

SOCENTER

Projeto número: 2021-1-PL01-KA220-ADU-000030093



Resultado 1 “ Manual sobre a criação de empresas adult- friendly ”



SocEnter

socenter.eu



Co-funded by
the European Union

**Título do projeto: “Desenvolvimento do Empreendedorismo Social –
novas oportunidades e
formas de desenvolvimento”**



Sobre o projeto

Pretendemos recolher a experiência do funcionamento de cooperativas sociais de vários países da União Europeia e, analisando todos os aspetos da operação, tentaremos encontrar regras universais que ajudem as pessoas a iniciar ou estabelecer o empreendedorismo social. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (Escritório Internacional do Trabalho, 2015), cerca de 45% de todos os empregos no mundo são de baixa qualificação. Na verdade, muitos empregos de baixa qualificação requerem habilidades físicas, mecânicas e de comunicação. As cooperativas sociais e as empresas sociais proporcionam trabalho digno. Isso é especialmente importante para pessoas excluídas e vulneráveis.

Existem três opiniões amplamente discutidas:

- A educação e a aprendizagem ao longo da vida são as principais chaves para reduzir o desemprego, a pobreza e a exclusão social.
- O empreendedorismo pode criar oportunidades de emprego para adultos;
- As pessoas devem estar ativamente envolvidas quando iniciam a sua própria atividade empreendedora e não apenas serem informados sobre o que fazer. Portanto, o nosso projeto é baseado em evidências e reflexões.

Considerando o que foi acima referido, a nossa ideia de design é também baseada no uso da aprendizagem online nas áreas de:

1. Melhoria e execução do programa educacional.
2. Melhoria das qualificações dos professores.
3. Impacto na atividade da comunidade local. Neste projeto, os parceiros estão fortemente envolvidos na partilha de conhecimentos, desenvolvimento e transferência de práticas inovadoras e competências para criar um quadro educativo para adultos de baixa qualificação, tendo como base uma abordagem interativa e participativa de aprendizagem online.

Todos os parceiros partilharão e transferirão as suas competências:

1. **Ecoinstituto** irá transferir as suas competências no campo da educação de adultos de baixa qualificação em e-learning, especialmente ensino online.
2. **Institute Development Of Entrepreneurship** irá transferir as suas competências no campo das tecnologias da informação, comunicação e gestão de negócios.
3. **AFundaçãoZofiaZamenhof** irá transferir as suas competências no campo da educação de adultos, formação e avaliação de processos educativos.
4. **Epralima**, Cooperativa de Interesse Público irá transferir as suas competências em desenvolvimento sustentável, inovação social e capacitação empreendedora destinada a adultos de baixa qualificação, novas práticas e métodos de gestão.
5. **CUS – Cooperativa Social Garantirá** que a sua experiência seja utilizada no Projeto SocEnter ao gerir uma cooperativa social.

Zbigniew Dąbrowski, Fundação Zofia Zamenhof

Exoneração de responsabilidade

“Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.”



**Co-funded by
the European Union**

Tabela de Conteúdos

PAGE

I. Empreendedorismo Social

1. O que é o empreendedorismo social?	7
2. A teoria comportamental do empreendedorismo social	8
3. O que é o valor social?	11
4. Empreendedorismo social e sustentável	14
5. Empreendedorismo social e negócios sociais	14
6. Empreendedorismo social e inovação	16
7. Uma experiência italiana de empreendedorismo: Centro Solidareta Giovani “G. Micesio”	19
8. Conclusão	24
9. Referências	25
10. Termos-chave e definições	27

II. Competências e habilidades de um empreendedor social

1. Principais aspetos do empreendedorismo social	29
2. A dinâmica do empreendedorismo e do empreendedor	31
3. As características do empreendedor	35
4. A metodologia do empreendedor social	38
5. Implicações e sugestões para pesquisas futuras	46
6. Referências	47

III. Cooperativa Social CUS como exemplo de sucesso na economia social da Polónia

1. Introdução	50
2. O que é uma cooperativa social?	50
3. O processo de criação de uma cooperativa social multissetorial, com base no exemplo do Centro de Serviços Ambientais da Cooperativa Social de Pessoas Jurídicas “Centro de Serviços ambientais”.	51
4. Educação e animação prévias.	54
5. Construção de uma rede de cooperação - Parceria local.	56
6. Construção de elementos de participação	56

7. Utilização de entidades existentes da economia social, exemplos: KIS, CIS.	56
8. Laboratório de Economia Social- Uma forma inovadora de apoio.	57
9. Exemplos de atividades preparatórias realizadas pelos GOPS	57
10. Funcionamento da Cooperativa Social CUS	58
11. Projetos recentes - como um exemplo prático de trabalho numa empresa social	61
12. Resumo	63

IV. Educação em Empreendedorismo Social

1. Introdução	65
2. Empreendedorismo Social	65
3. Empreendedorismo Social na educação: como fazer?	67
4. O papel da escola e dos professores na promoção do empreendedorismo	69
5. O Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE) em Portugal	73
6. Fundamentos e diretrizes	73
7. Implementação e evolução do PNEE	74
8. Educação para o empreendedorismo a fim de promover uma cultura empreendedora	77
9. A existência de uma vontade	78
10. Adaptação do PNEE à escola	79
11. A escola como uma organização	79
12. A escola integrada numa comunidade	80
13. Como promover uma cultura empreendedora?	80
14. Conclusão	81

V. Problemas das Cooperativas Sociais

1. Introdução	84
2. Falta de uma fonte estável de financiamento	85
3. Falta de acesso ao capital	86
4. Falta de competências de gestão	87
5. Concorrência no mercado	88
6. Falta de sensibilização e educação do público	89
7. Competências diversificadas dos trabalhadores	90
8. Falta de apoio institucional	91
9. Resumo	92
10. Bibliografia	92

VI. Participation of social cooperatives in the field of public health on the example of CUS Drobin

1. The concept of health and prevention in medicine and the social sciences	94
2. Disability, and social exclusion	96
3. Work of people with disabilities	97
4. Conclusions of the study “Health habits and beliefs of the charges of the social cooperative CUS Drobin Environmental Services Center“	101

VII. Technicalities of running social enterprise

1. Research techniques	103
2. SWOT analysis techniques	105
3. Market analysis and marketing	107
4. Advertising	108
5. Legislation and Human Resources	110
6. Information and Communication Technologies	111
7. Business development strategies	112
8. Problems with financing	114
9. Customer service, Communication and Cooperation with Relevant Stakeholders	115
10. Import and export issues	116

VIII. Competências de empreendedorismo social em profissões de jardinagem vertical (agricultura) e mudanças climáticas

1. Jardinagem vertical como empreendimento social	118
2. Estudos de caso de empresas sociais de jardinagem vertical de sucesso	119
3. Profissões em matéria de alterações climáticas e empreendedorismo social	120
4. Estudos de caso de empresas sociais em profissões ligadas às alterações climáticas	122
5. Competências para empreendedores sociais em jardinagem vertical e mudanças climáticas	123
6. Educação Ecológica para Adultos	125

VIII. Conclusão e resumo

130

Ecoistituto é um instituto de pesquisa sem fins lucrativos fundado em 1989 com um foco principal no desenvolvimento sustentável. Seu objetivo central é promover resultados eficazes e sustentáveis, ao mesmo tempo que melhora a qualidade de vida dos cidadãos. O Ecoistituto adota uma abordagem multidisciplinar nas suas atividades



O instituto colabora com instituições de ensino superior, escolas e organizações governamentais para organizar conferências, cursos, seminários e workshops. Esses eventos cobrem uma ampla gama de tópicos, incluindo desenvolvimento sustentável, negócios sociais, educação ambiental e comportamento saudável.

O Ecoistituto é composto por membros de diversas origens, incluindo professores universitários (particularmente da Universidade de Udine), profissionais, especialistas e pesquisadores. Sua experiência abrange vários campos, como TIC, educação, economia, agronegócio, ecologia, sociologia, psicologia, antropologia social, arquitetura e geografia.

Através do seu envolvimento em numerosos projetos europeus, incluindo o Erasmus Plus, o Ecoistituto estabeleceu colaborações formais. Atua como parceira da Universidade de Udine e da Rezekne Academy of Technology University.

Uma área significativa de foco do Ecoistituto são os projetos locais que beneficiam jovens e idosos. Nos últimos anos, o instituto tem realizado atividades de estudo e pesquisa na área psicossocial, educação especial e tecnologia digital. Esses esforços foram possíveis através de colaborações com parceiros internacionais.

O compromisso do Ecoistituto com o avanço do conhecimento é evidente através da publicação de diversos artigos científicos decorrentes dos seus esforços de investigação.

I. Empreendedorismo Social

Autores: Gilberto Marzano, Simone Zorzi - Ecoisstituto del Friuli Venezia Giulia Raffaella Cavallo, Francesca Ferrara - Centro Solidarietà Giovani - Giovanni Micesio

Este capítulo analisa o conceito de empreendedorismo social, tendo em conta as suas múltiplas facetas e a relação com outros conceitos, como a sustentabilidade e a inovação.

A noção de empresa social é discutida de acordo com a ideia do Prémio Nobel da Paz Muhammad Yunus, que defende que a empresa social é um novo tipo distinto de empresa socialmente responsável que está fora do mundo da procura de lucro.

O objetivo deste capítulo é apresentar os diferentes aspectos do empreendedorismo social e as novas orientações para promover o valor social.

Palavras-chave: Negócio Social, Comportamento do Empreendedor Social, Empresa Social, Inovação social

1. O que é o empreendedorismo social?

Hoje em dia, o empreendedorismo social é um termo abrangente que abrange atividades e processos destinados a fornecer soluções eficazes e sustentáveis para problemas sociais. O empreendedorismo social desenvolveu-se como uma forma distintiva das empresas do terceiro setor no século XXI (Nicholls, 2008). Representa uma parte da economia contemporânea, especialmente em muitos países em desenvolvimento e envolve diferentes figuras de agentes de mudança que atuam como empreendedores. O objectivo destes empreendedores é criar oportunidades para as suas comunidades, construindo também parcerias multiplicadoras e desenvolvendo mudanças políticas e mudanças no sistema de mercado.

A investigação, *More in Common: The Global State of Social Enterprise* (British Council, Junho de 2022), estimou que o número de empresas sociais nos países desenvolvidos é muito amplo. Centenas de milhares de empresas sociais foram estimadas nos Estados Unidos, 20.000 na Austrália, 102.000 na Itália, 18.000 na Bélgica, 96.603 na França, 15.855 na Hungria, 29.535 na Polónia, 205, 000 no Japão.

O termo empreendedor social foi mencionado pela primeira vez em 1972 por Joseph Banks em seu livro *The Sociology of Social Movements*. O autor usou este termo para descrever a necessidade de usar habilidades gerenciais para resolver problemas sociais, bem como para enfrentar desafios empresariais. De acordo com Raghda El Ebrashi (El Ebrashi, 2013), fundador e presidente da Associação Alashanek ya Balady para o Desenvolvimento Sustentável (AYB-SD), que é uma das maiores ONGs juvenis do Egito, as práticas de empreendedorismo social surgiram na década de 1980 com a criação da Ashoka, que foi a primeira organização de apoio a empreendedores sociais no mundo (Sen, 2007).

O empreendedorismo social pode ser considerado como empreendedorismo com um objetivo social, enquanto os empreendedores sociais devem ser considerados agentes de mudança. De acordo, espera-se que o objetivo principal do empreendedorismo social seja obter retornos sociais da atividade socioeconómica.

Nesta perspectiva, o empreendedorismo social opera no sistema económico convencional, mas com um objetivo principal diferente. Os empreendedores convencionais visam criar valor para si próprios, enquanto os empreendedores sociais visam criar valor para a comunidade em que operam. O empreendedorismo social partilha com o empreendedorismo convencional a inovação, a assunção de riscos e a proatividade, mas o seu objetivo é oferecer soluções concretas e valiosas para problemas sociais reais.

Na verdade, no empreendedorismo social, a inovação está ao serviço da comunidade, enquanto a assunção de riscos e a proatividade são finalizadas para resolver um problema social. Observou-se que o empreendedorismo social pode ser movido por motivações intrínsecas e extrínsecas dos empreendedores sociais. A este respeito, a teoria comportamental do empreendedorismo social examina as variáveis relevantes que levam à criação de empreendimentos sociais, os elementos e estruturas básicas de associação, e como estas tipologias medem o efeito social, ativam ativos e realizam mudanças sociais eficazes e sustentáveis. O comportamento humano pode ter um papel fundamental na promoção ou impedimento do desenvolvimento social e económico (Huggins & Thompson, 2021). A motivação para se tornar um empreendedor social é uma escolha individual, embora problemas sociais, fatores políticos e situacionais possam influenciar esta escolha.

Embora os empreendedores sociais ou convencionais se concentrem na sustentabilidade financeira e na eficiência das suas empresas, um empreendedor social visa alcançar mudanças sustentáveis e eficientes para sustentar os benefícios sociais a nível comunitário: *“Para os empreendedores sociais, o resultado final da empresa social é criar mudanças sustentáveis na vida das pessoas, e esta mudança deve ocorrer a nível comunitário e não a nível individual (ou seja, impacto social em vez de resultados). Além disso, os empreendedores sociais – tal como os seus homólogos privados – concentram-se na sustentabilidade financeira e na eficiência das suas empresas. Por exemplo, Salah Arafa não queria que as pessoas vivessem uma vida decente, por assim dizer, mas que fossem capazes de obter o conhecimento necessário para sustentar esta vida decente, independentemente de ajuda ou ajuda externa. Ele fez isso através da mobilização de recursos financeiros e humanos presentes na comunidade para criar impacto social e ambiental (ou seja, uma sociedade independente)”* (El Ebrashi, 2013, p. 202)

Como consequência, uma empresa social busca impactos sociais e culturais: *“Os impactos sociais incluem todas as consequências sociais e culturais para as populações humanas de quaisquer ações públicas ou privadas que alterem as formas em que as pessoas vivem, trabalham, se divertem, se relacionam umas com as outras, se organizam para satisfazer as suas necessidades e, geralmente, vivem como membros da sociedade. Os impactos culturais envolvem mudanças nas normas, valores e crenças dos indivíduos que orientam e racionalizam a sua cognição de si mesmos e da sua sociedade.”* (Burdge e Vanclay, 1996, p. 59).

2. A teoria comportamental do Empreendedorismo Social

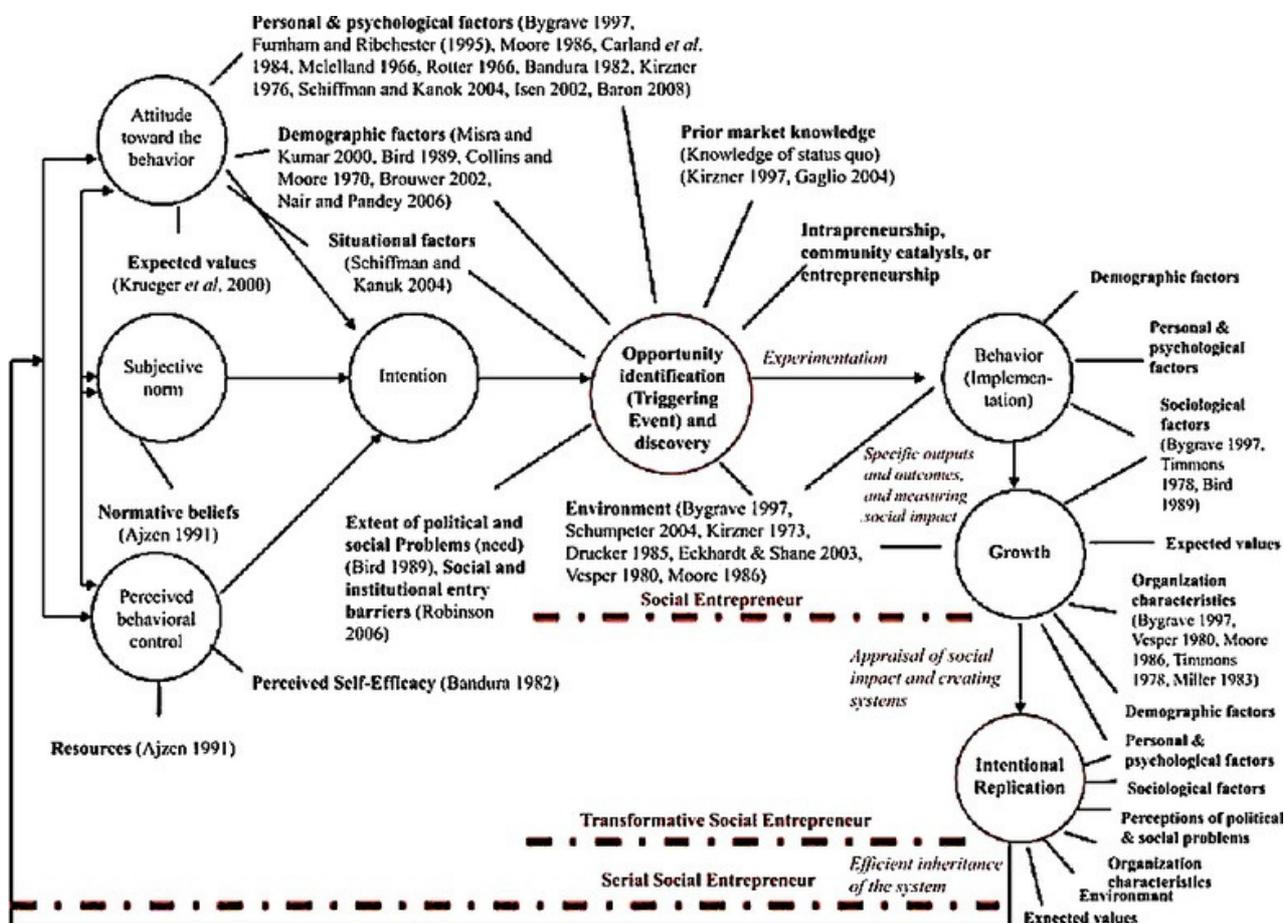
A teoria comportamental do empreendedorismo social tenta fornecer uma teoria comportamental para o empreendedorismo social. O objetivo é compreender por que e como as empresas sociais são formadas, como evoluem a partir de diferentes contextos organizacionais, e como eles criam um impacto social sustentável.

Com esse propósito, Raghda El Ebrashi (2013) realizou uma pesquisa baseada na integração da literatura sobre empreendedorismo com uma investigação empírica global sobre empreendedores sociais, utilizando a teoria fundamentada introduzida por Glaser & Strauss em 1967 para legitimar a pesquisa qualitativa (Strauss & Corbin, 1990). O autor argumenta que estudar os fenômenos do empreendedorismo social e explicar os comportamentos, características e tipologias únicas das empresas sociais apoiaria a criação de riqueza pública sustentável. Ele concorda com Ajzen (1991) que existem três construtos que afetam a formação de intenções: atitudes, normas subjetivas e o controle comportamental percebido. El Ebrashi assume que cada construto na teoria comportamental do empreendedorismo social é afetado por vários fatores (antecedentes) que são:

1. Fatores pessoais e psicológicos
2. Fatores sociológicos
3. Fatores demográficos
4. Meio ambiente
5. Valores esperados
6. Variáveis situacionais
7. Características organizacionais

Uma vez definidos os vários fatores, o autor identifica para cada um destes fatores as teorias comportamentais subjacentes. A Figura 1 mostra a teoria comportamental resultante do empreendedorismo social.

Figura 1. A teoria do comportamento do empreendedorismo social (fonte: El Ebrashi, 2013, p. 197)



Em 2012, Felipe M. Santos fez outra tentativa interessante de propor uma teoria positiva do empreendedorismo social, baseada na diferença entre criação de valor e valor captado. Ele elaborou esta teoria analisando iniciativas sociais à luz de que: *“Embora “os empreendedores sociais geralmente comecem com pequenas iniciativas, muitas vezes visam problemas que têm uma expressão local, mas relevância global, como o acesso à água, a promoção da criação de pequenas empresas, a reintegração de indivíduos na força de trabalho ou gestão de resíduos.” (Santos, 2012, p. 335)*

A partir de sua análise, Santos defende uma concepção holística de valor para superar a distinção tradicional entre valor económico e valor social. O autor reconhece que toda a criação de valor económico é inerentemente social. Na verdade, as ações para criar valor económico também melhoram o bem-estar da sociedade através de uma melhor afetação de recursos. No entanto, o valor económico é mais restrito do que o valor social e só se aplica a benefícios que podem ser medidos monetariamente, enquanto o valor social inclui benefícios intangíveis que desafiam a mensuração. Para ir além da dicotomia entre valor económico e valor social, Santos propõe um conceito de valor definido em termos de utilidade dos membros da sociedade. Esta definição de valor é consistente com o conceito de valor na teoria económica, para o qual o bem-estar social é definido pela agregação da utilidade individual. O autor afirma que a distinção central entre valor económico e social envolve a criação e captura de valor. Ele sustenta que o compromisso entre criação de valor e captura de valor é uma escolha central para as organizações. A criação de valor é a criação de valor para os clientes. Quanto mais valor melhor. A captura de valor é capturar o valor criado e transformá-lo em lucro. Maximizar a criação e a captura de valor na mesma unidade organizacional pode ser difícil. Santos mostra como a captura de valor pode influenciar negativamente o propósito de criação de valor. É o caso do Banco Mexicano Compartamos, que funcionou durante muitos anos como uma típica instituição de microfinanciamento, maximizando a criação de valor através de empréstimos aos pobres e cobrando uma taxa de juro que lhe permitiu cobrir custos e reinvestir no crescimento. Na década de 1990, os gestores do banco foram forçados a aumentar significativamente as suas taxas de juro para cobrir os seus custos durante um período de inflação elevada no México. Após a descida repentina da inflação, descobriram que o seu modelo de negócio era altamente rentável e decidiram maximizar os lucros para aumentar o seu potencial de crescimento. Assim, em vez de baixarem as suas taxas, mantiveram-nos perto dos 80% e reinvestiram os lucros numa estratégia agressiva de crescimento com vista a uma oferta pública de ações. Muhammad Yunus, o fundador do Grameen Bank e vencedor do Prémio Nobel, contestou as ações do Compartamos, argumentando que o microfinanciamento corria o risco de perder a sua alma. De acordo com o Compartamos e outros casos, Santos argumenta que o que distingue o empreendedorismo social do empreendedorismo comercial é um foco predominante na criação de valor em oposição à captura de valor. Os empreendedores sociais são movidos principalmente pela motivação de criar valor para a sociedade e não de capturar valor.

Santos formula quatro proposições:

- 1. Proposição 1** - O domínio de atuação distintivo do empreendedorismo social é abordar problemas negligenciados na sociedade que envolvem externalidades positivas.
- 2. Proposição 2**- Os empreendedores sociais têm maior probabilidade de operar em áreas com externalidades positivas localizadas que beneficiam um segmento impotente da população.
- 3. Proposição 3**- Os empreendedores sociais são mais propensos a procurar soluções sustentáveis do que a procurar vantagens sustentáveis.
- 4. Proposição 4**- Os empreendedores sociais têm mais probabilidades de desenvolver uma solução baseada na lógica do empoderamento do que na lógica do controlo.

3. O que é o valor social?

Antes de tratar do valor social, é útil introduzir as noções de valor e valores. A este respeito, Mark Carney, Governador do Banco de Inglaterra entre 2013 e 2020 e atualmente Enviado Especial da ONU para a Ação Climática e Finanças, argumenta: “Valor e valores estão relacionados, mas são distintos. No sentido mais geral, os valores representam princípios de padrões de comportamento. São julgamentos do que é importante na vida, determinar quais ações são melhores para fazer ou quais formas são melhores para viver (um campo de estudo chamado ética normativa). Os exemplos incluem integridade, justiça, responsabilidade, sustentabilidade, dignidade, razão e paixão.” (Carney, 2021, p. 16)

Valor diz respeito à importância, valor ou utilidade que algo tem. O verbo valorizar significa considerar alguém ou algo importante ou benéfico.

O valor não é imutável. Pode mudar de acordo com o tempo e o contexto. O valor económico é geralmente descrito como relativo e uma das questões mais fundamentais na economia tem sido o que determina o valor de um bem ou serviço. Além disso, o valor não está relacionado apenas com bens e serviços, mas também pode dizer respeito a uma propriedade da literatura, da arte, da educação e da religião. Retratando uma breve história do valor, Carney sustenta que, ao longo do tempo, a percepção de valor é fundamentalmente alterada de intrínseca ao bem ou atividade que é produzida para externa e aos olhos de quem vê que consome. Nesse sentido, o autor afirma que: “Equacionamos o preço de mercado dos bens, atividades e trabalho com o seu valor e esse valor com o que a sociedade valoriza. Se não for reconhecido, isto poderá ter implicações profundas na forma como a sociedade aborda com sucesso as grandes mudanças estruturais que estão agora a ser provocadas pela combinação da Quarta Revolução Industrial e da crise da Covid.” (Carney, 2021, p. 39)

Na ética e nas ciências sociais, os valores são definidos como crenças básicas e fundamentais que orientam ou motivam as atitudes ou ações humanas. Como a noção de valor social difere daquela de valor? O valor social é algo específico? Vimos como Santos baseou a sua teoria do empreendedorismo social na criação e captura de valor social. Mas o que é, em última análise, valor social?

Em 1991, o historiador e filósofo económico Philip Mirowski argumentou:

“Eu diria que (com muito poucas exceções parciais, como os institucionalistas americanos) nunca houve uma exploração séria da estrutura lógica de uma teoria social do valor completa. . Seria explicitamente “social” e talvez até “pós-moderno”, porque se absteria de fundamentar qualquer aspeto do valor nos atributos “naturais” das mercadorias (as teorias da substância), ou nas supostas regularidades psicológicas inerentes à mente individual (teoria de campo neoclássica). (Mirowski, 1991, p. 566)

Existem muitas definições de valor social:

“O conceito de valor social tem sido usado há muito tempo para descrever o papel e a contribuição das organizações do terceiro setor como atores de serviços sociais.” (Rees & Mullins, 2016, p. 149) “[...] o valor social diz respeito ao impacto social que um indivíduo, organização ou projeto causa na comunidade em que opera.” (Raiden & King, 2021, p. 3)

“[...]Não existe uma única definição autoritária de valor social, mas podemos dizer que se refere aos impactos mais amplos e não financeiros de programas, organizações e intervenções, incluindo o bem-estar de indivíduos e comunidades, capital social e o ambiente.” (Mulgan, 2010, p. 38)

“[...]O valor social é um termo subjetivo e terá significados diferentes para pessoas diferentes.” (Mulgan, 2010, p. 39).

“[...] o valor social é um conceito que teve origem na investigação socioeconómica há mais de vinte anos ...” (Bellostas, López-Arceiz, & Mateos, 2016, p. 374)

“[...]O conceito específico de valor social ainda está em sua infância, com exemplos generalizados e de longo prazo de histórias de sucesso difíceis de encontrar.” (Watts, Dainty, & Fernie, 2019, p. 55)

“O valor social foi definido como uma utilidade percebida relacionada à identificação ou associação a um grupo social específico.” (Pribeanu, 2020, p. 6)

“[...]O valor social é definido como um apego coletivo ao lugar que incorpora significados e valores importantes para uma comunidade ou comunidades”. (Jones, 2017, p. 22)

“O valor social foi definido como benefícios percetuais adquiridos a partir da associação de um produto com status de classe social ou um grupo social específico.” (Mohsen, Hussein, & Mahrous, 2018, p. 28)

“Valor Social. O valor social de uma alternativa é definido como: A utilidade percebida adquirida a partir da associação de uma alternativa a um ou mais grupos sociais específicos.” (Sheth, Newman, & Gross, 1991, p. 161)

As definições acima de valor social são apenas algumas das disponíveis na literatura. Elas foram selecionadas de diferentes contextos disciplinares, especialmente da economia, mas também do patrimônio cultural, onde o valor social foi usado de várias maneiras para se referir à identidade da comunidade, apego ao lugar e associações espirituais (Jones, 2017).

No entanto, as várias definições mostram que o valor social depende do contexto social e pode mudar ao longo do tempo e diz respeito ao bem-estar coletivo. No entanto, é universalmente aceite que o valor social inclui ativos intangíveis que não podem ser facilmente medidos.

A medida do valor social é crucial para avaliar os impactos sociais. Neste sentido, a Social Value UK, a Rede Conjunta de Membros da Social Value International (<https://www.socialvalueint.org>), a organização que define os padrões globais para gestão de valor social e impacto, define o valor social como “a quantificação da importância relativa que as pessoas atribuem às mudanças que experimentam em suas vidas” (<https://socialvalueuk.org>).

Na última década, tem sido dada uma atenção crescente ao valor social e aos impactos sociais.

Atualmente, o governo do Reino Unido exige que o valor social seja avaliado como parte do processo de concorrência na maioria dos seus maiores contratos de outsourcing - alguns dos quais valem bilhões de libras:

“O valor social deve ser avaliado explicitamente em todas as aquisições do governo central, quando os requisitos estão relacionados e são proporcionais ao objeto do contrato, em vez de serem apenas ‘considerados’, como atualmente requerido pela Lei de Valor Social dos Serviços Públicos de 2012. Não devem ser impostos encargos desnecessários às equipas comerciais ou aos fornecedores.”

(<https://nwupc.ac.uk/sites/default/files/Social%20Value%20Engine%20-%20NWUPC.pdf>)

No Reino Unido, os conselhos locais estão adotando abordagens semelhantes não apenas em suas próprias aquisições, mas também no planejamento.

Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para enfrentar os maiores desafios do mundo, como a pobreza, a desigualdade e as alterações climáticas.

Em 27 de novembro de 2019, o Parlamento Europeu e o Conselho adotaram o Regulamento 2019/2088 “sobre divulgações relacionadas com a sustentabilidade no setor dos serviços financeiros” (“SFDR”):

“O objetivo inovador deste regulamento é a consideração dos impactos ambientais e do valor social que pode ser gerado pelo setor financeiro, tornando a divulgação de ESG uma prática mainstream e atualizando esta iniciativa de voluntários para uma obrigação precisa no mercado em geral.” (Bengo, Boni, & Sancino, 2022, p. 4).

A Figura 2 mostra o esquema do quadro de políticas de sustentabilidade da UE.

Figura 2. Quadro de políticas de sustentabilidade da UE (fonte: Bengo, Boni, & Sancino, 2022, p. 5).



4. Empreendedorismo Social e Sustentável

O Empreendedorismo Sustentável representa um conceito orientado para os negócios de sustentabilidade, que se concentra em aumentar o valor social e empresarial, buscando o chamado Valor Compartilhado (Weidinger, 2014).

O empreendedorismo sustentável tem sido amplamente reconhecido como a resposta aos desafios ambientais e sociais que a sociedade contemporânea deve enfrentar. O desenvolvimento sustentável deve equilibrar três dimensões de sustentabilidade: os sistemas econômicos, humanos e ambientais. Equilibrar a saúde econômica (lucro), a equidade social (pessoas) e a resiliência ambiental (planeta) por meio do comportamento empreendedor é o que identifica um empreendedor sustentável (Hockerts & Wüstenhagen, 2010). É amplamente compartilhada a opinião de que o empreendedorismo sustentável se refere à descoberta, criação e exploração de oportunidades empreendedoras que contribuem para a sustentabilidade, gerando ganhos sociais e ambientais para outros na sociedade (Pacheco et al., 2010; Shepherd and Patzelt, 2011).

O livro de Mariella Pinna (2020) representa uma contribuição importante para o conceito de empreendedorismo sustentável. Ele é o resultado de uma análise de mais de 400 estudos publicados, que foram filtrados e revisados. A autora coleta e apresenta a definição mais compartilhada de empreendedorismo sustentável, adaptando o trabalho de outros autores, como Muñoz e Cohen (2018).

No entanto, entre as numerosas definições, a de Shepherd and Patzelt mantém a centralidade. Os autores argumentaram que o empreendedorismo sustentável está focado na:

“[...]preservação da natureza, suporte à vida e à comunidade na busca de oportunidades percebidas para trazer à existência futuros produtos, processos e serviços para ganho, onde o ganho é amplamente entendido como incluindo ganhos econômicos e não econômicos para indivíduos, economia e sociedade“ (Shepherd & Patzelt, 2011, p. 137).

5. Empreendedorismo Social e Empresas Sociais

Gladius Kulothungan (2014) afirma que os fatores que deram origem ao conceito de empresas sociais foram:

- A diminuição gradual das práticas de serviços pelo estado a partir do final da década de 1970 e a introdução da visão e práticas de gestão privada nos sistemas de bem-estar público.
- O fracasso dos mecanismos de mercado em satisfazer as necessidades das pessoas e a demonstração de que o mercado não equilibra ou compensa os desequilíbrios sociais.
- A disseminação das ideias de auto-suficiência e responsabilidade pessoal na cultura empresarial nas últimas décadas.
- O aumento das oportunidades de financiamento para o terceiro setor.

Uma empresa social deve ter pelo menos duas características (Portales, 2019). A primeira é oferecer um produto ou serviço que satisfaça uma necessidade de mercado, competindo com outras empresas, sejam elas comerciais ou sociais, que ofereçam produtos ou serviços similares.

A segunda diz respeito ao modelo de negócios. Ele deve garantir a geração de riqueza suficiente para manter o valor social do produto ou serviço. Um modelo de negócios é definido como a estratégia e operação que uma empresa estabelece para ganhar dinheiro e fluxo de lucro ao longo do tempo. Ele “organiza e complementa os componentes da estratégia e execução do negócio” (Portales, 2019, p. 99).

Os três elementos principais de um modelo de negócios sociais são:

- Proposta de valor social, ou seja, a maneira como a empresa irá resolver um problema social.
- Proposta de valor econômico, que identifica uma razão fácil de entender pela qual um cliente deve comprar um produto ou serviço.
- Geração de valor social, que fortalece a intenção de compra do segmento de mercado.

O CANVAS é a ferramenta mais difundida para a criação de um modelo de negócios sociais. Foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur com o apoio de muitos praticantes e baseia-se no Modelo de Negócios desenvolvido por Alexander Osterwalder em 2004. O livro “A Geração de Modelos de Negócios” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2019) ilustra como implementar e avaliar modelos de negócios.

O Nobel da Paz Muhammad Yunus explica a relação entre empresas sociais e negócios sociais. Ele argumenta que o negócio social é um tipo distinto de negócio socialmente responsável que está fora do mundo em busca de lucro. O objetivo do negócio social, bem como das empresas sociais e do empreendedorismo social, é “resolver um problema social usando métodos de negócios, incluindo a criação e venda de produtos e serviços” (Yunus, 2010, p. 1).

Yunus identifica dois tipos de negócios sociais:

1. Tipo I. É baseado em uma política de não perda e não lucro que busca a solução de problemas sociais e a reinvestimento dos lucros na expansão e melhoria do negócio.
2. Tipo II. É baseado em uma política de busca de lucro, mas é realizado por pessoas pobres, seja diretamente ou por meio de um fundo dedicado a uma causa social específica.

Ele destaca que o empreendedorismo social e os negócios sociais são bastante diferentes. O empreendedorismo social descreve uma iniciativa criada por um empreendedor com uma visão social. Essa iniciativa pode ser uma iniciativa não econômica, de caridade ou empresarial, com ou sem lucro pessoal. Yunus afirma que o modelo de caridade tem algumas fraquezas inerentes, pois depende de doações, que não são uma forma sustentável de administrar uma organização. Em contraste, um negócio social é projetado para ser sustentável.

Em muitos casos, as inovações em empreendedorismo social surgem em países em desenvolvimento e envolvem a implementação de novos modelos de negócios que abordam necessidades humanas básicas. A Tabela 1 mostra o número estimado de empresas sociais em alguns países em desenvolvimento e no Reino Unido.

Tabela 1. Número estimado de empresas sociais em alguns países em desenvolvimento e no Reino Unido (fonte: British Council, 2022, p. 15)

Country / territory	Estimated no. of social enterprises	Population (approx.)
Bangladesh	150,000	150 million
Ethiopia	55,000	100 million
Ghana	26,000	30 million
Greece	1,500	10 million
Hong Kong, China	4,000	7 million
India	2,000,000	1.3 billion
Indonesia	342,000	260 million
Kenya	40,000	50 million
Malaysia	20,749	30 million
Pakistan	448,000	210 million
Philippines	164,473	100 million
Singapore	6,000	5 million
Sri Lanka	10,000	20 million
Sudan	55,000	40 million
Thailand	115,000	70 million
UK	100,000	65 million
TOTAL	3,537,722	2.447 billion

6. Empreendedorismo e inovação social

O termo *empreendedor* é derivado da palavra francesa “*entrepreneur*”, que significa uma pessoa que assume riscos ao começar algo novo. Foi introduzido em 1725 por Richard Cantillon (Does, 1988).

No século XX, de acordo com Does, o economista mais associado ao termo *empreendedor* foi Joseph Schumpeter:

Ele descreveu os *empreendedores* como os inovadores que impulsionam o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo. Em suas palavras, “a função dos *empreendedores* é reformar ou revolucionar o padrão de produção“. Eles podem fazer isso de muitas maneiras: “explorando uma invenção ou, mais geralmente, uma possibilidade tecnológica não testada para produzir uma nova mercadoria ou produzir uma antiga de uma nova maneira, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou um novo mercado para produtos, reorganizando uma indústria, e assim por diante.”

Os empreendedores de Schumpeter são os agentes de mudança na economia. Ao servir novos mercados ou criar novas formas de fazer as coisas, eles fazem a economia avançar. (Does, 1988, p. 2)

O termo “empreendedor social” foi cunhado por Bill Drayton nos anos 80. Este foi responsável por criar a Ashoka (Sen, 2007), uma organização sem fins lucrativos mundial fundada para apoiar empreendedores sociais e sua capacidade de inovação, com o objetivo de construir um mundo em que todos sejam agentes de mudança (<https://www.ashoka.org/en-us/about-ashoka>).

O empreendedorismo social é considerado uma abordagem inovadora para questões sociais. Deve produzir soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobilizar ideias, capacidades e recursos para uma transformação social sustentável. A inovação está relacionada com a capacidade criativa humana de desenvolver novas soluções e respostas para problemas. Soluções inovadoras são frequentemente criadas, fazendo uso de ideias anteriores, mas não relacionadas, e são consideradas o resultado de um processo de inovação. A inovação é uma palavra na moda que aparece em diferentes âmbitos. É usada, frequentemente, por políticos como a solução mágica para a atual recessão económica global. Em estudos económicos, a inovação descreve o desenvolvimento e a aplicação de ideias, tecnologias e processos com o objetivo de melhorar bens e serviços ou tornar a sua produção mais eficiente. Em estudos sociais, por outro lado, a inovação significa implementar ideias e soluções para criar valor social.

O dicionário Merriam-Webster dá duas definições de inovação (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation>):

1. “uma nova ideia, dispositivo ou método”.
2. “o ato ou processo de introdução de novas ideias, dispositivos ou métodos”.

Nas últimas décadas, muitas definições de inovação foram formuladas (Popa, Preda, & Boldea, 2010). Joseph Schumpeter, o economista político e pioneiro em considerar a inovação como alavanca de mudança económica (Schumpeter, 1939; 1942; 1947), analisou a inovação em termos de cinco fatores:

1. A introdução de um novo produto ou modificações feitas em um produto existente.
2. A implementação de um novo processo numa indústria.
3. A descoberta de um novo mercado.
4. O desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas.
5. A realização de mudanças numa organização.

Luis Portales (2019) observa que a inovação social se diferencia de outras formas de inovação, por exemplo, enquanto a inovação económica busca gerar um benefício comercial ou financeiro, a inovação social busca mudanças sociais. A Tabela 2 mostra a diferença entre a inovação social e outras formas de inovação.

Tabela 2. Comparação entre diferentes tipos de inovação e inovação social (fonte: Portales, 2019, p. 7).

		Social innovation
Economic	Focused on the generation of income. Commercial motivation	Motivation in social value and transformation of society
Radical	There is no interest to improve the living conditions of excluded populations. They can generate damages or externalities for society	Aim to the improvement of society. Intentionality in social change
Disruptive	Low-cost products and vision of the beneficiaries as a market segment. Commercial motivation	Motivation focused on social value and view the marginalized population as developer actors.
Bottom-up	Change in society at the local level	Change in society at the system level
Social programs	Welfare perspective and preservation of the social structure	Vision based on the empowerment and change of the social structure

A partir da comparação de vários casos, emergem duas dimensões de liderança que parecem características de empreendedores sociais bem-sucedidos (Alvord, Brown, & Letts, 2004):

1. Capacidade de ligação, que permitiu aos líderes trabalhar eficazmente com muitas audiências diversas.
2. Competências adaptativas, que lhes permitiram reconhecer e responder às mudanças nas exigências contextuais ao longo do tempo.

7. Uma Experiência Italiana de Empreendedorismo: Centro Solidaretà Giovani “G. Micesio”

Para entender melhor como as organizações do terceiro setor abraçam os princípios que caracterizam as empresas sociais, enfatizando valores como sustentabilidade e inclusão, vamos dar uma vista de olhos mais de perto no Centro Solidarietà Giovani “G. Micesio”. O centro está localizado em Udine, uma cidade na Região de Friuli Venezia Giulia, no nordeste da Itália, com uma população de aproximadamente 100.000 habitantes.

Visão e Missão

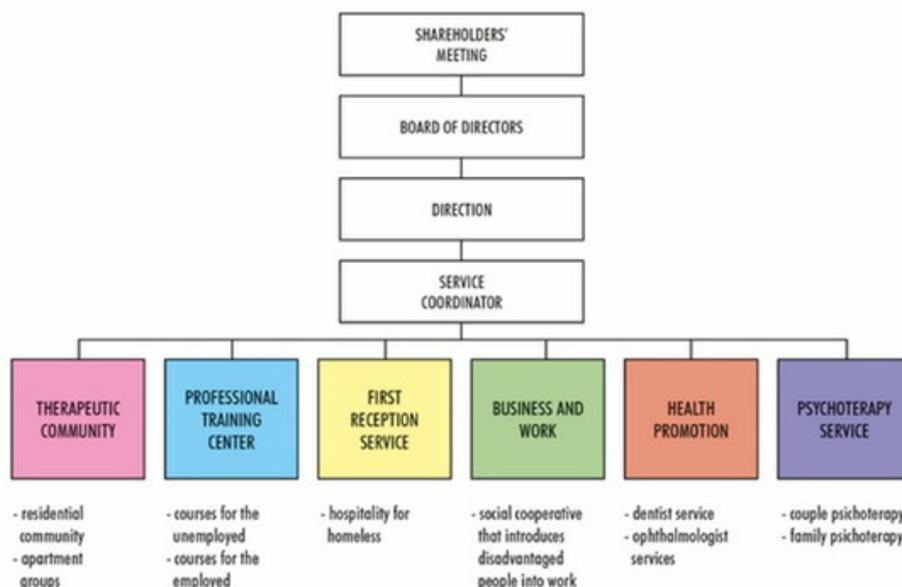
O Centro Solidarietà Giovani “G. Micesio” – CSG tem como objetivo fornecer apoio a indivíduos que enfrentam várias formas de fragilidade e dificuldades, permanentes ou temporárias.

