



APREENDER
Desenvolver Atitudes Empreendedoras



Estudo de Casos

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL



Índice

1. Introdução	1
2. Critérios de identificação dos casos de sucesso	1
3. Estudos de Caso	3
O caso da Agência Local para o Emprego – Alpe	4
O caso da Rede RSO.pt	6
O caso do IES.....	8
O caso da ESLIDER – Portugal	11
O caso da Escola Profissional de Carvalhais.....	13
4. Conclusões	14



1. Introdução

A Fundação AEP, enquanto polo aglutinador de iniciativas de base empresarial, propôs - se contribuir para uma maior aproximação entre a vertente empresarial e o empreendedorismo social. Foi neste sentido, que se propôs participar no desenvolvimento de um novo paradigma de intervenção, a partir do tecido empresarial, promovendo acréscimos e partilha de valor social. Esta iniciativa mobilizou - se em torno do estímulo ao empreendedorismo e inovação empresarial, com impacto social e contemplava, a realização de sessões de promoção e dinamização de projetos de inovação social geradores de valor, e na deteção, identificação, caracterização e divulgação de casos e referências de sucesso.

2. Critérios de identificação dos casos de sucesso

O desenho do programa de estudo orientou-se pela procura de parceiros institucionais e portadores de projecto que , de algum modo, fossem qualificados como mentores e/ou dinamizadores de casos de sucesso de inovação social.

Para esse efeito, os critérios definidos, foram, genericamente, no sentido de identificar projectos (sob múltiplas formas e modelos de organização) que pudessem ser considerados relevantes, quanto:

- A. Aos problemas sociais que pretendem resolver e a respectiva missão social (por ex., resolver problemas ambientais, problemas sociais de exclusão, dificuldades de acesso ao conhecimento, à formação e à qualificação; dificuldades na criação de parcerias baseadas na ajuda e na confiança entre pares, redes de promoção do empreendedorismo, etc.)
- B. Aos efeitos que potenciam quanto a uma transformação positiva na sociedade, relativamente à resolução do tipo de problemas supra-indicados;
- C. Às respectivas características inovadoras; até que ponto desafiam uma visão tradicional e utilizam modelos de negócio inovadores;
- D. Ao respectivo potencial de crescimento e/ou replicação noutra local geográfico; ou seja, a respectiva escalabilidade e replicabilidade.



APREENDER
Desenvolver Atitudes Empreendedoras



Em síntese;

Os casos a seguir elencados e descritos pretendem evidenciar a preocupação seguida e todo o projecto no sentido de identificar, caracterizar e divulgar casos e referências de sucesso de INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL.

Por este motivo, os casos de sucesso e de boas práticas, apresentam e descrevem, sumariamente, as características das organizações e/ou projetos de sucesso, consideradas boas práticas, a disseminar, assim como destacam a especial pertinência, da mobilização destas para o projecto com a Fundação AEP.

1. **O caso ALPE;**
2. **O caso RSO.pt;**
3. **O caso IES;**
4. **O caso ESLIDER;**
5. **O caso da Escola Profissional de Carvalhais;**



3. Estudos de Caso

Assim, considerando os critérios predefinidos, elaboramos o respectivo “match” com os casos selecionados, destacando a respectiva pertinência e a coerência, no seguinte quadro síntese:

