursos humanos voltada para a sua valorização, a motivação dos trabalhadores e a estimulação da cooperação entre trabalhadores
3. Fomentar nos trabalhadores, sócios e utentes a consciência sobre a natureza da organização enquanto actor da economia social e em especial das suas diferenças em relação às empresas do sector lucrativo
» No quadro da tentativa de conciliação dos interesses particulares e dos interesses da organização, tendo um papel importante na definição destes últimos e na definição da missão da organização
4. Organizar e elaborar ou promover a elaboração dos procedimentos administrativos, influenciando no organigrama, na definição dos canais e formas de comunicação, dos métodos de participação dos vários actores na elaboração e tomada de decisões, do tratamento e circulação da informação.
» No quadro da gestão diária e da elaboração das regras escritas ou não escritas, tendo em conta a sua perspectiva global do funcionamento da organização e do apoio das novas tecnologias
5. Organizar e participar nas reuniões de direcção, decidindo e preparando os temas que são levados às reuniões, reportando à direcção sobre o funcionamento da organização e executando as decisões ali tomadas
» No quadro do seu papel de intermediário entre a direcção, os trabalhadores e os sócios/utentes e, frequentemente, do seu duplo papel de membro da direcção e trabalhador da instituição
6. Estar informado e manter-se actualizado relativamente aos métodos, objectivos e filosofias relacionados com a gestão das áreas em que a organização actua e dos outros actores intervenientes nestas áreas
» A fim de coordenar as reuniões de balanço e programação e dos vários departamentos/sectores da organização, suscitar o diálogo e a cooperação interdepartamentais, promover abordagens inovadoras, tomar decisões de gestão ao nível departamental, participar na elaboração do plano de actividades
7. Negociar apoios e financiamentos de projectos ou protocolos com instituições públicas e participar em órgãos de consulta e/ou desenvolvimento de políticas
» No quadro dos conhecimentos que possui não apenas das áreas em causa mas também das políticas públicas, das regras e lógicas dos apoios e financiamentos, do funcionamento das instituições públicas e mesmo das pessoas com quem contacta
8. Contactar com organizações congéneres ou de grau superior, participando nas suas iniciativas ou mesmo fazendo parte dos seus corpos dirigentes, ajudando a definir estratégias e objectivos do sector e recolhendo informação sobre o sector como um todo
» A fim de promover o crescimento e reforço do sector no seu todo e da organização em particular, integrando-a neste quadro mais amplo
9. Analisar, promover e operacionalizar a implementação de novos projectos e investimentos com vista ao desenvolvimento da organização
» Com base na informação que recolhe sobre novos projectos, investimentos e abordagens, bem como de oportunidades de financiamento a partir dos seus contactos (com associações, instituições públicas, personalidades) e da recolha de informação (na internet, em leituras, em viagens e participações em congressos e reuniões)
10. Receber e contactar com pessoas e instituições da comunidade, perspectivando a organização no seio da comunidade e o seu papel na promoção do desenvolvimento dessa comunidade
» No quadro do conhecimento sócio-político da comunidade, dos actores relevantes, dos recursos, das dificuldades e das potencialidades de desenvolvimento

Factores de Variabilidade

Elasticidade

- Papel no desenvolvimento da organização
- Formação específica
- Redes de relações e contactos pessoais
- Lugar que ocupa na direcção
- Grau de autonomia
- Informação

Variabilidade

- Idade da organização
- Dimensão da organização
- Grau de departamentalização
- Grau de formalização e hierarquização
- Número de pessoal de apoio à gestão
- Área de actividade
- Políticas públicas para o sector
- Características do mercado

Tendências de evolução

- Introdução de novas tecnologias da informação e comunicação
- Novas problemáticas locais
- Preocupações ambientais
- Evolução das políticas
- Maior grau de departamentalização e formalização da organização
- Intensificação das trocas e alargamento das redes
- Alterações na relação público/privado: parcerias
- Descentralização da gestão
- Concorrência do sector privado lucrativo
- Valorização da profissionalização em detrimento do voluntarismo