Estabelecido na década de 1980, o centro expandiu gradualmente e agora oferece uma variedade de serviços socioeducacionais, terapêuticos, de saúde, formação e emprego. Operando em estreita colaboração com agências públicas e privadas da região, esses serviços são organizados em seis unidades operacionais:

- **Centro de Primeiro Atendimento:** Esta unidade foca em fornecer apoio imediato e assistência a indivíduos em situações de crise, como aqueles que enfrentam sem abrigo ou desafios sociais e económicos agudos.
- **Comunidades Terapêuticas Residenciais:** Essas comunidades oferecem um ambiente estruturado e de apoio para pessoas que lidam com dependência ou problemas de saúde mental. O objetivo é promover a recuperação, reabilitação e reintegração na sociedade.
- **Serviços Territoriais de Psicoterapia:** Esta unidade oferece intervenções psicológicas e terapêuticas a indivíduos, casais e famílias que enfrentam dificuldades emocionais e psicológicas. Os serviços são adaptados para atender às necessidades específicas de cada pessoa.
- **Promoção e Defesa da Saúde:** Esta unidade concentra-se na promoção da saúde e do bem-estar por meio de iniciativas preventivas, campanhas de conscientização e defesa dos indivíduos e comunidades. O objetivo é melhorar a qualidade de vida geral e aumentar a conscientização sobre questões relacionadas com a saúde.
- **Centro de Formação Profissional “.lab”:** Este centro oferece programas de formação profissional com o objetivo de equipar os indivíduos com as habilidades e conhecimentos necessários para entrar no mercado de trabalho. Oferece diversos cursos e workshops em diferentes áreas, preparando os participantes para as oportunidades de emprego.
- **Empresa e Emprego:** Esta unidade concentra-se na criação de oportunidades de emprego para indivíduos, incluindo colocação no posto trabalho, apoio ao empreendedorismo e colaborações com empresas locais. O objetivo é facilitar o empoderamento económico e o emprego sustentável para aqueles apoiados pelo centro.

A figura 3 exhibe o organograma do Centro Solidarietà Giovani “G. Micesio” - CSG, destacando a estrutura e interconexões das unidades operacionais e os objetivos que procuram alcançar.

Figura 3. Organograma do CSG



Inicialmente, o CSG focava em indivíduos que buscavam alívio na dependência de substâncias para amenizar o seu sofrimento. Isso levou à criação da comunidade terapêutica residencial, que serviu como pedra fundamental do centro. Com o tempo, a comunidade evoluiu, estabelecendo laços mais estreitos com a comunidade local, voluntários que consistentemente apoiaram os indivíduos na sua jornada de reconstrução pessoal, instituições que se tornaram parceiros necessários e diversas entidades produtivas que acolheram os indivíduos para facilitar a sua integração vocacional. Compreender profundamente o contexto local, os serviços públicos e o terceiro setor tem sido crucial para o CSG construir uma forte rede. Isso permitiu que o centro se tornasse um interlocutor credível com instituições locais, os setores de saúde e social, entidades produtivas e o setor privado social. Cada nó dessa rede fortalece a possibilidade de acompanhar os indivíduos no seu caminho para reconstruir a sua identidade e abraçar uma nova vida na qual são participantes ativos. A oportunidade de proporcionar aos indivíduos um acesso seguro ao mundo do trabalho é parte integrante do percurso rumo à autonomia. Isso é alcançado por meio de orientação e suporte em ambientes produtivos, como estágios, bolsas de treinamento ou incentivos ao trabalho em colaboração com os serviços sociais e de saúde. A rede que o CSG criou e consolidou ao longo do tempo assume ainda maior significado quando se considera que o seu impacto positivo se estende além do indivíduo. Isso contribui para a mudança cultural necessária para a criação de uma sociedade verdadeiramente inclusiva. Além disso, essa rede de relacionamentos permite a realização da responsabilidade social corporativa que, muitas vezes, luta para encontrar implementação concreta noutros contextos. O CSG, originalmente estabelecido como uma organização sem fins lucrativos (ONLUS), teve que se adaptar às mudanças exigidas pela reforma do terceiro setor, que identificou organizações voluntárias (ODV) e associações de promoção social (APS) como as principais formas legais para entidades privadas sociais.

Pontos-chave da reforma do terceiro setor

Itália tem um ecossistema empreendedor com muita diversidade de negócios. Embora o país enfrente desafios, como um ambiente regulamentar complexo e obstáculos burocráticos, nos últimos anos, tem havido um crescente interesse em startups e inovação. Itália tem uma forte cultura de empreendedorismo que desempenhou um papel significativo na economia social. O governo italiano implementou historicamente, ao longo dos anos, medidas para apoiar o empreendedorismo e a inovação. Isso inclui incentivos fiscais, programas de financiamento e iniciativas para reduzir a burocracia e promover o acesso a financiamento. As organizações como a Agência Italiana de Comércio e o Fundo Nacional de Inovação também fornecem suporte e recursos para empreendedores. Friuli Venezia Giulia é uma região localizada no nordeste da Itália, conhecida pela sua paisagem econômica diversificada. A região possui uma mistura de indústrias tradicionais e setores emergentes que oferecem oportunidades para o empreendedorismo. Aqui estão alguns pontos-chave sobre o empreendedorismo em Friuli Venezia Giulia:

- **Localização Estratégica:** Friuli Venezia Giulia beneficia da sua localização estratégica, com proximidade com a Áustria e a Eslovênia. Essa vantagem geográfica permite colaborações transfronteiriças e acesso a mercados internacionais, promovendo oportunidades empreendedoras.

- **Indústrias Tradicionais:** A região tem uma base sólida em indústrias tradicionais, como manufatura, agricultura e turismo. Embora esses setores forneçam uma base económica sólida, também existe potencial para inovação e empreendedorismo dentro deles.
- **Inovação e Pesquisa:** Friuli Venezia Giulia abriga centros de pesquisa, universidades e parques tecnológicos que contribuem para o desenvolvimento de ideias e tecnologias inovadoras. Essas instituições fornecem suporte para pesquisa e desenvolvimento, promovendo um ambiente propício ao empreendedorismo.
- **Startups e Incubadoras:** A região testemunhou um crescente ecossistema de startups, com o surgimento de empreendimentos inovadores em diversos setores. Incubadoras, aceleradoras e organizações de apoio empresarial desempenham um papel crucial no estímulo e apoio a essas startups, fornecendo orientação, financiamento e oportunidades de networking.
- **Colaboração e Redes:** Friuli Venezia Giulia incentiva a colaboração entre entidades públicas e privadas para apoiar o empreendedorismo. Existem parcerias e redes que reúnem empreendedores, investidores, pesquisadores e agências governamentais para facilitar a troca de conhecimento e criar um ecossistema de apoio.

A reforma do terceiro setor em Itália representou um passo significativo no sentido de promover e apoiar a atuação das organizações sem fins lucrativos no país. Iniciada em 2016, a reforma introduziu novas ferramentas regulamentares e legislativas que contribuíram para fortalecer o papel e o impacto das organizações do terceiro setor na sociedade. A recente reforma italiana que impactou as organizações do terceiro setor (ETSOs) identificou o CSG como uma Organização de Voluntariado (Organizzazione di Volontariato - ODV) devido às suas atividades predominantemente de interesse geral realizadas em nome de outros, com a contribuição essencial de voluntários. Uma breve visão geral é fornecida sobre as novidades introduzidas pela reforma para entender melhor a importância desse setor dentro de uma nova visão de bem-estar que complementa e, às vezes, substitui a intervenção pública. Um aspeto-chave da reforma foi a introdução do Registo Único Nacional do Terceiro Setor (RUNTS). Este registo permitiu a consolidação de todas as organizações sem fins lucrativos italianas em um único banco de dados, facilitando a sua identificação e monitorização por instituições públicas e cidadãos. Isso melhorou a transparência e a gestão das organizações do terceiro setor, aumentando a confiança e a credibilidade dessas entidades. Além disso, a reforma promoveu o desenvolvimento de parcerias entre o terceiro setor, o setor público e o setor privado. Essa sinergia promoveu a colaboração e a cocriação de soluções inovadoras para enfrentar os desafios sociais do país. Por meio de ferramentas como contratos de colaboração social, organizações do terceiro setor podem desempenhar um papel ativo na prestação de serviços públicos, oferecendo conhecimentos específicos e respostas às necessidades da comunidade. Além disso, a reforma incentivou a responsabilidade social corporativa por meio da introdução de medidas fiscais e incentivos para doações a organizações sem fins lucrativos. Isso incentivou o apoio financeiro das empresas e contribuiu para garantir uma maior sustentabilidade económica para as organizações do terceiro setor.

Em conclusão, a reforma do terceiro setor em Itália representou um passo significativo no sentido de promover e aprimorar as ações das organizações sem fins lucrativos. Através da implementação do Registo Único Nacional do Terceiro Setor, do desenvolvimento de parcerias e do estímulo à responsabilidade social corporativa, a reforma

contribuiu para fortalecer o papel do terceiro setor na construção de uma sociedade mais inclusiva, solidária e sustentável.

Fases do projeto de acolhimento para pessoas com fragilidade/deficiências

Para concretizar a visão de organizações do terceiro setor operando com uma perspectiva de trabalho social voltada para a criação de uma sociedade inclusiva, vamos explorar o caminho implementado dentro do Centro Solidarietà Giovani ao oferecer programas de formação para indivíduos em condições vulneráveis, como deficiências ou desvantagens. A rede estabelecida envolve várias partes interessadas que colocam o indivíduo no centro das iniciativas destinadas a criar ou reforçar caminhos em direção à autonomia e reintegração social.

Uma das unidades operacionais do “Centro Solidarietà Giovani” é o Centro de Formação Profissional “.Lab”. Como instituição credenciada, possui certas obrigações, incluindo a promoção de ofertas educacionais. Portanto, entre maio e junho de cada ano, são enviadas informações sobre cursos promocionais aos serviços relevantes, incluindo serviços de saúde e sociais. Esses cursos serão então ativados no ano acadêmico subsequente, começando em setembro/outubro.

As fases de acolhimento de indivíduos nos programas de formação podem ser resumidas da seguinte forma:

- **Encaminhamento pelos serviços de saúde e sociais** (Assistente Social, Oficial de Saúde do Distrito, Operador SIL). O encaminhamento é necessário para nós, pois pode estar sujeito a verificação potencial pela Diretoria de Serviços de Formação Regional da região de Friuli Venezia Giulia. O encaminhamento pode ser feito por e-mail, mas deve indicar claramente os dados de contacto da pessoa responsável pelo candidato.
- **Recepção inicial.** A pessoa é convidada ao Centro de Formação Profissional para uma sessão de orientação individual, durante a qual é preenchido um formulário interno chamado “análises de competência”. Essa fase, com base numa avaliação do serviço de envio, pode ser gerenciada independentemente pelo candidato ou pode ser realizada na presença do serviço e/ou da família. Essa fase de orientação visa avaliar as habilidades do candidato, entender os seus desejos e expectativas e determinar se a instituição pode atendê-los. Também ajuda a determinar se são necessárias medidas de apoio para garantir um resultado bem sucedido.
- **Matrícula no curso escolhido.** Se a pessoa desejar prosseguir, a matrícula efetiva ocorre por meio do preenchimento de um formulário regional. A fase de acolhimento também pode ser concluída sem matrícula, com encaminhamento para outra instituição ou outros projetos, sempre em consulta com o serviço de envio.
- **Acompanhamento contínuo.** É mantido contacto contínuo com os serviços durante o programa de formação. Especificamente, para estudantes com deficiências, são realizadas reuniões conjuntas em intervalos predefinidos (no meio do programa e no final) em colaboração com o Serviço de Saúde do Distrito, Serviço de Colocação de Emprego (SIL) e Serviços Sociais. Os representantes de vários serviços podem fornecer observações ou feedback a qualquer momento.

- **Planeamento do Estágio.** Para cursos que incluem estágios em empresas, é feito contacto com as empresas que já manifestaram a sua disponibilidade durante a fase de planeamento, ou novas empresas adequadas são contactadas (a instituição colabora tanto com cooperativas sociais como com empresas com fins lucrativos). Cada aluno é acompanhado até à empresa e apresentado ao tutor da empresa, com quem são acordadas as atividades a serem realizadas. Para estudantes que requerem mediação inicial ou prolongada, tentamos garantir o apoio dos nossos tutores na empresa.
- **Exame final.** Cada programa de formação termina com um exame final, que pode ser aprovado se pelo menos 70% das horas programadas tiverem sido concluídas. O objetivo dos cursos para pessoas com deficiências e desvantagens é garantir “educação continuada”, melhoria das habilidades ao longo da vida, incluindo não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades relacionais e de resolução de problemas.

Durante o curso de formação profissional, o Serviço de Integração no Emprego (SIL) conduz avaliações das habilidades, competências e objetivos de emprego de cada indivíduo. Isso permite que nós e esse serviço desenvolvamos estratégias e planos de apoio personalizados adaptados às necessidades específicas deles. O “SIL” colabora de perto com uma rede de empregadores que valorizam a diversidade e inclusão em sua força de trabalho. Eles procuram oportunidades de emprego que correspondam às habilidades e aspirações das pessoas com deficiência. O Seu objetivo é facilitar estágios, colocações de trabalho e contratações diretas para garantir uma transição tranquila para o local de trabalho e dar uma contribuição importante para a construção de uma sociedade inclusiva.

8. Conclusão

Este capítulo introduziu e discutiu o conceito de empreendedorismo social. Foi destacado como a inovação social é uma componente essencial do empreendedorismo social. Também foi abordada a questão do empreendedorismo social e sustentabilidade. A sustentabilidade social é um fator essencial para garantir os benefícios das soluções sociais e determinar o seu impacto social. O que distingue o empreendedorismo social do empreendedorismo tradicional é que o empreendedorismo social tem como o objetivo criar valor social. Nessa perspectiva, torna-se vital equilibrar a criação de valor social e a captura de valor social, a fim de criar um amplo leque de beneficiários de uma solução, sem comprometer a sua sustentabilidade.

Essa visão começa a ganhar destaque com o conceito de valor combinado, que se baseia numa abordagem integrada entre valor económico e valor social (Emerson, 2003; Nicholls, 2009; Ostertag, Hahn, & Ince, 2021). De facto, o valor combinado: “[...] identifica um quadro cada vez mais expansivo de abordagens de investimento e governo em que o desenvolvimento sustentável e o empoderamento das capacidades humanas podem atuar como impulsionadores cruciais das operações em todos os setores da economia.” (Bengo, Boni, & Sancino, 2022, p. 2).

No entanto, uma questão geral do empreendedorismo social, bem como dos empreendedores sociais é a seguinte: Como podemos passar de uma economia de mercado para uma sociedade de mercado?

Nesse sentido, é cativante e desafiante a parábola contada pelo Papa Francisco durante o almoço, no Vaticano, com um grupo de decisores políticos, empresários, acadêmicos, líderes sindicais e trabalhadores de instituições de caridade. Mark Carney, que esteve presente neste almoço, relata que, para ilustrar a diferença entre a humanidade e o mercado, o Papa observou inicialmente (Carney, 2021, p. 3):

“A nossa refeição será acompanhada por vinho. Agora, o vinho é muitas coisas. Tem um bouquet, cor e riqueza de sabor que complementam toda a comida. Tem álcool que pode animar a mente. O vinho enriquece todos os nossos sentidos. No final da nossa festa, teremos grappa. A grappa é uma coisa só: álcool. A grappa é vinho destilado.”

Depois, continuou:

“A humanidade é muitas coisas - apaixonada, curiosa, racional, altruísta, criativa, interessada em si mesma. O mercado é uma coisa só: interessado em si mesmo. O mercado é a humanidade destilada.”

E, finalmente, concluiu, desafiando os seus participantes:

“O vosso trabalho é transformar a grappa de volta em vinho, transformar o mercado de volta em humanidade.”

Carney observou que a parábola do Papa Francisco não era teologia: era realidade, era a verdade. Estamos completamente de acordo com ele.

8. Referências

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.
- Bellostas, A. J., López-Arceiz, F. J., & Mateos, L. (2016). Social value and economic value in social enterprises: Value creation model of Spanish sheltered workshops. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 367-391.
- Banks, J. A. (1972). *The sociology of social movements* (p. 17). London: Macmillan.
- Bengo, I., Boni, L., & Sancino, A. (2022). EU financial regulations and social impact measurement practices: A comprehensive framework on finance for sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact, *Social Responsibility Journal*, 9(2), pp. 188-209.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California management review*, 45(4), 35-51.
- British Council (June 2022). *More in Common: The Global State of Social Enterprise*. Social Enterprise UK.
- Carney, M. (2021). *Value (s): Building a better world for all*. PublicAffairs.
- Dees, J.G. (1998) The Meaning of “Social Entrepreneurship”. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Available at: <http://www.sogenc.org/dosyalar/6-TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 25(5), 481-492.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2021). *A behavioural theory of economic development: The uneven evolution of cities and regions*. Oxford University Press.
- Jones, S. (2017). Wrestling with the social value of heritage: Problems, dilemmas and opportunities. *Journal of community archaeology & heritage*, 4(1), 21-37.
- Kulothungan, G. (2014), What do you mean by ‘social enterprise’? Defining social entrepreneurship. In: Gunn, R. & Durkin, C. (eds) *Social entrepreneurship*. Policy Press.
- Mirowski, P. (1991). Postmodernism and the social theory of value. *Journal of Post Keynesian Economics*, 13(4), 565-582.
- Mohsen, Y., Hussein, H. M., & Mahrous, A. A. (2018). Perceived service value, customer engagement and brand loyalty in health care centres in Egypt. *Маркетинг менеджмент нновац њ*, (3), 95-108.
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322.
- Nicholls, A. (Ed.). (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. OUP Oxford.
- Ostertag, F., Hahn, R., & Ince, I. (2021). Blended value co-creation: A qualitative investigation of relationship designs of social enterprises. *Journal of Business Research*, 129, 428-445.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
- Pinna, M. (2020). *Sustainable entrepreneurship: A systematic review of academic research*. Springer International Publishing.
- Popa, I.L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, pp. 151-156.
- Portales, L. (2019). *Social innovation and social entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Pribeanu, C. (2020). Using the Consumption Values Theory to Analyze the Relationship between the Motives for Facebook Use and Its Perceived Usefulness for University Students. *Informatica Economica*, 24(2), 5-14.

- Raiden, A., & King, A. (eds). 2021. Social Value in Practice. Routledge.
- Rees, J., & Mullins, D. (Eds.). (2016). The third sector delivering public services: developments, innovations and challenges. Policy Press.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Schumpeter, J.A. (1939). Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J.A. (1942). The process of creative destruction. In: Shumpter, J. (Ed.) *Capitalism, socialism and democracy*, Harper, pp. 81-86.
- Schumpeter, J.A. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(2), pp. 149-159.
- Sen, P. (2007). Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 39(5), 534-553.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 137-163.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Strauss, A., & Corbin, J.M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications.
- Yunus, M. (2010). Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. PublicAffairs.
- Watts, G. N., Dainty, A., & Fernie, S. (2019, September). Measuring social value in construction. In Association of Researchers in Construction Management (ARCOM) Proceedings of the 35th annual conference, pp. 54-63.
- Weidinger, C. (2014). *Sustainable Entrepreneurship Business Success through Sustainability*. Springer.

9. Termos-chave e Definições

Teoria do Valor Combinado: postula que o valor é inteiro e não divisível, gerado através da interação ao longo do tempo de três componentes primárias de valor: social, económico e ambiental.

Teoria fundamentada: é uma metodologia sistemática que tem sido largamente aplicada à investigação qualitativa. Foi introduzida por Glaser & Strauss em 1967 para legitimar a investigação qualitativa. A metodologia envolve a construção de hipóteses e teorias através da recolha e análise de dados.

Terceiro sector: É um termo genérico que abrange uma série de diferentes tipos de organizações que não são públicas nem privadas com fins lucrativos. As organizações do terceiro sector incluem:

- Instituições de caridade
- Organizações voluntárias e comunitárias
- Empresas sociais e cooperativas
- Organizações não governamentais sem fins lucrativos
- Grupos de reflexão e institutos de investigação privados (não inclui universidades e institutos superiores)

Instituto Desenvolvimento do Empreendedorismo

Institute of Entrepreneurship Development (iED) é uma organização grega da sociedade civil, sem fins lucrativos, empenhada na promoção da inovação e no reforço do espírito empresarial. Com um forte compromisso para com o empreendedorismo social, o iED promove ativamente o desenvolvimento social e económico, particularmente em áreas como a saúde, a educação, as infra-estruturas sociais e os direitos humanos.



Fundado em 2005 em Larissa, Grécia, o iED é um Centro de Excelência certificado em empreendedorismo europeu e um Hub de Inovação Digital, registado como membro do catálogo de DIHs (Digital Innovation Hubs) da Comissão Europeia, que reconhece o empreendedorismo como um fator crucial para o futuro do desenvolvimento sustentável e coesão das sociedades.

Ao longo dos 18 anos de atividade, o iED participou no planeamento, implementação e disseminação de mais de 250 projetos da UE. O iED possui uma vasta gama de especialidades; uma lista indicativa incluiria os seguintes campos:

- **Empreendedorismo Social:** Realização de pesquisas e oferta de soluções inovadoras que facilitam o crescimento do empreendedorismo, ações inovadoras e visão estratégica em toda a Europa.
- **Inclusão Social e Integração:** Objetivando alcançar a igualdade de género e melhorar a integração social de grupos vulneráveis (NEETs, migrantes, pessoas com deficiência, jovens de áreas rurais, etc.) identificando lacunas de competências, investindo em orientação de carreira abrangente e cultivando novas competências para a inclusão bem-sucedida no mercado de trabalho.
- **Formação Profissional, Educação de Adultos e E-learning:** Diagnosticar e atender às necessidades educacionais e de formação de indivíduos e grupos, desenvolvendo uma variedade de currículos de formação e cursos personalizados, programas de instrução, plataformas educacionais, aplicações de e-learning e materiais.
- **Ambiente & Sustentabilidade:** Educar pessoas e empresas em tecnologia verde e estilo de vida sustentável, desenvolvendo plataformas tecnológicas e materiais de formação para ajudar na aquisição de habilidades e competências muito necessárias.
- **Transformação Digital e TIC:** Educar pessoas e empresas na mentalidade digital, e plataformas tecnológicas, e conectá-las com a mentalidade empreendedora como um motor de ferramentas de inovação para alcançar a transformação digital.
- **Modelos de Negócios Inovadores e Apoio às PMEs:** Identificar e desenvolver modelos de negócios inovadores e rentáveis para startups, projetos, PMEs e empresas de todas as indústrias, visando aumentar a eficiência e o impacto sustentável. Auxiliar ecossistemas de startups e PMEs locais e internacionais, fornecendo soluções de formação personalizadas, orientação empresarial e oportunidades de financiamento.

II. Competências e aptidões de um empresário social

Autores: Pantou Anastasia, Gkountopoulou Maria - Larissa, Grécia

1. Principais aspetos do empreendedorismo social

A. Introdução

A importância do empreendedorismo para o crescimento e desenvolvimento económico é fácil de compreender. No entanto, quando a maioria das pessoas pensa em empreendedorismo, tendem a considerá-lo como uma habilidade ou talento inato. Daí os debates sobre educação versus natureza que estão por trás da questão política de “educar” indivíduos para se tornarem empreendedores. No entanto, este debate deixa escapar um ponto importante, pois ignora a influência reguladora do contexto nacional e das instituições na formação do empreendedorismo [1]. Quando nos concentramos miopicamente no fornecimento de empreendedores, os responsáveis políticos ignoram que, muitas vezes, o verdadeiro gargalo não é o fornecimento, mas a qualidade dos esforços empreendedores que observamos em qualquer economia. É por isso que as instituições e incentivos são importantes: regulam como o esforço empreendedor é canalizado para uso produtivo. Dependendo das instituições e incentivos, o esforço empreendedor pode ser canalizado para usos produtivos ou não produtivos e pode nem se materializar em novas atividades empresariais. Assim, a incidência e as formas de empreendedorismo que observamos em diferentes países serão influenciadas por estruturas institucionais, nível de desenvolvimento e fatores culturais e políticos por país. Para muitos analistas de economias desenvolvidas, a existência de um complexo conjunto de restrições, criado e imposto por instituições, é simplesmente dado como certo e não abordado especificamente. Assim, é possível “ignorar” em grande parte o impacto das instituições nas economias de mercado avançadas onde, na maior parte, as instituições de mercado estão presentes e em funcionamento. No entanto, está a aumentar o reconhecimento da importância do ambiente institucional não apenas para o empreendedorismo, mas também para o aprimoramento do crescimento económico e da estabilidade nacional.

[1] Batjargal (2003), Hwang e Powell (2005), Boettke e Coyne (2009).

B. Incentivos, instituições e empreendedorismo

Como Baumol apontou na sua obra de referência, o desenvolvimento do empreendedorismo é um processo contínuo. Os tipos de empreendedores que se tornam “ativos” (essencialmente “iniciam” os seus negócios) são fortemente influenciados pela estrutura de incentivos existente, resultante da combinação das instituições formais e informais discutidas acima, como regras, normas e crenças que existem num determinado ambiente [2].

A dinâmica do processo empreendedor pode ser muito diferente, dependendo da estrutura de incentivos numa economia específica. À medida que as instituições são fortalecidas, no sentido de apoiar a atividade económica baseada no mercado, cada vez mais as atividades empreendedoras se deslocam em direção ao empreendedorismo produtivo, melhorando assim o crescimento económico e o desenvolvimento. Portanto, é importante entender não apenas as características individuais do empreendedor, mas também o contexto no qual o empreendedor opera: os incentivos, as instituições bem como o crescimento e o desenvolvimento económico. A interdependência entre incentivos e instituições também afeta outras características, como a qualidade da gestão, o acesso a capital e outros recursos, e o que os empreendedores percebem. As instituições são determinantes do comportamento económico e de transações económicas em geral e podem ter efeitos diretos e indiretos na oferta e na demanda de empreendedores.

[2] Baumol (1990) p 12.

C. Principais instituições para o empreendedorismo

Instituições informais baseadas em redes podem ter um impacto positivo no desenvolvimento de negócios. Na ausência de formas fortes de apoio de mercado, estruturas informais, como redes, podem-se tornar importantes, ajudando os empreendedores a mobilizar recursos e superar as restrições de estruturas altamente burocráticas. As redes provaram ser importantes para o acesso a recursos (como informação, financiamento e mão de obra), bem como para melhorar a capacidade do empreendedor de identificar oportunidades [3]. As redes sociais também foram reconhecidas como um precursor da sensibilidade empreendedora, que é um pré-requisito para a identificação de oportunidades. Alguns estudiosos argumentaram que uma rede coesa ou densamente integrada proporciona uma vantagem competitiva para os empreendedores, mas outros sugeriram que redes esparsamente conectadas, cheias de “lacunas estruturais“, proporcionam uma vantagem competitiva [4]. Em ambientes institucionais fracos, as redes entre empresas e funcionários são primordiais para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Novas empresas sem tais conexões são, na maioria dos casos, esperadas para fracassar. Você aprenderá mais sobre networking no capítulo 4 deste curso. [3] Hills et al (1997) p 26. [4] Burt (1992) pp 26-28.

D. Estudo de Caso: Instituições e o Índice GEDI (Instituto Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento) Index)

O índice GEDI representa a primeira tentativa de medir o empreendedorismo produtivo a nível nacional, inserido num quadro institucional específico. Como tal, as classificações geradas pelo índice vão além dos valores dos indicadores tradicionais de arranque, tais como o Índice Total de Empreendedorismo (TEA) produzido pelo Global Business Entrepreneurship Monitor, integrando medidas da atividade empresarial nacional com medidas específicas de qualidade institucional de cada país. O quadro do GEDI baseia-se na ideia de que o espírito empresarial representa a resposta dinâmica de três fatores, cada um dos quais representa a integração de variáveis comportamentais e institucionais individuais.

Essas são atitudes empreendedoras: atividade empreendedora e aspirações empreendedoras, respetivamente. Para cada um, os talentos individuais para o empreendedorismo são ponderados em relação ao contexto institucional nacional no qual a atividade empreendedora ocorre. Assim, por exemplo, a atividade empreendedora é medida por vários indicadores de atividade de startups, derivados da base de dados GEM. No entanto, no GEDI, eles são ponderados por indicadores de qualidade institucional, em particular indicadores de qualidade institucional de organizações internacionalmente reconhecidas, como o Fórum Económico Mundial e a Heritage Foundation. Assim, o índice baseia-se em informações de Baumol de que o impacto do esforço empreendedor no crescimento económico dependerá do quadro institucional nacional no qual esses esforços estão inseridos.

Especificamente, no GEDI, as influências institucionais são divididas em três subindicadores: Comportamento empresarial, ações empresariais e expectativas. As medidas institucionais de “Comportamento Empresarial” relacionam-se com o tamanho do mercado, ao nível de educação, à incerteza geral do empreendedorismo de um país, ao uso da Internet pela população e ao apoio cultural ao empreendedorismo como uma boa escolha de carreira. As variáveis institucionais incluídas no subindicador “Ação Empresarial” medem o ambiente regulamentar dos negócios, a capacidade de absorver tecnologia, a extensão das melhorias existentes em recursos humanos por meio do treinamento de funcionários e a predominância de grupos empresariais fortes no mercado doméstico. Finalmente, o subindicador “Expectativas Empresariais” inclui variáveis institucionais que medem o potencial de I&D, a qualidade dos negócios e inovação, o nível de globalização e a disponibilidade de capital de risco.

Um dos critérios-chave para a formulação do GEDI é a seleção das principais variáveis institucionais (e subvariáveis) que afetam o desempenho empresarial. Embora “direitos de propriedade” e “estado de direito” sejam considerados fatores-chave que afetam o desenvolvimento e o desempenho dos negócios, cobrindo uma ampla variedade de questões, atualmente não existem medidas internacionalmente aceites que incluam os países participantes no índice GEDI. Em vez disso, o índice GEDI captura aspetos dos direitos de propriedade por meio da variável “Liberdade”, que representa a carga regulatória geral para iniciar, operar e encerrar um negócio. Em geral, as variáveis institucionais incluídas no GEDI tendem a ter uma alta correlação entre si.

2. A dinâmica do espírito empresarial e o empresário

A. Por que razão o empreendedorismo é importante?

O empreendedorismo, ou seja, o esforço para criar novos negócios, promove o crescimento económico local e nacional, cria empregos e ajuda grupos desfavorecidos, em particular jovens e juventude, a encontrar emprego, contribuindo assim para a eliminação da marginalização e o fortalecimento da coesão social.

Acima de tudo, no entanto, a criação de um negócio é o ato individual de um tomador de riscos, uma pessoa que muitas vezes não está preparada. O sucesso ou fracasso da sua atividade empreendedora depende principalmente das suas características de personalidade, das habilidades e capacidades que possui e desenvolve, da metodologia, da perseverança, do otimismo, da disposição de se comprometer pessoalmente e assumir riscos, da boa informação e do bom conhecimento do assunto.

B. Os empreendedores nascem ou são feitos?

Embora existam indivíduos talentosos que nascem para ser empreendedores, a pesquisa mostra que até mesmo aqueles que não têm um talento inato para o empreendedorismo podem aprender a ser criativos, adquirindo e cultivando todas as características que os capacitarão a ser um bom e bem-sucedido empreendedor.

O sucesso, é claro, nunca é garantido, mas pode ser avaliado por vários fatores, dos quais os mais importantes são a própria motivação, ambição pessoal e, em segundo lugar, escolha pessoal, metas, objetivos e a forma como são alcançados.

C. Motivação do Empreendedor

Os indivíduos são motivados para se envolver em atividades empreendedoras por certos incentivos. Os principais são os seguintes:

- **Lucro.** A recompensa financeira é um dos motivos mais importantes, talvez o mais importante. Os empreendedores esperam um retorno sobre o investimento que não apenas os compensará pelo tempo e dinheiro investidos, mas também os recompensará bem pelos riscos e iniciativas que tomam nos seus negócios.
- **Independência.** A liberdade de trabalhar de forma independente é outra recompensa - e certamente um incentivo - para o empreendedorismo. É muito comum ouvir a frase “Quero ser o meu próprio chefe” ou “Não quero ter ninguém acima de mim”.
- **Realização pessoal e profissional.** O crescimento de um negócio é baseado, entre outras coisas, na intenção do empreendedor de desenvolver as suas habilidades e capacidades pessoais. Para ser um empreendedor de sucesso, é preciso ser capaz de lidar com riscos, incertezas, stresse, lidar adequadamente com relacionamentos interpessoais complexos e gerenciar o negócio com recursos limitados. Muitas pessoas tornam-se empreendedoras para experimentar essa sensação de realização pessoal e autoconcretização que advém da criação de uma entidade integrada e produtiva, como um negócio próprio.
- **Uma alternativa para um emprego insatisfatório.** Muitos empreendedores já foram gerentes ou trabalhadores em geral noutras empresas. Embora não houvesse risco de demissão, em algum momento perceberam que o seu emprego não era mais satisfatório. Outros perceberam que as suas chances de progresso eram limitadas, e isso obviamente não era motivador para eles. No entanto, há outra categoria de pessoas que iniciaram o seu negócio como um segundo emprego e, quando perceberam que estava a correr muito bem, deixaram o seu emprego remunerado e tornaram-se empresários por conta própria.
- **O negócio familiar existente é um incentivo igualmente bom para o empreendedorismo.** É um fenómeno comum que principalmente rapazes, filhos de empresários, assumam e continuem ou expandam o negócio da família. No entanto, é importante que o futuro empreendedor seja motivado por um desejo pessoal de se envolver em atividades empreendedoras e que essa escolha profissional não lhe seja imposta diretamente ou indiretamente, seja pela família, por pacotes financeiros ou por outros fatores externos.

D. As Novas Competências do Empreendedor

Em qualquer caso, o futuro empreendedor, assim como qualquer potencial funcionário, deve estar ciente das suas capacidades, pontos fortes, desejos e limitações, a fim de alcançar o desempenho máximo ou evitar investimentos difíceis ou cultivar certos traços passíveis de intervenção. Noutras palavras, adquirir a ‘autoconsciência’, o conhecimento da sua personalidade.

Os elementos que compõem o retrato da personalidade são os seguintes:

- **As características pessoais.** Ou seja, aqueles elementos individuais que são únicos para cada pessoa e que se relacionam com a maneira como ele ou ela pensa, se comporta, sente, reage e lida com diferentes situações.
- **Vantagens - Desvantagens.** As aptidões particulares, talentos, mas também as desvantagens de uma pessoa são características especiais. Em algumas atividades que uma pessoa empreende ao longo da sua vida, ele ou ela percebe que está melhor, ou seja, que o seu desempenho é alto, enquanto noutras, ele ou ela sente-se desfavorecido, ou seja, que o seu desempenho é médio. Dessa forma, identificam e reconhecem os seus pontos fortes e fracos. Também é importante para estar ciente de que uma característica, como a espontaneidade, pode ser um trunfo num ponto da sua vida e ajudá-lo, enquanto noutro momento pode ser um obstáculo para o seu desenvolvimento. Posso? Posso fazer melhor? Estas são as perguntas às quais ele é chamado a responder cada vez que toma uma decisão.
- **Interesses.** Um interesse é qualquer coisa que cause uma impressão particular numa pessoa, algo que ele ou ela nota mais, sem saber exatamente o porquê. São todas as coisas que ele gosta de fazer, sem precisar se desculpar por elas ou ter de justificar as suas preferências.
- **Importante ou Indiferente.** Estes consistem nos ‘critérios ocultos’ pelos quais uma pessoa compreende e interpreta o comportamento das pessoas e das situações ao seu redor e a importância que ela atribui a vários eventos ou coisas que determinam os seus valores pessoais e ambições, para que ela possa avaliar melhor as suas escolhas (pessoais, educacionais e profissionais). O que o atrai mais e valoriza como importante será a sua bússola na busca pelas suas escolhas. Valores profissionais, que não são mais do que as ‘recompensas’ que as pessoas procuram na sua atividade profissional, pertencem a esta categoria.

Acima referem-se os dons inatos de cada pessoa, que são uma parte integrante da sua personalidade e são, claro, uma aquisição permanente, quer alguém os tenha ou não. Por outro lado, as características adquiridas de um indivíduo, as chamadas competências, podem ser melhoradas por meio de esforço sistemático e prática e afetam a forma como o indivíduo funciona e lida com várias questões na sua vida pessoal e social.

E. Competências do Empreendedor

As aptidões que ajudam a desenvolver as competências do empreendedor são as seguintes:

- Comunicação
- Adaptabilidade
- Tolerância - Mente aberta

- Aceitação da diversidade
- Cooperação
- Reação rápida aos desafios
- Capacidade de ação
- Iniciativa e tomada de decisões
- Gestão de escolhas e definição de prioridades

F. Abordagens Teóricas

Foram desenvolvidas várias teorias e expressas diferentes perspectivas sobre o modelo do empreendedor bem-sucedido. De acordo com a maioria das pesquisas sobre empreendedores e o seu comportamento realizadas por Bolton e Thompson (2000:3), onde estudaram o histórico dos empreendedores, parece que os empreendedores são pessoas normais, com origens normais. Não existem dois empreendedores iguais. Portanto, é muito difícil distinguir - definir exatamente quem é um empreendedor bem-sucedido. Alguns são extrovertidos, outros introvertidos, alguns têm histórico familiar nos negócios, enquanto outros não têm, alguns começam devido à pobreza - estagnação financeira, enquanto outros começam com conforto financeiro, alguns são jovens e outros mais velhos.

Brazeal e Herbert (1999) consideram que existem três fatores do empreendedorismo que devem ser estudados: mudança, inovação e criatividade. Consideram que esses fatores, em combinação com o início da atividade empreendedora, devem ser a base para a continuidade e estabilidade do empreendedorismo.

É geralmente conhecido na literatura sobre empreendedorismo que este trata de pessoas que são rápidas em reconhecer novas oportunidades. Os empreendedores são tenazes, apaixonados, adaptáveis e capazes de correr riscos.

Finalmente, o empreendedor nasce ou é feito?

Vários estudiosos, como Faris (1991:20), Cohen (1980) e Jacobwitz, argumentam que o desenvolvimento do empreendedorismo por um indivíduo se deve a fatores genéticos, reconhecendo que o comportamento empreendedor é estático, ou seja, não muda ao longo do tempo ou com a experiência. Segundo Sapiro e Ajzen, o empreendedorismo é baseado na interação entre características pessoais, expectativas, valores, crenças, histórico e ambiente. No entanto, a maioria dos cientistas argumenta que os empreendedores não nascem assim, mas 'aprendem a ser'. Os currículos modernos de faculdades e universidades oferecem essa oportunidade, ou seja, o empreendedorismo agora é ensinado com sucesso. Várias pesquisas mostram que alguns jovens são levados a trabalhar por conta própria para serem independentes e flexíveis, outros devido à falta de oportunidades de emprego ou barreiras no mercado de trabalho, e outros por razões familiares. Sunter (1999:60) argumenta que 'um empreendedor é feito', afirmando, entre outras coisas, que qualquer um pode abrir um pequeno negócio se decidir fazê-lo. A última parte da frase é a qualificação mais importante.

A orientação da escola não ajuda em nada a situação. Ainda é como se tudo fosse estático - certamente na sociedade. O paradigma educacional clássico é o trabalho árduo e as boas notas recompensadas com uma carreira agradável das 9h00 às 17h00, cinco dias por semana, durante quarenta anos.

Em conclusão, não existe um perfil ideal para o empreendedor bem-sucedido... A dedicação total do empreendedor ao que faz, uma paixão constante pelo seu trabalho, trabalho árduo, ordem e organização parecem ser as características primárias que distinguem um empreendedor bem-sucedido, com ideias e sorte como os seus companheiros, e depois tudo o resto.

3. As características do Empreendedor

No que diz respeito às características de um empreendedor, obviamente não é possível identificar com absoluta clareza os elementos que distinguem ou devem distinguir um empreendedor. No entanto, podemos apontar vários parâmetros que estão muito próximos do perfil de um empreendedor ou de uma pessoa que deseja desenvolver atividades empresariais. As seguintes podem ser mencionadas como sendo:

- **Grande predisposição para o sucesso.** Indivíduos com um alto grau de necessidade de sucesso gostam de se esforçar por algum padrão de desempenho e preferem ser pessoalmente responsáveis pelas tarefas que devem realizar. Essa vontade de ter sucesso parece ser forte em pessoas que têm ambição de iniciar o seu próprio negócio e conduzi-lo ao longo do caminho do crescimento.
- **Disposição para correr riscos.** Os riscos que um empreendedor assume ao iniciar e gerir o seu negócio são diversos. Um risco é, naturalmente, o financeiro, ou seja, a possível perda do dinheiro investido no negócio. Além disso, o stresse vivenciado pelos empreendedores e o tempo necessário para iniciar e gerir um negócio, muitas vezes criam riscos e problemas gerais na sua vida pessoal e familiar. No entanto, também pode haver um forte sentimento de risco psicológico devido à possibilidade de fracasso.
- **Autoconfiança.** Indivíduos confiantes acreditam que podem lidar com vários desafios. Eles têm uma capacidade particular para enfrentar e resolver os diversos problemas que surgem. Vários estudos têm mostrado que a maioria dos empreendedores bem-sucedidos apercebe-se dos problemas ao iniciar um empreendimento, mas confia em si mesmo para superá-los.
- **Necessidade de encontrar “abrigo”.** Muitas pessoas iniciam negócios para se beneficiarem das recompensas envolvidas, mas outras tornam-se empreendedoras porque desejam ‘escapar’ do comum e monótono, assumindo uma atividade multifacetada com mudança constante e diversificação.

A. As atividades do Empreendedor

As atividades realizadas por um empreendedor, as funções que desempenha, as tarefas que assume, variam de acordo com o tipo e o tamanho do negócio. No entanto, elas são uma combinação das atividades realizadas por um gestor e daquelas que caracterizam uma pessoa criativa e inovadora. As principais são:

- **Assumir riscos.** Alguns pesquisadores argumentaram que este, ou seja, o assumir riscos decorrentes da incerteza na vida económica, é a atividade real e essencial do empreendedorismo. Esses riscos, que não podem ser previstos e calculados, são enfrentados pelo empreendedor.
- **Identificação de oportunidades de lucro.** O empreendedor, possuindo conhecimentos especiais e obtendo informações do mercado, tenta identificar as várias oportunidades de lucro, que geralmente não são óbvias para muitas pessoas.
- **Introdução de inovações.** O empreendedor tenta utilizar e explorar as várias descobertas científicas e tecnológicas para fins produtivos e lucrativos.
- **Planeamento.** Isso refere-se às decisões sobre os produtos ou serviços que a empresa fornecerá e os mercados que atenderá, onde a empresa estará localizada, os seus métodos de produção e fontes de financiamento, bem como o planeamento das suas atividades uma vez que estiver em funcionamento.