Critérios	Casos
<p>Problemas sociais que pretendem resolver e a respectiva missão social (por ex., resolver problemas ambientais, problemas sociais de exclusão, de desenvolvimento assimétrico, dificuldades de acesso ao conhecimento, à formação e à qualificação; dificuldades na criação de parcerias baseadas na ajuda e na confiança entre pares, redes de promoção do empreendedorismo, etc.)</p>	<p>ALPE – problemas sociais de emprego, de exclusão, desigualdade social; RSO.pt – dinâmicas de rede, responsabilidade social, disseminação de conhecimento e boas práticas; IES – disseminação de conhecimento, formação, inovação; ESLIDER - parcerias inter- pares; Escola Profissional de Carvalhais - desenvolvimento integrado de base local, acesso ao conhecimento, à formação e à qualificação</p>
<p>Efeitos que potenciam quanto a uma transformação positiva na sociedade, relativamente à resolução do tipo de problemas supra-indicados;</p>	<p>ALPE – efeitos sobre emprego, inclusão social; RSO.pt – efeitos sobre sustentabilidade ambiental e sobre valorização do capital social nas organizações; IES – efeitos sobre a melhoria de conhecimentos aplicados à gestão de organizações sociais e à concepção e gestão de projectos sociais; ESLIDER – efeitos na promoção de causas com valor social, efeitos nas dinâmicas de rede e de parcerias; inovação em projectos; Escola Profissional de Carvalhais - efeitos sobre emprego, qualificação e desenvolvimento integrado de base local;</p>
<p>Características inovadoras; até que ponto desafiam uma visão tradicional e utilizam modelos de negócio inovadores</p>	<p>ALPE – parceria entre dinâmicas públicas e privadas; RSO.pt – carácter voluntário e não remunerado da rede, no meio empresarial, no qual predomina, naturalmente, uma visão monetarista e lucrativa ; IES – ligação com centros de conhecimento de excelência (Institutos Internacionais e Universidade) ESLIDER – modelo de negócio baseado na oferta de tempo e de conhecimento dos seus membros ; Escola Profissional de Carvalhais – aproximação ao conceito de Agência de Desenvolvimento Integrado de base Local;</p>
<p>Potencial de crescimento e/ou replicação noutra local geográfico; ou seja, a respectiva escalabilidade e replicabilidade;</p>	<p>Todos os projectos evidenciam uma dinâmica de crescimento e já estão, ou têm condições de escalabilidade e replicabilidade à escala nacional.</p>



O caso da Agência Local para o Emprego – Alpe

A Agência Local em Prol do Emprego (ALPE) (<http://www.direitosedesafios.com/mnu12849.php>), foi constituída visando facilitar e promover a inserção profissional de jovens e adultos desempregados do concelho de Santa Maria da Feira, sendo promovida, em termos institucionais pela Câmara Municipal deste concelho.

A ALPE constitui-se como uma plataforma de integração das sinergias locais, nos domínios do emprego, educação-formação e criação do próprio negócio, com o objectivo de promover dinâmicas e respostas adequadas às solicitações e objectivos da população do Concelho, orientada para os seguintes públicos específicos: jovens à procura do 1º emprego; Desempregados; Trabalhadores em risco de desemprego; Empreendedores.

O funcionamento desta estrutura baseia-se no estabelecimento de parcerias genuínas e efectivas com os serviços e as organizações locais e regionais, designadamente com o Centro de Emprego de S. J. Madeira, o Centro de Formação Profissional de Rio Meão, o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado, o Centro Tecnológico do Calçado, a Escola Secundária de Santa Maria da Feira, a Associação Metropolitana de Serviços, o Gabinete de Apoio ao Empresário da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, a Associação Nacional de Direito ao Crédito e a Associação Nacional de Oficinas de Projectos, a Associação Empresarial de Portugal e, para efeitos deste projecto, a Fundação AEP;

Para a prossecução do seu objeto a ALPE desenvolve os seguintes serviços: Apoio ao recrutamento e selecção; Informação e orientação profissional; Formação profissional; Consolidação Sistema Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (Nível Básio e Secundário; RVCC profissional); Apoio à dinamização e/ou criação de micronegócios; Clubes ALPE (oferta formativa informal gratuita, ancorada em temas específicos, com objectivos de mobilização colectiva, através da produção de estratégias e materiais pedagógicos inovadores, dirigidos a populações especialmente desfavorecidas (em termos de qualificação, situação face ao emprego e faixa etária)

O blog dos Clubes ALPE esta acessível em <http://clubesalpe.blogspot.com>.