- **A organização.** As questões de organização empresarial são muitas vezes negligenciadas pelos empresários no início do seu negócio, uma vez que outras questões têm prioridade. Contudo, questões como a estrutura organizacional do negócio, o planeamento do trabalho, a departamentalização, a delegação de autoridade e muitas outras, necessitam de ser esclarecidas desde o início e certamente deverão ser uma preocupação do empreendedor a partir daí.
- **Controlo.** A função de controlo é essencial ao longo da vida da empresa, mas desempenha um papel especial no arranque. Depois, tudo deve ser verificado minuciosamente, porque é importante acertar desde o início e evitar fomentar uma falsa sensação de controlo entre os funcionários.
- **A gestão de pessoas.** A gestão eficaz e a motivação dos funcionários são um componente crítico do empreendedorismo de sucesso. Os funcionários devem ser encorajados pelo empreendedor a trabalhar para alcançar os objetivos da empresa, compreender o tipo de trabalho pelo qual são responsáveis, ser recompensados pelo empreendedor quando o seu desempenho for bom, e o empreendedor deve criar um ambiente que apoie os esforços dos funcionários e atenda às suas necessidades.

B. Perguntas e preocupações de cada potencial empreendedor

Antes de iniciar uma atividade empreendedora, é aconselhável que o potencial empreendedor se submeta a uma autoavaliação da sua aptidão em termos dos elementos que determinam se ele ou ela têm ou não a capacidade empreendedora necessária. Para este fim, a Organização Helénica de Pequenas e Médias Empresas e Artesanato (EOMMEX) tentou produzir um livreto indicativo - questionário com perguntas básicas simples, que investigam empiricamente numa fase inicial o grau de aptidão do empreendedor.

C. Está preparado para ser um empreendedor?

Antes de iniciar o seu próprio negócio, você deve verificar se está apto para ser um empreendedor. Os seguintes pontos serão úteis o suficiente para ajudá-lo a tomar a sua decisão:

- Tem as habilidades, energia e perseverança necessárias para fazer um negócio arrancar e fazê-lo prosperar?
- Alguma vez pediu à sua família que lhe desse alguma opinião objetiva sobre se você realmente pode ter sucesso no seu próprio negócio?
- Está preparado para trabalhar arduamente e muitas horas para montar o seu negócio?
- A sua saúde está boa o suficiente para suportar as demandas do seu negócio?
- É do tipo que gosta de assumir responsabilidades e riscos?
- É capaz de tomar as suas próprias decisões?
- Já pensou onde falha? Se sim, estaria disposto a fazer parceria com alguém que tenha as habilidades que lhe faltam?
- Considera-se uma pessoa cooperativa?
- Pode liderar e motivar outras pessoas?
- Pode terminar algo que começou?
- Está pronto para deixar o seu emprego como funcionário?
- Tem ar de vencedor?
- Finalmente, tem poupanças suficientes para sustentar a sua família e iniciar a sua atividade?

D. De que fundos você precisa?

Sabe quanto precisa para iniciar o negócio? Já calculou a rentabilidade e o retorno do investimento? Prepare um orçamento, levando em consideração o seguinte:

Quanto precisa antes de iniciar o negócio para:

- Edifícios (compra, aluguer/arrendamento, configuração)
- Transporte
- Matérias-primas
- Fundo de maneio
- Despesas gerais
- Aquecimento, eletricidade, limpeza
- Pessoal e taxas empresariais
- Juros
- Publicidade
- Seguro empresarial

Uma vez determinado o montante total de dinheiro necessário, calcule quanto do seu capital próprio pode investir no seu negócio. Tem outros ativos que poderia vender ou usar como garantia para um empréstimo? Tem motivos para confiar que conseguirá o empréstimo que pretende solicitar e conhecer os procedimentos necessários? Está ciente dos prazos para a disponibilização de possíveis subsídios que pode solicitar? Calculou quais créditos poderiam obter dos fornecedores? Tem conhecimento de outras fontes de financiamento disponíveis, como programas comunitários, subsídios, etc.?

E. Qual é a situação de mercado (pesquisa de mercado)?

Se você já tem um tipo de negócio em mente, tente colocar a sua ideia em prática.

Nesta fase, as principais perguntas a serem respondidas são:

- Quem são seus potenciais clientes?
- Quantos são?
- Já estão a comprar o produto ou serviço que você pretende vender?
- Como pode alcançá-los?
- Já reparou na forma como os seus concorrentes estão a agir para contactar os clientes?
- Qual é o preço pelo qual pode vender o seu produto?
- Quem são os seus concorrentes? Quais são as suas vantagens e desvantagens?

Tente visitá-los, possivelmente apresentando-se como cliente. Não ignore a existência de concorrentes indiretos (que não praticam a mesma profissão, mas vendem para os seus potenciais clientes). Posicione cada um dos produtos que pretende vender em relação aos seus concorrentes de acordo com os seguintes critérios (grau de renovação, idade, nível de preço, qualidade, posicionamento na faixa de produtos). Se uma ideia de produto for nova, talvez seja necessário testá-la no mercado. Os seus concorrentes podem tentar copiá-lo rapidamente. Se isso acontecer, pode-se proteger dessa cópia? Ainda tem a possibilidade de uma possível parceria com uma empresa em que trabalha atualmente?

Talvez se possa tornar um subcontratado do seu empregador atual.

- As pessoas com quem trabalha atualmente confiariam em si se fizesse algo por conta própria?
- Falou com alguém que já criou a sua própria empresa?
- Já observou de perto como o seu atual empregador administra o negócio?
- Investigou a possibilidade de comprar um negócio que já existe ou de fazer um franchising?

Neste último caso, é necessário dispor de fundos suficientes para assumir um negócio existente e também ter experiência específica para negociar com pessoas que queiram ceder os seus negócios. Se o que pretende fazer é suficientemente pequeno, talvez consiga encontrar as respostas para as perguntas acima por conta própria. Caso contrário, uma pesquisa de mercado realizada por profissionais pode ajudar. É sempre útil ter outra pessoa a olhar objetivamente para a sua ideia, identificando os pontos fracos ou o que precisa ser melhorado. De qualquer forma, as informações podem ser obtidas junto de órgãos especializados, bibliotecas, órgãos estatísticos, Câmaras de Comércio, institutos setoriais, publicações setoriais, feiras comerciais, guias especializadas, jornais locais.

4. Metodologia do Empreendedor Social

As empresas sociais são um aspeto económico relativamente novo; enfrentam requisitos complexos num ambiente turbulento (Defourny & Nyssens, 2010). Portanto, muitas empresas sociais precisam de apoio e orientação empresarial, bem como da identificação de diferentes modelos de trabalho bem-sucedidos. Vários estudos concluíram que o suporte eficaz inclui consultas e formação (Allinson, Braidford, Houston, Robinson e Stone, 2011; SESBA 02, 2016).

As empresas sociais procuram principalmente apoio e consultas de consultores e conselheiros empresariais experientes que não só compreendem o sector social, mas também possuem as aptidões, qualificações e competências necessárias para fornecer aconselhamento de qualidade. O apoio e a promoção das empresas sociais podem contribuir para maximizar o seu potencial de crescimento e a capacidade de criar valor acrescentado social, expresso em termos de criação de emprego, abordagens criativas às pequenas empresas, novas oportunidades de inclusão social e atividades de desenvolvimento de rendimentos das organizações civis. A principal falta de apoio é a existência de uma lacuna significativa entre o estado atual e o desejado de conhecimentos, aptidões e competências dos consultores empresariais e a necessidade de ultrapassar esta lacuna através da formação e melhoria da qualificação.

O perfil profissional dos consultores empresariais de empresas sociais relativamente às qualificações, competências e necessidades existentes no contexto do Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida (QEQ) e a sua implementação na Bulgária, mostra um fraco desenvolvimento destas atividades a nível nacional.

Uma avaliação do setor e um estudo das práticas existentes mostraram que as empresas sociais necessitam de capacidade adicional, tanto no desenvolvimento de projetos para trazer financiamento adicional, como no desenvolvimento de capacidade organizacional, planejamento estratégico e empresarial. É necessária formação adicional no domínio do planejamento empresarial, contabilidade, gestão financeira, marketing, construção de parcerias e coligações, angariação de fundos, etc. (Terziev et al., 2016a).

As formações especializadas em empreendedorismo social e ferramentas de consultoria ministradas a consultores empresariais consideram-se orientadas para a aquisição de conhecimentos, aptidões e competências na área da gestão e comunicação, com especial ênfase no empreendedorismo social, inovação social e competências (Terziev et al., 2016b). É fornecido através de atividades de formação planeadas específicas que respondem às necessidades de formação e aos métodos e abordagens de formação contemporâneos, como parte do conceito de aprendizagem ao longo da vida. Ao compreenderem a necessidade de educação para o empreendedorismo social, os consultores empresariais centram-se na gestão estratégica, no planejamento empresarial, na participação em programas de financiamento, nos serviços jurídicos e no acesso ao mercado. A necessidade de formação na área de análise de marketing, tecnologia e liderança é considerada como aquisição de competências essenciais para trabalhar em ambiente externo.

Os campos de formação especializada em empreendedorismo social variam de acordo com os serviços de consultoria, mas visam a gestão, o planejamento e o desenvolvimento de negócios. As competências pessoais e interpessoais necessárias para o trabalho dos consultores e conselheiros empresariais incluem competências de comunicação, colaboração e apresentação, competências analíticas e de pensamento crítico, competências organizacionais, competências de resolução de problemas, pensamento inovador, competências de liderança, trabalho em equipa, gestão do tempo e competências digitais. As suas funções e tarefas centram-se na prestação de apoio em vários domínios, nomeadamente planejamento empresarial, desenvolvimento e gestão de empresas, gestão de projetos, formação, *coaching* e tutoria. É necessário encontrar e promover boas práticas e modelos de formação para a aquisição de competências e qualificações adicionais, bem como criar condições para a partilha de bons exemplos através da criação de redes nacionais e internacionais de intercâmbio de conhecimentos e experiências.

A. Métodos

- **Aptidões e competências em matéria de dados para conselheiros de empresas sociais**
Nesta secção, as questões relacionadas com este estudo foram discutidas nos seguintes subtítulos: Relação entre aptidões e competências dos consultores de empresas sociais e Desafios e necessidades de formação dos consultores de empresas sociais - revisão empírica e enquadramento teórico.

- **Relação entre aptidões e competências dos conselheiros de negócios sociais.**

As empresas sociais desempenham um papel importante na sociedade, proporcionando emprego a pessoas que têm dificuldade em competir no principal mercado de trabalho (Terziev et al., 2016c). Muitas empresas sociais que necessitam de apoio empresarial e orientação enfrentam desafios na identificação de diferentes padrões de trabalho. Trabalhar neles requer flexibilidade, habilidades e competências para enfrentar os desafios do meio ambiente. Considera-se que os consultores externos ou consultores de negócios não estão plenamente conscientes destas diferenças e do seu impacto (Allinson et al., 2011).

O desenvolvimento de aptidões e competências dos consultores empresariais visa melhorar a sensibilização e as relações de parceria com empresas sociais. Este desenvolvimento baseia-se na experiência pessoal e nas realizações de consultores empresariais, que presta sob a forma de aconselhamento profissional sobre uma série de temas relacionados com as empresas sociais. O conhecimento, competência e consciência dos consultores empresariais é a capacidade de compreender as expectativas dos empreendedores sociais e de decidir como essas expectativas devem ser satisfeitas. A relação entre as aptidões e competências dos consultores empresariais reflete o papel dos consultores empresariais na identificação de oportunidades de melhoria dos serviços empresariais sociais e de desenvolvimento de redes profissionais no domínio do empreendedorismo social. O principal papel dos consultores empresariais no aconselhamento de empreendedores sociais é consultivo. Os consultores empresariais são responsáveis pela tomada de decisões e pela gestão no âmbito do seu trabalho conjunto. As principais competências dos consultores sociais direcionados ao empreendedorismo social poderiam ser apresentadas a seguir na Tabela 1 (SESBA O2, 2016).

No seu conjunto, as aptidões e competências dos consultores empresariais destinados a empreendedores sociais centram-se na gestão eficaz de uma carteira de clientes que participam numa variedade de esquemas financiados/patrocinados, programas e iniciativas com o objetivo de ajudá-los e apoiar a criação e sustentabilidade do seu próprio negócio, assistência no planeamento empresarial, desenvolvimento e gestão empresarial, gestão de projetos, formação ou tutoria.

B. Desafios e Necessidades de Formação dos Conselheiros de Negócios Sociais

Avaliar as necessidades de formação dos consultores empresariais é essencial para garantir o desenvolvimento eficaz das suas capacidades e competências. Como afirmou Kaufman, “A necessidade é a lacuna entre os resultados atuais e os desejados (ou exigidos), ou (dito de outra forma) a lacuna nos resultados entre o que é e o que deveria ser” (1994, p.14, conforme citado em Iqbal & Khan, 2011). Gupta, Sleezer e Russ-Eft (2007) observaram que uma lacuna de aprendizagem ou desempenho entre a condição atual e a condição desejada é chamada de “necessidade”. De acordo com a formação literária, a análise de necessidades é um processo de identificação de problemas que são sinalizados por deficiências no cumprimento de normas ou requisitos externos e que podem ser resolvidos total ou parcialmente por meio de formação (Goldstein, 1993). O principal objetivo de uma análise das necessidades de formação é realizar uma exploração sistemática da forma como as coisas são e como deveriam ser; trata-se da definição da lacuna de desempenho. Segundo Tracey (2004, p. 678), “O primeiro passo no processo de formação é concebido para identificar lacunas de desempenho que podem ser colmatadas através da formação. Consiste em vigilância, investigação e análise de dados.” Para fornecer uma análise abrangente das necessidades de formação, é necessária uma avaliação para obter informações sobre os dois estados (atuais versus desejados), compará-los, identificar lacunas, e chegar a prioridades baseadas nas necessidades para ações futuras (Altschuld & Lepicki 2010, conforme citado em Iqbal & Khan, 2010).

Para efeitos do estudo, assumimos que a lacuna é a diferença entre o que os consultores empresariais sabem e são capazes e o que deveriam saber e ser capazes, a fim de fornecer serviços de consultoria personalizados às necessidades e à cultura dos empreendedores sociais. Neste quadro, a análise das necessidades de formação consiste na identificação da lacuna entre o *status quo*, a situação atual

e a situação necessária na prestação de consultas empresariais no que diz respeito à necessidade de competências, em particular na prestação de serviços a empreendedores sociais e empresas. Os principais destaques da análise devem incluir as seguintes questões: identificação das qualificações existentes dos consultores empresariais, incluindo formação, especialização, experiência profissional; identificação das habilidades e competências interpessoais de quem atua no setor de consultoria empresarial; identificação de características de apoio eficaz aos empreendedores sociais; avaliação dos requisitos de competências relativos à prestação de apoio na área do empreendedorismo social com enfoque em técnicas de apoio à consultoria; avaliação da falta de competências dos consultores empresariais no domínio do empreendedorismo social e do apoio às empresas sociais.

Portanto, a análise das necessidades de formação depende:

- da medida em que se consegue diagnosticar com precisão a situação atual;
- até que ponto todas as pessoas diretamente envolvidas são capazes de descrever a capacidade de forma realista e precisa, prestação de serviços, objetivos, planos, estratégias, etc.
- o grau em que são tidos em conta fatores externos, tais como as características dos próprios empreendedores sociais, mudanças no sector, políticas estatais e questões semelhantes.
- o grau de compreensão dos desenvolvimentos futuros e a precisão das previsões, etc.

De acordo com a literatura internacional, a implementação da análise das necessidades de formação normalmente examina as necessidades de formação em três níveis: organizacional, de tarefa e individual (Gupta et al., 2007). A avaliação da formação ao nível organizacional visa a identificação de todas as intervenções necessárias ao desenvolvimento da eficácia dos colaboradores da organização. Trata do impacto das mudanças institucionais, do aumento das receitas, mudanças nas tecnologias e questões gerais que influenciam as organizações e a eficácia do trabalho. Neste nível são utilizados documentos legais, documentos oficiais, planos de negócios, relatórios, pareceres de especialistas. A avaliação das necessidades de formação ao nível da tarefa visa identificar os conhecimentos, competências e qualificações necessários das pessoas para que possam atingir o ponto ideal de eficácia em tarefas específicas.

A avaliação da formação a nível organizacional visa identificar todas as intervenções necessárias para desenvolver a eficácia dos funcionários de uma organização. Examina o impacto das mudanças institucionais, o aumento dos rendimentos, as mudanças tecnológicas, bem como as questões gerais que afetam as organizações e a eficiência do trabalho. A nível individual, a análise da necessidade de formação refere-se à determinação das diferenças entre os conhecimentos e competências disponíveis e desejados, necessários à adequada execução de uma tarefa e centra-se principalmente nos próprios indivíduos. Atendendo a estes níveis e ao facto de os consultores empresariais que prestam serviços a empresas sociais poderem ter diferentes estatutos laborais (podem ser trabalhadores independentes ou trabalhadores de outras entidades económicas – privadas ou públicas), a análise das necessidades de formação deverá contemplar os três níveis, com diferentes faixas limite de acordo com os objetivos definidos.

C. Conceção da investigação

O inquérito apresenta os resultados de um estudo piloto realizado na Bulgária no âmbito do Projeto SESBA - Social Enterprise Skills for Business advisors. Os estudos de campo foram efetuados com base em dados primários e secundários. A recolha dos dados primários foi efetuada em duas partes. A primeira parte incluiu um inquérito por questionário para recolher informações e dados através de uma entrevista presencial. Foram entrevistados cento e quatro representantes de diferentes tipos de organizações da Região Centro-Sul /SCR/, distrito administrativo de Plovdiv. Cerca de 47% das empresas sociais da SCR estavam concentradas no distrito administrativo de Plovdiv. A percentagem de empresas não financeiras que se identificaram como empresas sociais foi de 66% e de 34% para as que se identificaram como empresas sem fins lucrativos. O inquérito incluiu representantes de pequenas e médias empresas, empresas sociais, formação e organizações não governamentais que apoiam os empresários sociais ou prestam serviços de consultoria sobre as seguintes questões:

- Tipos de organizações que prestam consultoria a empreendedores sociais,
- Aconselhamento empresarial oferecido aos empreendedores sociais,
- Quadro de apoio ao arranque do empreendedorismo social, e
- Necessidade de aconselhamento por parte dos empreendedores sociais.

Na segunda parte do estudo, foram aplicadas as seguintes técnicas de recolha de informação para efeitos da análise das necessidades de formação dos consultores empresariais: Revisão de documentos existentes, Entrevistas individuais, e Discussões com organismos/partes interessadas relevantes. Estas técnicas foram também apoiadas por um inquérito, que incluiu perguntas estruturadas aos seguintes peritos: entidades de consultoria empresarial; consultores empresariais enquanto indivíduos; empresários sociais. Foram entrevistados 10 representantes de cada grupo.

Os dados secundários foram extraídos de dados oficiais, relatórios e sítios Web oficiais, etc. As principais questões exploradas foram as seguintes:

- Perfil profissional dos consultores empresariais (deveres e tarefas, conhecimentos, competências, especialização educacional, percursos profissionais, quadro jurídico, estatuto profissional, tendências e perspetivas).
- Qualificações atuais, competências e necessidades futuras.
- Necessidade de apoio empresarial por parte dos empresários sociais e formas de exploração do apoio empresarial.
- Oferta de apoio empresarial por parte de consultores empresariais (em todas as fases do desenvolvimento de uma empresa social).
- Fatores que influenciam a procura de apoio empresarial (falta de sensibilização, perceção do apoio empresarial por parte dos empresários sociais, etc.).
- Formas de desenvolver a procura de apoio empresarial.
- Os requisitos dos consultores empresariais que prestam serviços aos empresários sociais e formas de apoio efetivo às empresas sociais.

D. Resultados e discussão

A maior parte dos inquiridos pertencia à categoria das empresas (59%). Os representantes de organismos regionais que prestam apoio a empresas ou serviços de consultoria (13%) também estavam bem representados, bem como os representantes de organizações de formação (8%). A maioria dos inquiridos situava-se na faixa etária dos 30 aos 55 anos (67%) e possuía formação universitária (82%), uma vez que o estudo estava orientado para os representantes de organizações que desempenhavam funções de perito ou ocupavam cargos de gestão. As aptidões atuais, as qualificações adquiridas, as competências e os conhecimentos especializados dos inquiridos situavam-se principalmente nas seguintes áreas: trabalho em cooperativas, incluindo cooperativas sociais; trabalho no sector social; trabalho com crianças, pessoas e famílias de grupos de risco; trabalho com pessoas de equipamentos sociais; trabalho voluntário; trabalho como docente, incluindo formação de crianças com necessidades educativas especiais; trabalho como contabilista, incluindo de empresas sociais; experiência no estrangeiro (Canadá), incluindo observações sobre o desenvolvimento do empreendedorismo social; gestão de recursos humanos na empresa; trabalho numa organização não governamental; trabalho em estruturas municipais.

As aptidões e competências especializadas em empreendedorismo social e as ferramentas de consultoria fornecidas aos consultores empresariais foram orientadas para os principais objetivos e aspirações das organizações empresariais. A ambição dos inquiridos era adquirir competências para alcançar a responsabilidade e o lucro, seguindo-se os valores sociais e as relações profissionais, a comunicação com o ambiente externo e o desenvolvimento da carreira. Colocar a responsabilidade à frente do lucro é indicativo da opinião geral sobre a necessidade de mudar para novos modelos empresariais orientados para algo mais do que apenas o lucro, em particular, ligando as atividades das organizações a objetivos sociais significativos. A ambição de alcançar o desenvolvimento profissional foi claramente delineada. O papel das relações profissionais levanta algumas questões importantes para os consultores empresariais, nomeadamente: identificação das qualificações existentes dos consultores empresariais, incluindo formação, especialização e especialização; quais são os objetivos importantes a atingir e que competências devem ser adquiridas, como devem ser adquiridas e que ações devem ser empreendidas para as desenvolver; que tipo de formação deve ser empreendida no âmbito do conceito de aprendizagem ao longo da vida; identificação das aptidões e competências interpessoais para prestar aconselhamento empresarial e quais das competências futuras devem continuar a evoluir e que novas relações devem ser construídas. A procura deliberada de oportunidades de valor social desafia os consultores empresariais a trabalharem em competências para desenvolverem estratégias que maximizem o seu impacto social. A questão das relações pessoais apresenta maiores variações em comparação com as restantes e, quando se calcula a média dos resultados, ocupa o último lugar.

Os consultores empresariais acreditam muitas vezes que as necessidades de apoio às empresas sociais são, de um modo geral, semelhantes às das empresas tradicionais. No entanto, por vezes, o processo de tomada de decisão e a prestação de apoio na empresa social são complicados devido à causa e aos objetivos sociais. O estudo revelou algumas especificidades das necessidades e exigências das empresas sociais, bem como as principais diferenças entre os modelos de apoio às empresas tradicionais e às empresas sociais. As empresas sociais precisam de apoio relacionado com a consulta e a formação.

No que diz respeito à necessidade de tipos de serviços de consultoria, os inquiridos enfatizaram especialmente aqueles serviços no campo da gestão, financiamento de atividades e participação em programas de financiamento, angariação de fundos, gestão estratégica, serviços jurídicos e acesso aos mercados. Os serviços de consultoria no campo de planeamento de negócios, tecnologia, análise de marketing e liderança na participação também receberam uma boa avaliação. Os consultores de negócios enfrentam diversas obrigações e tarefas ao prestar serviços a empresas sociais. Eles devem estar cientes do seu papel e âmbito dentro da empresa social. Um conjunto de competências e qualificações é permitido para permitir que os consultores prestem os seus serviços da forma mais eficaz possível.

A avaliação das competências empreendedoras em empresas sociais varia de bom a muito bom para todas as competências específicas na próxima graduação descendente: gestão; trabalho em equipa; iniciativa; competências de comunicação; abertura à mudança; inovação; estrutura e cultura organizacional; tomada de decisão independente; identificação de novas oportunidades de negócios; proatividade; gestão de voluntários; avaliação e gestão de riscos; compreensão da aplicação e pontos de vista das partes interessadas; relação com comunidades locais; cooperação com autoridades e instituições locais; redes; adaptabilidade; pensamento criativo em problemas vagos; definição de problemas, oportunidades e soluções para criar valor; liderança participativa; resistência e aprendizagem com erros; ação após análise; gestão democrática; obtenção de legitimidade; busca de realização pessoal como membro de uma profissão criadora de valor. Os inquiridos afirmaram que todas as formas de educação (formal, informal e não formal) são essenciais para desenvolver competências empreendedoras.

Além disso, o estudo delineou o papel dos consultores na formação de funcionários em empresas sociais, na realização de contactos e relações de tensão com parceiros sociais, bem como nas oportunidades de desenvolvimento de atividades sociais e comunicação. 66% dos inquiridos afirmaram concordar totalmente com formações especializadas no campo do empreendedorismo social. A formação profissional foi a mais adequada de acordo com as avaliações médias dadas pelos inquiridos, seguida da educação não formal e informal. Em relação à educação superior e secundária, as flutuações foram maiores. O principal conteúdo da formação é compreender o papel do consultor de negócios na identificação das oportunidades de melhoria dos serviços para empresas sociais, no desenvolvimento de redes profissionais no campo do empreendedorismo social.

E. Conclusão

O empreendedorismo social é identificado na União Europeia (UE) como um instrumento-chave para a coesão regional e para superar os problemas de pobreza e exclusão social. O empreendedorismo social, como conceito, permite a criação de modelos alternativos de empresas sociais para realizar atividades de negócios orientadas para o mercado e, ao mesmo tempo, integrar todas as entidades de mercado - trabalhadores, empregadores, investidores, consumidores, etc. de empreendedorismo social desenvolve novos padrões de assistência social ativa e

inclusão em que os consumidores e clientes são incentivados a assumir uma maior responsabilidade. Os benefícios sociais são medidos pela integração e emprego de pessoas desfavorecidas, contribuindo para o processo de inclusão social e criação de capital social. O papel das empresas sociais e o seu desenvolvimento na sociedade contemporânea foram recentemente discutidos sob as perspetivas determinadas na estratégia da UE para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

A contribuição das empresas sociais para o desenvolvimento socioeconómico pode ser vista de diferentes perspetivas:

- fornecer acesso a serviços básicos (sociais, educacionais e de saúde) às comunidades locais, incluindo os grupos populacionais mais vulneráveis;
- contribuir para um uso mais equilibrado dos recursos locais, com o apoio das partes interessadas, promovendo modelos de governança inclusivos que permitem às comunidades locais tomarem decisões estratégicas;
- apoiar a criação de novos empregos como resultado da prestação de novos serviços às pessoas desfavorecidas;
- inclusão no mercado de trabalho de grupos minoritários, mulheres solteiras, pessoas com deficiência, etc., que continuam a ser excluídas das oportunidades de geração de rendimentos.

As empresas sociais necessitam principalmente de apoio e aconselhamento prestado por consultores de negócios bem treinados que possuam as habilidades, qualificações e competências-chave para fornecer aconselhamento de qualidade para o desenvolvimento de empresas sociais. Existe uma forte necessidade de formação focada na aquisição de conhecimento e habilidades para o empreendedorismo social, técnicas de consultoria e aquisição de habilidades interpessoais. Os problemas na prestação de serviços de consultoria às empresas sociais são principalmente devidos à falta de informação, conhecimento e falta de suporte adequado, o que, mais uma vez, chama a atenção para a necessidade de formação especializada para consultores de negócios que abordam várias questões na área de direito, gestão, economia e finanças das empresas sociais.

Isso também é confirmado pelos estudos envolvendo consultores de negócios e representantes de empresas sociais e parceiros sociais que apoiam a necessidade de formação, bem como a criação de valor social para desafiar os consultores de negócios a trabalharem nas habilidades para desenvolver estratégias para maximizar o seu impacto social. O foco na necessidade de serviços de consultoria é colocado no campo de gestão, financiamento de atividades e participação em programas de financiamento, angariação de fundos, gestão estratégica, plano de negócios, serviços jurídicos e acesso aos mercados. O objetivo é adquirir habilidades e competências-chave para alcançar a responsabilidade e o lucro, seguidos de valores sociais e relações profissionais, comunicação com o ambiente externo e desenvolvimento de carreira.

Os consultores de negócios normalmente fornecem aconselhamento financeiro e estratégico para pequenas e médias empresas, cooperativas, empresas sociais e outros formatos de formação de empresas. Os consultores de negócios também devem ter um excelente sentido de negócios e habilidades de comunicação aprimoradas para serem capazes de apoiar os empreendedores sociais.

As habilidades e competências exigidas para consultores de negócios variam de acordo com os tipos de serviços de consultoria, mas são voltadas principalmente para a gestão empresarial e o desenvolvimento de negócios. As competências pessoais e interpessoais necessárias para o cargo de consultor de negócios incluem: habilidades de comunicação, colaboração e apresentação, habilidades de pensamento analítico e crítico, habilidades organizacionais, habilidades de resolução de problemas, pensamento inovador, habilidades de liderança, trabalho em equipa, gestão de tempo e habilidades digitais. As suas funções e tarefas centram-se na prestação de apoio em diversas áreas, nomeadamente plano de negócios, desenvolvimento e gestão de negócios, gestão de projetos, formação e orientação. É necessária qualificação e/ou experiência na área de *coaching* empresarial, orientação e desenvolvimento de pequenas empresas ou empresas sociais, bem como conhecimento e compreensão de áreas-chave relacionadas com a abertura de uma empresa; conhecimento e experiência na preparação e gestão de processos de financiamento; experiência no desenvolvimento de negócios ou na função profissional do cliente; experiência em trabalhar com pessoas desfavorecidas; experiência comprovada na prestação de aconselhamento e formação a empresas sociais; experiência no uso de mídia interativa para treinamentos e apresentações.

5. Implicações e sugestões para investigação futura

Formações especializadas em empreendedorismo social e ferramentas de consultoria fornecidos a consultores de negócios devem ser orientadas para a aquisição de conhecimentos, habilidades e competências no campo de gestão e comunicação, com ênfase especial no empreendedorismo social, inovação social e habilidades. Isso é possível por meio de atividades de formação planeadas e direcionadas que atendem às necessidades de aprendizagem indicadas e aos métodos e abordagens modernas na oferta de educação como parte do conceito de aprendizagem ao longo da vida. Os resultados do estudo recomendam uma expansão adicional no alargamento do âmbito da recolha de dados e direcionam o desenvolvimento teórico do tópico para futuras pesquisas empíricas. Além disso, o presente estudo é a primeira abordagem quantitativa para pesquisar as habilidades e qualificações de consultores de negócios e avaliadores em empreendedorismo social na Bulgária. A aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos consultores de negócios é crucial para o futuro desenvolvimento das empresas sociais no país.

A. Agradecimento

Este artigo foi elaborado no âmbito do Projeto Parcerias Estratégicas Erasmus+ intitulado SESBA: Habilidades de Empreendedorismo Social para Consultores de Negócios, financiado com o apoio da Comissão Europeia. O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um endosso ao conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada pelo uso que possa ser feito das informações nele contidas.

6. Referências

- Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robinson, F., & Stone, I. (2011). Business support for social enterprises: Findings from a longitudinal study. Project Report, Department for Business Innovation and Skills, London. Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32229/12-566-business-support-for-socialenterprises-longitudinal.pdf
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society* 29, 231–242.
- Europe 2020 Strategy of Smart, Sustainable and Inclusive Growth. (2010). Europe 2020. Retrieved from http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
- Goldstein, I. L. (1993) Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. 3rd ed. California, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Gupta, K., Sleezer, C. M., & Russ-Eft, D. F. (2007). A practical guide to needs assessment, 2nd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
- Iqbal, M. Z., & Khan, R. A. (2011). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439–466.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). The social economy in the European Union. Report for European Economic and Social Committee. International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC). Retrieved from <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>
- Terziev, V., Bencheva, N., Arabska, E., Stoeva, T., Tepavicharova, M., & Nichev, N. (2016a). Implications on social entrepreneurship development in Bulgaria. *Knowledge International Journal Scientific Papers*, 13(1), 203–208.

CUS – Cooperativa Social

Cooperativa social de pessoas coletivas “Centrum Usług Środowiskowych” em Drobin (Polónia).



A cooperativa foi instituída em 2014. O objetivo principal era fortalecer a sustentabilidade das entidades da economia social na área do concelho de Płock, através de formas institucionais inovadoras e criativas, apoio dos setores três, aumentar o nível de consciência em relação aos benefícios do setor da economia social, fortalecimento do envolvimento dos setores empresarial, público e civil, bem como a inclusão de novas soluções institucionais na corrente principal das políticas locais.

Um modelo flexível da chamada cooperativa social de pessoas coletivas do setor tripartido foi criado pela primeira vez na história por três unidades governamentais locais (três municípios), o terceiro setor das ONGs, ou seja, a associação. Ninguém tinha feito isto antes. As atividades na área de serviços ambientais revelaram-se uma excelente solução e destruição de sustentabilidade eficaz. A prova do modelo de funcionamento eficaz é o facto de, em 2015, a cooperativa ter ganho um novo membro, o município de Radzanowo, e em 2016, a cidade e o município de Drobin, onde a Cooperativa tem atualmente a sua sede. Em dezembro de 2022, a cooperativa tornou-se finalista do Concurso Nacional da 11ª edição do concurso para a Melhor Empresa Social do Sr. Jacek Kuroń, na categoria “Descoberta do Ano”.

Desde 2013, a Cooperativa tem encerrado um Atelier de Terapia Ocupacional para 30 pessoas com deficiências moderadas e graves. O WTZ é uma instalação de cuidados diários. As aulas são realizadas 5 dias por semana. Os participantes são transportados para o Atelier e levados de volta ao seu local de residência por um carro da empresa como parte das atividades do Atelier. Pessoas com deficiência participam em aulas realizadas em 6 laboratórios: culinária, artes, aperfeiçoamento motor, cestaria, informática e horticultura. A Cooperativa Social de Pessoas Coletivas “Centrum Usług Środowiskowych” também dirige o Centro de Dia “Senior+” desde dezembro de 2015.

25 idosos da cidade e do município de Drobin participaram do projeto desde o início da existência da instituição. O principal objetivo do centro é fornecer apoio aos idosos através da possibilidade de utilizar a oferta de ativa, educativa, cultural, recreativa, de saúde e de cuidados. O resultado é uma melhoria na qualidade de vida, um maior sentimento de segurança, uma ocupação ativa do tempo livre, bem como atividades de autoajuda e atividades para o desenvolvimento do ambiente local.

CUS -Cooperativa social

Os idosos podem utilizar os serviços de um fisioterapeuta ou reabilitador. Pelo menos uma vez por ano, é organizada uma viagem de integração. A Cooperativa também opera o Clube Senior+ em Łęg Probostwo. A instalação funciona, no mínimo, 2 dias por semana. Os idosos, sob a supervisão de um instrutor, preparam uma refeição quente como parte da terapia ocupacional, serviços culturais, ou seja, passeios ao cinema, teatro, e sobretudo workshops conjuntos com crianças e outros idosos.

As pessoas que gerenciam a Cooperativa são líderes cheios de iniciativa, paixão e dedicação, sem os quais dirigir um negócio seria muito difícil. Fazendo uso da sua criatividade, em 2019, tentando combinar a cooperação com empresários locais, abriram um restaurante com uma sala de banquetes chamada Symphony of Taste. Este desafio revelou-se um sucesso. As empresas locais começaram a vender os seus produtos alimentares, vegetais e de talho à Cooperativa. Pessoas desempregadas encontraram empregos - completaram cursos protegidos, os políticos locais consultaram a divulgação dos serviços da Cooperativa, que resultaram na assinatura de muitos contratos para a preparação e entrega de refeições. Desde o início da guerra na Ucrânia, é aqui que a Cooperativa Social tem preparado e entregue refeições para pessoas obrigadas a emigrar devido à guerra. Na sala de banquetes, também são organizados eventos especiais, como casamentos, comunhões, festas de família, consolidações, bailes temáticos, carnavais, festas de Ano Novo. Eventos ao ar livre também são apoiados, como festivais de colheita do condado, feiras, sorteios familiares. A sala de banquetes também é usada para conferências, sessões de treino, reuniões e audições.

A restauração tem sido a principal fonte de rendimento da Cooperativa há vários anos e permite a contratação de muitos funcionários.

Graças à criatividade e inovação, a Cooperativa Social tornou-se líder na sua região, onde outros representantes de unidades de governo local frequentemente vêm observar e aprender soluções funcionais.

III. A Cooperativa Social CUS como exemplo de sucesso na Economia Social na Polónia

**Autores: Aleksandra Pęcharzewska CUS, Michał Gołębiowski CUS, Bartosz Góras FZZ
– Cooperativa Social, Drobin, Polónia**

1. Introdução

A publicação sobre o processo de criação de uma cooperativa social modelo de pessoas coletivas, cujo fundador foi uma autarquia local, uma organização não governamental e uma pessoa coletiva eclesíástica.

2. O que é uma cooperativa social?

Pessoas que planeiam abrir um negócio podem considerar a forma jurídica de uma cooperativa social. É uma empresa que também implementa hipóteses comerciais, mas tem como objetivo principal apoiar e atrair pessoas em risco de exclusão social, ou seja, desempregados e pessoas com deficiência. A ideia do movimento cooperativo na Polónia teve as suas origens no período entre guerras.

Atualmente, pode-se observar um aumento na sua popularidade, e pode-se mesmo dizer que as cooperativas sociais estão a viver um renascimento na Polónia, o que é certamente motivo de satisfação. Isso pode ser comprovado pelo fato de que, enquanto em 2011 existiam 425 cooperativas sociais na Polónia, de acordo com os dados do Registo Nacional de Tribunais de 2019, o número de cooperativas em funcionamento ativo era de 1547 (fonte: Informações sobre o funcionamento de cooperativas sociais que operam com base na Lei de 27 de abril de 2006 sobre cooperativas sociais para o período 2018-2019). Por outro lado, o número total de cooperativas sociais em 7 de fevereiro de 2022 (incluindo cooperativas em liquidação) era de 2.057. Isso comprova a tendência ascendente deste tipo de atividade económica nos últimos anos em Polónia. Questões relacionadas com o estabelecimento e gestão de um negócio na forma de uma cooperativa social são regulamentadas pela Lei de 27 de abril de 2006 sobre cooperativas sociais (Diário Oficial de 2020, ponto 2085). A Lei foi objeto de emendas enviadas nos últimos anos, o que é confirmado pelo processo dinâmico de mudanças que ocorrem no setor da economia social e pelo crescente interesse em conduzir negócios na forma de uma cooperativa social. Entre outras coisas, em 2018, uma emenda à Lei das cooperativas sociais entrou em vigor, introduzindo facilidades na criação e gestão deste tipo de negócio. A Lei foi objeto de emendas enviadas nos últimos anos, o que é confirmado pelo processo dinâmico de mudanças que ocorrem no setor da economia social e pelo crescente interesse em conduzir negócios na forma de uma cooperativa social.

A Lei tem sido objeto de emendas comentadas nos últimos anos, o que é confirmado pelo processo dinâmico de mudanças que ocorrem no setor da economia social e pelo crescente interesse em conduzir negócios na forma de uma cooperativa social. Entre outras coisas, em 2018, uma emenda à Lei sobre cooperativas sociais entrou em vigor, introduzindo facilitações na criação e gestão deste tipo de negócio.

Gostaríamos de chamar a atenção para o papel desempenhado pelo governo local no desenvolvimento das cooperativas. Também na criação da área de desenvolvimento da economia social, contrariando a exclusão social, na ativação e educação amplamente compreendida da sociedade.

A cooperação intersectorial e a participação participativa dos moradores na criação de projetos locais têm grande importância nesta área. Através dos olhos dos implementadores, apresentamos o estágio de criação de uma cooperativa social multisectorial, mas também o estágio preparatório consistente em animação social e educação, que, na nossa opinião, como praticantes, é necessário para a criação de tal forma de emprego. Também deve ser enfatizada a importância dos “atores” locais da vida social ou instituições que iniciam atividades de ativação, como os centros de assistência social, no desenvolvimento da economia social e das entidades de economia social. Não menos importante é a abordagem empresarial às entidades emergentes que combinam características sociais e económicas. Eles respondem às necessidades reais dos residentes.

Na publicação, apresente “boas práticas”, reflexões e dúvidas, com base no exemplo da Cooperativa Social de Pessoas Coletivas “Centrum Usług Środowiskowych”, com sede em Drobin, e outras atividades em torno de cooperativas como um sistema de redes interligadas.

3. O processo de criação de uma cooperativa social multisectorial, o exemplo da Cooperativa Social de Pessoas Coletivas “Centro de Serviços Ambientais”

A. Soluções legislativas - para o desenvolvimento das cooperativas

A alteração da lei sobre as cooperativas sociais permite a criação de cooperativas sociais não só por pessoas singulares, mas também por pessoas coletivas. De acordo com a lei, no caso da criação de cooperativas sociais de pessoas coletivas, devem existir pelo menos duas entidades com personalidade jurídica. Estas podem ser unidades da administração local, pessoas coletivas eclesásticas e organizações não governamentais. No entanto, uma solução modelo será a adesão a essa cooperativa social de pessoas coletivas de todos os tipos de pessoas coletivas enumeradas na lei, tais como: uma unidade da administração local, uma organização não governamental, uma pessoa coletiva eclesástica, e a criação de uma cooperativa social multisectorial.

B. A criação de uma cooperativa social de pessoas coletivas - a partir da prática. Fase de criação - em resumo

Quando se cria uma empresa social, que é uma cooperativa social de pessoas coletivas,

O início do empreendimento é a expressão da vontade de atuar como membro fundador da cooperativa por pelo menos duas pessoas jurídicas, e em seguida, no caso de unidades do governo local e organizações não governamentais, a adoção de resoluções sobre o consentimento para a criação e adesão à cooperativa de pessoas jurídicas.

Ao planejar o cronograma de todos os trabalhos relacionados à criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas, deve-se lembrar que, se houver mais unidades do governo local entre os fundadores da cooperativa, a adoção de resoluções por essas unidades pode se estender no tempo à especificidade da organização do trabalho do governo local (reuniões do comitê do conselho comunal e sessões do conselho comunal devido), o que pode prolongar o processo de estabelecimento dessa entidade. Isso é particularmente importante no caso de uma entidade de economia social imposta como parte da implementação do projeto, onde o cumprimento das tarefas do projeto está obrigado à adesão aos prazos de restrição definidos.

C. Convocar a Assembleia de Membros Fundadores e adotar resoluções sobre:

A próxima etapa na criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas é convocar a Assembleia de Membros Fundadores e adotar resoluções sobre:

- estabelecimento de uma cooperativa social de pessoas jurídicas,
- adoção do estatuto de uma cooperativa social de pessoas jurídicas,
- determinação do número de membros do Conselho de Supervisão se o estatuto prevê a sua existência (no entanto, no caso de um empreendimento tão grande como uma cooperativa social multissetorial, vale a pena pensar em nomear um órgão de controle e supervisão),
- nomeação de membros do Conselho de Supervisão.

O próximo passo é uma reunião do Conselho de Supervisão, cuja tarefa é adotar resoluções sobre:

- determinação do número de membros do Conselho de Administração (O Estatuto de uma cooperativa social de pessoas jurídicas geralmente define o número de membros do Conselho de Administração, por exemplo: “O Conselho de Administração é composto por um a três membros, incluindo o Presidente“, enquanto o Conselho de Supervisão, por meio de uma resolução, especifica o número exato de membros do conselho de administração da cooperativa, por exemplo, se o conselho de administração é unipessoal ou colegiado. de administração colegiado é uma solução melhor. Há então a possibilidade de maior controle interno, porque o conselho de administração composto por várias pessoas toma decisões em conjunto, mas também assume responsabilidades conjuntas e diversas.)
- eleição de membros do conselho de administração (seleção de pessoas pelo nome de entre os candidatos).

O Conselho de Administração é constituído, ou seja, há uma eleição entre os membros quanto ao desempenho das funções específicas do Conselho de Administração.

D. Apresentação da documentação de registro da cooperativa ao Registro Nacional de Tribunais (KRS)

A próxima e última etapa na criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas é a apresentação da documentação de registro da cooperativa ao Registro Nacional de Tribunais.

Os formulários necessários para registrar uma cooperativa social estão disponíveis na sede do Registro Nacional de Tribunais e no site do Ministério da Justiça. Lembre-se de preenchê-los em letras maiúsculas, seja no computador ou à mão, e campos vazios nos formulários devem ser riscados. É necessário que todos os membros do conselho de administração da cooperativa social assinem os formulários de inscrição.

Os formulários necessários para registrar uma cooperativa social são:

- um formulário básico para relacionar/registrar uma cooperativa social estabelecida,
- um anexo ao formulário, usado para notificar os órgãos de gestão da entidade (membros do conselho de administração e membros do conselho de supervisão, se eleitos),
- um anexo ao formulário para relatar o escopo da atividade econômica (ao preencher este formulário, use os códigos da Classificação Polaca de Atividades Econômicas - PKD, que são uma divisão hierárquica do conjunto de tipos de atividades socioeconômicas).

Os formulários básicos de registro listados acima devem ser complementados adicionalmente por:

- atas da assembleia geral de membros fundadores assinadas pelo presidente e secretário da reunião;
- lista de membros fundadores com assinaturas originais;
- resoluções impostas pela assembleia geral de membros fundadores e pelo Conselho de Supervisão;
- estatuto de uma cooperativa social de pessoas jurídicas;
- assinaturas autenticadas de todos os membros do conselho de administração.

É importante destacar que a cooperativa social não arca com os custos de registro no Registro Nacional de Tribunais e no anúncio no Monitor de Tribunais e Economia. Pode-se apoiar que a implementação das atividades acima mencionadas na criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas no formato mencionado acima (ou seja, uma cooperativa social multissetorial) leva cerca de três meses. Esse é o tempo para que as unidades do governo locais e organizações não governamentais adotem resoluções, convoquem a reunião dos fundadores, elejam o conselho de supervisão, elejam o conselho de administração e apresentem a documentação de registro. Suponha-se que o procedimento de registro no Registro Nacional de Tribunais também não deve ultrapassar três meses.

A data de início da atividade de uma cooperativa social de pessoas jurídicas é a data de entrada no Registro Nacional de Tribunais e, a partir desse momento, o conselho de administração tem um prazo de seis meses para empregar pelo menos cinco pessoas entre as pessoas indicadas no artigo 4, seção 1, da Lei sobre Cooperativas Sociais, ou seja:

- 1)desempregados nos termos da Lei de 20 de abril de 2004 sobre promoção do emprego e instituições do mercado de trabalho,
- 2) pessoas mencionadas na Lei de 13 de junho de 2003 sobre emprego social,
- 3) pessoas com deficiência nos termos da Lei de 27 de agosto de 1997 sobre reabilitação profissional e social e emprego de pessoas com deficiência com plena capacidade jurídica. Essa forma de proceder oferece mais tempo para organizar uma estrutura, organizar o trabalho da cooperativa, iniciar o processo de busca por pedidos e estabelecer cooperação.

4. Educação e animação prévias

A prática mostra que a criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas deve ser precedida por atividades de animação e educação que preparem os parceiros para uma discussão conjunta, indiquem a necessidade de ação conjunta, demonstrem os benefícios e vantagens dessa ação para todas as partes e os princípios de cooperação na criação de uma nova entidade (reuniões de painel, debates, participação em visitas de estudo, seminários, trabalho de animadores de economia social, etc.)

As atividades de animação e educação são de grande importância e podem afetar o próprio processo de criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas, em particular essa cooperativa social multissetorial, bem como se ela será estabelecida ou não.

O momento de criação da cooperativa social de pessoas jurídicas foi precedido por uma fase de muitas atividades educacionais e de animação destinadas às comunidades locais, representantes dos governos locais, organizações não governamentais e empresas. Pode-se dizer que o trabalho de animação e educação teve as seguintes dimensões:

- Individual - participação e ativação de residentes, representantes de vários grupos sociais,
- Institucional - interesse no desenvolvimento da economia social, na criação de entidades de economia social, funcionários do governo local, empresários, representantes de organizações não governamentais.

No âmbito das atividades para criar a Cooperativa Social de Pessoas Jurídicas “Centrum Usług Środowiskowych“, o Centro de Bem-Estar Social da Comuna de Słupno especificações o seguinte: 3 seminários de consulta, 4 reuniões de painel, 2 debates com tomadores de decisão, 2 debates sobre os efeitos do produto final testado, 1 conferência - reunião de painel com elementos de debate. Na nossa opinião, além do elemento educacional, tais eventos também têm um caráter participativo.

Encontros com residentes, representantes do comércio local, representantes das autoridades locais, instituições e organizações não governamentais sobre várias questões sociais, e neste caso, o interesse no desenvolvimento de cooperativas com o envolvimento do governo local, permitem a participação ativa das comunidades locais na formação da vida pública. Isso contribui para a construção da confiança social. Incluir residentes na formação de políticas locais desencadeia um sentimento de pertença a uma comunidade, tem impacto no desenvolvimento da comunidade e também no desenvolvimento de mecanismos de cooperação entre a administração do governo local e as comunidades locais. Na Comuna de Słupno foram realizadas atividades de desenvolvimento da participação social há vários anos por exemplo na atualização da Estratégia para Solucionar Problemas Sociais ou no Programa de Atividades Locais. O interesse e a participação ativa dos residentes e os tomadores de decisão nas atividades mencionadas tiveram impacto na criação de um produto inovador, que é uma cooperativa social multissetorial.

Deve-se presumir que a confiança social é uma base das relações interpessoais, da cooperação, do compromisso e do sentimento de segurança. Portanto, tem um impacto fundamental na formação da sociedade civil e, assim, no aumento da consciência coletiva, na participação consciente na vida coletiva e na construção da identidade coletiva. O aumento do nível de confiança contribui, por um lado, para a redução da marginalização social e, por outro lado, para a formação do sentido de participação consciente na vida pública, a capacidade de exercer influência sobre o ambiente. Sem confiança no espaço social, o diálogo não pode ser prorrogado, e a essência de características e processos não pode ser definida. A confiança permite uma comunicação eficaz dentro de uma unidade territorial, apoiando a realização de metas condicionais.

Alguns destes eventos merecem destaque:

Debates com tomadores de decisão, debates sobre os efeitos do produto

Nos dias 4 e 5 de fevereiro de 2012, realizaram-se debates no âmbito da tarefa - Testar o produto final desenvolvido.

Os debates contaram com representantes das autoridades da comuna de Słupno, representantes de organizações não governamentais, funcionários do Centro de Bem-Estar Social da Comuna de Słupno, líderes locais e empresários locais. Durante os debates, foram discutidos temas relacionados com a economia social, a Cooperativa Social de Pessoas Jurídicas, o Centro de Serviços Ambientais, o Laboratório de Economia Social e o papel das empresas como ambiente. Os debates foram organizados em Biskupice, perto de Byczyna, onde, além de participar nas tarefas do projeto, os participantes puderam conhecer o funcionamento da Cooperativa Social de Pessoas Jurídicas “Gród” e as boas práticas relacionadas com o desenvolvimento de cooperativas na comuna de Byczyna .

No âmbito das atividades do projeto, também foram organizados debates intitulados “Economia social - cooperativa social de pessoas jurídicas” (em 15 de junho de 2012) e “Estratégia das ações realizadas”

- Cooperativa Social de Pessoas Jurídicas “Centro de Serviços Ambientais” (em 3 de julho de 2012).
- São debates sobre a próxima fase do projeto, ou seja, os efeitos do produto final testado. A essência desses eventos deveu-se a que os seus participantes eram pessoas especificamente interessadas em estabelecer uma cooperativa, o seu funcionamento e planeamento da estratégia de operação.

Foi organizado pela Associação do Centro de Apoio à Atividade Local CAL em Varsóvia e pelo Centro de Bem-Estar Social da Comuna de Słupno, no Teatro Dramático com o nome de Jerzy Szaniawski em Płock. A conferência foi realizada sob o patrocínio honorário do Marechal do Voivodato da Mazóvia, Membro do Parlamento Polaco, Starosta de Płock.

O tema da conferência foi o desenvolvimento de entidades de economia social, a criação de novas e o fortalecimento das existentes como formas de emprego para pessoas em risco de exclusão social, mas também como oportunidades para o desenvolvimento de jovens que entram no mercado de trabalho.

A conferência também abordou a questão da criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas no município de Słupno (Centro de Serviços Ambientais), e assim o desenvolvimento de serviços sociais resultantes do diagnóstico do ambiente e uma discussão sobre o papel da economia social em micro e macrorregiões.

Além de introduzir o tema da economia social e das cooperativas, a conferência teve outro efeito mensurável na forma de interesse das autoridades da comuna de Mała Wieś em seus membros da recém-criada cooperativa “Centro de Serviços Ambientais”.

O objetivo de tais atividades também é a mudança social, levando a uma maior integração, atividade e disposição para ação dos habitantes de uma determinada comunidade.

5. Construir uma rede de cooperação - parceria local

O objetivo da parceria local é ativar toda a comunidade e incentivá-la a ações conjuntas para resolver problemas locais. Graças à organização de iniciativas ascendentes, os objetivos e necessidades das comunidades locais são implementados de forma mais eficaz, o que traz benefícios mensuráveis e, ao mesmo tempo, incentiva novas ações. Em parceria, pode ser desenvolvido um modelo para resolver problemas sociais. A constituição de uma Cooperativa Social de Pessoas Coletivas pode resultar da cooperação entre parceiros locais.

6. Elementos constitutivos da participação

O apoio ao desenvolvimento das comunidades locais exige a ativação de atividades e a construção de conhecimentos sobre as condições do seu desenvolvimento. As ações desenvolvidas devem centrar-se no desenvolvimento e na divulgação de mecanismos de cooperação entre a administração pública e as comunidades locais, utilizando o método comprovado de envolvimento dos cidadãos na criação de políticas locais.

7. A utilização de entidades da economia social existentes, por exemplo, KIS, CIS

O Clube de Integração Social implementa um programa de reinserção social e profissional para um grupo de participantes. A participação no Clube dá aos participantes a oportunidade de desenvolver e adquirir novas qualificações profissionais. A tarefa do Clube é preparar os participantes para uma inserção independente no mercado de trabalho, o que lhes permitirá atingir os seus próprios objetivos profissionais.

Centro de Integração Social. O principal objetivo do Centro de Integração Social é a ativação profissional e social que visa combater a exclusão social e a marginalização das pessoas. As tarefas básicas do Centro de Integração Social incluem a mudança das atitudes de vida dos participantes e a formação de atitudes de compreensão, aceitação, tolerância e respeito pelas pessoas de grupos especiais de risco na sociedade. O objetivo do Centro de Integração Social é alcançado através da realização de atividades em que os participantes adquirem competências no domínio da formação profissional teórica e prática, sob a forma de reconversão profissional ou melhoria da qualificação profissional. Os participantes também desenvolvem suas habilidades nas relações interpessoais, motivação e desenvolvimento da personalidade.

8. Laboratório de Economia Social - uma forma inovadora de apoio

O Laboratório de Economia Social (LES) tem caráter diagnóstico e educativo. O laboratório é um espaço educativo, de troca de experiências, de ativação social e que combina as potencialidades de residentes, “praticantes” e “teóricos”. A missão do Laboratório é: analisar o ambiente, monitorizar as ações realizadas e propor novas soluções no domínio do desenvolvimento da economia social. Uma componente educativa extremamente importante da LES é a plataforma de cooperação e disseminação de conhecimento e de criação de diálogo social na área da economia social. Os participantes do LES são: residentes, lideranças locais, representantes de universidades, estudantes, representantes de diversas instituições e organizações e outros “atores” locais.

9. Exemplos de atividades preparatórias realizadas pelo GOPS

Foram realizadas palestras informativas e educativas sobre a criação de uma Cooperativa Social de Pessoas Coletivas na Comuna de Słupno com pessoas -chave: Foi realizada uma reunião com os presidentes e vereadores da comuna de Słupno, e a ideia inicial de estabelecer uma Cooperativa Social foram apresentadas as Pessoas Coletivas do município de Słupno. Foram repassados conhecimentos sobre a criação de novos setores da economia social.

A. Os participantes propuseram novas soluções (incluindo a criação de um grupo de construção e de uma gráfica). A sede da cooperativa também foi indicada. Conclusões: Os residentes estavam interessados. No entanto, precisavam de educação e mais conhecimento nesta área, bem como de mostrar boas práticas - cooperativas já em funcionamento.

B. Foi organizada uma reunião com o Diretor do Gabinete do Trabalho Powiat em Płock. A instituição manifestou a sua vontade de se envolver nas atividades da cooperativa, constatando um grande problema relacionado com o aumento do desemprego no powiat de Płock e, ao mesmo tempo, a falta de fundos para um apoio ativo. Conclusões: Expandir as atividades da cooperativa para a área do distrito de Płock. Organizando uma reunião com o Starost do distrito de Płock. Preparação da documentação inicial.

C. Participação do grupo preparatório na reunião sobre a criação de uma Cooperativa Social de Pessoas Coletivas com a inclusão do Płock Powiat. O starost propôs incluir outros powiats na questão do estabelecimento de uma cooperativa. Ele chamou a atenção para uma solução interessante relacionada com a questão da melhoria. Conclusões: organização de uma conferência com a ajuda do powiat starosty para chefes de comuna e prefeitos do powiat de Płock. Preparação de materiais e declarações preliminares. Apresentação pelos peritos convidados da proposta de criação de uma Cooperativa Social de Pessoas Coletivas, incluindo a questão da melhoria.

D. Foi organizada uma reunião, apresentando o conceito de funcionamento da cooperativa, e em particular o fio condutor do Laboratório de Economia Social, a P. Mirosław Grewiński - Vice-Reitor da Universidade Pedagógica de Towarzystwo Wiedzy Powszechnej em Varsóvia. A universidade manifestou interesse em apoiar as nossas atividades. As autoridades universitárias preocupam-se com estágios académicos bem organizados para estudantes universitários.

Conclusões: No futuro, trabalhar na padronização e alteração das disposições legais relacionadas com a prática estudantil. Criação de locais seguros de prática na Polónia – ganhando experiência em vários ambientes. Uma futura alternativa do LEW (Laboratório de Educação Rural) e do LEM (Laboratório de Educação Urbana).

E. Apresentação do conceito de criação de uma cooperativa social de pessoas jurídicas numa reunião com empresários, a paróquia de São Marcin em Słupno e líderes locais. Foram discutidas questões de apoio à organização por parte das empresas locais. A paróquia manifestou interesse no desenvolvimento de roupas de madeira no Distrito de Płock. O desenvolvimento do turismo e do agroturismo na comuna (trilhos educacionais, locais históricos, natureza) foi muito importante para os participantes. Conclusões: Integração do setor empresarial em projetos sociais. Talvez valesse a pena alterar as disposições da Lei das Cooperativas Sociais, incluindo empresários como acionistas, permitindo assim uma melhor atividade financeira e estabilidade das cooperativas de pessoas jurídicas. Na comuna de Słupno, foi criada uma cooperativa social de pessoas jurídicas de múltiplos setores, cujos membros fundadores são todos os tipos de pessoas jurídicas constituídas na Lei das cooperativas sociais, ou seja, três comunas, uma organização não governamental, uma pessoa jurídica da igreja. No dia da sua fundação, foi a primeira cooperativa social de pessoas jurídicas em Polónia com tal composição de membros fundadores. O papel importante da Paróquia Católica Romana de São Marcin em Słupno, como um “ator” ativo da vida social na comuna, participando ativamente na animação e ativação dos residentes, cooperando voluntariamente com instituições e organizações locais.

10. O funcionamento da Cooperativa Social CUS

A criação de uma cooperativa social multissetorial dá a oportunidade de influenciar a criação de uma rede de cooperação entre as próprias autarquias locais, bem como todos os fundadores da cooperativa no domínio dos serviços individuais e entre entidades de diversas atividades que operam em suas áreas. Trata-se de uma prestação conjunta de serviços ambientais, respondendo às reais necessidades dos moradores. É também a consolidação de actividades que visam a implementação de tarefas impostas aos governos locais através do funcionamento de uma entidade.

O funcionamento da Cooperativa Social de Pessoas Colectivas “Centrum Usług Ochrony Środowiskowych” permite tomar medidas eficazes no domínio da economia de nicho de mercado, bem como no domínio da implementação das tarefas dos governos locais. Uma vantagem da cooperativa pode ser a consciência da cooperação ininterrupta entre unidades individuais, o que na verdade aumentará a durabilidade do projecto. A durabilidade da sua prosperidade é também determinada pelo interesse do governo local, bem como pelo facto de o governo local, como membro fundador, ter impacto nas actividades desenvolvidas pela cooperativa. O meio ambiente na forma de cooperação com outros governos locais, entidades, organizações não governamentais, bem como empresas convencidas de que uma cooperativa social de pessoas jurídicas é parceira, é de grande importância para o desenvolvimento do “Centro de Serviços Ambientais”. e não um adversário no mercado local. Os empresários devem compreender o impacto das suas atividades na vida da sociedade, bem como ter conhecimento adequado dos benefícios da cooperação em parceria.

No entanto, é importante apoiar as entidades da economia social: O desenvolvimento das entidades da economia social requer o apoio das instituições públicas, mas também de outros parceiros sociais: organizações não governamentais, empresários e líderes locais. Segundo a investigação, o apoio prestado pelas instituições públicas pode ser controverso, o que, conseqüentemente, contribui para o enfraquecimento das possibilidades de sucesso de tais projetos. Todos os entrevistados concordam que as entidades da economia social necessitam de apoio na fase de conceptualização, formação (por exemplo, registo, organização) e na fase inicial de funcionamento. O apoio a essas empresas a longo prazo continua a ser uma questão em aberto – os inquiridos diferem na sua avaliação do tempo, do âmbito ou das formas de ajudar essas entidades.

Parece, no entanto, não se deve esquecer que as cooperativas sociais não são apenas objetivos económicos, mas também sociais. Um importante aspeto social da cooperativa é a criação de empregos para pessoas excluídas ou em risco de exclusão social e profissional, que não conseguem sair de uma situação que limita ou impede a sua participação na vida profissional ou social. É uma forma de ativar vários grupos sociais que vivem em zonas rurais, onde se observa frequentemente uma má organização do ambiente das pessoas, por exemplo, desempregados de longa duração, deficientes e apoio insuficiente a estes grupos. Esta forma de emprego que surge na área de atuação das unidades envolvidas dá a estas pessoas a oportunidade de participar ativamente no mercado de trabalho.

O objetivo da criação da Cooperativa era fortalecer a sustentabilidade das entidades da economia social na área do poviat de Płock através de formas institucionais inovadoras e criativas, apoio trisectorial, aumentando o nível de sensibilização para os benefícios do sector da economia social, fortalecendo o envolvimento dos setores empresarial, público e civil, bem como novas soluções institucionais para integrar as políticas locais.

A empresa social desenvolve atividades no domínio dos serviços ambientais que visam resolver os problemas da comunidade local, cocria o mercado de trabalho local, empregando e envolvendo em diversas formas de atividade pessoas em risco de exclusão social, mais afastadas da participação na mercado de trabalho, tendo problemas de mobilidade, melhorando competências e qualificações profissionais.

Durante os seus mais de 10 anos de funcionamento, a cooperativa provocou uma mudança positiva no ambiente local e teve um impacto real na vida de muitos habitantes do poviat de Płock. Como resultado das atividades de ativação, muitas pessoas encontraram emprego.

Em março de 2014, a Cooperativa criou uma Oficina de Terapia Ocupacional para 30 participantes. Pessoas com deficiência são transportadas da área de 5 comunas e da cidade de Płock. A maioria das pessoas nunca participou de aulas WTZ, e as famílias dessas pessoas tomaram conhecimento do funcionamento de instalações semelhantes apenas através dos funcionários da Cooperativa. Durante cerca de 9 anos de gestão da WTZ, 6 pessoas foram transferidas com sucesso para o mercado de trabalho aberto e ainda hoje trabalham. 10 pessoas, incluindo desempregados, encontraram emprego na oficina de terapia. Após o horário de funcionamento da oficina, aulas gratuitas para crianças e jovens das aldeias próximas são ministradas por funcionários da Cooperativa. Os residentes locais podem aproveitar uma sala de reabilitação bem equipada ou uma sala de informática.

27 de dezembro de 2015 A cidade e comuna de Drobin confiaram à cooperativa a gestão do Daily Senior Home+. É um centro de apoio diurno para 25 idosos da cidade e comuna de Drobin.

Além disso, desde 2019, o Clube Senior+ para 15 idosos funciona em Łęg Probostwo. Desde 2019, a Cooperativa atua no setor da restauração, sendo esta a principal fonte de receitas. Em Drobin, foi inaugurado um estabelecimento gastronômico, combinado com um salão de banquetes denominado Symphony of Taste. Presta serviços completos de catering e logística, com foco na preparação e entrega de refeições. Foi a Cooperativa que durante quase um ano forneceu refeições a todos os residentes do Lar de Idosos “Nad Jarem“ em Nowy Miszewo, que incendiou em agosto de 2019. Durante a pandemia de COVID-19 em curso, a Cooperativa CUŚ confeccionava e entregava refeições em Jardins de Infância e Creches em Słupno e Drobin, Casas de Autoajuda Ambiental em Święcice Stare e Słupno, não esquecendo os seus Participantes WTZ, que recebiam refeições a expensas da Cooperativa. Após a eclosão da guerra na Ucrânia, a Cooperativa Social preparou e entregou mais de 10.000 refeições para pessoas forçadas a emigrar pela guerra. No salão de banquetes também são organizados eventos especiais, ou seja, casamentos, comunhões, festas familiares, consolidações, bailes temáticos, carnavais, festas de passagem de ano. São também apoiados eventos ao ar livre, ou seja, festas de colheitas do conelho, feiras, piqueniques familiares. O salão de banquetes também é utilizado para conferências, sessões de treinamento e reuniões de casting. A restauração é há vários anos a principal fonte de rendimento da Cooperativa e permite a contratação de muitos funcionários: cozinheiros, auxiliares de cozinha, empregados de mesa, serviço de logística.

A cooperativa coopera com empresas locais de alimentos, vegetais e açougues. No salão de banquetes também são organizados eventos especiais, ou seja, casamentos, comunhões, festas familiares, consolidações, bailes temáticos, carnavais, festas de passagem de ano. São também apoiados eventos ao ar livre, ou seja, festas de colheitas do conelho, feiras, piqueniques familiares. O salão de banquetes também é utilizado para conferências, sessões de formação e reuniões de seleção. A restauração é há vários anos a principal fonte de rendimento da Cooperativa e permite a contratação de muitos funcionários: cozinheiros, auxiliares de cozinha, empregados de mesa, serviço de logística. A cooperativa coopera com alimentos locais, empresas de hortaliças e açougues. No salão de banquetes também são organizados eventos especiais, ou seja, casamentos, comunhões, festas familiares, consolidações, bailes temáticos, carnavais, festas de passagem de ano. São também apoiados eventos ao ar livre, ou seja, festas de colheitas do conelho, feiras, piqueniques familiares. O salão de banquetes também é utilizado para conferências, sessões de treinamento e reuniões de casting. A restauração é há vários anos a principal fonte de rendimento da Cooperativa e permite a contratação de muitos funcionários: cozinheiros, auxiliares de cozinha, empregados de mesa, serviço de logística. A cooperativa coopera com empresas locais de alimentos, vegetais e açougues. O salão de banquetes também é utilizado para conferências, sessões de treinamento e reuniões de casting. A restauração é há vários anos a principal fonte de rendimento da Cooperativa e permite a contratação de muitos funcionários: cozinheiros, auxiliares de cozinha, garçons, serviço de logística. A cooperativa coopera com empresas locais de alimentos, vegetais e açougues. O salão de banquetes também é utilizado para conferências, sessões de treinamento e reuniões de casting. A restauração é há vários anos a principal fonte de rendimento da Cooperativa e permite a contratação de muitos funcionários: cozinheiros, auxiliares de cozinha, empregados de mesa, serviço de logística. A cooperativa coopera com empresas locais de alimentos, vegetais e açougues. serviço logístico. A cooperativa coopera com empresas locais de alimentos, vegetais e açougues. serviço de logística. A cooperativa coopera com empresas locais de alimentos, vegetais e açougues.

Durante o período de sua atividade, uma cooperativa realizou, de forma independente ou em parceria, muitos projetos da UE/tarefas públicas destinados ao combate à pobreza e à exclusão social, como “Mudanças”. Graças a eles, muitos habitantes da Mazóvia melhoraram suas qualificações profissionais e encontraram empregos no mercado de trabalho aberto, incluindo alguns deles na Cooperativa.

O modelo flexível de operação da Cooperativa Social de Pessoas Jurídicas de Três Setores, que implementa atividades na área de serviços ambientais, revelou-se uma excelente solução e mostrou durabilidade eficaz. Em dezembro de 2022, a cooperativa tornou-se finalista da 11ª edição do concurso para a Melhor Empresa Social. Jacek Kuroń na categoria “Descoberta do Ano”. O prêmio foi atribuído devido à forma inovadora de estabelecimento da cooperativa, que não existe a nível nacional. Os membros da Cooperativa são 5 unidades de governo local da área do powiat de Płock.

As pessoas que gerenciam a Cooperativa são líderes cheios de iniciativa, paixão e comprometimento, sem os quais a gestão de um negócio seria muito difícil. Durante a crise causada pela pandemia de COVID-19 e pela guerra em curso na Ucrânia, combinando habilmente as receitas da atividade comercial com fundos de subsídios e subsídios, eles garantem a estabilidade da Cooperativa, permitindo-lhe sobreviver a este período difícil para todos, especialmente na manutenção do emprego.

A cooperativa social “CUŚ” é um parceiro confiável para todos os tipos de iniciativas pró-sociais. Isso é comprovado pelo número de projetos de parceria implementados, incluindo muitos recursos financeiros. Os parceiros não são apenas outras empresas sociais/organizações não governamentais, mas também unidades de governo local e empresários.

Combinar os potenciais de muitas organizações torna possível resolver problemas locais que não seriam possíveis de eliminar apenas pelas unidades de governo local ou por uma cooperativa social. Através da cooperação intersectorial, da troca de experiências com parceiros tanto da Polónia como de outros países da UE, a Cooperativa procura mudar o ambiente local, tornando-o amigável para as pessoas e o meio ambiente natural. Graças à criatividade e inovação, a Cooperativa Social tornou-se líder em sua região, onde outros representantes das unidades de governo locais muitas vezes vêm para observar e aprender soluções funcionais.

11. Últimos projectos - como exemplo prático de trabalho numa empresa social

A. O projeto “Academia de Inovação e Start-ups. Da garagem à Peruca 20”

Anúncio - A Fundação Zofia Zamenhof convida-o a apresentar propostas em resposta a estudos de mercado para a implementação do Serviço de Formação que consiste na realização de um conjunto de cursos de formação na área das novas tecnologias e oportunidades de desenvolvimento profissional na indústria das TI, para cerca de 20 participantes do projeto intitulado “Academia de Inovação e Start-ups “Da Garagem à Peruca 20” As ofertas deverão ser enviadas sob a forma de formulário de oferta preenchido até ao dia 24 de agosto de 2019, pelas 16h00, para o endereço :academia de inovacao@gmail.com

Antes de preparar uma oferta, é importante ler atentamente o conteúdo do pedido de propostas e os requisitos do empregador especificados no pedido de propostas. Quaisquer perguntas relacionadas a esta consulta devem ser direcionadas para: academy of Innovation@gmail.com.

Informações gerais sobre o projeto:

A Fundação Zofia Zamenhoff em cooperação com:

- Universidade de Economia e Gestão em Łódź
- Associação do Centro de Apoio à Atividade Local CAL
- Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento

Projetos em andamento: Academia de Inovação e Start-ups “Da garagem ao WIG 20” O objetivo do projeto é preparar e implementar uma nova oferta de treinamento para 100 pessoas (60K e 40M) para melhorar as competências digitais, adquirindo conhecimentos sobre novas tecnologias e oportunidades de desenvolvimento profissional na indústria de TI. Financiamento do projeto pela UE: PLN 480.805,70.

Projeto implementado no período: 30.01.2019 - 31.01.2020 Escritório do Projeto: Łódź ul. Narutowicza 86, Gabinete do Reitor SWEiZ. O tópico também foi discutir os efeitos da formação no âmbito do projeto “Academia de Inovação e Start-ups - ‘Da garagem ao WIG20’”, bem como as mudanças decorrentes da transição para o ensino remoto (devido à situação epidemiológica no país - COVID19). Os organizadores da reunião e os criadores do projeto também indicaram caminhos futuros de desenvolvimento para as instituições representadas em termos de atividades de projeto planejados, incluindo treinamento planejado também na forma remota.

B. PROJETOS ERASMUS+ - PROJETO: VOYAGE - Aumentando as competências do pessoal da educação de adultos

- **Breve descrição do projeto:** O projeto visa aumentar as competências de gerenciamento e membros da Fundação, permitir organizar e conduzir a educação de adultos não profissionais. **Metas específicas:** Melhorar as competências da equipe de gerenciamento participando de cursos sobre gestão moderna de organizações. No desenvolvimento de uma organização, o treinamento adequado do gerenciamento é crucial, permitindo-lhes familiarizar-se com métodos modernos de gestão, bem como permitir-lhes refletir sobre a prática e comparar com soluções estrangeiras. A Fundação planeja enviar, no mínimo, 2 pessoas da equipe de gerenciamento para treinamento em organizações estrangeiras, que terminaram com a obtenção de certificados de conclusão do estágio.

- **Os detalhes prioritários incluem:**

- uso de ferramentas de TIC,
- gestão eficaz de voluntários,
- gestão financeira eficaz,
- gestão de projetos educacionais.

- **Aumentar o conhecimento da equipa educacional no campo dos métodos mais recentes de TIC.** As competências digitais estão entre as competências-chave da UE.

A alfabetização digital é essencial para apoiar a cidadania ativa e a inclusão social, a colaboração com outros e a criatividade para alcançar objetivos pessoais, sociais e empresariais. Tendo em conta o desenvolvimento tecnológico em que participamos, o desenvolvimento das competências do pessoal educacional e dos alunos na utilização das tecnologias de informação e comunicação é uma resposta à exigência moderna, expressa na aquisição de competências na utilização de tecnologias modernas no trabalho educacional. Está planejado treinar, no mínimo, 5 pessoas em organizações estrangeiras na utilização de TIC na educação de adultos, com a obtenção de certificados de conclusão do estágio.

Elevar o conhecimento no campo de novos métodos de ensino e organização do trabalho. O objetivo é introduzir métodos modernos de ensino que desenvolvam competências pessoais, sociais e de aprendizagem, ou seja, a capacidade de reflexão, gerenciar tempo e informações de forma eficaz, trabalhar de forma construtiva com outros, permanecer resiliente e administrar a própria aprendizagem e carreira. Queremos também nos familiarizar com a organização do trabalho voluntário, o marketing digital como uma ferramenta moderna para transferir informações e conhecimento, e com as formas de angariação de fundos e crowdfunding. Está planejado treinar, no mínimo, 5 pessoas no campo de métodos modernos de ensino e organização do trabalho na educação de adultos, com certificados de conclusão do estágio.

12 Resumo

Desde a adesão da Polónia à União Europeia, todos os governos locais na voivódia utilizam os fundos da União Europeia como uma das fontes de receita orçamentais, embora o façam com intensidade variável. No período de 2006-2012, a taxa mais elevada (ou seja, acima do terceiro quartil) de absorção de fundos para financiamento e cofinanciamento de projetos da UE per capita foi característica de 37,5% das comunas urbanas, 36,4% das comunas urbanas-rurais e 16,4% das comunas rurais. A principal aplicação dos fundos da União Europeia é apoiar atividades que permitam superar barreiras ao desenvolvimento em áreas menos desenvolvidas. Portanto, são medidas que devem contribuir (num período não especificado) para acelerar os processos de desenvolvimento

Epralima - Escola Profissional do Alto Lima - Cooperativa de Interesse Público e Responsabilidade Limitada



Criada no ano de 1999, a EPRALIMA - Escola Profissional do Alto Lima é uma instituição sem fins lucrativos, de natureza privada, que tem como objetivo ser uma mais-valia na formação de jovens. Nesse sentido, proporciona aos seus alunos um ensino profissional adequado em várias áreas. Com cerca de 400 alunos, a Epralima valoriza e otimiza o potencial de recursos endógenos, revitaliza o tecido social à luz da igualdade de oportunidades, para além de contribuir para a diminuição das taxas de abandono e insucesso escolar. Tem como missão principal formar técnicos intermédios, privilegiando o “saber”, o “saber fazer” e o “saber ser” contribuindo para formar cidadãos solidários, ativos e informados, preparados para uma nova cidadania europeia e para os novos desafios da sociedade do conhecimento, permitindo que possam fixar-se localmente, constituindo mais-valias nas respetivas áreas de intervenção. Consciente que o ensino profissional ocupa um papel determinante na construção do futuro do indivíduo e da sociedade, ambiciona responder às necessidades educativas e formativas, às expectativas dos jovens e adultos e às necessidades e exigências da região. A Epralima espera ser capaz de formar cidadãos com valores éticos e morais consolidados, aliados a uma formação de excelência, que lhes permita ser bem-sucedidos nas suas vidas profissionais e pessoais.

IV. Educação no Empreendedorismo Social

Autoras: Ana Rita Alves, Ângela Paredes, Epralima Portugal

1. Introdução

O fenómeno do empreendedorismo social emerge no contexto de crise e desafios sociais, económicos e ambientais com que se têm vindo a deparar as sociedades contemporâneas. A crescente popularidade do fenómeno tem sido acompanhada por um campo de análise que mistura e combina um leque diversificado de ideias que tentam descrever o empreendedorismo social, sendo esta flexibilidade dinâmica de noções a principal causa da aparente falta de clareza do conceito. Assiste-se a um debate acerca de “quando” e “onde” o termo se aplica, sofrendo o conceito de empreendedorismo social de “inflação conceptual” em falta de uma definição exata é acompanhada por um excesso de significado, reflexo dos inúmeros contextos em que o termo é aplicado.

De forma a tentar estabilizar o quadro conceptual do empreendedorismo social, propomos analisar as suas origens, as diferenças existentes entre os principais elementos caracterizadores do empreendedorismo e do empreendedorismo social, bem como as diferentes escolas que se dedicam ao seu estudo.

2. Empreendedorismo Social.

O empreendedorismo social é hoje um campo de análise e intervenção emergente em termos políticos e científicos, estando o fenómeno a expandir-se rapidamente e a atrair atenção crescente dos vários sectores da sociedade.

De uma forma geral, a incapacidade e a desadequação das instituições governamentais em solucionar novos problemas sociais, visível nos diferentes tipos de políticas sociais sectoriais (ou na ausência delas) e particularmente nas restrições orçamentais, tem fomentado iniciativas da sociedade civil na procura de práticas alternativas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo Mercado. Embora estas respostas se ancorassem tradicionalmente no designado sector não lucrativo anglo-saxónico ou na economia social europeia, o processo e as práticas de empreendedorismo social, tal como vem sendo construído teórica e empiricamente na atualidade, procura incorporar neste sector conceitos e ideias de negócio como veículo de inovação a fim de superar os desafios sociais. É consensual que o conceito de empreendedorismo social nasce em contexto americano e que não obstante as divergências entre as escolas que se debruçam sobre o fenómeno, fruto dos contextos sociais, políticos e económicos diferenciados, todas contribuíram quer para o crescimento do interesse pelo tema quer para a consensualização da necessidade de encontrar formas inovadoras no uso de métodos de negócio adequados à resolução de problemas sociais.

Antes da análise dos contributos das escolas americana e europeia, propomos enumerar as principais características que distinguem os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social, onde este último vai buscar as suas raízes.

O empreendedorismo social é mais uma das *buzzwords* que a crise do paradigma de desenvolvimento económico e social trouxe para a ordem do dia na passagem para o século XXI. Trata-se de um campo de análise e intervenção emergente em termos políticos e científicos, em fase de expansão acelerada, com grande cobertura mediática. Tem vindo a atrair o interesse dos diferentes setores da sociedade e dos mais variados quadrantes políticos mundiais, europeus e nacionais, como uma solução para a resolução dos problemas do emprego, da pobreza e da exclusão social.

De forma geral, o conceito emerge na década de 90 do século passado, primeiro nos EUA e depois na Europa, para descrever as respostas encontradas pelos cidadãos em concreto e pela sociedade civil em geral para fazer face à não resposta, recuo ou incapacidade do Estado e também do Mercado, as necessidades sociais específicas de pessoas vulneráveis. Não obstante as longas raízes históricas deste tipo de iniciativas, integradas no designado setor não lucrativo no mundo anglófono e na economia social na realidade europeia, a novidade em termos de expressões e dos conceitos é significativa. A nível da política europeia, na Estratégia para Europa 2020, o empreendedorismo social, as empresas sociais e a inovação social assumem uma centralidade sem antecedentes.

O empreendedorismo social é um caminho direto à geração de valor partilhado, ou seja, quando os ideais de lucro e propósito se encontram, faz sentido as empresas procurarem maneiras de criar *engagement* e relações duradouras com as iniciativas que podem definir o futuro da economia de impacto.

Gerar lucro é o principal ponto de diferenciação entre um empreendimento social e uma Organização Não governamental (ONG).

O conceito de Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) está ligado a ações promovidas pelas organizações para conseguir benefícios e ajudas de forma pontual, como em campanhas para ajudar os sem-abrigo, entregas de cabazes alimentares e programas de voluntariado.

Já no empreendedorismo social, as transformações promovidas atingem níveis mais profundos. O objetivo não é apenas solucionar necessidades pontuais, mas promover mudanças na dinâmica da sociedade, fornecendo suporte e condições para que indivíduos acedam a determinados serviços e contribuindo para que a comunidade localizada ao redor do negócio se desenvolva de forma contínua.

Características do empreendedorismo social:

- Modelo de negócio baseado na resolução de problemas sociais;
- Estrutura fortemente apoiada na ideia de inovação;
- A busca por parcerias, em geral, tem o objetivo de garantir a sustentabilidade dos projetos a curto/médio prazo. A longo prazo, os negócios desejam ser financeiramente independentes;
- Utilizam o conhecimento de mercado para solucionar problemas das comunidades em que se inserem;
- Respondem a pelo menos 1 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na estratégia do negócio.

3. Empreendedorismo Social na educação: como o fazer?

Relativamente à comunidade escolar a mobilização é um fator decisivo para a implementação de um projeto educacional. Com o empreendedorismo social não poderia ser diferente. Para promover mudanças no currículo, criar uma disciplina eletiva ou implementar uma nova prática dentro da escola, é muito importante que coordenadores, professores, funcionários, estudantes e famílias estejam envolvidos nesse processo.

A secretaria de educação tem um papel importante para estimular o engajamento de escolas, comunicar intenções de forma clara a diretores e oferecer apoio para que estes mobilizem a comunidade escolar em torno do empreendedorismo social. No entanto, a proposta não pode ser idealizada somente pela gestão.

O empreendedorismo social desenvolve as seguintes competências nos estudantes:

- Altruísmo;
- Capacidade de resolver problemas;
- Comunicação;
- Coragem;
- Curiosidade;
- Empatia;
- Pensamento crítico e científico;
- Senso de propósito;
- Resiliência;
- Responsabilidade;
- Trabalho de equipa.

A progressiva articulação entre empreendedorismo social e educação tem vindo a verificar-se um pouco por todo o mundo. Historicamente, a fundação do primeiro curso de educação para o empreendedorismo social remonta a meados da década de 1990, quando alguns estudantes da universidade norte-americana de Harvard impulsionaram a criação de um programa especificamente dedicado ao tema, na altura coordenado por um dos seus pioneiros académicos: Gregory Dees.

Desde então, assiste-se a uma proliferação de instituições académicas envolvidas na educação para o empreendedorismo social: em 2002, foram identificadas dez universidades norte-americanas; o primeiro curso europeu foi criado em 2003, na Universidade de Genebra, na Suíça, por Maximilian Martin e Pamela Hartigan, por intermédio da Schwab Foundation; em 2004, já seriam 23 as universidades com programas dedicados à temática, incluindo três universidades europeias (Universidade de Oxford, no Reino Unido; Universidade de Genebra, na Suíça e Universidade de Navarra, em Espanha); em 2007, é pela primeira vez criado um programa de mestrado dedicado ao tema no continente asiático, através do Instituto de Ciências Sociais TATA, na Índia; em 2011, o número global de faculdades alegadamente envolvidas na educação para o empreendedorismo social ascende a mais de 500, em 148 países de todos os continentes e com programas de diversos formatos, de mestrados e licenciaturas, a majors, minors e masters of business administration (MBA).

Muito embora a referida ausência de um corpo teórico robusto fragilize as teorizações sobre este campo, o ensino e a pedagogia no âmbito do empreendedorismo social estão a ganhar maior visibilidade e a atrair cada vez mais a atenção dos meios académicos.

O objetivo recorrente da educação para o empreendedorismo social parece ser o de acarinhar a próxima geração de empreendedores sociais e apoiá-los nos seus esforços de criação de valor social de maneiras inovadoras. Isto é, de uma forma geral, almeja-se providenciar uma oferta educativa de ensino superior dirigida a empreendedores sociais ou a estudantes que tencionam especializar-se no campo do empreendedorismo social. Numa perspetiva complementar, Hamidi Lawrence, Wennberg e Berglund (2008) entendem que o sucesso da educação para o empreendedorismo seria o de motivar as intenções empreendedoras, ou seja, o de promover um estado mental que canaliza a experiência e a ação para formas de concretizar uma atividade.

Mas em que medida é que um aluno que seja educado para o empreendedorismo, se torna num empreendedor? Atendendo à amplitude que o conceito de empreendedorismo tem vindo a alcançar, pode considerar-se que aquele que beneficia da educação para o empreendedorismo adquire e desenvolve capacidades empreendedoras. Esta aprendizagem pode, contudo, ser realizada em diferentes “graus”, existindo assim uma variação consoante os seus beneficiários.