APREENDER
Desenvolver Atitudes Empreendedoras



Como notas caracterizadoras e distintivas da ALPE, no que concerne à promoção do empreendedorismo, destacam-se:

- A orientação para o trabalho em rede, pluri -institucional, juntado sector público e privado;
- A orientação para as empresas já consolidadas, como agentes de apoio a novas iniciativas empreendedoras e na promoção de responsabilidade social.
- O evento organizado em parceria com a Fundação AEP é uma evidência do sucesso desta estratégia, pois promoveu o encontro entre três empresas muito relevantes na região e três organizações sociais, sendo que para estas, foi a primeira e oportunidade de apresentação de uma proposta de parceria a empresas.



O caso da Rede RSO.pt

A Rede Nacional de Responsabilidade Social - RSO.pt (<http://www.rsopt.com/rederso/index.html>), foi constituída no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, entre 2006 e 2007, erigindo-se como organização pioneira neste domínio, criada a partir de uma REDE Temática de Responsabilidade Social, integrada por promotores de projectos financiados pela referida Iniciativa, e cujos objectivos e outputs envolvem parcerias de Associações, Empresas, Institutos Públicos, Universidades, IPSS's, ONGs e outras instituições para o desenvolvimento, operacionalização e incorporação de conceitos e ferramentas de responsabilidade social nas organizações.

A REDE RSOPT assume como missão prioritária trabalhar as diferentes dimensões da responsabilidade social criando e tratando indicadores, realizando e divulgando estudos, promovendo formação e campanhas de informação e sensibilização.

O grande desafio da RSO é o de promover a convergência e disseminação de conhecimentos e práticas de RSO, sendo que, para o efeito, disponibiliza ferramentas de diagnóstico, de planeamento, de implementação, de avaliação e de monitorização da Responsabilidade Social. Deste modo, a REDE RSOPT contribui de forma significativa e real para a implementação de políticas e práticas sustentadas na gestão das organizações, independentemente do ramo de actividade, dimensão ou localização.

A rede organiza-se em torno de Grupos de Trabalho (GT) temáticos, que são unidades operacionais de promoção de actividades e/ou temas concretos, nas diversas vertentes da Responsabilidade Social.

Estão em actividade GT orientados para

- Autarquias
- Comunicação e Marketing
- Educação e Formação
- Empreendedorismo Responsável
- Igualdade de Género
- ISO 26 000



- Observatório

Actualmente, a RSO.pt tem 228 membros aderentes, sendo, assim, a maior rede nacional de RSO. Os membros da rede partilham o compromisso com 10 princípios de RSO, sistematizados na “Carta de Princípio da RSO”.

A Associação Empresarial de Portugal é membro da rede desde 2007.

O evento realizado nas Caldas da Rainha constitui uma evidência do trabalho da rede, podendo ser apresentado como uma boa – prática, pois:

- concretizou-se mediante inputs pluri-institucionais (Fundação AEP, AIRO, Rso.pt);
- mobilizou instituições públicas (Câmaras municipais e institutos públicos), e privadas (organizações empresariais, sociais e atores individuais);
- focou-se sobre um território específico de intervenção e respetivos recursos (a Região do Oeste);
- aplicou uma metodologia de dinamização inovadora (world cafe) que sistematizou os recursos e as capacidades disponíveis e projectou-os para novas iniciativas de RSO, as quais, sublinhe-se, são focadas no empreendedorismo socialmente responsável, dando, assim, tradução a uma das dinâmicas da rede, que é a de criar e mobilizar comunidades de práticas capazes de fazer o benchmarking de boas soluções.



O caso do IES

O IES – Instituto de Empreendedorismo Social (<http://www.ies-sbs.org/>) nasceu em 2008, a partir do envolvimento de pessoas e organizações (nomeadamente, a Câmara Municipal de Cascais e o INSEAD – *Institut Européen d'Administration des Affaires*) em torno do tema do Empreendedorismo Social, que acreditaram que esta área de conhecimento e atuação devia ser estimulada em Portugal. Das respectivas realizações, destaca-se o IES Social Business School, que é um centro de conhecimento para a ação e formação inspiradora, que visa estimular a inovação, a eficiência e o crescimento do impacto de projetos transformadores que quebram ciclos de problemas na sociedade. Pretende ser um centro de referência do Empreendedorismo Social para o mundo lusófono, promovendo a inovação, o conhecimento, a aprendizagem e o impacto social.