A Comissão Europeia (2002) reconhece a importância de dois elementos na definição de “entrepreneurship teaching”: a) um conceito mais amplo de «education for entrepreneurial attitudes and skills», que envolve o desenvolvimento de certas qualidades pessoais e não está diretamente centrado na criação de novos negócios; b) um conceito mais específico de «training in how to create a business».

Neste âmbito, os objetivos da educação para o empreendedorismo foram definidos de acordo com os diferentes níveis de educação: «primary education; secondary education e tertiary education». No ensino básico, o ensino para o empreendedorismo tem como objetivo promover, nos alunos, qualidades pessoais tais como criatividade, espírito de iniciativa e autonomia, que contribuem para o desenvolvimento de uma atitude empreendedora, que serão úteis na sua vida pessoal e em cada atividade profissional. Quanto ao ensino secundário, a promoção das qualidades pessoais continua a ser relevante, mas a promoção do empreendedorismo passa também por sensibilizar os alunos para o autoemprego como uma opção de carreira possível.

O conceito de educação para o empreendedorismo apresenta algumas características associadas que lhe conferem identidade:

Educação para o Empreendedorismo é:

- Ensino transversal para a vida;
- Centrado na ação;
- Focalizado nos processos e nos resultados;
- Coerente e constante;
- Integrado multidisciplinarmente;
- Contextualizado.

Educação para o Empreendedorismo não é:

- Ensino de gestão empresarial;
- Centrado nos saberes;
- Focalizado nas tarefas;
- Esporádico e inconstante;
- Isolado disciplinarmente;
- Descontextualizado.

Para que a Escola consiga promover uma educação para o empreendedorismo adequada, eficaz, que se consolide em bons resultados é necessário que a própria Escola altere a sua forma de atuação.

4. O papel da escola e dos professores na promoção do empreendedorismo

No Programa de trabalho pormenorizado sobre o seguimento dos objetivos dos sistemas de educação e de formação na Europa (2002), a União Europeia define como 3.º objetivo, a necessidade de «abrir ao mundo exterior os sistemas de educação e de formação». Para tal, é necessário «promover uma estreita cooperação entre os sistemas de educação e formação, e a sociedade em geral», bem como «estabelecer parcerias entre todos os tipos de instituições de educação e de formação, empresas e organismos de investigação, para seu benefício mútuo». (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 2002: 13-14). Em 2008, o assunto é revalorizado pela Comissão das Comunidades Europeias ao considerar que a criação de redes entre as próprias escolas pode acelerar a inovação, uma vez que «as escolas devem desenvolver-se enquanto “comunidades de aprendizagem”» (Comissão das Comunidades Europeias, 2008: 11). Na mesma linha, o relatório síntese do Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE, 2009) referente ao período 2006/2009, conclui que é importante que a escola fortaleça «formalmente a colaboração entre todos os agentes relevantes», ou seja, deve promover uma articulação com outras instituições «nomeadamente nas áreas do trabalho e da segurança social, do poder local e no domínio empresarial, reforçando as ligações e novas parcerias, entre entidades públicas e privadas» (Ministério da Educação, DGIDC, 2009a: 40).

O estabelecimento de parcerias apresenta-se, assim, benéfico quer para as escolas, quer para qualquer entidade parceira. Uma parceria envolve isso mesmo, benefício para ambas as partes. Constituir parcerias, consiste numa estratégia cooperativa que permitirá a oportunidade de expansão, de alcançar melhores resultados e otimização de recursos, encontrando-se igualmente associado à existência de competências específicas em cada um dos parceiros. Para oferecer uma educação adequada aos seus alunos, para responder às suas necessidades e expectativas, para permitir que estes alarguem a sua visão e âmbito de intervenção é importante que a escola faça parte de um todo. A análise *stakeholders* e o estabelecimento de parcerias são, simultaneamente, necessárias estratégias de intervenção.

Mas não é só a Escola, como instituição, que precisa de sofrer alterações. A atuação dos professores deve, também, ser alvo de adaptações. Para criar ambientes promotores de empreendedorismo é necessário, antes de mais, motivar e envolver os professores. O relatório para a Unesco (1996), salienta que «a contribuição dos professores é crucial para preparar os jovens, não só para encarar o futuro com confiança, mas para construí-lo eles mesmos de maneira determinada e responsável».

As transformações sociais contribuíram para que o papel do professor também se alterasse. Ainda de acordo com o mesmo documento, os professores defrontam-se, cada vez mais, com novas exigências: grupos de alunos mais heterogéneos; utilização de novos recursos pedagógicos proporcionados pelas novas tecnologias; maior autonomia das escolas e conseqüente necessidade de tomar decisões e executar tarefas de gestão, entre outras exigências. O papel sobrecarregado dos professores deve-se ao facto da família se ter vindo a demitir da sua responsabilidade pela socialização primária. Deste modo, a escola apresenta uma dupla tarefa: desenvolver os aspetos de formação básica e da consciência social e moral das crianças (substituindo a família); e proceder à educação formal que tradicionalmente lhe compete.

Às dificuldades referidas, associa-se a fraca motivação dos alunos, conseqüente das muitas informações que recebem sem esforço e de forma, muitas vezes, involuntária (através da televisão, da internet, ...). O professor deixou de poder usar a curiosidade como um atrativo para o querer aprender. Hoje, cabe ao professor ajudar os seus alunos a organizar a informação e a fornecer instrumentos cognitivos que lhes permita tornarem-na benéfica ou, pelo menos, não prejudicial.

Importa dar um especial destaque à motivação, visto ser um fator essencial para que se empreenda. A análise de diferentes contributos permite identificar algumas características, usualmente, associadas ao professor empreendedor.

Um professor empreendedor é aquele que educa para o desconhecido, ou seja, é aquele que prepara os seus alunos para explorarem o desconhecido, para que não tenham medo de falhar, mas medo de não tentar. Ensinando-os a conquistar experiências originais, através da observação, de pequenas mudanças e da correção de grandes rotas.

Como já mencionado, para que os professores consigam responder, da melhor forma, às exigências que lhes são colocadas atualmente, é importante que a sua formação seja, também, objeto de adaptações. Educar para o empreendedorismo obriga a uma formação específica. Porém, esta educação não se deve limitar ao objetivo de fomentar o empreendedorismo, pretende-se, também, uma educação empreendedora (nas suas práticas, métodos didáticos e pedagógicos) que se aplique de modo transversal a todas as disciplinas.

A metodologia do aprender a fazer, por exemplo, é uma prática inovadora e que permite ao aluno desenvolver as suas capacidades empreendedoras. Adotada pelo PNEE, o aprender a fazer coloca o aluno no centro da ação. Ele torna-se ativo no processo de aprendizagem que se efetua através da prática. Os interesses, necessidades e exigências de cada um são tidos em consideração. A personalização do ensino é, assim, uma forma de ir de encontro às necessidades dos alunos, conhecer as suas dificuldades, aumentar a sua motivação e, conseqüentemente, melhorar os seus resultados. Os professores são desafiados a melhorar e adequar as suas práticas e, para que estas sejam melhoradas de forma constante, é importante que exista a sua disseminação, que se desenvolva um trabalho interdisciplinar, que se verifique uma partilha e uma complementaridade entre os diferentes interventores.

Com o objetivo de fomentar o espírito empreendedor, têm-se desenvolvido na União Europeia (UE) diferentes ações, designadamente: a implementação do Projeto do Procedimento Best «Mini Empresas no Ensino Secundário»; a promoção da semana europeia das Pequenas e Médias Empresas (PME, entre 6 e 14 de maio de 2006) para dinamizar o empreendedorismo em tempos difíceis; o lançamento do Programa-Quadro para a Competitividade e Inovação (CIP), em vigor entre 2007-2013 e que está dividido em três programas operacionais, um dos quais referente ao empreendedorismo e inovação – Programa de Empreendedorismo e Inovação (PEI)¹⁰.

Apesar de tudo, ainda são poucos os Estados-Membros que reconhecem o empreendedorismo como um objetivo dos sistemas de educação, assim como, são, ainda, uma pequena minoria, aqueles onde o empreendedorismo está incorporado de forma explícita nos currículos nacionais.

Em 2007, a Comissão Europeia vem reforçar este facto, ao referir que em Portugal existe uma série de iniciativas privadas e também do Governo, mas, não existem políticas públicas na área do empreendedorismo e este não está incluído no currículo nacional. Apenas Espanha, Irlanda, Chipre, Polónia, Finlândia e Reino Unido contemplavam o empreendedorismo nos currículos nacionais do ensino secundário. Na maior parte destes, as medidas tomadas estão direcionadas, principalmente, para o empreendedorismo numa vertente empresarial.

Mais recentemente, em 2009, foi desenvolvida pela Gallup Organization (Hungria), uma pesquisa sobre “Entrepreneurship in the EU and beyond” onde se pretendeu conhecer, entre outros aspetos, “The impact of school education on entrepreneurship”. Neste estudo, solicitado pela Direção Geral das Empresas e Indústria e coordenado pela Direção Geral de Comunicação, estiveram envolvidos 36 países. Nele, foram inquiridas cerca de 26 000 pessoas (com 15 ou mais anos), selecionadas aleatoriamente. As entrevistas foram, predominantemente, realizadas através de telefones fixos. Para corrigir as disparidades da amostra, foi implementada uma ponderação de pós-estratificação dos resultados, com base em variáveis sociodemográficas. No estudo colocaram-se algumas questões no que diz respeito ao empreendedorismo na escola, designadamente:

- “A minha educação escolar ajudou-me a desenvolver um espírito de iniciativa – uma atitude empreendedora”;
- “A minha educação escolar ajudou-me a compreender melhor o papel dos empresários na sociedade”;
- “A minha educação escolar deu-me as capacidades e os conhecimentos necessários para dirigir um negócio”;
- “A minha educação escolar desenvolveu o meu interesse em tornar-me empreendedor”.

Face a estas questões verifica-se, que em média, a maioria dos inquiridos, pertencentes à UE apresenta discordância face às frases apresentadas. Apenas o primeiro ponto regista uma percentagem semelhante entre os inquiridos que “concordam fortemente” / “concordam” (49%) e aqueles que “não concordam” / “discordam fortemente” (49%).

Mas, na análise entre países, verificam-se diferenças acentuadas. Relativamente ao item “A minha educação escolar ajudou-me a desenvolver espírito de iniciativa – uma atitude empreendedora”, Chipre e Portugal surgem no topo da tabela, com 64% e 63% respetivamente, enquanto a Letónia apresenta apenas 26% de concordância. Quando questionados sobre a influência da educação na perceção do papel dos empresários na sociedade – “A minha educação escolar ajudou-me a compreender melhor o papel dos empresários na sociedade” – Portugal volta a aparecer em destaque com 66% de inquiridos que estão de acordo com a afirmação, enquanto os lituânios e os húngaros são os que menos concordam (28% e 31% respetivamente).

Relativamente à opinião sobre a afirmação “A minha educação escolar deu-me as capacidades e os conhecimentos necessários para dirigir um negócio”, verifica-se que apenas Chipre (55%), Portugal (54%), Irlanda (50%) e Malta (50%) apresentam uma percentagem de concordância superior à de discordância. Em Espanha, a opinião dos inquiridos divide-se equitativamente (49%). No que diz respeito ao último item “A minha educação escolar desenvolveu o meu interesse em tornar-me empreendedor”, nos 27 países da EU, os inquiridos discordaram, na sua maioria, da afirmação. Malta (43%), Roménia (42%) e Portugal (40%) foram os países que registaram uma maior percentagem de concordância, enquanto na Letónia apenas 16% dos inquiridos concordaram com a afirmação. Ao analisar-se os países não pertencentes à UE, conclui-se que, relativamente aos quatro itens indicados anteriormente, os países que mais se destacam com elevadas taxas de concordância são: a Turquia, os EUA e a China.

O estudo, aqui, descrito apresenta também resultados comparados entre 2007 e 2009, no que respeita aos itens:

- “A minha educação escolar ajudou-me a desenvolver um espírito de iniciativa – uma atitude empreendedora”;
- “A minha educação escolar ajudou-me a compreender melhor o papel dos empresários na sociedade”;
- “A minha educação escolar desenvolveu o meu interesse em tornar-me empreendedor.”.

Neste contexto, a Dinamarca, a França, o Luxemburgo e a Holanda foram os únicos países onde se verificou um aumento de cerca de 5% para uma ou duas das afirmações. Todos os restantes países, ou não alteraram, ou diminuíram a sua concordância, designadamente Portugal. Apesar desta diferença entre 2007 e 2009, é de notar que Portugal surge como um país de destaque, pela positiva, na medida em que os níveis de concordância com a influência da educação no fomento do empreendedorismo são elevados.

Importa referir ainda que, neste estudo, os inquiridos europeus mais jovens e aqueles que ainda estavam em formação escolar, eram os mais predispostos a concordar com a importância da educação na sua preparação para se tornarem empreendedores.

A investigação desenvolvida pela Comissão Europeia (2012) vem, também, dar conta dos esforços desenvolvidos e em desenvolvimento pelos países da UE, no sentido de promover uma educação para o empreendedorismo. Verificou-se que cerca de um terço dos países europeus oferece apoio neste sentido, que pode consistir em orientações pedagógicas e/ou materiais didáticos.

Mas, integrar o empreendedorismo na educação não é o único desafio. As necessidades da sociedade de hoje, obrigam a uma mudança quer na população em geral, quer nos sistemas de ensino em particular, visto existir uma influência mútua entre estas duas dimensões (sociedade vs sistema de ensino). Por isso, é importante combater a cultura de penalização do erro e a escolaridade de massas e ter presente o constante risco e incerteza sociais, bem como a necessidade de existir um ambiente favorável à promoção do empreendedorismo. Mostra-se premente que os professores/educadores/formadores aprendam a lidar com o erro de forma positiva, usando-o como um instrumento de aprendizagem. A existência de uma cultura de penalização do erro, bloqueia, conseqüentemente, a aptidão das pessoas para a tomada de decisões que impliquem correr riscos.

Hoje, mais do que nunca, vive-se numa sociedade de riscos (ambientais, tecnológicos, mas também sociais e económicos aos quais se dá aqui especial ênfase). Este facto agrava a aversão intrínseca que o ser humano, no geral, tem para com o risco. Neste âmbito, em Portugal, foi publicado pelo Ministério da Educação e Ciência, a 20 de outubro de 2011, uma recomendação com o objetivo de educar os cidadãos para o risco, ou seja, para a tomada de decisões informadas. A escola, as autarquias, os museus e centros de ciência, os media, bem como outras entidades específicas são referidos como meios para promover essa educação. O objetivo é fazer com que o risco seja conhecido, também, pela sua vertente positiva: a possibilidade para mudar a sociedade, inovar, obter sucesso profissional.

O esforço da educação para o empreendedorismo enquadra-se numa lógica estratégica a nível europeu e nacional, no sentido de desenvolver competências, desde cedo, nas crianças e nos jovens. Configura-se, por isso, importante, aprofundar conhecimento sobre um dos projetos desenvolvidos a nível nacional, especificadamente o Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE), adiante também designado de Projeto.

5. O Plano Nacional de Educação para o Empreendedorismo (PNEE) em Portugal

Caracterizar o PNEE a nível nacional, é um dos eixos desenvolvidos com o objetivo de explorar o tema da educação para o empreendedorismo. Para tal, são apresentados os fundamentos e diretrizes do Projeto, a sua forma de aplicação e evolução, bem como descritas as suas características mais específicas.

6. Fundamentos e diretrizes

O PNEE, concebido e da responsabilidade da DGIDC do Ministério da Educação,

foi aprovado pela mesma Direção em outubro de 2006 e surge, essencialmente, com base numa comunicação da Comissão das Comunidades Europeias, realizada a 13 de fevereiro de 2006, intitulada “Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem”.

Esta comunicação destacou, entre outros aspetos, a importância da aquisição de noções básicas de empreendedorismo, desde tenra idade; o contributo positivo que os sistemas educativos podem ter no fomento do empreendedorismo; a relevância da aprendizagem, pela prática e experiência, para adquirir competências e um espírito empreendedor; as vantagens do estabelecimento de parcerias entre as Escolas e outras entidades (públicas ou privadas), nomeadamente empresariais e comunitárias; e a importância das Escolas beneficiarem de apoio prático e incentivos para o fomento do empreendedorismo e dos professores adquirirem uma formação adequada.

Deste modo, o PNEE defende uma atuação com base nas seguintes diretrizes:

- Os alunos, dos ensinos básico e secundário, devem desenvolver um conjunto multidisciplinar e transversal de competências e saberes que lhes permitam empreender ao longo da vida, mobilizar os conhecimentos curriculares e fomentar a participação e ação cívica na sociedade;
- Desenvolver uma abordagem pedagógica inovadora, fomentando o aprender-fazendo em que as aprendizagens curriculares têm uma componente prática e os alunos são ativos nessa aprendizagem, e onde o ensino tem em consideração as especificidades de cada aluno;
- A Escola deve atuar com base no trabalho em equipa, cooperativo e colaborativo a diferentes níveis: na sala de aula, na escola, no local/meio envolvente, a nível nacional ou internacional.

7. Aplicação e evolução do PNEE

A aplicação do PNEE iniciou-se com uma fase piloto, no ano letivo de 2006/2007, que permitiu avaliar a sua eficácia e desenvolver estratégias para uma melhor adequação à realidade e às necessidades sentidas. Os vinte e três estabelecimentos de ensino que participaram nesta fase experimental, integraram o PNEE através de convite.

Neste projeto-piloto, procedeu-se à sensibilização de alguns elementos da comunidade escolar para o tema do empreendedorismo. Esta sensibilização consistiu na realização, pela Direção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (DGIDC), no âmbito da Orientação Escolar e Profissional, de um conjunto de ações com caráter de informação/formação. Estas ocorreram nos meses de março, abril e junho de 2006 e foram dirigidas aos técnicos de educação e orientação de todas as regiões (em particular, aos técnicos afetos aos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO) e aos elementos dos Conselhos Executivos), em cooperação com as respetivas Direções Regionais de Educação (DRE) do Continente e, no caso dos Açores, através da respetiva Direção Regional de Educação e Formação²⁷ (DREFAçores).

o Diretor Geral da CB e uma Técnica desta entidade; um representante da CONFAP; o Presidente da Associação do BIC Portuguesa e elementos do BIC que prestaram apoio direto às escolas envolvidas. Tendo em conta os resultados obtidos, a 14 de agosto de 2007 o Senhor Secretário de Estado da Educação aprovou a prossecução da iniciativa nacional de educação para o empreendedorismo durante 3 anos (2007/2010).

De referir que, ao contrário do que aconteceu na fase piloto (onde apenas participaram alunos dos segundo e terceiro ciclos e do ensino secundário), no ano letivo 2007/2008, o Projeto permitiu, também, às escolas do primeiro ciclo e às escolas profissionais, integrarem o PNEE.

Relativamente ao ano letivo de 2008/2009, optou-se pela consolidação dos resultados alcançados até então, em detrimento de se pretender alargar o Projeto ao universo das escolas de ensinos básico e secundário, dando-se ênfase à continuidade do Projeto nas Escolas que já o integravam (Ministério da Educação. DGIDC, 2009a).

Contudo, era objetivo aumentar o número de alunos/turmas/projetos/grupos face ao registado em 2007/2008, bem como ampliar o envolvimento de alunos, profissionais de educação e orientação, pais e demais parcerias de modo a dar continuidade ao trabalho desenvolvido, contemplando-o no seu projeto educativo e na sua planificação anual.

Assim, no ano letivo em causa (2008/2009), o PNEE manteve as finalidades metodologias. Da mesma forma, foi mantido o apoio e monitorização às escolas que o integraram (numa primeira fase até dezembro de 2008), através da formação “Educação para o Empreendedorismo na Escola”, na modalidade de projeto, inscrita no Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP).

Numa segunda fase, o apoio foi dado através da Comunidade Virtual do PNEE - Plataforma Moodle da DGIDC e/ou através de contacto por via eletrónica, telefónica ou presencial. Ainda que de uma forma mais pontual, as Escolas continuaram a beneficiar do apoio dos técnicos da Direção Regional de Educação (DRE), bem como das entidades BIC.

Em abril de 2009, procedeu-se a uma reestruturação gradual do PNEE. Previu-se então, que o Projeto deveria continuar a ser desenvolvido nos moldes definidos, mas numa perspetiva futura de sustentabilidade. Ou seja, passaram a ser as próprias escolas a mobilizarem-se, com o objetivo de encontrar as parcerias, os meios e os recursos necessários para a promoção da Educação para o Empreendedorismo, junto dos seus alunos.

Definiu-se, ainda, a necessidade de se iniciar uma avaliação externa, de modo a permitir uma maior divulgação a nível regional, nacional e internacional, bem como a criação de materiais que, em conjunto com os já produzidos, permitissem uma continuidade no apoio às escolas a partir do ano letivo 2009/2010.

Esta reestruturação previu que, as escolas interessadas pudessem, de uma forma autossustentada, dar continuidade ao PNEE durante os anos letivos subsequentes. Sendo um Projeto de larga envergadura e duração, foram diversificadas as ações desenvolvidas, bem como os meios humanos e materiais envolvidos na implementação do PNEE. Apresentam-se as ações desenvolvidas, de modo a permitir uma visão sumária de todo o percurso do Projeto ao longo do tempo.

Características específicas do PNEE:

A. Missão: Garantir que «alunos e jovens estudantes tenham acesso a uma educação que incentive o empreendedorismo de cada um através do desenvolvimento de competências integradas num pensamento crítico e criativo, virado para a mudança e para a resolução de problemas».

B. Objetivo principal: Promover ações empreendedoras e desenvolver, junto de alunos dos ensinos básico e secundário, competências e atitudes que permitam empreender.

C. Público-alvo: Escolas/agrupamentos de escolas de ensinos básico e secundário e, por inerência, os alunos, os pais e encarregados de educação, os órgãos de gestão, os professores e outros técnicos de educação e de orientação das escolas.

D. Competências-chave para o desenvolvimento do empreendedorismo:

- Autoconfiança/ Assunção de riscos;
- Iniciativa/ Energia;
- Resistência ao fracasso/ Resiliência;
- Planeamento/ Organização;
- Criatividade/ Inovação;
- Relações interpessoais/ Comunicação.

E. Valores: Responsabilidade social; inovação e ação-reflexão.

F. Finalidades: - Promover o empreendedorismo nas escolas dos ensinos básico e secundário, entendido como um projeto de ação global da Escola, de educação para o empreendedorismo, incluído no seu projeto educativo, conducente ao desenvolvimento sustentado de uma cultura de escola empreendedora, comprometida ativamente com apropriação social do espírito empreendedor segundo três vetores de força: realização pessoal - capital cultural; empregabilidade - capital humano; cidadania e inclusão social - capital social.

- Garantir que os alunos tenham desenvolvido, no final da escolaridade obrigatória e do ensino secundário, um conjunto multidisciplinar e transversal de competências (conhecimentos, capacidades e atitudes), em torno da organização de experiências enquadradas no currículo (disciplinares e/ou não disciplinares), que envolvam simultaneamente três dimensões: competências-chave para empreender ao longo da vida, competências curriculares, participação e ação cívica na sociedade.

- Fomentar o estabelecimento e agilização de parcerias entre o setor público e o setor privado, consideradas cruciais para o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, através da construção de vínculos significativos entre a escola, as empresas e a comunidade.

- Fomentar o estabelecimento e agilização de parcerias entre o setor público e o setor privado, consideradas cruciais para o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, através da construção de vínculos significativos entre a escola, as empresas e a comunidade.

G. Eixos temáticos de atuação: Social: dinamização e participação ativa em projetos ou ações de cariz social.

H. Tecnológico e Científico: dinamização e participação ativa em projetos ou ações de cariz tecnológico e científico, e não apenas a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

I. Metodologia: Aprender-fazendo: o enfoque é colocado no aluno de modo a torná-lo ativo no processo de aprendizagem, que se efetiva através da prática. Os interesses, necessidades e exigências de cada um são tidos em consideração.

J. Áreas curriculares para a promoção do empreendedorismo: Disciplinares (consideradas essenciais): Língua Portuguesa, Matemática, Estudo do Meio e o Ensino Experimental das Ciências, Inglês, TIC.

K. Não disciplinares: Área de Projeto, Formação Cívica, Expressões Artísticas e Expressão Musical, Atividade Física e Desportiva, Outras Atividades de Enriquecimento Curricular.

L. Apoios prestados às escolas: Apoios prestados pelos serviços centrais e regionais do Ministério da Educação e pelas entidades especializadas (BIC).

8. Educar para o empreendedorismo na senda da promoção de uma cultura empreendedora

Identificada a necessidade de mudança a nível europeu (nitidamente a partir de 2000) – transformar a UE na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica a nível mundial – a educação é reconhecida como um domínio-chave na prossecução desse objetivo. Assim surge, em Portugal, o PNEE com o intuito de fomentar a educação para o empreendedorismo, que se iniciou em 2006/2007 como projeto-piloto e obrigou a adaptações culturais, organizacionais e pessoais. Durante a sua vigência (entre 2007 e 2010), foi sofrendo modificações e adaptações resultantes do acompanhamento e avaliação a que esteve sujeito, acabando por se promover a autonomia das Escolas na prossecução dos objetivos do Projeto.

O presente estudo, visou conhecer de modo aprofundado o PNEE, explorando o tema da educação para o empreendedorismo em torno de três eixos: característicos do PNEE a nível nacional; processo de adesão e implementação do PNEE a nível local; e perceções sobre o processo de implementação do PNEE a nível local.

No que diz respeito ao eixo III, convém assinalar a existência de algumas limitações, designadamente o número reduzido de entrevistas realizadas e a sua distribuição pelos agentes envolvidos. Esta situação verificou-se devido a fatores externos à vontade da investigadora tais como: a mobilidade dos docentes, a transição dos alunos para outros estabelecimentos de ensino e a indisponibilidade por parte das possíveis pessoas a entrevistar. Estes aspetos dificultaram o desenvolvimento de uma investigação que tivesse em consideração as perceções dos diversos atores, bem como a identificação dos impactes no público-alvo. Deste modo, optou-se pela realização de um estudo exploratório que se centrou na opinião de um ator de cada escola investigada que, à data, integrou a Comissão de Acompanhamento do PNEE.

Visou-se assegurar a integração metodológica, através do recurso à pesquisa bibliográfica, documental e ao uso da entrevista. Assim, procedeu-se à triangulação de dados de modo a enriquecer e complementar a investigação. Este é, por isso, um estudo que integra quer dados objetivos, quer subjetivos.

Neste contexto, são aqui tecidas algumas considerações que dão conta de aspetos relevantes quando se fala em educação para o empreendedorismo.

9. A existência de uma vontade

Para haver empreendedorismo é necessário a existência de uma vontade coletiva de mudança. Neste contexto de escola, a vontade de empreender deve surgir, principalmente, daqueles que têm mais poder, daqueles que lideram, neste caso, da direção executiva. Mas, para além da existência de uma vontade e da capacidade de motivação e mobilização de quem lidera, existem outros fatores que facilitam a promoção da educação para o empreendedorismo. Tomando como referência as Escolas referenciadas no PNEE, a Escola 2 destaca-se por ser aquela que obteve maior sucesso na aplicação do Programa, é importante notar que o envolvimento dos professores pode ter sido facilitado pelo facto desta apresentar um número menor de professores, em comparação com as restantes três Escolas. O esforço de mobilização não é tão exigente por parte de quem lidera (a direção executiva) e, para além disso, o espírito de grupo e cooperação encontra-se reforçado graças a uma maior união e proximidade, que um número mais elevado de elementos dificulta.

A integração das Escolas no PNEE foi realizada através de convite ou através de candidatura. Considera-se que nas situações em a Escola se candidatou, existiu uma vontade intrínseca. Nestes casos, torna-se mais fácil mobilizar os restantes membros da Escola tais como o pessoal docente e não docente e, conseqüentemente, os alunos. Este facto verificou-se na Escola 2.

A análise de dados apresentada acima, sugere também que a forma como as Escolas investigadas aderiram ao PNEE, determinou todo o restante processo de implementação, desde a conceção dos projetos desenvolvidos no contexto, até à perceção dos entrevistados sobre o Projeto relativamente à sua adequação à realidade, aos seus impactes e à sua não continuidade.

Nos casos em que o PNEE foi integrado através de candidatura, identifica-se uma vontade e uma maior apropriação dos objetivos a alcançar, que se traduziu no esforço de desenvolver projetos a partir dessa mesma vontade, evitando-se, mais facilmente, intervenções descontextualizadas.

Mobilizar o pessoal docente para educar para o empreendedorismo mostra-se uma árdua tarefa. Do mesmo modo, é difícil mobilizar os alunos para adquirir competências empreendedoras. Considera-se que o papel dos primeiros é essencial no desenvolvimento e evolução dos segundos. São os educadores e professores que trabalham mais de perto com os alunos e, por isso, têm algum poder para lhes inculcir determinadas competências, conhecimentos e experiências.

A falta de iniciativa dos alunos mostra a importância do professor como orientador e mediador dos mesmos no seu percurso formativo. Mostra-se urgente motivar os alunos que, hoje em dia, encontram na Escola apenas mais um meio de receção de informação (colocada ao lado de outras fontes, muitas vezes, mais atrativas como a televisão e a internet). Assim, verifica-se que motivar os alunos é cada vez mais difícil e, por isso, é importante apostar numa educação personalizada que permita ao professor encontrar no aluno (e, muitas vezes, ajudar o aluno a encontrar) o seu sonho, a sua paixão, o seu projeto pessoal.

Mas como mobilizar os professores? Crê-se que a formação dos professores, sobre o tema do empreendedorismo e sobre como e quais as melhores formas de colocar em prática a educação para o empreendedorismo, é uma forma de os mobilizar para a causa.

10. A adequação do PNEE à Escola

Tal como o próprio nome indica, o PNEE foi delineado para ser aplicado a nível nacional. Por este facto, é importante que ele seja olhado como um modelo que necessita ser adaptado a cada contexto. No entanto, sugere-se que esta adaptação seja analisada em duas dimensões: a Escola como organização e a Escola integrada numa comunidade.

11. A Escola como organização

Como organização, a Escola apresenta uma estrutura na qual se obedece a determinados procedimentos, regras e orientações. Existe um modo de funcionamento já estabelecido que importa ter em consideração quando se deseja implementar algo diferente, como foi o caso do PNEE.

De acordo com as perceções da maioria dos entrevistados, a estrutura organizativa da Escola apresentou diversos obstáculos à implementação do PNEE, tais como: uma grande carga burocrática exigida aos professores; a não contemplação do empreendedorismo nos curricula escolares e, conseqüentemente, a inexistência de tempo letivo dedicado ao tema; e a grande mobilidade dos professores que decorre do sistema de contratação em vigor.

Relativamente à mobilidade dos professores, pode dizer-se que este facto está, em parte, relacionado com o ponto a seguir explorado, uma vez que aos professores nestas condições fica dificultado o seu conhecimento sobre o contexto; o seu relacionamento interpessoal com os restantes colegas e, conseqüentemente, o trabalho colaborativo; o sentimento de pertença e a dedicação e entrega ao Projeto, entre outros aspetos.

Por outro lado, o PNEE foi considerado pela maioria das Escolas estudadas, como extremamente burocrático e exigente, tendo em conta os esforços adicionais necessários (deslocações para beneficiar da formação e partilha de experiências e projetos com outras Escolas, e conseqüente alteração das aulas que tiveram de ser lecionadas noutro horário). Este facto refletiu algum conflito existente entre a estrutura organizativa da Escola e o PNEE.

Verificou-se, também, a dificuldade em integrar o empreendedorismo nas disciplinas já existentes e, quando aconteceu, foi realizada de forma individualizada, centrada apenas numa/algumas disciplinas (essencialmente na Área de Projeto) que trabalham sobre si mesmas e põem de parte o trabalho multidisciplinar. O facto do projeto desenvolvido pela Escola 2 estar integrado multidisciplinarmente, reflete um esforço de articulação entre as matérias curriculares e o objetivo de educar para o empreendedorismo, exigindo a dedicação dos professores. Verificou-se a centralidade no aluno e a aplicação da metodologia do aprender-fazendo. A atuação dos alunos, professores e restantes elementos envolvidos foi constituída por fases que tiveram em conta os períodos escolares. O desempenho dos alunos foi avaliado e tido em consideração nas suas notas finais, verificando-se uma articulação entre os conteúdos curriculares e a promoção do empreendedorismo.

12. A Escola integrada numa comunidade

A Escola não atua por si só, é uma parte de um todo, a comunidade. Quando se deseja implementar um projeto, neste caso na Escola, é importante que exista uma adaptação ao contexto. Tal como Guerra (2000:127) mostra, após a existência de um desejo é necessário passar à segunda fase e realizar a análise da situação e o diagnóstico. Desta forma, torna-se possível conhecer os stakeholders e estabelecer parcerias, das quais, segundo Clara Santos (2011:7), resultam vantagens para as partes envolvidas. Tendo em conta a estrutura do PNEE (a sua forma de aplicação que parte do geral para o particular), é exigido um trabalho conjunto entre os elementos internos e os elementos externos à Escola, de modo a alcançar o sucesso. A análise da situação e o diagnóstico, referidos acima, permitem identificar as necessidades existentes e, conseqüentemente, traçar um projeto adequado. A Escola 2 foi aquela que realizou um levantamento das necessidades da comunidade e desenvolveu um projeto com base nelas, não se restringindo às “paredes” da Escola.

13. Como promover uma cultura empreendedora?

O desafio com o qual Portugal e a UE se têm vindo a defrontar, consiste em substituir a cultura de penalização do erro por uma cultura empreendedora, abrindo caminhos à criatividade e inovação e usando o erro como forma de evolução. Mas como realizar esta substituição? Sabe-se que, apenas a longo prazo, se irá verificar um impacto mais alargado, no entanto, é importante ir semeando o empreendedorismo para que no futuro se colham mais e melhores frutos.

Considera-se que a escola/educação é um dos meios essenciais para conseguir alcançar este objetivo. Portanto, compete àqueles que detêm conhecimentos e experiências no âmbito do empreendedorismo, transmiti-los, através de formação, à escola e, essencialmente, aos docentes. Estes, por sua vez, vão educar os seus alunos para o empreendedorismo, através da sua prática pedagógica e dos conteúdos partilhados.

Ao adquirir estes conhecimentos, os alunos vão transmiti-los à sua família (presente e futura) e, para além disso, vão tornar-se cidadãos empreendedores modificando, assim, a sua comunidade e cultura. Em suma, verifica-se uma interdependência entre atores/sistemas: macro (família, comunidade, cultura), meso (escola, pessoal docente e não docente) e micro (alunos e peritos).

Para além disto, importa salientar que são necessárias condições para que a educação para o empreendedorismo seja promovida. Estas condições devem ser fomentadas, numa primeira instância, pelos órgãos decisores, como é o caso do Ministério da Educação, que condicionarão os restantes órgãos de intervenção. É necessário traçar um plano de reestruturação a diferentes níveis: organizacional, curricular, contratual, entre outros.

Sugere-se que esta reestruturação, cujo objetivo seja educar para o empreendedorismo, se efetive através da integração do empreendedorismo nas áreas disciplinares já existentes. O empreendedorismo não existe por si só, ele está articulado com outros saberes. Tornar-se empreendedor significa adquirir, aplicar e construir um conjunto de competências e conhecimentos. Deste modo, será importante perceber qual/quais as competências a desenvolver em cada disciplina e construir recursos que os docentes e outros interventores possam utilizar. A colocação em prática das competências adquiridas, exigirá o desenvolvimento de um projeto resultante do trabalho multidisciplinar em que os alunos e professores estejam envolvidos, promovendo a articulação com a comunidade e, assim, fomentando uma cultura mais empreendedora. Este poderá ser um eixo de investigação futura.

A investigação desenvolvida mostra que o fomento e a educação para o empreendedorismo ainda têm um longo caminho a percorrer. Há mudanças que têm de ocorrer, adaptações que devem ser realizadas, culturas que têm de ser transformadas e, certamente, esta tem de ser uma luta persistente e contínua.

14. Conclusão

O conceito de empreendedorismo social tem vindo a ganhar notoriedade na agenda académica, política e mediática global, em grande parte por se tratar de uma promessa de impacto e mudança sociais duradouros, que surge mais informada e adaptada aos desafios sociais que se colocam no séc. XXI. Partindo das teorias sobre o empreendedorismo, a sua vertente social tem conseguido afirmar a sua autonomia quer pelas suas especificidades quer pelo relevo e natureza das suas atividades e resultados. Os trabalhos desenvolvidos no âmbito americano e europeu têm procurado apreender estas novas dinâmicas e tendências do terceiro sector e consolidar um campo conceptual ainda disperso e fragmentado. Neste sentido, Defourny e Borzaga refletem sobre os pontos convergentes entre a tradição americana do sector não lucrativo e a tradição europeia da economia social salientando as seguintes dimensões caracterizadoras do empreendedorismo social: a existência formal/institucional sob a modalidade de uma organização; o carácter privado, ou seja, a não pertença quer ao Estado quer ao mercado; a autogovernança, isto é, a regulação própria ou a gestão independente; a natureza voluntária e livre da adesão dos seus membros.

Apesar de neste trabalho comparativo se defender que é a combinação dos elementos característicos das cooperativas e do sector não lucrativo que confere uma nova dinâmica ao empreendedorismo social, negligencia, contudo, os contributos da abordagem empresarial e da inovação social americana, as quais conferem novos elementos na análise. Entre os aspetos principais destas últimas vertentes, é de reter que a sustentabilidade das organizações se tornou fulcral em ambos os contextos americano e europeu, impondo lógicas de mercado e estratégias de gestão cada vez mais próximas das empresas lucrativas. Outra tendência do debate teórico americano, recusada pela escola europeia, prende-se com a análise transversal das práticas do empreendedorismo social no âmbito dos vários sectores (quer tenham lugar na esfera pública, no terceiro sector ou no sector privado lucrativo), tornando mais complexa e dispersa a abordagem ao fenómeno. Procurando estabelecer a ponte entre as duas principais correntes norte-americanas aqui descritas, Dees e Anderson referem que devemos concentrar-nos nos empreendedores sociais que realizam inovações, fruto de combinações de métodos quer empresariais quer do mundo da filantropia, para criar valor social de forma sustentável e com potencial de impacto a larga escala. É neste âmbito que a responsabilidade social corporativa é perspectivada enquanto empreendedorismo social.

Por tudo isto, julgamos que o avanço do corpo teórico do empreendedorismo social se fará pela observação atenta e crítica dos vários contributos que têm surgido de diferentes perspetivas e geografias, assim como da análise da realidade empírica das organizações do terceiro sector, para o qual pretendemos contribuir com a análise do contexto português.

A Fundação Zofia Zamenhof

A **Fundação Zofia Zamenhoff** tem como objetivo preservar as estruturas democráticas e os valores europeus na Polónia e difundir estes valores nos países da Europa Oriental que ainda não pertencem à União Europeia. A formação de atitudes civis, bem como o apoio a actividades civis, são as principais direcções da nossa fundação.



Apoiamos iniciativas que visam educar a sociedade no âmbito dos direitos civis, dos valores democráticos e do respeito pelo papel do indivíduo na sociedade. Queremos levar a cabo programas de prevenção da pobreza e da exclusão social. Somos de opinião que só graças a uma educação adequada é que podemos criar uma verdadeira integração social e consolidar as regras da democracia. Uma das nossas principais prioridades é cooperar no sentido de desenvolver vários sistemas educativos para adultos e jovens.

Outras prioridades incluem: formação de atitudes civis através da educação, cooperação internacional, atividades interculturais, apoio a sistemas sociais de democratização e estruturas públicas na Parceria Oriental.

A Fundação Zofia Zamenhof tem como objetivo propagar a ideia de liberdade, as regras da democracia, a diversidade cultural e a tolerância. Através do nosso trabalho, queremos mostrar como resolver problemas sociais. Queremos contribuir para aumentar o nível de educação de vários grupos sociais nos países onde vamos desenvolver o nosso trabalho e ter influência nos processos de integração entre nações. Estamos certos de que esta é a educação que dá uma oportunidade de crescimento e torna as diferenças sociais mais pequenas. O diálogo intercultural é possível graças à educação. Assim, o nosso trabalho visa igualmente a educação e a formação, também no domínio da cooperação internacional. Queremos também difundir o conhecimento sobre as pessoas ligadas às ideias da nossa fundação. Abaixo encontram-se pequenas biografias dos nossos patronos.

V. Problemas das cooperativas sociais

Autores- Wojciech Duranowski, Zbigniew Dąbrowski, Barbara Makarewicz
A fundação Zofia Zamenhof, Polónia

1. Introdução

As cooperativas sociais desempenham um papel importante na sociedade, combinando objetivos de negócios com valores sociais. Tem como objetivo criar empregos, combater a exclusão social, satisfazer necessidades sociais e ambientais e gerar benefícios sociais. A realização dos objetivos contribui para uma mudança positiva na estrutura e no funcionamento das sociedades. No entanto, apesar das suas valiosas atividades, as cooperativas sociais enfrentam frequentemente diversos desafios que dificultam o seu sucesso e sustentabilidade.

Com base numa pesquisa encomendada pela Fundação Zofia Zamenhof - “Características de cooperativas sociais selecionadas na província de Mazovia e os contextos em que foram formados” - realizámos uma análise dos problemas mais comuns enfrentados pelas cooperativas sociais. Neste capítulo, focaremos na identificação e na descrição de sete deles. Vamos analisar esses desafios, destacando as suas causas, consequências e possíveis estratégias de sobrevivência.

O primeiro problema é a falta de uma fonte estável de financiamento, o que muitas vezes leva a dificuldades na manutenção das operações das cooperativas sociais e no pagamento em atraso aos funcionários. O segundo problema é a falta de acesso ao capital, o que dificulta o desenvolvimento e o investimento - especialmente quando as cooperativas sociais não conseguem aceder as fontes tradicionais de financiamento. Outro desafio é a falta de competências de gestão, o que pode levar a dificuldades na planificação, organização e tomada de decisões eficazes. A concorrência no mercado também é um potencial obstáculo enfrentado pelas cooperativas sociais, especialmente em setores onde existe muita competição entre elas e as empresas tradicionais. O próximo problema é a falta de consciencialização e educação pública, o que pode dificultar a conquista de clientes e parceiros de negócios. Além disso, as diversas competências da força de trabalho representam um grande desafio, exigindo uma gestão flexível da equipa e cooperativa por parte dos responsáveis pelas operações da cooperativa. O último problema descrito é a falta de apoio institucional, o que pode dificultar a obtenção de recursos, o acesso à formação e a utilização de infraestruturas públicas. A análise destes sete problemas ajudar-nos-á a compreender melhor os desafios enfrentados pelas cooperativas sociais e a identificar estratégias potenciais de sobrevivência. É necessário desenvolver soluções práticas que permitam às cooperativas sociais alcançar os seus objetivos sociais, mantendo a estabilidade financeira e o sucesso a longo prazo.

Vale a pena destacar que os problemas enfrentados pelas cooperativas sociais variam dependendo do país, do contexto socioeconómico e das especificidades de uma cooperativa em particular. No texto seguinte, baseámo-nos na nossa análise na situação destas organizações na Polónia, mas com base numa revisão de artigos académicos estrangeiros e em dados recolhidos pela União Europeia, abordamos que as dificuldades identificadas são universais e podem afetar as cooperativas sociais em qualquer país

2. Falta de uma fonte estável de financiamento

A falta de uma fonte estável de financiamento é um dos desafios mais sérios enfrentados pelas cooperativas sociais. Muitas vezes, dificuldades em garantir uma renda regular e confiável, o que pode gerar muitos problemas, tanto na manutenção das operações como no pagamento dos funcionários.

As cooperativas sociais, como organizações de carácter social, frequentemente operam em setores que não garantem lucros elevados. Podem operar nas áreas de serviços sociais, de atividade, cultura ou proteção ambiental. Frequentemente, concentram-se na resolução de problemas sociais ou ambientais que são menos lucrativos do ponto de vista do mercado. Como resultado, as cooperativas sociais frequentemente lutam com oportunidades limitadas na geração de rendimentos. O acesso limitado a fontes tradicionais de financiamento, como empréstimos bancários, pode ser uma das razões para a falta de uma fonte estável de financiamento. Uma vez que as cooperativas sociais muitas vezes não operam com fins lucrativos, podem enfrentar dificuldades no cumprimento dos requisitos de crédito ou em documentar a sua solvência.

Além disso, algumas cooperativas sociais podem depender de subsídios ou subsídios limitados no tempo e na quantidade. Na ausência de financiamento permanente, as cooperativas sociais podem encontrar dificuldades em planear as suas atividades a longo prazo e manter as suas operações.

Exemplos de problemas resultantes da falta de uma fonte estável de financiamento podem incluir atrasos no pagamento na formação dos funcionários da cooperativa social ou a incapacidade de contratar novos funcionários, o que pode limitar o crescimento da organização. Além disso, as cooperativas sociais podem ter dificuldade em investir no desenvolvimento de seus serviços ou na compra de equipamentos e ferramentas possíveis, o que pode afetar a qualidade dos serviços prestados e sua competitividade no mercado.

As cooperativas sociais podem aplicar várias estratégias para abordar a falta de uma fonte estável de financiamento e ajudá-las a alcançar a sustentabilidade financeira a longo prazo e crescimento.

- **Diversificação de rendimento:** é importante que as cooperativas sociais obtenham diversas fontes de financiamento. Estes podem incluir subsídios do governo, fundos europeus, fundos privados, investidores sociais ou parcerias com outras organizações ou empresas. A diversidade de rendimentos reduz o risco associado à perda de uma principal fonte de financiamento.
- **Desenvolvimento de produtos e serviços próprios:** As cooperativas podem investir no desenvolvimento de novos produtos e serviços que abordem necessidades específicas do mercado. A implementação bem sucedida de tais iniciativas atrai novos clientes e gera receitas adicionais.

- **Gestão financeira eficaz:** Uma gestão financeira adequada é fundamental. As cooperativas devem administrar suas despesas, elaborar orçamentos e identificar poupanças potenciais. Uma contabilidade e relatórios financeiros adequados permite um controlo rigoroso das finanças da organização.
- **Colaborações e parcerias:** estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações, empresas ou instituições pode fornecer às cooperativas acesso a novas fontes de financiamento, clientes ou mercados. As colaborações permitem a utilização mútua de recursos e o desenvolvimento de conjunto de projetos.
- **Financiamento coletivo e campanhas comunitárias:** As cooperativas podem envolver a comunidade nas suas atividades através de campanhas de financiamento coletivo ou ações comunitárias em que as pessoas podem apoiar financeiramente a sua missão ou através da promoção e apoio nas redes sociais.
- **Foco em atividades lucrativas:** As cooperativas devem identificar e concentrar-se em atividades que sejam socialmente valiosas e gerem receita. Isso permite a utilização eficiente de recursos e tempo.

Em conclusão, as cooperativas sociais devem procurar diversidade de receitas, gestão financeira eficaz, inovação, cooperação e envolvimento comunitário para lidar com a falta de uma fonte estável de financiamento. Uma combinação destas estratégias permitirá que se alcance a estabilidade e sucesso a longo prazo.

3. Falta de acesso ao capital

A falta de acesso ao capital é um problema significativo para as cooperativas sociais, pois dificulta o seu desenvolvimento, investimento e operação bem-sucedida. Muitas vezes, as cooperativas sociais enfrentam dificuldades para obter fundos suficientes, especialmente se não conseguirem recorrer a fontes de financiamento tradicionais.

Uma das principais razões para a falta de acesso ao capital é que as cooperativas sociais frequentemente operam em setores que não são atrativos para investidores comerciais. Devido aos seus objetivos sociais e ambientais, as cooperativas sociais não podem gerar o mesmo retorno financeiro elevado que as empresas que atuam no setor puramente comercial. A falta de perspectivas de um retorno significativo sobre o investimento pode desencorajar potenciais investidores e dificultar a angariação de capital.

Além disso, fontes tradicionais de financiamento, como empréstimos bancários, podem ser indisponíveis ou ser de difícil acesso para as cooperativas sociais. Os bancos frequentemente bloqueiam garantias ou provas de solidez financeira, requisitos que as cooperativas sociais podem não cumprir devido à sua estrutura de propriedade específica e objetivos sociais.

Exemplos de dificuldades resultantes da falta de acesso ao capital podem incluir a capacidade limitada de expandir as operações ou introduzir novos serviços, contratar mais funcionários, adquirir equipamentos necessários ou melhorar a infraestrutura. As cooperativas sociais também podem ser incapazes de competir com empresas tradicionais, que têm acesso a recursos financeiros mais amplos e podem seguir estratégias de marketing mais agressivas.

Para superar esses desafios, as cooperativas sociais frequentemente buscam fontes de financiamento. Estas podem incluir as já mencionadas bolsas, subsídios ou programas de apoio oferecidos por organizações sem fins lucrativos, fundações, governos ou instituições internacionais. Além disso, as cooperativas sociais desenvolvem parcerias com investidores sociais interessados em financiar empreendimentos sociais e ambientais.

O crowdfunding também se tornou popular nos últimos anos, permitindo que as cooperativas sociais arrecadem fundos das comunidades que apoiam seus objetivos e atividades. Plataformas de crowdfunding ou de investimento podem ser uma fonte valiosa de capital para elas.

4. Falta de competências de gestão

A falta de competências de gestão é um problema significativo para algumas cooperativas sociais, que podem enfrentar dificuldades devido à falta de experiência em gestão empresarial. Muitos membros das cooperativas sociais estão envolvidos no empreendimento por causa de seus objetivos sociais e paixão, mas podem cuidar de competências de gestão, que são cruciais para o planejamento, organização e tomada de decisões eficazes.

O empreendedorismo social requer tantas competências empresariais como sociais. A falta de competências de gestão pode levar ao caos organizacional, má alocação de recursos, processos ineficientes e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. As cooperativas sociais que carecem de competências de gestão adequadas podem encontrar-se numa situação difícil quando enfrentam problemas financeiros, organizacionais ou operacionais.

Existem muitos exemplos de dificuldades associadas à falta de competências de gestão, que podem afetar significativamente o funcionamento das cooperativas sociais. Um planejamento estratégico ineficaz pode levar a metas vagamente definidas e ações práticas, resultando no desperdício de recursos e na perda de oportunidades de crescimento. A falta de consistência entre as posições da organização e a abordagem prática da sua implementação causa caos e confusão dentro da equipe.

A gestão controlada de recursos humanos é outro problema enfrentado pelas cooperativas sociais. Compromissos insuficientes, comunicação deficiente ou falta de formação adequada e desenvolvimento de competências entre os funcionários levam a uma menor produtividade e aplicação na equipe. Dificuldades na criação de estruturas organizacionais também afetaram o funcionamento suave das cooperativas. Se as posições e divisões de responsabilidades não estiverem bem definidas, as decisões são tomadas de forma planejada, e a eficiência da organização é limitada.

Além disso, a falta de competências nas áreas de marketing, vendas, finanças ou serviço ao cliente também tem um impacto negativo nas cooperativas. Competências econômicas nessas áreas podem levar a dificuldades para alcançar os clientes, reduzir as fontes de receita e perder competitividade no mercado.

No entanto, existem muitas formas de superar estas dificuldades. As cooperativas sociais podem investir no desenvolvimento de competências de gestão por meio de formação, cursos, orientação e apoio externo. Colaborar com ONGs, universidades locais ou outros especialistas pode fornecer conhecimento e competências empresariais.

Além disso, a participação em redes e organizações do sector pode proporcionar acesso a mentores, peritos e experiência de outros actores sociais.

É também importante que as cooperativas sociais considerem a possibilidade de trabalhar com pessoas com experiência em gestão de empresas que possam servir como consultores ou membros da direcção. Isto pode ajudar a reforçar a estrutura de gestão e a implementar as melhores práticas empresariais.

5. Concorrência no mercado

A concorrência de mercado é um problema significativo para as cooperativas sociais, que frequentemente operam em setores com muita concorrência de empresas tradicionais. Competir com essas empresas pode ser um desafio para as cooperativas sociais, especialmente se possuírem menos recursos e capacidades de marketing limitadas.

Empresas tradicionais muitas vezes operam com o lucro como seu principal motivador, o que lhes permite adotar estratégias de marketing agressivas, investir em publicidade e oferecer produtos ou serviços a preços competitivos. As cooperativas sociais, por outro lado, muitas vezes têm orçamentos de marketing limitados e tendem a se concentrar em valores sociais ou ambientais, o que pode afetar sua capacidade de promoção eficaz e aquisição de clientes.

Além disso, as empresas tradicionais muitas vezes têm mais recursos financeiros, tecnológicos e de rede, o que conferem uma vantagem competitiva. Eles podem inovar, investir em novas tecnologias, oferecer uma gama mais ampla de produtos ou serviços e desfrutar dos benefícios das operações em grande escala. As cooperativas sociais enfrentam frequentemente dificuldades em competir com essas empresas devido à falta de recursos equivalentes.

Exemplos de dificuldades resultantes da competição no mercado para cooperativas sociais incluem perda de clientes para empresas tradicionais, menos oportunidades de crescimento, menor capacidade de inovação e dificuldades em manter a estabilidade financeira. A competição pode levar à pressão sobre os preços, o que pode afetar a lucratividade das cooperativas sociais, que frequentemente operam para cumprir uma missão social em vez de maximizar o lucro.

Para lidar com esse desafio, as cooperativas sociais precisam se concentrar em construir seu valor agregado único e uma imagem de marca forte para se destacar da concorrência. Eles podem focar na qualidade de seus serviços, nas histórias de sucesso de seus membros, nos benefícios sociais que trazem para a comunidade local e em um relacionamento com seus clientes baseado em valores sociais.

Também é importante para as cooperativas sociais desenvolverem suas competências de marketing e construção de relacionamento. Eles fazem isso por meio de formação, colaboração com especialistas ou organizações que podem oferecer apoio na área de marketing. A utilização de ferramentas modernas de comunicação e promoção, como as redes sociais, pode ser uma maneira eficaz de atingir seu público-alvo.

Exemplos de medidas adotadas para ajudar as cooperativas sociais a competir no mercado incluem programas de subsídios oferecidos por organizações sem fins lucrativos, governos locais,

ou instituições internacionais. Estes programas podem fornecer apoio financeiro para o desenvolvimento e promoção de cooperativas sociais, o que aumenta as suas hipóteses de competir com as empresas tradicionais.

6. Falta de sensibilização e educação do público

A falta de consciência pública e educação é um problema significativo para as cooperativas sociais, pois algumas comunidades podem não estar cientes dessas organizações ou compreender o seu valor social. A falta de consciência pode dificultar a aquisição de clientes e parceiros de negócios e afetar o desenvolvimento e eficácia das cooperativas sociais.

Muitas pessoas não estão familiarizadas com a ideia de cooperativas sociais e com seu modelo de negócio específico. As cooperativas sociais trabalham frequentemente para resolver problemas sociais ou ambientais ou criar empregos para pessoas em risco de exclusão. No entanto, a falta de educação e informação sobre o assunto pode levar a um baixo nível de consciência pública das cooperativas sociais que existem mesmo nas suas imediações.

A falta de consciência social pode dificultar que as cooperativas sociais conquistem clientes. Se os clientes em potencial não compreenderem os valores sociais ou o impacto social das cooperativas sociais, podem hesitar em utilizar seus serviços ou empresas tradicionais, preferindo maior estabilidade financeira. Como resultado, as cooperativas sociais podem enfrentar dificuldades em atrair clientes, o que afeta sua estabilidade financeira e desenvolvimento. Este é um exemplo de um ciclo vicioso que afeta continuamente a frágil posição empresarial das cooperativas sociais.

Além disso, a falta de consciência pública também pode afetar a capacidade das cooperativas sociais de estabelecer parcerias de negócios. As empresas externas não podem compreender como podem colaborar com uma cooperativa social, que benefícios podem obter com isso ou que valores estão associados a ela. Isto pode levar a oportunidades perdidas para parcerias potenciais que poderiam contribuir para o desenvolvimento das cooperativas sociais.

Exemplos de dificuldades resultantes da falta de consciência pública e educação podem incluir falta de interesse da comunidade nas atividades e serviços oferecidos pelas cooperativas sociais, poucos clientes, dificuldades em obter subsídios ou subsídios e oportunidades limitadas de cooperação com instituições ou organizações locais.

Para enfrentar esses problemas, as cooperativas sociais podem tomar medidas para aumentar a consciência pública sobre suas atividades e os valores que promovem. Podem organizar campanhas de informação, reuniões comunitárias, apresentações ou workshops para ajudar a explicar a ideia de cooperativas sociais e o seu papel na sociedade. A colaboração com os meios de comunicação locais e comunidades online também pode ajudar a aumentar a visibilidade e a consciência pública.

Além disso, a educação sobre cooperativas sociais pode ser implementada nas escolas e instituições de ensino para influenciar a consciência das futuras gerações. Os programas educacionais incluem lições sobre empreendedorismo social, visitas a cooperativas sociais ou projetos que envolvem os alunos em atividades comunitárias.

Atividades desta natureza fazem parte da tendência promovida hoje de descentralização das atividades do setor de políticas sociais e apoio à atividade cívica a nível local.

7. Competências diversificadas dos trabalhadores

A diversidade de competências da força de trabalho apresenta um desafio significativo para as cooperativas sociais, que frequentemente empregam pessoas com diferentes competências e experiências. Essa diversidade pode afetar a gestão de equipes e a cooperação do trabalho, exigindo que as cooperativas sociais sejam flexíveis e capazes de explorar eficazmente as diferenças entre os funcionários.

As cooperativas sociais frequentemente envolvem pessoas que podem ter diferentes competências profissionais ou provenientes de diferentes origens, grupos etários ou culturas. Podem ser anteriormente desempregados, pessoas com deficiência, migrantes, desempregados de longa duração ou socialmente desfavorecidos. A diversidade dessas competências e experiências pode ser um ativo para as cooperativas sociais, mas também pode representar desafios na gestão da equipe.

Um dos desafios de uma força de trabalho diversificada é a gestão eficaz da equipe. As cooperativas sociais devem ser capazes de criar um ambiente de cooperação e envolvimento, ajudar os funcionários a desenvolver suas competências e apoiar estilos e perspectivas de trabalho diversos. Isso exige competências de comunicação e motivação e conhecimento de técnicas de construção de relacionamentos.

A cooperação do trabalho também é um desafio quando os trabalhadores têm competências diversas. As cooperativas sociais precisam encontrar métodos protegidos para organizar o trabalho, tendo em conta os diferentes papéis, tarefas e competências dos seus funcionários. A atribuição adequada de tarefas e a utilização de conjuntos de competências diversas podem ser cruciais para a eficácia das operações de uma cooperativa.

Exemplos de dificuldades resultantes de competências diversas dos funcionários podem incluir dificuldades de comunicação e comunicação em equipe, diferenças no ritmo de trabalho, dificuldades em motivar diferentes grupos de funcionários, a necessidade de fornecer formação e apoio a funcionários com diferentes níveis de competência e a necessidade de flexibilidade para acomodar diferentes estilos de trabalho.

Para lidar com este desafio, as cooperativas sociais podem investir no desenvolvimento de competências de gestão de equipes. Podem organizar formações e workshops para ajudar os líderes de equipe a desenvolver competências de comunicação, construção de relacionamentos e resolução de conflitos. Também é importante criar um ambiente de trabalho aberto e de apoio que permita aos funcionários exercer suas competências e agregar valor à organização.

Além disso, as cooperativas sociais podem criar programas de desenvolvimento profissional que permitam aos funcionários desenvolver suas competências e avançar internamente. Exemplos de tais atividades incluem cursos de formação, orientação, estágios ou oportunidades para participar em projetos e iniciativas de desenvolvimento. Um exemplo de medidas tomadas para gerenciar as diversas competências dos funcionários são os programas de integração social e apoio que as cooperativas sociais oferecem.

Através destes programas, os empregados podem desenvolver competências sociais, aprender uns com os outros e trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns.

8. Falta de apoio institucional

A falta de apoio institucional é um problema significativo para algumas cooperativas sociais, que podem dificultar a obtenção de apoio das autoridades locais ou regionais. A falta desse apoio pode ter um impacto negativo na aquisição de recursos, no acesso à formação e na capacidade de utilização de infraestruturas públicas. As autoridades locais e regionais desempenham um papel importante na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento das cooperativas sociais. Podem oferecer várias formas de apoio, como subsídios, subvenções, programas de desenvolvimento, acesso a infraestruturas ou instalações administrativas. No entanto, algumas cooperativas sociais podem encontrar uma falta desse apoio, o que prejudica as suas transações e desenvolvimento.

A falta de apoio institucional pode ter um impacto negativo na aquisição de recursos pelas cooperativas sociais. Subsídios e subvenções muitas vezes são necessários para financiar investimentos, desenvolvimento, formação ou expansão de negócios. Se as cooperativas sociais não tiverem acesso a apoio institucional externo, podem ver-se limitadas na sua capacidade de alcançar os seus objetivos sociais e de desenvolvimento empresarial.

Além disso, a falta de apoio institucional pode dificultar o acesso das cooperativas sociais a programas de formação e desenvolvimento. As autoridades locais e regionais podem oferecer tais programas para ajudar a desenvolver competências empresariais, de gestão ou de inovação. A falta desta assistência pode limitar as oportunidades de desenvolvimento para os funcionários das cooperativas sociais e afetar sua competitividade no mercado.

Além disso, a falta de apoio institucional pode afetar o acesso à infraestrutura pública. As cooperativas sociais frequentemente sofrem de acesso a infraestrutura adequada, como instalações, armazéns, terrenos ou instalações técnicas. No entanto, a falta de apoio do governo local pode dificultar o acesso a essa infraestrutura ou levar a custos mais elevados de aluguer ou compra.

Para lidar com este desafio, as cooperativas sociais podem tomar medidas para construir relacionamentos e cooperação com as autoridades locais e regionais. É importante que as cooperativas sociais participem no diálogo com as autoridades e expliquem seus objetivos sociais, a eficácia de suas atividades e os benefícios que trazem à comunidade local. Podem também envolver-se em iniciativas e projetos que sejam apoiados ou promovidos pelas autoridades, o que pode aumentar as chances de obter apoio institucional.

Além disso, as cooperativas sociais podem procurar apoio em programas e iniciativas organizadas por ONGs, fundações ou instituições europeias ou internacionais. Isso pode incluir a possibilidade de candidatura a subsídios, subvenções ou programas de desenvolvimento que apoiam o empreendedorismo social e iniciativas de carácter social. Exemplos de medidas tomadas para fornecer apoio institucional às cooperativas sociais incluem programas governamentais ou iniciativas locais que oferecem fundos ou subsídios especiais para o desenvolvimento do empreendedorismo social.

Por exemplo, em alguns países europeus, existem programas de apoio à criação e desenvolvimento de cooperativas sociais, que oferecem apoio financeiro para investimentos, formação ou desenvolvimento dos seus produtos e serviços.

9. Resumo

Em conclusão, foram discutidos sete dos problemas mais comuns enfrentados pelas cooperativas sociais. A falta de uma fonte estável de financiamento, a falta de acesso ao capital, a falta de habilidades de gestão, a concorrência no mercado, a falta de consciência pública e educação, a diversidade de habilidades dos funcionários e a falta de apoio institucional – todos esses desafios podem afetar a estabilidade, o desenvolvimento e a eficácia das cooperativas sociais.

É importante que a comunidade científica, os formuladores de políticas, as ONGs e os representantes das cooperativas sociais reconheçam esses problemas e tomem medidas apropriadas para resolvê-los. É necessário adotar medidas abrangentes em muitas frentes para apoiar o desenvolvimento das cooperativas sociais e aumentar sua capacidade de realização de missões sociais.

Exemplos de estratégias de enfrentamento incluem: buscar fontes de financiamento, como subsídios, subsídios ou investidores sociais; desenvolver habilidades de gestão por meio de treinamento e orientação; construir uma imagem de marca forte e conscientização pública por meio de campanhas de envolvimento e envolvimento comunitário; criar programas de desenvolvimento de habilidades para funcionários; estabelecer parcerias estratégicas de negócios e institucionais; e construir diálogo e colaboração com governos locais e regionais para obter apoio institucional.

Ao tomar essas medidas e adotar uma abordagem proativa para resolver problemas, já que as cooperativas sociais podem transformar em dificuldades de crescimento. Muitos líderes empreendedores de cooperativas sociais ao redor do mundo estão demonstrando que é possível alcançar o sucesso empresarial ao mesmo tempo em que geram benefícios sociais e têm um impacto positivo na sociedade.

Promover o desenvolvimento e o crescimento das cooperativas sociais é um investimento em uma sociedade mais equitativa e sustentável. Isso requer cooperação entre o setor público, o setor privado e o setor social, bem como o fortalecimento da conscientização pública sobre o papel que as cooperativas sociais desempenham na sociedade.

Superar esses sete problemas é fundamental para o sucesso no longo prazo das cooperativas sociais e o cumprimento de suas missões sociais. Seu potencial para criar um impacto positivo é enorme, e o entendimento e o apoio a essas organizações são essenciais para construir uma sociedade mais justa e sustentável.

10. Bibliografia

- Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector*. Routledge.
- Haugh, H. (2005). The social embeddedness of social entrepreneurship. In *Understanding the Social Economy* (pp. 137-155). Routledge.
- Janowska, Z. (2019). Determinants of the functioning of social cooperatives in Poland. *Social Policy* 46.7 (544): 8-14.
- Kolar J. (2008). *Social cooperatives*. Foundation of Social and Economic Initiatives. Warsaw.
- Miżejewski, C. (2010) Why you should start a social cooperative. Regional Center for Social Policy.
- Mook, L., Quarter, J., & Ryan, A. (Eds.). (2015). *The Routledge companion to social enterprise*. Routledge.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611-633.
- Pearce, J., & Kay, A. (2018). Social enterprise in the UK: Models and trajectories. In *Social Enterprise in Western Europe* (pp. 75-96). Palgrave Macmillan.
- Thompson, J. L. (2019). The social entrepreneur: a critique of the concept. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(2), 139-167.
-

VI. Participação das cooperativas sociais no domínio da saúde pública com base no exemplo do CUS Drobin

**Autores - Franciszek Wróbel, Adrian Maćkiewicz,
Fundação Zofia Zamenhof Polónia**

1. O conceito de saúde e de prevenção na medicina e nas ciências sociais

A saúde, conforme definido pela Organização Mundial da Saúde, é um estado de completo bem-estar físico, mental e social. Nos últimos anos, essa definição foi complementada pela capacidade de levar uma vida social e econômica, bem como nas dimensões espirituais e psicológicas. A saúde é um assunto muito amplo e frequentemente debatido. A capacidade de levar uma vida espiritual “plena” parece, pelo menos na compreensão de alguns, um termo bastante vago, e há sérias dúvidas sobre se incluir sua presença na definição. A controvérsia também envolve a área da saúde econômica; como definimos “levar uma vida econômica produtiva?” Essas são possíveis dúvidas pelas quais (como o autor suspeita) decidiu-se remover esses aspectos do funcionamento individual da definição de saúde.

Saúde física - o funcionamento adequado do corpo, seus sistemas e órgãos. A saúde física também abordou o equilíbrio entre os processos anabólicos (criação) e catabólicos (decomposição). Consideramos um organismo fisicamente saudável quando não há processos patológicos (doenças) nele. Seus sistemas então funcionam bem. Não é necessário ser muito atlético para poder dizer que se é fisicamente saudável; além disso, os idosos também têm a chance de manter o status de “fisicamente saudáveis”, porque a velhice não é uma doença, embora, devido à diminuição da capacidade de todos os sistemas humanos com o envelhecimento do corpo, torne-se cada vez mais difícil manter a saúde plena. Vale ressaltar que o resultado físico também tem um efeito positivo na condição mental. Como mencionado anteriormente, a exigência física não é uma garantia nem uma condição para estar saudável, mas a atividade física sistemática facilita definitivamente a preservação da saúde. Inúmeras publicações científicas descrevem essa relação, que vale a pena dedicar um parágrafo separado.

Saúde mental - pode ser dividida em dois tipos - saúde emocional e saúde mental. Uma pessoa emocionalmente saudável pode refletir e nomear emoções. Ele também pode expressá-las de maneira semelhante, de acordo com as regras e normas sociais. A saúde mental também está associada à manutenção do equilíbrio mental, e dentro disso está o gerenciamento de emoções - a capacidade de lidar com o estresse, a tensão, a ansiedade, a raiva, a agressão e outras emoções. A saúde mental e emocional pode mudar ao longo da vida de uma pessoa, mas, como a saúde física, também é geneticamente determinada. Algumas pessoas acham mais fácil entrar em um estado de ânimo deprimido ou de raiva.

A saúde mental é um aspecto da vida de uma pessoa que também vale a pena cuidar por meio de um trabalho sistemático em si mesmo – seus hábitos e seus pontos fracos. Algumas melhorias, por outro lado, em seu funcionamento emocional podem ser alcançadas apenas educando-se sobre as emoções e como senti-las, algo com o qual muitas pessoas permanecem indiferentes. O ambiente social em que se vive também é muito importante.

Saúde mental – fala sobre o curso correto dos processos de pensamento. Mostre a capacidade de pensar logicamente e com clareza, mas também de lembrar eventos e objetos, bem como de resolver problemas. A saúde mental está relacionada com a condição do sistema nervoso, especialmente o sistema nervoso central. Uma medida de saúde social é a capacidade de participar na vida em grupo. Expressa a capacidade de uma pessoa estabelecida, manter e desenvolver relacionamentos funcionais com outras pessoas ou animais. Também determina a capacidade de uma pessoa em estabelecer limites e respeitá-los com os outros, resolver problemas, bem como definir precisamente o seu papel numa comunidade. Deve ser adicionado que não é uma medida de saúde social se uma pessoa se encontrar em qualquer grupo, mas sim se consegue integrar-se em qualquer grupo mantendo, pelo menos, a higiene básica das relações interpessoais.

Saúde espiritual – depende da fé de uma pessoa, esta é uma forma de expressar suas crenças religiosas e práticas. Mostra como expressar um conjunto pessoal de princípios, comportamentos e formas de alcançar a paz interior e o equilíbrio. Existem muitas maneiras de alcançar a saúde espiritual. Alguns chamam à saúde espiritual “paz interior“, e podem estar relacionados com conceitos como “morte“, “Deus“, “vida após a morte“, e avaliar a atitude de uma pessoa em relação a eles. O mero fato de pertencer a um grupo religioso específico ou a ausência dele não determina de forma alguma o bem-estar espiritual de um indivíduo. O autor não assume a posição de que qualquer religião existente garanta a preservação do bem-estar espiritual pelo mero fato de ser seu adepto.

Prevenção é definida como um conjunto de atividades destinadas a manter a saúde no mais alto nível possível, reduzindo o risco de doenças. A prevenção, em termos sociais e individuais, pode ser: campanhas educacionais, imunizações, testes de triagem, consultas médicas e exames preventivos, tratamento dos efeitos da doença atual e redução dos sintomas, eliminação de fatores de risco e mudanças no estilo de vida (como a introdução de mais exercícios ou a renúncia a estimulantes). As medidas preventivas também podem incluir escolhas de vida, como a redução da exposição ao estresse, por exemplo, reduzindo a carga horária de trabalho ou alterando os padrões de trabalho, bem como mudando para uma residência menos poluída, por exemplo.

Os principais fatores que afetam a saúde são:

- condições biológicas,
- condições ambientais,
- estilo de vida, cuidados de saúde.

Essa divisão simples, mas também completa, não nos diz qual é a relação entre esses fatores. Por exemplo, uma pessoa com um estilo de vida ruim (falta de atividade física, dieta envolvente), mas que vive em boas condições ambientais e possui boas condições biológicas, pode desfrutar de melhor saúde do que uma pessoa que cuida de si mesma, mas vive em condições piores (por exemplo, na presença de alta poluição ambiental).

É importante lembrar que o conceito de bem-estar também é altamente subjetivo - alguém pode se sentir bem, mas ao mesmo tempo ter doenças das quais nem sequer é consciente. É importante distinguir entre saúde e bem-estar, que, por definição, é mais variável e não está diretamente relacionado à saúde.

2 Deficiência e exclusão social

A deficiência pode ser definida como a incapacidade de garantir a forma independente de uma vida individual e social normal devido a uma deficiência física ou mental congênita ou adquirida. O termo foi definido de várias maneiras na ciência e na lei. No modelo médico, a deficiência é uma condição de longo prazo, caracterizada pela presença de certas especificações no funcionamento normal do corpo humano. Essas limitações são causadas por uma deficiência na eficiência das funções físicas, mentais ou psicológicas. Também pode ser considerada uma lesão, ou seja, uma perda ou defeito em uma estrutura mental, fisiológica ou anatômica do corpo. Essa perda pode ser total ou parcial, permanente ou periódica, congênita ou adquirida, estabilizada ou progressiva.

Pessoas com deficiência frequentemente enfrentam a incapacidade (ou dificuldade) de funcionar plenamente na sociedade devido a barreiras no ambiente (sociais, culturais, legais, políticas), incluindo barreiras arquitetônicas. Enquanto as restrições sociais (por exemplo, preconceito, atitudes convenientes em relação às pessoas com deficiência) parecem apenas dificultar o funcionamento das pessoas com deficiência, as barreiras arquitetônicas criam dificuldades insuperáveis. Pessoas em cadeiras de rodas não conseguem chegar a muitos lugares sem grandes problemas, ainda existem muitas passagens de pedestres acessíveis, sem mencionar instalações culturais e públicas. Uma questão separada é a inexperiência das pessoas sem deficiência em lidar com pessoas com deficiência, muitas vezes tratando-as com condescendência ou excesso de servilidade - a maioria das pessoas com deficiência de mobilidade apenas quer ser tratada normalmente em todos os aspectos. Pessoas cegas, por outro lado, muitas vezes têm que lidar com desafios muito diferentes - por exemplo, a falta de algumas passagens de pedestres feitas pelo aparelho presente ali torna muito difícil atravessar a rua com segurança. Também é importante e relevante a conscientização de muitas vezes das limitações internas das pessoas com deficiência, como o medo de não ser acessível ou uma atitude bastante exigente devido a um sentimento de injustiça.

Vale também a pena mencionar a definição da Organização Mundial da Saúde, que, além da deficiência, também destaca os termos “impairment” (dano) e “limitation” (limitação). Um “impairment” é uma perturbação das funções essencialmente mentais (memória, consciência) ou sensoriais - órgãos internos (coração, rim), cabeça, tronco ou membros. “Limitação” (limitação) é o efeito de uma “deficiência” ou deficiência que limita ou impede o desempenho de uma ou mais funções consideradas normais, dependendo da idade, sexo e fatores socioculturais. Portanto, a limitação é um efeito da deficiência e seu “sintoma”, um efeito, e não uma questão completamente separada não relacionada à deficiência.

Uma das organizações envolvidas na assistência sistêmica a pessoas com deficiência é o Fundo Estadual de Reabilitação de Pessoas com Deficiência (PFRON). Através do Sistema de Serviço de Subsídios e Reembolsos (SODiR),

pagar subsídios mensais às pessoas com deficiência que possuam um certificado de deficiência atual ou documento equivalente. O empregador submete os formulários relevantes em papel ou eletronicamente através da aplicação SODiR.

As oficinas protegidas (ZPChr) e os funcionários do mercado de trabalho aberto recebem subsídios no mesmo valor desde abril de 2014. As taxas de subsídio mudam devido à situação atual e às regulamentações. Os montantes dos subsídios mensais à remuneração dos funcionários com deficiência em vigor a partir de abril de 2014 variam de 450 a 1950 PLN (por mês por funcionário), dependendo do grau de deficiência.

3. Trabalho das pessoas com deficiência

As pessoas com deficiência às vezes podem trabalhar profissionalmente, mas em alguns casos é necessário adaptar o local de trabalho de acordo. Na Polónia, existem vários grupos de deficiência e, ao contrário das opiniões que por vezes surgem, conceder a uma pessoa com deficiência o chamado “Primeiro Grupo de Deficiência“, que envolve a concessão de um certificado de “deficiência significativa“, não significa uma autorização de trabalho. Se uma pessoa com deficiência pode ou não trabalhar numa posição específica é feita em cada caso pelo médico do trabalho e, naturalmente, pelas realidades do mercado. Além disso, o médico do trabalho decide sobre as possíveis horas de trabalho de uma pessoa com deficiência e as atividades que ela não pode destacar. Direitos especiais dos funcionários com deficiência.

O tempo diário de trabalho para pessoas que são concedidas um grau grave ou moderado de deficiência é de 7 horas, e o tempo de trabalho semanal é de até 35 horas. O médico do trabalho ou o médico que cuida da pessoa com deficiência pode, mas apenas o pedido da pessoa com deficiência, dar permissão ao empregador para não aplicar estas regulamentações. Um funcionário com deficiência tem direito a uma pausa adicional de 15 minutos, que é adicionada à pausa obrigatória de quinze minutos a que todos os funcionários que trabalham mais de seis horas por dia têm direito. Um funcionário classificado como gravemente ou moderadamente deficiente tem direito a férias adicionais de 10 dias úteis por ano civil. O trabalhador com deficiência de grau significativo ou moderado tem direito a dispensa de trabalho remunerada em caso de realização de campo de reabilitação (até 21 dias) e em caso de necessidade de exames especializados, tratamentos terapêuticos ou de aperfeiçoamento, bem como para efeitos de obtenção de material ortopédico ou da sua reparação.

Certificado de deficiência

As pessoas com deficiência podem obter o reconhecimento oficial e administrativo da sua deficiência ao solicitar um certificado sobre o grau de deficiência. Tal documento é emitido na Polónia por equipamentos de avaliação de deficiência distritais. O documento contém informações básicas sobre a causa da deficiência do titular, o grau de deficiência (grave, moderado ou leve), cronograma para reabilitação, tratamento e equipamento ortopédico, bem como cronograma para direitos especiais, como o direito de utilizar as instalações para deficientes previstas no código de trânsito. Um certificado de deficiência é necessário quando uma pessoa com deficiência deseja usufruir de direitos especiais como empresário. Em particular, é a base para várias subvenções para o custo de contratação de funcionários com deficiência

Um certificado sobre o grau de deficiência emitido por uma equipa de avaliação de deficiência do distrito é um documento que uma pessoa com deficiência utiliza quando deseja usufruir dos privilégios e direitos a que tem direito, com exceção dos benefícios de deficiência e incapacidade para o trabalho.

O conceito de deficiência muitas vezes é confundido com o conceito de incapacidade para o trabalho. A incapacidade para o trabalho (em vez de deficiência) é determinada pelos médicos peritos das instituições de segurança social (ZUS e KRUS). Ter um certificado de incapacidade para o trabalho é uma das condições para a obtenção de benefícios por incapacidade da ZUS ou KRUS (por exemplo, pensão por incapacidade).

Embora muitas vezes aconteça que uma pessoa que possua um certificado de incapacidade para o trabalho também tenha um certificado de deficiência, ainda é uma condição para obter uma pensão que o primeiro seja mantida. Um certificado de deficiência não é exigido pelas autoridades de deficiência. Ter apenas um certificado de deficiência não é suficiente para obter uma pensão por invalidez.

As autoridades de deficiência declaram incapacidade parcial ou total para o trabalho. Uma sentença de incapacidade total para o trabalho pode ser combinada com uma sentença de incapacidade para viver de forma independente. O conteúdo da sentença referente ao montante do benefício. Também pode dar direito a subsídios para o benefício (por exemplo, subsídio de assistência).

Sob a bandeira da economia social estão várias organizações e instituições que realizam atividades económicas e destinam o lucro para maximizar os benefícios sociais, proporcionando sempre o bem-estar do indivíduo ou da comunidade em primeiro lugar. Uma função importante da economia social é que ela não trabalha para o lucro, mas para as pessoas. As empresas sociais, que compõem o setor de economia social, funcionam no mercado como qualquer outro, portanto, é muito importante que elas cooperem com as empresas. É difícil encontrar pontos comuns e estabelecer um diálogo entre empresas e organizações do terceiro setor? Como conectar os dois grupos, que têm objetivos de ação diferentes - ganhar dinheiro e maximizar o lucro para as empresas versus missão, paixão e ação para o bem social, no caso das ONGs.

Abaixo estão amostras de pesquisas que podem ser usadas para coleta de informações para conscientização sobre saúde na comunidade. A primeira pesquisa é direcionada a funcionários de empresas sociais - cooperativas sociais e outros, para avaliar a abordagem dos funcionários na disseminação do conhecimento sobre saúde. A segunda pesquisa tem perguntas correspondentes ao objetivo de descobrir a atitude em relação às iniciativas de promoção da saúde. Acreditamos que alguns dos lugares onde as atividades de conscientização sobre saúde podem ser particularmente simples são as empresas sociais. Isso se deve, entre outras coisas, à facilidade de financiamento de tais projetos. As empresas privadas às vezes financiam diversos tipos de workshops para os funcionários, mas têm que fazer com que os custos de seus lucros operacionais, essas atividades possam, É claro que aumentar a eficiência dos funcionários, no entanto, é uma espécie de despesa/investimento que não necessariamente se paga. Tais dilemas não ocupam os responsáveis pelo financiamento de atividades dentro da economia social - a educação em saúde é socialmente benéfica e, portanto, argumentar a favor dela é muito fácil.

Questionário 1

1. Acha que os seus residentes poderiam beneficiar da implementação de programas de promoção de saúde (educacionais, relacionados com exames médicos ou atividade física) na sua cooperativa social com quem você pertence?
 - Sim - Não
2. Já implementou programas desse tipo no passado? - Sim, no último trimestre
 - Sim, no último ano
 - Sim, mas não no último ano
 - Não
 - Não, eu não tenho interesse nisso
3. Que programa de saúde despertaria o seu particular interesse em relação aos seus residentes?
 - Prevenção - exames básicos (consulta com um médico)
 - Movimento - atividade física (consulta com um fisioterapeuta)
 - Nutrição - o papel da dieta na saúde humana (consulta com um nutricionista)
 - Cuidados médicos de emergência - prevenção de primeiros socorros (consulta com um paramédico)
 - Outros - Algo mais específico relacionado com a profissão: médico, fisioterapeuta, nutricionista, salva-vidas, psicólogo. O quê exatamente. Outro - (o quê?). - Nenhum
4. Como avalia o envolvimento de sua cooperativa social em programas de promoção da saúde?
 - Muito alto
 - alto
 - Difícil de dizer/médio/não sei - Baixo
 - Falta de comprometimento
5. Na sua opinião, de onde os seus moradores obtiveram conhecimento sobre Medicina? (Pode marcar várias respostas)
 - De amigos
 - Da Internet
 - De livros e revistas científicas
 - De livros e revistas de divulgação científica
 - De um médico de família
 - De um médico especialista (ou outro especialista - como um nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo)
 - De opinião
 - outro (o quê?).
6. Na sua opinião, os residentes estariam dispostos a pagar a mais por programas de promoção da saúde?
 - Sim, muito desejoso, mesmo para programas que não atendem às suas necessidades pessoais - de forma solidária
 - Sim, mas apenas foram direcionados às suas necessidades pessoais - Sim, mas apenas quantidades simbólicas
 - Não, eles não estão dispostos a formar alguma
7. Conhece programas de promoção de saúde organizados nos últimos anos por instituições públicas ou governos locais, ou participou na sua organização?
 - Sim, eu sei e participei
 - Sim, eu sei, mas não participei
 - Não, eu não sei e não participei

Questionário 2

1. Beneficiou de programas de promoção da saúde (educacionais, exames médicos ou atividades físicas) realizados pela cooperativa social com quem você pertence nos últimos dois anos? Sim/Não (se sim, vá para a segunda pergunta; se não, vá para a terceira)
2. Ficou satisfeito com os resultados deste(s) programa(s). – Sim, muito
 - Sim, o suficiente
 - Difícil de avaliar/não tenho opinião – Não, não muito
 - Não, não fiquei/não estou satisfeito de forma alguma
3. Em que programa de saúde estaria particularmente interessado?
 - Prevenção – exames básicos (consulta com um médico)
 - Movimento – atividade física (consulta com um fisioterapeuta)
 - Nutrição – o papel da dieta na saúde humana (consulta com um nutricionista)
 - Cuidados médicos de emergência – prevenção de primeiros socorros (consulta com um paramédico)
 - Outros – Algo mais específico relacionado com a profissão: médico, fisioterapeuta, nutricionista, salva-vidas, psicólogo. O quê exatamente. Outro – (o quê?).
4. Como avalia o envolvimento de sua cooperativa social em programas de promoção da saúde?
 - Muito alto
 - alto
 - Difícil de dizer/médio/não sei – Baixo
 - Falta de comprometimento
5. De onde obtém o seu conhecimento sobre saúde e medicina? (Pode marcar várias respostas)
 - De amigos
 - Da Internet
 - De livros e revistas científicas
 - De livros e revistas de divulgação científica
 - De um médico de família
 - De um médico especialista (ou outro especialista – como um nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo)
 - De origem – outro (o quê?).
6. Quão fortemente você confia nas suas fontes? Por favor, sublinhe adicionalmente uma das respostas dadas na pergunta cinco.
 - Muito fortemente
 - Fortemente
 - Depende
 - Não confio muito fortemente
7. Está disposto a pagar mais por programas de promoção de saúde?
 - Sim, muito disposto, mesmo para programas que não atendem às minhas necessidades pessoais – Sim, mas apenas se eles atenderem às minhas necessidades pessoais
 - Sim, mas apenas quantidades simbólicas
 - Não, eu não estou disposto de forma alguma
8. Tem conhecimento de programas de promoção da saúde organizados nos últimos anos por instituições públicas ou governos locais, ou participaram deles.
 - Sim, eu sei e participei
 - Sim, eu sei, mas não participei

- Não, não sei e não participei

9. Quais atividades de promoção de saúde realiza? (pode marcar várias respostas) - Eu faço exames regularmente de acordo com as recomendações do meu médico/diretrizes das principais organizações médicas

- Faço exames regularmente de acordo com minhas opiniões pessoais
 - Realizo atividade física de 3 a 5 vezes por semana, pelo menos 30-60 minutos ou mais
 - Realizo atividade física 1-2 vezes por semana, pelo menos 30-60 minutos
 - Realizo atividade física noutros intervalos de tempo (quais?)...
 - Certifico-me de tomar os meus medicamentos corretamente
 - Cuido da minha alimentação de acordo com as recomendações de um nutricionista/ organização médica
 - Cuido da minha alimentação de acordo com minhas próprias opiniões
 - Sou muito diligente em relação à quantidade adequada de sono e sua regularidade
1. Sofre de algum problema de saúde (não apenas dor), como falta de energia, vontade de viver e realizar atividades.
- Sim, problemas graves - Sim, problemas menores - Não

As pesquisas foram conduzidas por uma equipa de pessoas devidamente treinadas da Fundação Sophie Zamenhof. Elas ocorreram em setembro de 2022 na província da Mazóvia, nas cidades de Drobin e Miroslaw, perto de Plock.

4. Conclusões do estudo “Hábitos e crenças de saúde dos funcionários da cooperativa social CUS Drobin Centro de Serviços Ambientais”.

Uma pesquisa mostrou que os funcionários da cooperativa CUS Drobin acreditam inequivocamente que seus beneficiários poderiam usufruir dos programas de promoção da saúde da cooperativa. Na sua opinião, os seus filhos poderiam estar particularmente interessados em programas de prevenção, de manutenção da atividade física e de uma alimentação adequada. Este discernimento revelou-se em grande parte correto.

De fato, após uma pesquisa, ficou claro que as aulas relacionadas com a alimentação adequada seriam de maior interesse - esta resposta foi escolhida pelo maior número de entrevistados. Atividades para manter a forma, escritórios com um paramédico e outros escritórios mais específicos também seriam populares. Ao contrário dos sentimentos dos funcionários da cooperativa, apenas uma pessoa citou aulas de prevenção como um programa de saúde de interesse particular.

O atual nível de envolvimento em atividades orientadas para a saúde inovações pelo CUS foi avaliado como muito alto pelos funcionários da cooperativa quanto pelos participantes. Mais de 53% dos funcionários avaliaram como muito alto, enquanto 40% o avaliaram como alto. Apenas 6,7% dos entrevistados não obtiveram avaliação.

No caso dos participantes, os resultados indicaram 65% como muito alto nível de envolvimento, 23% como alto nível de envolvimento, e 11,5% dos participantes entrevistados não puderam fazer uma avaliação. Os participantes da CUS entrevistados também estão esmagadoramente satisfeitos (42%) ou muito satisfeitos (50%) com a sua participação em atividades de promoção da saúde no passado. Apenas 8% dos entrevistados não conseguiram determinar o nível de satisfação.

A pesquisa também mostrou que os sentimentos dos funcionários do CUS sobre as fontes de onde seus beneficiários obtiveram seus conhecimentos médicos estão parcialmente corretos. Apontar amigos (54% dos participantes da CUS entrevistados) e a Internet (39% das restrições dos participantes) estavam em acordo, enquanto a resposta mais popular do que as participação dos participantes (o terceiro resultado entre as escolhas dos funcionários) foi a informação de um clínico geral, escolhido por 39% das pessoas. Entre as respostas, os participantes também apontaram médicos especialistas (31%), livros (12%) e suas próprias opiniões foram selecionados por apenas 8% dos entrevistados. Ao mesmo tempo, deve-se observar que a pergunta permite uma escolha múltipla, portanto, o número de respostas não totaliza 100%. Ao responder sobre as fontes de suas crenças, os entrevistados também indicaram que identificaram muito em suas fontes em 31% da pesquisa, 50% muito, enquanto 19% não puderam determinar esse nível. Numa das próximas perguntas, os funcionários foram questionados sobre a propensão dos seus beneficiários em programas subsidiários de saúde. Aqui, houve uma opinião entre um pouco mais da metade (53%) de que seus beneficiários não estavam dispostos a pagar nenhum valor adicional. 13% indicaram a possibilidade de pagamento, mas pequenas quantias, 27% apenas para programas relacionados a eles, enquanto 7% estariam interessados em subsidiar todos os programas de promoção da saúde, mesmo que não atendessem às suas necessidades pessoais.

A Pesquisa 2, como parte de uma pergunta de acompanhamento, mostrou que metade dos participantes não está interessada em tais suplementos de forma alguma, ou que está bastante de acordo com as implicações dos funcionários da cooperativa. 19% dos participantes declaram a possibilidade de pagar um pequeno custo, também 19% declaram a possibilidade de tal pagamento quando os programas os direcionam diretamente, enquanto 12% são capazes de pagar, mesmo quando a oferta inovadora não é direcionada a eles.

Na próxima pergunta, os residentes do CUS Drobin indicaram que as atividades de promoção da saúde mais comuns que realizavam eram: garantir que tomassem seus medicamentos específicos (65% dos entrevistados), fazer exames de acordo com as recomendações/orientações do médico das principais organizações médicas (50%), e cuidar da alimentação adequada de acordo com suas próprias crenças (43%). Entre as respostas com menos frequência indicadas estavam: cuidar da dieta conforme recomendado por um nutricionista (35%), cuidar do sono específico (31%), pesquisar de acordo com suas opiniões (19%) e praticar atividade física, que para a atividade 1 -2 vezes por semana e 3-5 vezes por semana foi selecionado por 12% dos entrevistados. Esta pergunta, também, era uma pergunta de escolha múltipla, o que afetava a incapacidade das respostas somarem 100%.

Tanto no grupo de participantes do CUS quanto nos funcionários, a maioria conhece outros programas de promoção da saúde oferecidos por outras organizações locais ou governamentais (73% dos funcionários estão cientes de tais programas e 64% dos participantes). No entanto, é o grupo de participantes em atividades cooperativas que também é mais ativo no campo de participação em programas de promoção da saúde de outras organizações, 40% dos participantes indicaram, em comparação com 27% dos funcionários. Informação útil, e ao mesmo tempo uma das razões para isso pode ser uma resposta à última das perguntas feitas aos participantes - ou seja, a presença de alguma queixa de saúde juntamente com uma diminuição da energia ou o desejo de se envolver em atividades. Metade dos entrevistados indicou ter doenças leves, enquanto 35% indicaram ter doenças graves e graves. Apenas 15% dos entrevistados estavam livres de qualquer doença

VII. Aspectos técnicos da gestão de uma empresa social

Autores - Zbigniew Dąbrowski, Barbara Makarewicz
Fundação Zofia Zamenhof Polónia

O manual foi criado em cooperação com organizações da Polónia, Grécia, Itália e Portugal no âmbito do programa Erasmus+ no sector da educação de adultos, serve para promover conhecimentos e competências úteis relacionadas com o funcionamento e gestão de cooperativas sociais. Neste capítulo apresentaremos alguns elementos práticos relacionados com o estabelecimento e gestão de cooperativas sociais. Se você tiver dúvidas específicas ou precisar de mais informações sobre este tópico, sinta-se à vontade para perguntar e farei o possível para ajudá-lo.

1. Técnicas de investigação

Vamos começar por justificar como sabemos que a informação que recolhemos é útil e no que baseámos as nossas conclusões e sugestões. Durante o desenvolvimento do manual, foram utilizados vários métodos de recolha de informação e dados:

A. Investigação Social: A investigação social envolve a investigação sistemática de vários aspetos do comportamento humano, interações sociais e sociedades como um todo. Tem como objetivo compreender fenómenos sociais, padrões e relações, recolhendo e analisando dados de indivíduos ou grupos. A pesquisa social pode ser de natureza qualitativa ou quantitativa, ou uma combinação de ambas. Aqui estão os principais passos envolvidos na pesquisa social:

- **Design de Pesquisa:** Isso envolve a definição dos objetivos da pesquisa, a seleção de uma metodologia de pesquisa (como inquéritos, entrevistas, observações, experimentos) e a decisão sobre o âmbito do estudo.
- **Recolha de Dados:** Os investigadores recolhem dados através de métodos como inquéritos, entrevistas, observações e experimentos. Podem usar questões estruturadas ou não estruturadas, dependendo dos objetivos da pesquisa.
- **Análise de Dados:** Após a recolha de dados, os investigadores utilizam várias técnicas para analisá-los. A pesquisa quantitativa frequentemente envolve análise estatística, enquanto a pesquisa qualitativa foca na identificação de temas, padrões e significados em dados textuais ou visuais.
- **Interpretação:** Os investigadores interpretam os resultados à luz dos objetivos da pesquisa. Retiram conclusões e estabelecem ligações entre os dados e as questões de pesquisa.
- **Relato:** Os resultados são normalmente apresentados em documentos de pesquisa, relatórios ou apresentações. A comunicação clara dos resultados é importante para partilhar insights e contribuir para o campo.

Para as necessidades do projeto, foi encomendada uma pesquisa qualitativa profissional entre as cooperativas sociais em funcionamento. Utilizamos os resultados da pesquisa para desenvolver um conjunto de boas práticas proativas para pessoas que desejam criar a sua própria cooperativa social, mas também identificamos os problemas mais comuns que essas organizações enfrentam. O relatório completo da pesquisa pode ser encontrado no site do projeto: www.socenter.eu. Nele, encontrará uma descrição da formação de cooperativas sociais na Polónia, um relatório sobre o curso da sua atividade, bem como uma análise dos problemas mais frequentes. Como resumo, os investigadores Julia Niewiada e Kazimierz Czartoryski prepararam um conjunto de boas práticas que, na sua opinião, podem facilitar a operação no setor do empreendedorismo social.

B. Troca de Boas Práticas: A troca de boas práticas envolve a partilha de métodos, abordagens e estratégias bem-sucedidas que se comprovaram eficazes num contexto específico. Esta técnica é frequentemente utilizada em áreas como educação, saúde, gestão de empresas e administração pública. Eis como funciona:

- **Identificação:** Organizações ou indivíduos identificam práticas que levaram a resultados positivos no seu campo. Essas práticas podem estar relacionadas com processos, políticas, tecnologias ou metodologias.
- **Documentação:** As práticas bem-sucedidas são documentadas em detalhe, descrevendo os passos, a justificação e as provas da sua eficácia.
- **Partilha:** Organizações e indivíduos partilham as suas boas práticas documentadas com outros através de conferências, workshops, publicações, plataformas online e eventos de networking.
- **Adaptação:** Os destinatários das práticas partilhadas avaliam se as práticas podem ser adaptadas ao seu próprio contexto. Podem ser necessárias modificações com base nas suas necessidades e restrições específicas.
- **Implementação:** Se consideradas adequadas, as práticas adaptadas são implementadas no novo contexto. A monitorização e avaliação ajudam a determinar o seu sucesso.

Boas práticas foram desenvolvidas como parte do quadro acima e estão incluídas ao longo do manual. Além disso, a sua descrição detalhada pode ser encontrada nos resultados da pesquisa no site. Graças a diversas fontes de informação (pesquisa social, experiência própria, troca de observações entre parceiros), desenvolvemos um conjunto universal de comentários e dicas valiosos e precisos para pessoas interessadas no empreendedorismo social. Para comentários e observações diretas de pessoas que trabalham ou operam em cooperativas sociais, convidamo-lo a ler o terceiro capítulo deste manual intitulado “Cooperativa Social CUS como exemplo de sucesso na Economia Social na Polónia”, que foi escrito por Aleksandra Pecharzewska e Michał Gołębiowski.

C. Revisão da Literatura sobre o Tema: Uma revisão da literatura é uma análise crítica e síntese de pesquisas existentes e obras académicas relacionadas com um tema específico. Envolve examinar uma variedade de fontes, como artigos académicos, livros, artigos e relatórios. Eis como realizar uma revisão da literatura:

- **Definição do Tema:** Definir claramente a questão de pesquisa ou o tema que pretende explorar.

Através da revisão da literatura.

- Pesquisa e Seleção: Pesquisar bases de dados relevantes e fontes para identificar literatura relacionada com o tema. Selecionar fontes que sejam autoritárias, recentes e relevantes.
- Análise: Ler e avaliar cada fonte para compreender a sua metodologia, descobertas e contribuições para o tema. Identificar tendências, lacunas e contradições na literatura.
- Síntese: Organizar a informação por temas, teorias ou metodologias. Comparar e contrastar diferentes fontes para desenvolver uma narrativa coerente sobre o estado atual do conhecimento do tema.
- Identificar Lacunas: Com base na análise, identificar lacunas na literatura existente que a sua pesquisa possa abordar.
- Citação e Atribuição: Atribuir corretamente ideias e descobertas às suas fontes originais através de citações.
- Redação de Relatório: Integrar os resultados da revisão da literatura no seu artigo de pesquisa, tese ou relatório. Explicar claramente como a literatura existente informa a sua pesquisa.

As referências contidas nos capítulos individuais foram utilizadas não apenas para desenvolver o conteúdo do manual, mas também para identificar os elementos mais importantes que eram necessários abordar a fim de apresentar um quadro completo da situação das cooperativas sociais e da gestão de uma empresa social.

Cada uma destas técnicas de pesquisa desempenha um papel crucial no avanço do conhecimento e compreensão em diversos campos. Elas ajudam os investigadores a reunir perspectivas, aprender com as experiências de outros e construir sobre o trabalho existente.

2. Técnicas de análise SWOT

Para além disso, apresentámos a análise SWOT como uma técnica para determinar elementos apropriados e cruciais para o tema da gestão de uma empresa social. A análise SWOT é uma técnica fundamental no desenvolvimento de materiais pertinentes para empresas sociais. Ao avaliar Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, a análise SWOT fornece um quadro estruturado para compreender abrangente e globalmente a paisagem interna e externa de uma empresa. No contexto das empresas sociais, este método ajuda a elaborar estratégias personalizadas.

Identificar pontos fortes permite que as organizações aproveitem as suas capacidades únicas, enquanto reconhecer pontos fracos impulsiona esforços de melhoria direcionados. Explorar oportunidades revela potenciais vias de crescimento, ao passo que reconhecer ameaças ajuda a mitigar proativamente os riscos. Através da análise SWOT, as empresas sociais podem alinhar a sua missão com as realidades do mercado, aperfeiçoar a mensagem para diversos intervenientes e afinar os planos operacionais.

Para além disso, a análise SWOT serve como base para a tomada de decisões informada, alocação de recursos e definição de metas. Encoraja o pensamento holístico e promove a colaboração entre os membros da equipa. No dinâmico campo das empresas sociais,

A análise SWOT é uma ferramenta indispensável para criar materiais que ressoem, se adaptem e contribuam de forma significativa para as suas missões sociais. Aqui estão algumas dicas úteis para o ajudar a planear uma análise SWOT relevante e valiosa para a sua cooperativa social:

- Obter uma compreensão clara do assunto em análise;
- Manter uma perspetiva realista sobre a sua organização;
- Utilizar linguagem precisa e evitar áreas vagas;
- Priorizar a brevidade e a simplicidade; evitar complexidades desnecessárias e excesso de análise;
- Ter em mente que a SWOT é uma ferramenta subjetiva; utilizá-la como referência orientadora, não como uma prescrição rígida.

Se ainda não souber como iniciar uma análise SWOT, pode utilizar alguns exemplos e perguntas preparadas pela nossa equipa:

<p style="text-align: center;">Algumas perguntas de diagnóstico para potenciais pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em que áreas é que a cooperativa se destaca (vendas, marketing, operações, gestão) • Que ativos possui a cooperativa? • Quais são as suas competências fundamentais? • Onde é que se geram as receitas? • Qual é a experiência histórica da cooperativa? 	<p style="text-align: center;">Exemplos de pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto ou serviço novo e criativo. • Conhecimento especializado em marketing - Posicionamento geográfico • Processos e protocolos de alto padrão • Qualquer outro elemento da cooperativa que aumente o valor do membro
<p style="text-align: center;">Algumas perguntas de diagnóstico para potenciais pontos fracos:</p> <p>Que áreas necessitam de ser melhoradas (serviço ao cliente, marketing, contabilidade, planeamento)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em que áreas os recursos são insuficientes? • Como é que a cooperativa pode melhorar o seu desempenho? • Onde é que as receitas estão a se reduzidas? 	<p style="text-align: center;">Exemplos de pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente domínio das estratégias de marketing • Falta de carácter distintivo dos produtos ou serviços (em relação aos concorrentes) • Posicionamento geográfico • Qualidade inferior dos produtos ou serviços • Reputação deficiente

<p style="text-align: center;">Algumas perguntas de diagnóstico para potenciais Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é que a cooperativa pode responder às necessidades dos novos membros? Existem padrões económicos favoráveis? Quais são as aberturas políticas e sociais emergentes? Houve algum avanço tecnológico digno de nota? Os concorrentes ignoraram algum nicho de mercado? 	<p style="text-align: center;">Exemplos de oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um mercado em evolução, como o domínio digital. • Consolidações, projectos de colaboração ou parcerias estratégicas • Expansão para novos sectores de mercado que prometem uma maior rentabilidade • Novas oportunidades em mercados globais • Um mercado deixado por um rival ineficaz
<p style="text-align: center;">Algumas perguntas de diagnóstico para potenciais Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que padrões económicos adversos são evidentes? • Que tendências políticas e sociais desfavoráveis prevalecem? Onde é que os concorrentes estão prontos para atacar? Em que áreas é que a cooperativa é suscetível? 	<p style="text-align: center;">Exemplos de ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade emergente no seu mercado principal • Aumento dos conflitos de preços com os concorrentes • O concorrente introduz um produto ou serviço novo e inventivo Os rivais têm maior acesso aos canais de distribuição • Introdução de impostos sobre o seu produto ou serviço

3. Análise de mercado e marketing

A análise de mercado e as estratégias de marketing desempenham um papel fundamental para facilitar o crescimento e o funcionamento efetivo das cooperativas sociais. Estas ferramentas permitem às cooperativas sociais alinhar os seus esforços orientados para a missão com as exigências do mercado, aumentando assim o seu impacto e sustentabilidade.

A análise de mercado envolve uma avaliação abrangente do panorama do mercado, incluindo os comportamentos dos consumidores, as tendências e os concorrentes. Para as cooperativas sociais, é fundamental compreender as necessidades e preferências do seu público-alvo. Através de estudos de mercado, as cooperativas podem identificar necessidades não satisfeitas que se alinham com a sua missão social, permitindo-lhes conceber produtos ou serviços que criam valor genuíno. Isto não só atrai clientes como também amplia o impacto social da cooperativa.

O marketing estratégico ajuda então a comunicar este valor ao público-alvo. Ao criar narrativas cativantes e realçar as forças únicas da cooperativa, os esforços de marketing podem melhorar a visibilidade da marca e atrair apoiantes. As cooperativas sociais podem aproveitar as plataformas digitais, a narrativa e as campanhas de envolvimento para fomentar uma comunidade leal em torno da sua causa.

Além disso, o marketing facilita a geração de recursos. Uma visibilidade aumentada muitas vezes atrai financiamento, parcerias e voluntários, reforçando a capacidade da cooperativa de alcançar os seus objetivos sociais. Estratégias de marketing eficazes também permitem que as cooperativas diversifiquem as suas fontes de receita, reduzindo a dependência de uma única fonte.

Face a desafios, como recursos limitados ou concorrência, a análise de mercado e o marketing fornecem informações para ajustar estratégias, refinar ofertas e manter a relevância. A análise regular das tendências de mercado permite que as cooperativas se adaptem rapidamente às mudanças e capitalizem as oportunidades emergentes.

Em essência, a sinergia entre a análise de mercado e o marketing capacita as cooperativas sociais a crescer de forma sustentável e a ter um impacto substancial nas suas comunidades. Ao abraçar estas ferramentas, as cooperativas podem promover uma ligação mais forte com os seus beneficiários, expandir o seu alcance e contribuir de forma significativa para o bem-estar da sociedade, garantindo ao mesmo tempo a sua própria longevidade.

Uma oportunidade que está a ganhar popularidade num mundo cada vez mais tecnologicamente desenvolvido é a utilização das redes sociais no marketing. As cooperativas sociais também podem aproveitar o seu potencial! Se desejar saber mais sobre a contribuição das plataformas sociais para o empreendedorismo social e obter algumas dicas práticas sobre como pode beneficiar da experiência de outros ativistas, convidamo-lo a ler os seguintes artigos:

Redes Sociais para Cooperativas:

O Guia Definitivo para Iniciantes:

- <https://www.webfx.com/industries/franchises/co-ops/social-media/>

- ~~Parcerias de Marketing em Cooperativas: Benefícios, Desafios e Dicas:~~

- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/marketing-co-op>

4. Publicidade

A publicidade pode desempenhar um papel importante na ajuda às cooperativas sociais, aumentando a sua visibilidade, fomentando o apoio e promovendo o envolvimento. Eis como a publicidade pode beneficiar as cooperativas sociais:

- **Aumento da visibilidade:** A publicidade ajuda as cooperativas sociais a alcançar um público mais vasto, assegurando que a sua missão e iniciativas são vistas por mais pessoas. Esta visibilidade é crucial para aumentar a consciencialização sobre os objetivos sociais da cooperativa e o impacto que pretendem criar.

Atrair apoios: Campanhas publicitárias eficazes podem atrair apoiantes, doadores, voluntários e parceiros que se identificam com a missão da cooperativa. Ao mostrarem o seu impacto social e a mudança positiva que trazem às comunidades, as cooperativas sociais podem inspirar indivíduos e organizações a envolverem-se.

- **Angariação de Fundos:** A publicidade pode ajudar as cooperativas sociais a angariar fundos para os seus projetos e iniciativas. Campanhas bem concebidas podem encorajar as pessoas a doar, investir ou participar em esforços de angariação de fundos, permitindo que a cooperativa sustente e expanda as suas atividades.
- **Construção de Identidade de Marca:** A publicidade permite que as cooperativas sociais estabeleçam uma forte identidade de marca. Uma mensagem consistente, elementos visuais e narrativas ajudam a criar uma imagem memorável e relacionável que ressoa com o público-alvo.
- **Educação do Público:** A publicidade é uma ferramenta poderosa para educar o público sobre questões sociais, a missão da cooperativa e os desafios que enfrentam. Ao fornecer insights sobre o trabalho da cooperativa, a publicidade pode ajudar a dissipar conceitos errados e promover uma compreensão mais profunda.
- **Criação de Defensores:** Anúncios envolventes podem transformar apoiantes em defensores que promovem apaixonadamente a causa da cooperativa. Esses defensores podem espalhar a palavra, partilhar conteúdo nas redes sociais e encorajar outros a apoiar os esforços da cooperativa.
- **Envolvimento da Comunidade:** A publicidade pode promover eventos, workshops e iniciativas organizadas pela cooperativa, facilitando o envolvimento e interação com a comunidade. Esta interação ajuda a construir um sentido de comunidade em torno da missão da cooperativa.
- **Demonstração de Impacto:** Através da publicidade, as cooperativas sociais podem mostrar histórias e exemplos reais do impacto que tiveram. Esta evidência tangível pode inspirar confiança e apoio por parte de potenciais apoiantes e beneficiários.
- **Influência na Política e Mudança:** A publicidade pode chamar a atenção para questões sistémicas que as cooperativas sociais estão a tentar resolver. Ao destacar essas questões, as cooperativas podem advogar por mudanças de políticas e melhorias sociais.
- **Sustentabilidade a Longo Prazo:** A publicidade eficaz pode contribuir para a sustentabilidade a longo prazo das cooperativas sociais. Uma visibilidade e apoio aumentados podem levar a uma base estável de doadores e clientes, o que por sua vez ajuda a cooperativa a alcançar os seus objetivos sociais de forma mais eficaz.

Em essência, a publicidade serve como uma ponte entre a missão de uma cooperativa social e o mundo em geral. Através de uma publicidade estratégica e impactante, as cooperativas sociais podem ampliar a sua mensagem, mobilizar apoio e, em última análise, criar um impacto positivo maior na sociedade.

As cooperativas sociais podem promover-se eficazmente ao adotar uma abordagem multifacetada que comunique a sua missão, impacto e valores. Aproveitando as plataformas digitais, podem usar o poder das redes sociais para partilhar histórias de sucesso, testemunhos e conteúdo visual que mostrem as suas contribuições sociais. Um site atrativo e de fácil utilização pode servir como um centro central de informações, apresentando narrativas envolventes sobre os objetivos, beneficiários e iniciativas da cooperativa.

A colaboração com meios de comunicação locais e influenciadores da comunidade pode amplificar a sua mensagem e alcance. A realização de workshops, webinars ou seminários sobre temas relevantes não só os posiciona como líderes de opinião, mas também oferece um espaço para networking e construção de relacionamentos.

A participação em ações de marketing relacionadas com a causa ou a criação de parcerias com empresas que partilham os mesmos objetivos podem aumentar o seu alcance e credibilidade.

Eventos públicos, angariações de fundos e oportunidades de voluntariado proporcionam experiências tangíveis para os apoiantes se envolverem diretamente com o trabalho da cooperativa. A elaboração de uma identidade visual e de um slogan coerentes ajuda a criar reconhecimento e memória. Ao partilharem ativamente atualizações, solicitarem feedback e responderem prontamente a questões, as cooperativas sociais podem promover um sentimento de pertença e transparência. Em última análise, uma abordagem estratégica e autêntica da autopromoção pode ajudar as cooperativas sociais a expandir o seu alcance, atrair apoiantes e cumprir eficazmente as suas missões sociais.

Se ainda se questiona sobre a forma mais intuitiva de promover a sua cooperativa, pense nas cooperativas sociais que conhece e a que as associa. Como é que as encontrou? De que forma é que a sua publicidade lhe chamou a atenção?

5. Legislação e Recursos Humanos

Gerir com sucesso uma cooperativa social requer uma base sólida construída sobre dois pilares fundamentais: legislação e recursos humanos. Ambos os elementos desempenham um papel vital na configuração das operações, do impacto e da sustentabilidade da cooperativa.

A. Legislação:

A legislação fornece o enquadramento no qual as cooperativas sociais operam. O reconhecimento legal e o apoio são essenciais para a sua legitimidade e capacidade de cumprir a sua missão social. O estatuto legal garante o acesso a recursos, financiamento e proteção. Regulamentos especiais para cooperativas sociais muitas vezes definem a sua estrutura, propósito e benefícios. Este enquadramento legal promove a transparência, a responsabilidade e uma governança responsável.

A legislação também afeta o acesso ao mercado, a tributação e as parcerias. Disposições legais favoráveis podem criar um ambiente propício para que as cooperativas sociais prosperem. Por outro lado, regulamentos inadequados ou pouco claros podem dificultar o seu crescimento e prejudicar a sua capacidade de ter um impacto significativo.

B. Recursos Humanos:

Os recursos humanos são o coração de qualquer organização, e as cooperativas sociais não são exceção. O sucesso de uma cooperativa social depende da paixão, competências e dedicação dos seus membros. A gestão de recursos humanos envolve recrutamento, formação e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Nas cooperativas sociais, os recursos humanos também abrangem os beneficiários e as comunidades que servem. Capacitar os beneficiários através do desenvolvimento de competências e da participação fomenta um sentido de propriedade e amplifica o impacto da cooperativa. A comunicação eficaz e a colaboração constroem um forte vínculo entre a cooperativa, os seus membros e os seus beneficiários.

Encorajamos a visitar o website:

<https://guides.himmelfarb.gwu.edu/teamdynamics/fostering-communication> onde encontrará dicas úteis relacionadas com a comunicação eficaz na sua equipa. As cooperativas sociais baseiam-se nas pessoas e são criadas para satisfazer as suas necessidades, e não há melhor forma de se conhecerem do que através da conversa. Por isso, vale a pena aprender os truques e métodos para lidar em grupo, também no ambiente de trabalho.

Além disso, a gestão de recursos humanos envolve o cultivo de liderança, fomento da inovação e garantia de aprendizagem contínua. Uma equipa bem treinada e motivada aumenta a eficiência, a adaptabilidade e a capacidade de resposta da cooperativa às necessidades sociais em evolução.

Em conclusão, o papel da legislação e dos recursos humanos na gestão de uma cooperativa social não pode ser subestimado. A legislação fornece o enquadramento legal e o reconhecimento necessários para a existência da cooperativa, enquanto os recursos humanos são a força motriz por trás das suas operações e do impacto social. Uma sinergia harmoniosa entre a conformidade legal e uma equipa qualificada e motivada prepara o terreno para uma cooperativa social próspera que faz uma diferença significativa na sua comunidade e além.

6. Tecnologias da informação e comunicação

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) trouxeram uma onda transformadora a diversas indústrias, e o seu impacto nas empresas sociais tem sido particularmente profundo. Estas tecnologias desempenham um papel fundamental no aumento da eficácia, alcance e sustentabilidade das empresas sociais, permitindo-lhes criar um impacto social mais significativo e duradouro.

Uma das principais formas como as TIC impactam as empresas sociais é ao expandir a sua abrangência. Através de plataformas digitais e redes sociais, estas empresas podem interagir com um público global, partilhar a sua missão e sensibilizar para questões sociais críticas. Esta visibilidade acrescida atrai apoiantes, voluntários e potenciais parceiros, ampliando o seu alcance e influência.

Além disso, as TIC facilitam a recolha, análise e gestão eficiente de dados, permitindo às empresas sociais tomar decisões informadas. A análise avançada de dados ajuda a identificar tendências, avaliar o impacto e alocar recursos de forma eficaz. Isto leva a estratégias baseadas em evidências, a um design de programas melhorado e a melhores resultados para os beneficiários.

A comunicação é outra área em que as TIC se destacam. Ferramentas de comunicação em tempo real, como videoconferência e mensagens instantâneas, permitem que as empresas sociais colaborem com partes interessadas além-fronteiras. Isto é particularmente relevante para empresas que trabalham em projetos ou parcerias internacionais. As tecnologias de comunicação também simplificam as interações com os beneficiários, garantindo que as suas necessidades sejam abordadas de forma rápida e eficaz.

A angariação de fundos digitais também foi revolucionada pelas TIC. Plataformas de financiamento coletivo online permitem que as empresas sociais acedam a um grupo mais vasto de potenciais doadores e investidores. Esta democratização das fontes de financiamento reduz a dependência de alguns grandes doadores e aumenta a resiliência financeira.

As capacidades de automatização e otimização das TIC aumentam a eficiência operacional. Tarefas administrativas podem ser automatizadas, permitindo que os empreendedores sociais se concentrem mais na sua missão principal. A gestão da cadeia de abastecimento, alocação de recursos e monitorização de projetos tornam-se mais simplificadas e orientadas por dados, levando a poupanças de custos e a uma melhor utilização dos recursos.

No entanto, é necessário lidar com desafios como a divisão digital e a privacidade dos dados. Garantir um acesso equitativo às ferramentas de TIC é essencial para evitar que as comunidades marginalizadas sejam deixadas para trás. Além disso, medidas robustas de cibersegurança são cruciais para proteger os dados sensíveis dos beneficiários.

Em conclusão, as TIC revolucionaram a forma como as empresas sociais operam e alcançam os seus objetivos. Ao aproveitar o poder das ferramentas digitais, as empresas sociais podem expandir a sua influência, obter insights orientados por dados, melhorar a comunicação e otimizar as operações. À medida que a tecnologia continua a evoluir, o seu potencial para catalisar mudanças sociais positivas através das empresas sociais permanece ilimitado.

7. Estratégias de desenvolvimento empresarial

Estratégias de desenvolvimento de negócios são fundamentais para o sucesso e sustentabilidade das cooperativas sociais, uma vez que permitem que essas organizações maximizem seu impacto ao mesmo tempo que mantêm viabilidade financeira. Essas estratégias englobam uma variedade de atividades destinadas a expandir seu alcance, diversificar fontes de receita e aprimorar sua eficiência operacional.

Estratégias eficazes de desenvolvimento de negócios ajudam as cooperativas sociais a identificar e aproveitar novas oportunidades de crescimento. Elas permitem que as cooperativas avaliem seus pontos fortes, fraquezas e o ambiente externo para alinhar suas atividades com a demanda de mercado. Ao cultivar uma compreensão mais profunda das necessidades e preferências de seus beneficiários, as cooperativas podem adaptar seus produtos ou serviços para garantir relevância e ressonância.

Além disso, estratégias de desenvolvimento de negócios promovem a inovação dentro das cooperativas sociais. Elas incentivam a exploração de soluções criativas para desafios sociais, permitindo que as cooperativas desenvolvam novos programas, produtos ou modelos de serviços que atendam a necessidades emergentes. A inovação não apenas melhora o impacto social da cooperativa, mas também pode diferenciá-la em um cenário competitivo.

A diversificação de fontes de receita é outro aspeto vital do desenvolvimento de negócios. Dependere de uma única fonte de financiamento pode tornar as cooperativas sociais vulneráveis à instabilidade financeira. Ao explorar vários modelos de financiamento, como investimentos sociais, subsídios, doações e receitas geradas, as cooperativas podem construir resiliência e reduzir a dependência de uma fonte específica.

Infelizmente, a falta de estratégias robustas de desenvolvimento de negócios continua a ser um desafio significativo para muitas cooperativas sociais. Algumas cooperativas lutam para se adaptar às dinâmicas de mercado em constante mudança, resultando em crescimento e impacto limitados. A ausência de planejamento estratégico e uma mentalidade orientada para os negócios podem dificultar a sua capacidade de atrair financiamento, desenvolver parcerias e gerir eficazmente os recursos.

No cenário complexo atual, onde as questões sociais são multifacetadas e os recursos são limitados, as cooperativas sociais devem preencher a lacuna nos seus esforços de desenvolvimento de negócios. Ao adotar o pensamento estratégico, realizar uma pesquisa de mercado detalhada, promover a inovação e adotar modelos de receita sustentáveis, as cooperativas sociais podem superar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento. Equipar as cooperativas sociais com as competências e os recursos necessários para desenvolver estratégias de negócios sólidas é essencial para garantir a sua capacidade de criar mudanças sociais duradouras.

Planear estratégias eficazes de desenvolvimento de negócios para cooperativas sociais envolve uma abordagem estratégica que alinha a sua missão com o crescimento sustentável. Aqui está um guia passo a passo:

- **Alinhamento de Missão e Valores:** Comece por visitar e reafirmar a missão e os valores fundamentais da cooperativa. Certifique-se de que todas as estratégias de desenvolvimento de negócios estão alinhadas com estes princípios.
- **Análise SWOT:** Realize uma análise SWOT minuciosa (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças) para identificar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas. Isto serve de base para a formulação da estratégia.
- **Definir Objetivos Claros:** Defina objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e definidos no tempo (SMART). Estes devem refletir tanto o impacto social da cooperativa como os objetivos de crescimento empresarial.
- **Segmentação e Segmentação:** Identifique públicos-alvo específicos para os serviços ou produtos da sua cooperativa. Adapte as suas estratégias para atender às necessidades e preferências destes segmentos.
- **Proposta de Valor:** Articule claramente como as ofertas da sua cooperativa resolvem problemas ou satisfazem necessidades para o seu público-alvo. Destaque o valor social único que você proporciona.
- **Parcerias e Colaborações:** Identifique parceiros potenciais, tanto no setor social como no mundo dos negócios. As colaborações podem expandir os recursos, o alcance e a experiência.
- **Diversificação:** Explore oportunidades para diversificar as fontes de receita, mantendo-se fiel à sua missão. Isso pode envolver a expansão de ofertas de produtos/serviços ou a entrada em novos mercados.
- **Marketing e Branding:** Desenvolva uma identidade de marca cativante que comunique os valores e ofertas da sua cooperativa. Elabore uma estratégia de marketing que use a narração de histórias para se conectar emocionalmente com o seu público-alvo.
- **Envolvimento da Comunidade:** Envolver-se com a sua comunidade através de eventos, workshops e nas redes sociais. Fomente relacionamentos e recolha feedback para aperfeiçoar as suas estratégias.
- **Monitorização e Adaptação:** Avalie regularmente a eficácia das suas estratégias. Monitore os indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados tanto com o impacto social como com o crescimento empresarial. Ajuste as suas estratégias com base em dados e feedback.

- **Sustentabilidade Financeira:** Equilibre o impacto social com a sustentabilidade financeira. Desenvolva um plano financeiro claro que apoie o crescimento da sua cooperativa e a sua viabilidade a longo prazo.
- **Desenvolvimento de Capacidades:** Invista em formação e desenvolvimento para capacitar a sua equipa e garantir que têm as competências necessárias para executar eficazmente as suas estratégias de desenvolvimento de negócios.
- **Visão de Longo Prazo:** Mantenha em mente a visão de longo prazo da sua cooperativa. Ao buscar o crescimento, mantenha-se comprometido com a sua missão social e adapte as suas estratégias à medida que a cooperativa evolui.

8. Problemas de financiamento

As cooperativas sociais frequentemente enfrentam desafios com o financiamento devido a várias razões:

- **Acesso Limitado a Capital:** As cooperativas sociais podem ter dificuldade em aceder a fontes de financiamento tradicionais, como bancos, devido à sua estrutura única e objetivos sociais. Isso limita a sua capacidade de garantir os fundos necessários para operações e crescimento.
- **Falta de Consciencialização:** Muitos potenciais financiadores e investidores podem não compreender totalmente o conceito e o impacto das cooperativas sociais, tornando mais difícil garantir apoio financeiro.
- **Fluxos de Receita Imprudentes:** As cooperativas sociais frequentemente trabalham em projetos que têm um potencial de receita incerto. Esta imprevisibilidade pode dissuadir investidores tradicionais que procuram retornos consistentes.
- **Medição do Impacto Social:** Demonstrar o impacto social em termos tangíveis é desafiador, tornando difícil para potenciais investidores avaliar o retorno do seu investimento.
- **Concorrência por Recursos Limitados:** Os recursos no setor social são finitos, e as cooperativas sociais competem com outras organizações por financiamento, subsídios e doações.
- **Ambiente Regulatório Complexo:** Diferentes países têm quadros legais variados para cooperativas, o que pode criar confusão e dificultar o acesso ao financiamento.
- **Falta de Competências Empresariais:** Os empreendedores sociais podem ter fortes missões sociais, mas podem carecer do conhecimento empresarial necessário para criar modelos de receitas sustentáveis, o que dificulta a atração de investidores.
- **Dependência de Subsídios:** As cooperativas sociais frequentemente dependem fortemente de subsídios e doações, que podem não ser consistentes ou suficientes para o crescimento a longo prazo.
- **Perceção de Risco:** Investidores e doadores podem perceber os empreendimentos sociais como mais arriscados do que os negócios com fins lucrativos tradicionais, o que afeta a sua disposição para investir.
- **Expectativas Divergentes:** As cooperativas sociais e os investidores podem ter expectativas diferentes em relação aos retornos financeiros, o que torna difícil encontrar parceiros compatíveis.

Para enfrentar esses desafios, é necessária uma combinação de educação, defesa, planeamento estratégico e modelos de financiamento inovadores que se alinhem com a estrutura única e os objetivos das cooperativas sociais.

Resolver os desafios de financiamento dentro das cooperativas sociais exige uma estratégia multifacetada. O acesso limitado a capital, muitas vezes decorrente da sua estrutura única e objetivos sociais, inibe vias de financiamento tradicionais, como bancos. Um passo fundamental é aumentar a consciencialização entre potenciais financiadores e investidores que possam não compreender completamente o conceito e o impacto das cooperativas sociais. Os fluxos de receita imprevisíveis inerentes a projetos sociais podem dissuadir investidores tradicionais que procuram retornos consistentes. Abordar isso requer a criação de estratégias adaptadas que equilibrem missões sociais com estabilidade financeira. Demonstrar um impacto social tangível é complexo, mas fundamental para atrair potenciais investidores que buscam retornos mensuráveis sobre os seus investimentos. Além disso, uma vez que os recursos no setor social são finitos, as cooperativas sociais devem destacar-se de forma criativa num campo competitivo para garantir financiamento, subsídios e doações.

Navegar no complexo ambiente regulatório em torno das cooperativas em vários países é essencial. Criar quadros legais simplificados poderia oferecer um acesso mais direto a oportunidades de financiamento. O aprimoramento das competências empresariais dentro das cooperativas sociais é crucial para a construção de modelos de receitas sustentáveis, uma vez que os investidores são atraídos por empreendimentos que demonstrem um planeamento financeiro sólido ao lado das suas missões sociais. Reduzir a dependência de subsídios e doações requer explorar diversas fontes de receita que garantam um crescimento consistente a longo prazo. Superar o risco percebido associado a empreendimentos sociais envolve apresentar planos de negócios sólidos e retornos sociais quantificáveis, tranquilizando os potenciais patrocinadores. Em última análise, alinhar expectativas entre as cooperativas sociais e os investidores por meio de uma comunicação clara promove parcerias que são simultaneamente gratificantes e impactantes.

9. Customer service, Communication and Cooperation with Relevant Stakeholders

Garantir o funcionamento bem-sucedido de uma cooperativa social depende de um serviço de atendimento ao cliente eficaz, comunicação e colaboração com as partes interessadas relevantes. Estes elementos são os pilares que permitem que uma cooperativa cumpra a sua missão social, construa uma comunidade sólida e alcance um impacto duradouro.

A. Serviço de Atendimento ao Cliente:

O serviço de atendimento ao cliente não é apenas relevante no âmbito das empresas com fins lucrativos, mas também possui uma importância imensa para as cooperativas sociais. Os beneficiários, clientes e parceiros estão no centro das operações de uma cooperativa. Fornecer um serviço de atendimento ao cliente excepcional garante que as necessidades e expectativas dessas partes interessadas sejam atendidas. Abordar preocupações, ouvir ativamente o feedback e adaptar soluções demonstram o compromisso da cooperativa em criar experiências positivas e fornecer valor tangível.

B. Comunicação:

A comunicação clara e eficaz é fundamental para o sucesso de uma cooperativa social. É o canal através do qual a cooperativa partilha a sua missão, objetivos e impacto com o público. A comunicação transparente promove confiança e autenticidade, ressoando com potenciais apoiantes e beneficiários. Contar histórias envolventes, conteúdo informativo e

atualizações regulares através de vários canais, como redes sociais, boletins informativos e eventos, ajudam a ampliar a voz da cooperativa e a aprofundar as suas conexões.

C. Cooperação com as Partes Interessadas Relevantes:

A colaboração está no cerne das cooperativas sociais. Ao envolver-se com partes interessadas como comunidades locais, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e empresas, as cooperativas podem aproveitar perspectivas e recursos diversos. Esforços colaborativos podem levar a soluções sinérgicas que abordam desafios sociais complexos de forma mais eficaz. Estabelecer parcerias melhora o alcance da cooperativa, a base de conhecimento e o potencial para criar mudanças sustentáveis.

Além disso, a cooperação com as partes interessadas ajuda as cooperativas sociais a aceder a recursos cruciais, como financiamento, conhecimento especializado e redes. Quando as partes interessadas se sentem como parceiros valorizados, é mais provável que contribuam ativamente, seja através de apoio financeiro, doações em espécie ou esforços voluntários.

Em conclusão, o serviço de atendimento ao cliente, a comunicação e a cooperação com as partes interessadas são pilares fundamentais para o funcionamento de uma cooperativa social. Ao priorizar as necessidades dos beneficiários, promover uma comunicação aberta e forjar parcerias, as cooperativas podem ampliar o seu impacto, cultivar uma comunidade leal e criar mudanças significativas na vida daqueles a quem servem. Estes elementos não só permitem operações eficazes, mas também definem o papel da cooperativa como um catalisador para uma transformação social positiva.

10. Questões de importação e exportação

As questões relacionadas com a importação e exportação são importantes para as empresas sociais que operam à escala global. Embora as empresas sociais procurem equilibrar a sua missão social com práticas empresariais sustentáveis, a navegação no comércio internacional apresenta desafios e oportunidades únicos.

A. Questões de Importação:

- **Fornecimento ético:** As empresas sociais dão frequentemente prioridade ao abastecimento ético de materiais e produtos. Garantir que as importações se alinham com os seus valores pode ser um desafio, uma vez que requer um escrutínio minucioso da cadeia de abastecimento para evitar produtos ligados à exploração laboral ou a danos ambientais. exploração laboral ou danos ambientais.
- **Custos e tarifas:** A importação de bens pode implicar vários custos, incluindo tarifas, impostos e taxas de envio. Estes encargos financeiros podem afetar o orçamento da cooperativa e cooperativa e a acessibilidade dos produtos para os clientes.
- **Alfândega e regulamentos:** Cumprir os regulamentos alfandegários e as leis comerciais de diferentes países requer um conhecimento e documentação abrangentes. O não cumprimento pode levar a atrasos, multas ou confisco de mercadorias.
- **Sensibilidade cultural:** As diferentes culturas têm preferências e sensibilidades distintas. Assegurar que os produtos importados estão de acordo com os costumes e valores locais é essencial para evitar mal-entendidos ou ofensas.

As cooperativas sociais que lidam com desafios de importação podem adotar abordagens estratégicas para aliviar essas questões. Explorar alternativas de fornecimento e produção local pode reduzir a dependência de importações. Colaborações com produtores ou fornecedores locais podem promover relações mutuamente benéficas ao mesmo tempo que apoiam a comunidade. Além disso, negociar acordos de compra em grande escala ou formar cooperativas com outras entidades pode aumentar o poder de barganha e otimizar os processos de importação. Investir na otimização da cadeia de abastecimento, como logística eficiente e gestão de inventário, pode reduzir atrasos e ineficiências de custos. Por fim, o envolvimento com órgãos governamentais pertinentes para obter apoio político ou procurar subsídios para o desenvolvimento de indústrias locais pode ajudar a mitigar ainda mais os obstáculos relacionados à importação, garantindo um crescimento cooperativo sustentado.

B. Questões de Exportação:

- **Pesquisa de Mercado:** A expansão para mercados internacionais requer uma extensa pesquisa de mercado para compreender as preferências do consumidor, a concorrência e a demanda. Adaptar os produtos para atender aos gostos locais é crucial para o sucesso.
- **Logística e Distribuição:** Logística eficiente e redes de distribuição são essenciais para exportar produtos de forma oportuna e com custos eficientes. Navegar em rotas de envio complexas, procedimentos alfandegários e regulamentos pode ser desafiador.
- **Garantia de Qualidade:** Manter uma qualidade consistente do produto através das fronteiras é crucial para manter a confiança do cliente. Longas distâncias e ambientes variados podem representar desafios para o controle de qualidade.
- **Moedas e Taxas de Câmbio:** As flutuações nas taxas de câmbio podem impactar os preços e as margens de lucro dos produtos exportados. As cooperativas precisam elaborar estratégias para gerir os riscos cambiais de forma eficaz.
- **Conformidade Legal e Regulamentar:** A exportação requer a conformidade com regulamentações de exportação, requisitos de rotulagem e padrões específicos do país de destino. A não conformidade pode resultar em penalidades ou na impossibilidade de aceder a determinados mercados.

As cooperativas sociais que enfrentam desafios de exportação podem adotar medidas estratégicas para superar esses obstáculos. Em primeiro lugar, realizar pesquisas de mercado para identificar destinos de exportação viáveis e preferências dos consumidores é essencial. A colaboração com associações comerciais ou agências de exportação pode fornecer orientação e recursos valiosos. Desenvolver redes de distribuição sólidas através de parcerias ou plataformas online pode facilitar a entrada no mercado. Adaptar produtos para atender aos padrões e regulamentações internacionais garante conformidade. Investir em marketing e branding adaptados aos mercados-alvo aumenta a visibilidade e o apelo. Por fim, buscar o apoio governamental para programas de promoção de exportação ou participar de feiras comerciais pode proporcionar exposição e oportunidades de networking, impulsionando, em última análise, empreendimentos de exportação bem-sucedidos.

Apesar desses desafios, os empreendimentos de importação e exportação podem abrir novas fontes de receita, promover colaborações transculturais e aumentar a conscientização global sobre a missão social da cooperativa. A mitigação dos problemas requer planejamento estratégico, colaboração com especialistas e um compromisso com práticas comerciais éticas e responsáveis. Ao abraçar essas complexidades, as empresas sociais podem estender seu impacto além das fronteiras nacionais, ao mesmo tempo que mantêm seus valores e compromisso com a mudança social positiva.

VIII. Competências de empreendedorismo social em profissões de jardinagem vertical (agricultura) e mudanças climáticas

Autora - Svitlana Tarasenko - Membro do Conselho Científico da Editora CONSORTIO, Especialista da Fundação Zofia Zamenhof Polônia

Introdução. Importância das profissões de jardinagem vertical e mudanças climáticas

A jardinagem vertical é uma técnica agrícola inovadora que permite o cultivo de plantas em camadas empilhadas verticalmente ou em superfícies verticalmente inclinadas. Este método é particularmente vantajoso em áreas urbanas onde o espaço é limitado, oferecendo uma solução sustentável para a produção de alimentos. Os jardins verticais podem ser instalados em ambientes internos ou externos e geralmente utilizam sistemas hidropônicos, aeropônicos ou baseados no solo. Os principais benefícios incluem o uso eficiente do espaço, o consumo reduzido de água e o potencial para cultivo durante todo o ano, independentemente das condições climáticas. Ao otimizar os espaços urbanos, a jardinagem vertical contribui para a segurança alimentar local e para a ecologização urbana, melhorando a qualidade de vida geral.

As profissões na área das alterações climáticas abrangem uma vasta gama de funções centradas na compreensão, mitigação e adaptação aos impactos das alterações climáticas globais. Estes incluem cientistas do clima, analistas de política ambiental, consultores de sustentabilidade, especialistas em energias renováveis e planejadores urbanos, entre outros. Esses profissionais trabalham na redução das emissões de gases de efeito estufa, no desenvolvimento de práticas sustentáveis e na criação de políticas que promovam a resiliência ambiental. O seu trabalho é fundamental para enfrentar o desafio global das alterações climáticas e garantir um futuro sustentável para todos.

O empreendedorismo social envolve identificar e abordar questões sociais através de modelos de negócios inovadores e sustentáveis. Os empreendedores sociais visam criar valor social através da resolução de problemas que afectam as comunidades, como a pobreza, a educação, a saúde e o ambiente. Ao contrário dos empreendedores tradicionais, o seu objetivo principal não é a maximização do lucro, mas sim a obtenção de um impacto social positivo. As empresas sociais operam com um foco duplo na sustentabilidade financeira e na responsabilidade social, reinvestindo frequentemente os lucros nas suas atividades orientadas para a missão.

A jardinagem vertical exemplifica o empreendedorismo social ao abordar a insegurança alimentar urbana, promover práticas agrícolas sustentáveis e melhorar a saúde ambiental. As empresas sociais na jardinagem vertical podem capacitar as comunidades, proporcionando acesso a produtos frescos cultivados localmente, reduzindo a dependência de alimentos importados e diminuindo as pegadas de carbono associadas ao transporte. Estas empresas envolvem-se frequentemente em programas educativos, ensinando aos residentes urbanos práticas sustentáveis e incentivando o envolvimento da comunidade na produção de alimentos. Ao criar empregos verdes e promover as economias locais, as iniciativas de jardinagem vertical contribuem para o desenvolvimento social e económico.

As profissões dedicadas ao combate às alterações climáticas também se alinham com os princípios do empreendedorismo social. As iniciativas lideradas por profissionais do clima podem incluir o desenvolvimento de projetos de energias renováveis, a criação de infraestruturas urbanas sustentáveis e a implementação de estratégias de conservação. Estes esforços não só abordam os desafios ambientais, mas também criam oportunidades económicas e melhoram a resiliência da comunidade. Por exemplo, os projectos de energias renováveis podem fornecer energia limpa a zonas mal servidas, reduzir os custos energéticos e criar empregos verdes, enquanto o planeamento urbano sustentável pode melhorar as condições de vida e reduzir a vulnerabilidade a catástrofes relacionadas com o clima.

1. Jardinagem vertical como empreendimento social

Os jardins verticais podem ser implementados tanto em ambientes internos quanto externos, utilizando paredes, treliças, estantes e estruturas verticais especialmente projetadas. O objetivo é maximizar o uso do espaço vertical para cultivar uma variedade de plantas, incluindo vegetais, ervas, flores e até pequenas frutas.

As técnicas de jardinagem vertical incluem:

A) **hidroponia**. Hidroponia é um método de jardinagem sem solo, onde as plantas são cultivadas em soluções aquosas ricas em nutrientes. As plantas são frequentemente apoiadas num meio como fibra de coco ou perlite e recebem nutrientes através de uma solução à base de água. Essa técnica é altamente eficiente no uso da água e pode ser instalada em torres verticais ou em sistemas murais.

B) **aeroponia**. A aeroponia envolve o cultivo de plantas com as raízes suspensas no ar e borrifadas com água rica em nutrientes. Este método permite alta exposição de oxigênio às raízes, promovendo um rápido crescimento. Os sistemas aeropônicos verticais utilizam espaço e água mínimos, tornando-os ideais para ambientes urbanos.

C) **jardinagem vertical baseada no solo**. Os métodos tradicionais baseados no solo também podem ser adaptados para jardinagem vertical usando recipientes, bolsos ou sistemas modulares. Podem ser tão simples como vasos montados na parede ou sistemas mais complexos com irrigação integrada. Os jardins verticais de solo são versáteis e podem acomodar uma ampla variedade de tipos de plantas.

D) **paredes verdes e paredes vivas**. São paredes cobertas de vegetação, muitas vezes suportadas por um meio de crescimento como solo ou substrato integrado num sistema de suporte estrutural. As paredes verdes podem ser internas ou externas e geralmente incluem sistemas de irrigação integrados. Eles são usados tanto para fins estéticos quanto para benefícios funcionais, como isolamento e purificação do ar.

E) **jardins verticais de paletes**. Paletes de madeira reciclada podem ser reaproveitados em plantadores verticais. As plantas são cultivadas nos espaços entre as ripas da paleta, tornando-a uma opção económica e sustentável para jardinagem vertical em pequena escala.

Existem benefícios ambientais e sociais da jardinagem vertical. Por exemplo, a jardinagem vertical permite a utilização eficiente do espaço disponível, principalmente em áreas urbanas com espaço horizontal limitado. Ao crescer para cima, mais plantas podem ser cultivadas numa área menor, contribuindo para a ecologização urbana e para o aumento da produção local de alimentos.

Muitos sistemas de jardinagem vertical, especialmente instalações hidropónicas e aeropónicas, utilizam significativamente menos água do que a jardinagem tradicional. O uso eficiente da água ajuda a conservar um recurso vital e pode reduzir a carga sobre os sistemas urbanos de abastecimento de água.

As plantas em jardins verticais podem ajudar a filtrar os poluentes do ar, contribuindo para ambientes urbanos mais limpos. Paredes verdes e jardins verticais podem absorver dióxido de carbono e libertar oxigénio, melhorando a qualidade geral do ar e reduzindo o efeito de ilha de calor urbana.

Os jardins verticais podem acolher uma variedade de espécies de plantas, promovendo a biodiversidade mesmo em áreas urbanas densamente povoadas. O aumento da biodiversidade contribui para ecossistemas mais saudáveis e fornece habitats para insectos e polinizadores benéficos.

Ao aumentar os espaços verdes e a produção local de alimentos, a jardinagem vertical pode reduzir a pegada de carbono associada ao transporte de produtos das áreas rurais para as urbanas. A agricultura urbana pode ajudar a reduzir as emissões de gases com efeito de estufa e promover sistemas alimentares mais sustentáveis.

Além disso, a jardinagem vertical pode fornecer uma fonte confiável de produtos frescos, especialmente em desertos alimentares e áreas urbanas com acesso limitado a alimentos saudáveis. O aumento da produção alimentar local aumenta a segurança alimentar e reduz a dependência de produtos importados.

Também os jardins verticais podem ser projetos comunitários, envolvendo os residentes locais no cultivo e manutenção dos jardins. Tais iniciativas promovem o espírito comunitário, a colaboração e um sentido de propriedade, levando a comunidades mais fortes e mais ligadas. Além disso, os projetos de jardinagem vertical podem servir como ferramentas educacionais, ensinando as pessoas sobre agricultura sustentável, nutrição e gestão ambiental. Escolas, centros comunitários e quintas urbanas podem utilizar jardins verticais para proporcionar experiências de aprendizagem práticas, promovendo a consciência ambiental e práticas de vida sustentáveis.

Os jardins verticais realçam o apelo visual dos espaços urbanos, criando ambientes verdes e atraentes. Foi demonstrado que a exposição a espaços verdes reduz o estresse, melhora a saúde mental e melhora o bem-estar geral dos residentes urbanos. E, claro, a jardinagem vertical pode criar oportunidades de emprego na agricultura urbana, horticultura e áreas afins. A produção local de alimentos pode estimular a actividade económica, proporcionando meios de subsistência e reduzindo o desemprego nas zonas urbanas.

Resumindo, a jardinagem vertical oferece inúmeros benefícios ambientais e sociais, tornando-a uma componente valiosa do desenvolvimento urbano sustentável. Ao otimizar o espaço, conservar recursos e melhorar o bem-estar da comunidade, a jardinagem vertical exemplifica os princípios do empreendedorismo social, contribuindo para cidades resilientes e sustentáveis.

2. Estudos de caso de empresas sociais de jardinagem vertical de sucesso

Como a Ásia tem uma grande população e pouco espaço, os primeiros empreendimentos sociais de jardinagem vertical foram formados lá.

Sky Greens, localizada em Cingapura, é uma das primeiras fazendas verticais de baixo carbono e hidráulica do mundo. Fundada em 2012, a Sky Greens aborda o desafio da limitação de terras para agricultura em áreas urbanas densamente povoadas.

Sky Greens usa um sistema hidráulico patenteado movido a água para girar as camadas de cochos de cultivo, garantindo que todas as plantas recebam luz solar adequada; produz uma variedade de folhas verdes que são vendidas localmente, reduzindo a pegada de carbono associada ao transporte de alimentos. O sistema é energeticamente eficiente, utilizando o mínimo de eletricidade e água reciclada para irrigação.

As empresas fornecem uma fonte confiável de produtos frescos e locais, melhorando a segurança alimentar nas áreas urbanas de Cingapura, criando oportunidades de emprego na agricultura urbana e no desenvolvimento tecnológico, envolvendo a comunidade por meio de passeios e programas educacionais, promovendo a conscientização sobre a agricultura sustentável.

O sistema hidráulico exclusivo é eficiente em termos de espaço e energia, tornando-o uma solução viável para ambientes urbanos. Recebeu apoio do governo de Singapura, que reconhece a importância da agricultura urbana sustentável.

Milano Urban Farming (MUF) é uma iniciativa pioneira de jardinagem vertical com sede em Milão, Itália. Fundada com o objetivo de promover a agricultura urbana e a sustentabilidade, a MUF transforma espaços urbanos não utilizados em áreas verdes produtivas.

A MUF utiliza uma combinação de sistemas hidropônicos e jardins verticais baseados no solo para cultivar uma variedade de vegetais, ervas e flores; envolve os residentes locais através de workshops, oportunidades de voluntariado e programas educacionais sobre práticas sustentáveis de jardinagem; colabora com escolas, empresas e agências governamentais locais para promover a agricultura urbana e uma vida verde.

O MUF converte áreas urbanas negligenciadas em espaços verdes vibrantes, melhorando o ambiente urbano e a biodiversidade; fornece produtos frescos cultivados localmente às comunidades próximas, reduzindo a pegada de carbono associada ao transporte de alimentos e aumenta a conscientização sobre a agricultura sustentável e a alimentação saudável por meio de experiências práticas de aprendizagem.

O forte envolvimento e apoio da comunidade local foram cruciais para o sucesso do MUF. Colaborações bem-sucedidas com instituições e partes interessadas locais proporcionaram os recursos e a visibilidade necessários.

A Miastowa, localizada em Varsóvia, Polónia, é uma empresa social focada na integração da jardinagem vertical com o desenvolvimento comunitário. O projeto visa abordar a insegurança alimentar e promover uma vida sustentável em áreas urbanas.

Miastowa emprega sistemas hidropônicos e aeropônicos para cultivar vegetais e ervas em um ambiente vertical controlado; opera hortas comunitárias e oferece oficinas, eventos e programas de treinamento para envolver os residentes e promover a agricultura urbana; concentra-se em práticas sustentáveis e ecológicas, incluindo reciclagem de água e métodos de cultivo orgânico.

Parcerias bem-sucedidas com autoridades locais, empresas e ONG apoiaram o crescimento e o impacto de Miastowa. O uso de sistemas hidropônicos e aeropônicos modernos maximizou a produtividade e a eficiência de recursos.

Orto al Secondo é uma empresa social inovadora de jardinagem vertical localizada em Torino, Itália. A iniciativa tem como foco a criação de jardins verticais nas fachadas de edifícios residenciais e comerciais para potencializar a sustentabilidade urbana.

O uso de jardins frontais maximiza o espaço e integra efetivamente a vegetação na paisagem urbana. O forte envolvimento com as comunidades locais e proprietários facilitou a adoção de jardins verticais.

Orto al Secondo instala jardins verticais em fachadas de edifícios, utilizando sistemas modulares de fácil manutenção; cultiva uma variedade de plantas, incluindo culturas comestíveis e espécies ornamentais, para melhorar a estética urbana e fornecer produtos locais; oferece programas educacionais e oficinas para ensinar aos residentes os benefícios e técnicas da jardinagem vertical.

3. Profissões em matéria de alterações climáticas e empreendedorismo social

As profissões relacionadas com as alterações climáticas abrangem uma vasta gama de funções dedicadas à compreensão, mitigação e adaptação aos impactos das alterações climáticas globais. Esses profissionais trabalham em vários setores, incluindo ciência, política, engenharia e desenvolvimento comunitário. Aqui, exploraremos as principais profissões ligadas às alterações climáticas e as suas funções, destacando como contribuem para enfrentar este desafio global.

As principais profissões em mudanças climáticas são cientista climático, analista de política ambiental, consultor de sustentabilidade, especialista em energia renovável, planejador urbano, educador ambiental, cientista conservacionista, engenheiro ambiental, agricultura urbana e inovador em jardinagem vertical.

Os cientistas climáticos estudam os sistemas climáticos da Terra para compreender as causas e efeitos das mudanças climáticas. Eles analisam dados de estações meteorológicas, satélites e modelos climáticos para prever cenários climáticos futuros e avaliar os impactos potenciais nos ecossistemas, nos padrões climáticos e nas sociedades humanas. Os analistas de políticas ambientais desenvolvem e avaliam políticas destinadas a enfrentar as mudanças climáticas. Eles trabalham para agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e grupos de reflexão para criar regulamentações e iniciativas que reduzam as emissões de gases de efeito estufa e promovam práticas sustentáveis.

Consultores de sustentabilidade ajudam as organizações a integrar práticas sustentáveis em suas operações. Eles trabalham com empresas, governos e organizações sem fins lucrativos para desenvolver estratégias que minimizem o impacto ambiental e promovam a eficiência dos recursos.

Os especialistas em energia renovável concentram-se no desenvolvimento e implantação de tecnologias de energia renovável, como solar, eólica, hídrica e bioenergia. Eles trabalham em engenharia, gerenciamento de projetos e funções políticas para promover a transição para fontes de energia limpas. Os planejadores urbanos desempenham um papel fundamental na concepção de cidades sustentáveis que possam resistir aos impactos das alterações climáticas. Eles desenvolvem planos e políticas que promovem infraestruturas resilientes, espaços verdes e sistemas de transporte sustentáveis. Educadores ambientais aumentam a conscientização sobre as mudanças climáticas e a sustentabilidade. Eles trabalham em escolas, organizações sem fins lucrativos e organizações comunitárias para educar as pessoas sobre questões ambientais e promover comportamentos ecológicos.

Os cientistas conservacionistas concentram-se na preservação dos habitats naturais e da biodiversidade face às alterações climáticas. Eles trabalham para agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e instituições de pesquisa para desenvolver estratégias de conservação e administrar áreas protegidas.

Os engenheiros ambientais desenvolvem soluções para problemas ambientais, incluindo aqueles relacionados às mudanças climáticas.

Eles projetam sistemas e tecnologias que reduzem a poluição, gerenciam resíduos e promovem energia limpa. Os inovadores da agricultura urbana e da jardinagem vertical desenvolvem soluções agrícolas sustentáveis que maximizam o espaço e os recursos em ambientes urbanos. Abordam a segurança alimentar, reduzem as pegadas de carbono e aumentam a resiliência urbana.

As profissões relacionadas com as alterações climáticas no sector não governamental são diversas e críticas para o esforço global de combate às alterações climáticas. Estas funções, que vão desde a defesa e análise de políticas até ao empreendedorismo em energias renováveis e à agricultura urbana, demonstram a capacidade do sector para a inovação, o envolvimento comunitário e o impacto sustentável.

Ao aproveitar a experiência, os recursos e o compromisso com a gestão ambiental, os profissionais destas áreas estão a impulsionar mudanças significativas e a contribuir para um futuro mais sustentável.

Então, hoje existe toda uma direcção de profissões cujas atividades visam regular e restaurar o equilíbrio climático.

4. Estudos de caso de empresas sociais em profissões ligadas às alterações climáticas

Cool Earth é uma empresa social sediada no Reino Unido que trabalha para combater as alterações climáticas, protegendo áreas de floresta tropical. Fundada em 2007, a Cool Earth faz parceria com comunidades indígenas para deter o desmatamento e promover meios de subsistência sustentáveis.

A Cool Earth colabora diretamente com as comunidades locais para criar acordos de conservação, garantindo que as comunidades tenham propriedade e controle sobre suas terras. As empresas também apoiam actividades alternativas geradoras de rendimento, como a cultura do cacau e do café, que proporcionam estabilidade financeira sem prejudicar a floresta. Além disso, a empresa utiliza tecnologia de satélite e monitoramento local para rastrear o desmatamento e a saúde da floresta tropical.

Como resultado, a Cool Earth protege vastas áreas de floresta tropical, que funcionam como sumidouros significativos de carbono, reduzindo assim as emissões globais de gases com efeito de estufa, preservando a biodiversidade ao proteger os habitats de inúmeras espécies.

O sucesso da empresa deve-se em grande parte à sua ênfase no envolvimento e capacitação da comunidade, abordando questões ambientais e sociais, tornando-a um modelo para o desenvolvimento sustentável.

Outro exemplo de empresa social nas profissões relacionadas com as alterações climáticas é a BioLite, sediada nos EUA, que desenvolve produtos de energia limpa concebidos para melhorar o acesso à energia e reduzir o impacto ambiental. Fundada em 2006, as tecnologias inovadoras da BioLite fornecem soluções energéticas seguras, acessíveis e sustentáveis para comunidades fora da rede.

O principal produto da BioLite, o HomeStove, é um fogão a lenha que reduz em 90% a emissão de fumaça em comparação aos fogões tradicionais, melhorando a saúde e reduzindo o desmatamento. A Enterprise desenvolve soluções de iluminação e carregamento alimentadas por energia solar que fornecem energia confiável para residências fora da rede e se concentra na criação de produtos que sejam acessíveis e duráveis, garantindo a sustentabilidade a longo prazo.

5. Competências para empreendedores sociais em jardinagem vertical e mudanças climáticas

As competências dos empreendedores sociais em jardinagem vertical e alterações climáticas podem ser divididas nos seguintes grupos: competências essenciais; habilidades interpessoais e de comunicação; habilidades de inovação e resolução de problemas; gestão financeira e de recursos. Abaixo, detalhamos essas competências essenciais.

Competências essenciais

1) liderança. Os empreendedores sociais devem ser capazes de desenvolver uma visão clara para a sua empresa e formular planos estratégicos para atingir os seus objetivos. Isto inclui definir objetivos de longo prazo, identificar marcos importantes e adaptar estratégias conforme necessário. Capacidade de inspirar e motivar equipes, partes interessadas e comunidades.

Líderes eficazes podem comunicar a sua paixão e compromisso com a ação climática e as práticas sustentáveis, promovendo um sentido de propósito partilhado.

2) conhecimento técnico. Compreensão profunda de vários sistemas de jardinagem vertical, como hidroponia, aquaponia e aeroponia. Isso inclui conhecimento de biologia vegetal, gerenciamento de nutrientes e manutenção do sistema.

3) proficiência em ciência das mudanças climáticas e práticas de sustentabilidade. Isto abrange conhecimento de tecnologias de energia renovável, estratégias de adaptação climática e avaliações de impacto ambiental.

Habilidades interpessoais e de comunicação

1) empatia. Capacidade de compreender e ter empatia com as necessidades, preocupações e aspirações das diferentes partes interessadas, incluindo membros da comunidade, funcionários e parceiros.

2) resolução de conflitos. Habilidades em mediar conflitos e encontrar soluções mutuamente aceitáveis. Isso é crucial para manter relacionamentos positivos e garantir operações tranquilas.

3) habilidades de comunicação digital. Utilizar plataformas digitais e mídias sociais para alcançar públicos mais amplos, compartilhar atualizações e interagir com as partes interessadas. O uso eficaz destas ferramentas pode amplificar a mensagem da empresa e construir uma forte presença online.

4) escuta e feedback. Fortes habilidades de escuta para compreender o feedback das partes interessadas e adaptar estratégias em conformidade. Isso garante que a empresa permaneça ágil e alinhada com as necessidades da comunidade.

Capacidade de inovação e resolução de problemas

1) criatividade. Capacidade de gerar ideias e abordagens inovadoras para enfrentar as mudanças climáticas e otimizar as práticas de jardinagem vertical. O pensamento criativo ajuda no desenvolvimento de soluções exclusivas que abordam desafios complexos.

2) flexibilidade. Capacidade de se adaptar às novas circunstâncias e explorar novos métodos ou tecnologias. Isto é essencial nos domínios em rápida evolução das alterações climáticas e da agricultura sustentável.

3) **habilidades analíticas para avaliar problemas**, identificar causas profundas e desenvolver soluções eficazes. Isso envolve análise de dados, pensamento crítico e tomada de decisão baseada em evidências.

4) **produção de inovação de produtos e processos**: Habilidades no desenvolvimento de novos produtos ou processos que melhorem a eficiência, reduzam custos e aumentem a sustentabilidade. Isto inclui a concepção de novos sistemas de jardinagem vertical, o desenvolvimento de produtos ecológicos ou a otimização das cadeias de abastecimento.

Gestão financeira e de recursos

1) **habilidades de arrecadação de fundos**. Inclui redação de subsídios, capacidade de atrair e gerenciar relacionamentos com investidores (apresentando casos de negócios atraentes, negociando termos e mantendo comunicações transparentes).

2) **orçamento e planejamento financeiro**. Os empreendedores sociais devem garantir que as suas empresas são financeiramente sustentáveis e que os recursos são atribuídos de forma eficiente.

3) **competências em práticas sustentáveis**. Isto inclui minimizar os resíduos, promover a reciclagem e utilizar materiais e tecnologias ecológicos.

4) **habilidades de geração de receitas**. É a capacidade de desenvolver e implementar estratégias para geração de receita, seja por meio de vendas, serviços ou parcerias. Fluxos de receitas diversificados podem aumentar a resiliência financeira da empresa.

6. Educação Ecológica para Adultos

A educação ecológica desempenha um papel crucial na promoção de práticas sustentáveis e na promoção de uma compreensão da gestão ambiental. Isto é particularmente importante para os adultos, que muitas vezes têm a capacidade de implementar mudanças significativas nas suas vidas pessoais e profissionais. Gostaríamos de destacar dois modelos exemplares de educação ecológica para adultos: uma empresa social na Polónia e uma cooperativa social italiana. Ambas as organizações são parceiras num projeto que visa promover a educação ecológica e a inclusão social.

Modelo polonês: CUS Drobin

O “Centrum Usług Środowiskowych” (CUS Drobin) é uma empresa social localizada em Drobin, na Polónia. Esta organização concentra-se em vários serviços comunitários, incluindo educação ecológica e apoio a pessoas com deficiência. Um dos aspectos únicos do CUS Drobin é a sua horta, situada ao redor da sua propriedade em Mirosław. Este jardim é parte integrante da oficina de terapia ocupacional para pessoas com deficiência.

A horta do CUS Drobin serve a múltiplos propósitos. Principalmente, é utilizado para atividades terapêuticas para pessoas com deficiência, proporcionando-lhes um ambiente prático e rico em sensações. Os participantes realizam diversas tarefas de jardinagem, como plantar, capinar e colher, que ajudam a desenvolver habilidades motoras finas e proporcionam uma sensação de realização.

Além disso, o jardim promove a consciência ecológica entre os participantes. Ao aprender sobre práticas sustentáveis de jardinagem, como compostagem e agricultura orgânica, os indivíduos adquirem conhecimentos valiosos que podem ser aplicados em suas vidas pessoais. Esta abordagem prática à educação ecológica garante que as lições aprendidas sejam significativas e memoráveis.

O impacto da horta vai além dos participantes imediatos. A horta fornece produtos frescos para a organização, enfatizando a importância de fontes alimentares locais e sustentáveis. Além disso, o jardim serve de modelo para outras empresas sociais e organizações comunitárias que procuram incorporar a educação ecológica nos seus programas.

Modelo Italiano: Centro Solidarietà Giovani

O Centro Solidarietà Giovani, localizado perto de Udine, Itália, é outro excelente exemplo de educação ecológica para adultos. Esta cooperativa social gere um grande jardim adjacente a um centro residencial para jovens em risco de exclusão social. O jardim e o centro trabalham em conjunto para proporcionar uma experiência educacional abrangente. O jardim do Centro Solidarietà Giovani é mantido pelos moradores do centro residencial 24 horas. Estes jovens, que muitas vezes enfrentam vários desafios sociais e pessoais, participam em atividades de jardinagem como parte da sua reabilitação e educação. O jardim funciona como espaço terapêutico onde podem aprender sobre o cultivo de plantas, a agricultura sustentável e os benefícios de trabalhar com a natureza.

Além da jardinagem, o centro oferece cursos e programas de capacitação voltados para práticas ecológicas. Esses cursos cobrem uma ampla gama de tópicos, incluindo agricultura orgânica, conservação ambiental e vida sustentável. Ao integrar atividades práticas de jardinagem com a educação formal, o centro oferece uma abordagem holística à educação ecológica.

Durante uma visita ao centro, ficou evidente o quão impactante é este jardim. Os residentes, que se orgulham do seu trabalho, adquirem não só competências práticas, mas também melhoram a auto-estima e o sentido de comunidade. O açafrão produzido na horta é uma prova da dedicação e do trabalho árduo dos participantes. A horta não só abastece o centro com produtos frescos, mas também representa um modelo de sucesso de educação ecológica e inclusão social.

Um aspecto essencial do projecto é a colaboração entre as organizações polacas e italianas. Tanto o CUS Drobin como o Centro Solidarietà Giovani partilham um objetivo comum de apoiar adultos em risco de exclusão social através da educação ecológica. A sua parceria permite a troca de experiências e melhores práticas, aumentando a eficácia dos seus programas.

Conclusão

Os empreendedores sociais em profissões de jardinagem vertical e alterações climáticas devem possuir a capacidade de pensar de forma criativa e inovadora. Isto envolve o desenvolvimento de novos métodos para a produção sustentável de alimentos, a concepção de edifícios energeticamente eficientes e a criação de estratégias adaptativas para a resiliência climática. O pensamento inovador impulsiona o desenvolvimento de soluções que sejam eficazes e escaláveis.

Compreender a interligação dos sistemas sociais, ambientais e económicos é crucial. O pensamento sistêmico permite que os empreendedores sociais identifiquem as causas profundas dos problemas, prevejam impactos potenciais e projetem soluções holísticas. Na jardinagem vertical, isto pode envolver a integração de sistemas de gestão de resíduos para reciclar nutrientes, enquanto nas alterações climáticas, pode significar o desenvolvimento de políticas que equilibrem o crescimento económico com a protecção ambiental.

Os empreendedores sociais em profissões de jardinagem vertical e alterações climáticas requerem um conjunto diversificado e robusto de competências para terem sucesso. Liderança, habilidades de gestão e conhecimento técnico constituem a base de suas capacidades, permitindo-lhes administrar empresas eficazes e inovadoras. As competências interpessoais e de comunicação são essenciais para envolver as partes interessadas e construir fortes laços comunitários. As habilidades de inovação e resolução de problemas impulsionam o desenvolvimento de soluções criativas e a adaptação aos desafios. Finalmente, as competências de gestão financeira e de recursos garantem que as empresas sejam financeiramente sustentáveis e possam utilizar os recursos de forma eficiente. Ao dominar estas competências, os empreendedores sociais podem dar contributos significativos para o desenvolvimento sustentável e a resiliência climática.

Ao cultivar estas competências, os empreendedores sociais em profissões de jardinagem vertical e alterações climáticas podem enfrentar eficazmente desafios ambientais e sociais críticos, impulsionando o desenvolvimento sustentável e promovendo comunidades resilientes. O seu trabalho não só mitiga os impactos das alterações climáticas e da urbanização, mas também promove a equidade social e a gestão ambiental, incorporando o potencial transformador do empreendedorismo social.

Pontos chave

1. A jardinagem vertical é um componente importante do desenvolvimento urbano sustentável. Otimiza o espaço, conserva recursos e melhora o bem-estar da comunidade. Sendo uma empresa social, a jardinagem vertical apoia cidades resilientes e sustentáveis, exemplificando os princípios do empreendedorismo social.

2. Empresas sociais de jardinagem vertical como Sky Greens, Milano Urban Farming, Miastowa e Orto al Secondo exemplificam soluções inovadoras para os desafios da agricultura urbana. Estas iniciativas maximizam a eficiência do espaço, promovem práticas sustentáveis, melhoram a segurança alimentar e promovem o envolvimento da comunidade, contribuindo para ambientes urbanos mais resilientes e sustentáveis.

3. As profissões relacionadas com as alterações climáticas abrangem uma vasta gama de funções dedicadas à compreensão, mitigação e adaptação aos impactos das alterações climáticas globais. Profissionais nesta área trabalham em vários setores, incluindo ciência, política, engenharia e desenvolvimento comunitário.

4. Os empreendedores sociais envolvidos em iniciativas de jardinagem vertical e alterações climáticas requerem um conjunto diversificado de competências para navegar eficazmente pelas complexidades da agricultura sustentável e da gestão ambiental. São necessárias competências de liderança, que lhes permitam articular uma visão clara, definir objetivos estratégicos e inspirar as partes interessadas para uma ação climática coletiva.

A proficiência técnica em sistemas de jardinagem vertical, como hidroponia e aeroponia, aliada a um profundo conhecimento da ciência climática, equipa os empreendedores para implementar soluções inovadoras que mitiguem o impacto ambiental e melhorem a eficiência dos recursos.

As competências interpessoais e de comunicação desempenham um papel crucial na promoção da colaboração com diversas partes interessadas, na compreensão das necessidades da comunidade e na mediação de conflitos para manter relações harmoniosas. A proficiência em comunicação digital permite que os empreendedores amplifiquem a sua mensagem, envolvam públicos mais vastos e aproveitem a tecnologia para uma divulgação eficaz e envolvimento da comunidade. Além disso, a capacidade de ouvir ativamente o feedback das partes interessadas garante que as estratégias permaneçam responsivas e alinhadas com a evolução dos desafios ambientais.

As competências de inovação e resolução de problemas são fundamentais para o desenvolvimento de práticas sustentáveis e para a otimização das técnicas de jardinagem vertical. Os empreendedores devem adaptar-se de forma criativa às mudanças nas condições ambientais, explorar novas tecnologias e inovar produtos e processos que promovam a sustentabilidade e a resiliência. A perspicácia financeira é igualmente essencial, abrangendo competências em angariação de fundos, gestão orçamental e estratégias de geração de receitas que apoiam a sustentabilidade financeira a longo prazo, ao mesmo tempo que aderem a princípios ecológicos.

5. A educação ecológica para adultos é uma ferramenta poderosa para promover a sustentabilidade e a inclusão social. As hortas do CUS Drobin e do Centro Solidarietà Giovani servem como salas de aula onde os indivíduos podem aprender habilidades valiosas e obter uma conexão mais profunda com o meio ambiente. A colaboração entre estas duas organizações demonstra o potencial das parcerias internacionais para melhorar a educação ecológica e ter um impacto significativo na vida das pessoas em risco de exclusão social.

Referências

1. BioLite <https://www.bioliteenergy.com/>
2. BrightFarms <https://www.brightfarms.com/>
3. CENTRO SOLIDARIETÀ GIOVANI <https://www.csg-fvg.it/wp/>
4. Terra Legal <https://www.coolearth.org/>
5. CUS Drobin <https://cus-drobin.pl/>
6. Miastowa <https://miastowa.com/>
7. Orto al Secondo <https://www.ortidipace.org/orto-secondo-natura-la-tecnica-del-cumulo-permanente>
8. Céu Verde <https://www.skygreens.com/>
9. Smith, BR e Stevens, CE (2010). Diferentes tipos de empreendedorismo social: O papel da geografia e da inserção na medição e dimensionamento do social valor. *Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional*, 22(6), 575-598.
10. Zahra, SA, Gedajlovic, E., Neubaum, DO e Shulman, JM (2009). Uma tipologia de empreendedores sociais: motivos, processos de busca e desafios éticos. *Diário de Negócios em risco*, 24(5), 519-532.
11. Colheita Vertical <https://verticalharvestfarms.com/>

IX. Conclusão e resumo

Autor - Zbigniew Dąbrowski, Fundação Zofia Zamenhof, Polónia

O empreendedorismo social é identificado na União Europeia como um instrumento fundamental de coesão regional e superação dos problemas de pobreza e exclusão social. O empreendedorismo social, enquanto conceito, permite a criação de modelos alternativos de empresas sociais para conduzir atividades económicas orientadas para o mercado, integrando todas as entidades do mercado – funcionários, empregadores, investidores, consumidores, etc.

A contribuição das empresas sociais para o desenvolvimento socioeconómico pode ser vista a partir de diferentes perspetivas:

- Assegurar o acesso a serviços básicos (sociais, educativos e de saúde) das comunidades locais, incluindo os grupos mais vulneráveis da população;
- Contribuir para uma utilização mais sustentável dos recursos locais, com o apoio dos intervenientes, o que promove modelos de governação inclusivos que permitem às comunidades locais tomar decisões estratégicas;
- Apoiar a criação de novos empregos através da prestação de novos serviços para pessoas desfavorecidas; inclusão no mercado de trabalho de grupos minoritários, mulheres solteiras, pessoas com deficiência, etc., que permanecem excluídas da possibilidade de gerar rendimentos.

O manual enfatiza que a inovação social é um componente essencial do empreendedorismo social. A questão do empreendedorismo social e do desenvolvimento sustentável também foi abordada. O que distingue o empreendedorismo social do tradicional é que o empreendedorismo social procura criar valor social. Nesta perspetiva, parece importante equilibrar a criação de valor social e a captação de valor social para criar um amplo círculo de beneficiários da solução, mas sem comprometer a sua sustentabilidade.

O conceito fundamental do projeto, que impulsiona a criação do roteiro, advém da crença de que o emprego do empreendedorismo social pode combater eficazmente a exclusão social. Os objetivos do projeto são os seguintes:

- Promover o desenvolvimento do empreendedorismo social e fornecer educação sobre o estabelecimento e gestão de cooperativas sociais;
- Abordar a falta de consciência sobre os princípios do empreendedorismo social entre diversos grupos sociais, através do aumento da consciencialização pública;
- Fomentar a partilha das melhores práticas, métodos inovadores e novas experiências entre os parceiros do projeto para melhorar a compreensão do empreendedorismo social.

- Disseminar conhecimentos sobre empreendedorismo social para indivíduos em risco de exclusão social, potencialmente auxiliando-os a encontrar meios de subsistência significativos.
- Oferecer oportunidades de aprendizagem para operadores de empresas sociais e cooperativas existentes, permitindo-lhes aprimorar suas abordagens por meio dos resultados do projeto.

O manual também inclui um sistema de habilidades essenciais que um empreendedor social precisa (comunicação, tolerância à adaptabilidade, aceitação da diversidade, resposta rápida a desafios e outros). Argumenta-se que as empresas sociais necessitam principalmente de suporte e aconselhamento de consultores empresariais bem treinados e praticantes, que possuam as habilidades-chave necessárias, qualificações e competências para fornecer aconselhamento de alta qualidade para o desenvolvimento de empresas sociais. Os problemas na prestação de serviços de consultoria a empresas sociais são principalmente devido à falta de informação, conhecimento e falta de apoio adequado, oportuno e suficiente, o que destaca novamente a necessidade de treinamento especializado para consultores empresariais, abrangendo uma série de questões no campo do direito, gestão, economia e finanças de empresas sociais.

Apresenta a experiência de uma cooperativa social polaca e os benefícios sociais de suas atividades. Portanto, essa melhor prática pode servir como um exemplo para a organização de empresas sociais semelhantes em outros países e territórios da União Europeia. Além disso, identifica os problemas mais comuns enfrentados pelas cooperativas sociais (por exemplo, falta de uma fonte permanente de financiamento, falta de acesso ao capital, falta de habilidades de gestão, competição de mercado e outros).

É necessário tomar ações abrangentes em muitas frentes para apoiar o desenvolvimento de cooperativas sociais e aumentar sua capacidade de realizar missões sociais. Promover o desenvolvimento e o crescimento das cooperativas sociais é um investimento em uma sociedade mais justa e sustentável. Isso requer cooperação entre os setores público, privado e social, além de fortalecer a conscientização pública sobre o papel que as cooperativas sociais desempenham na sociedade.

Nós, como a equipa que desenvolve o manual acima mencionado e o projeto SocEnter, esperamos que os resultados de nosso projeto, em particular o manual e o website www.socenter.eu, onde o manual será disponibilizado em versão eletrônica em inglês, e posteriormente em italiano, grego, português e polaco, contribuam para uma melhor compreensão da economia social e dos princípios de funcionamento e gestão de empresas sociais. Também aguardamos com expectativa uma maior cooperação entre nós como parceiros do projeto.