Das metodologias inovadoras do IES, destaca-se a metodologia de pesquisa ES+, com o propósito de identificar iniciativas de elevado potencial de Empreendedorismo Social. O valor da aplicação desta metodologia reside na sua capacidade de identificar potencialidades, oportunidades, necessidades e desafios das iniciativas de empreendedorismo social, permitindo também caracterizar o ecossistema onde estão inseridas.

A aplicação desta metodologia em territórios concretos permitiu consolidar a actividade do IES e partir para a criação de uma área de Investigação & Desenvolvimento que englobou a aplicação da Metodologia ES+, assim como a gestão de conhecimento, a produção de relatórios, estudos e conteúdos de formação.

Tem sido na área de Formação, onde estão abrangidos os programas para universitários e a formação para executivos, que mais se foca o posicionamento do IES. Para este efeito, estabeleceu parcerias com escolas internacionais de renome, como *Nova School of Business and Economics*, onde foi criado o módulo de Cidadania Profissional (*Professional Citizenship*) e lançado um Programa de Formação para Executivos com a Abreu Advogados.

Atualmente, destacam-se os primeiros programas de formação “*IES powered by INSEAD*”.



E o programa “Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social”, projeto de investigação e mapeamento de iniciativas, que visa contribuir para o crescimento e competitividade de um novo mercado de inovação e Empreendedorismo Social nacional em Portugal.

O IES desenvolve, ainda, atividades em Moçambique, nomeadamente o programa ES+ Maputo, que assenta na identificação de iniciativas de Empreendedorismo Social e formação, numa parceria de 2 anos construída entre IES, Fundação Calouste Gulbenkian e Odebrecht (Mecenas Premium dos Programas de Formação IES, *powered by INSEAD*, em Moçambique).

A Formação foi crescendo em número de alunos formados pelos programas *powered by INSEAD*, formando mais de 1000 alunos desde 2012, tendo sido lançado o primeiro *Bootcamp* em Maputo que contou com 32 participantes.

No domínio da Investigação destaca-se o Manual para Transformar o Mundo, em parceria com a *Fundação Calouste Gulbenkian* que se revelou um sucesso que esgotou a primeira impressão nos primeiros 3 meses de vendas.

Em 2014, o IES afirma-se como Social Business School. Foi neste ano que se alcançaram os 1000 *alumni* formados pelos programas IES-INSEAD, com um número record de *Bootcamps* realizados num ano (10) e com 10 novos *alumni* como formadores.

Neste ano foi lançado o Laboratório de Investimento Social, um projeto do IES e da Fundação *Calouste Gulbenkian*, em parceria com a *Social Finance UK*, que consiste num centro de conhecimento de referência na área do investimento social, procurando difundir as melhores práticas internacionais e instrumentos financeiros inovadores, estudando a sua aplicabilidade à realidade portuguesa.

Foi ainda concluído neste ano o Programa de Capacitação para os 17 municípios da Área Metropolitana do Porto, englobando atividades como o planeamento estratégico, mapeamento de projetos de empreendedorismo e de inovação social, a capacitação técnica dos municípios e a



APREENDER
Desenvolver Atitudes Empreendedoras



AEP
FUNDAÇÃO

implementação de projetos geradores de impacto social positivo no território que respondam às necessidades sociais identificadas.

Tudo evidencia uma dinâmica crescente e acelerada de actividade do IES. Assim, dado o perfil institucional do IES, a respetiva participação no evento da Fundação AEP, dedicado a formação de líderes para o empreendedorismo, foi de uma pertinência elevadíssima.

O IES deve ser considerado como um caso de sucesso, pois constitui-se como um exemplo de uma organização com propostas inovadoras, altamente qualificadas e reconhecidas pelo respectivo público alvo, destacando-se a vertente internacional da sua acção, não só atraindo para Portugal programas de formação reconhecidos internacionalmente, como exportando para os países da lusofonia as respectivas metodologias de capacitação de empreendedores sociais.



O caso da ESLIDER – Portugal

A ESLIDER-PORTUGAL (<http://esliderportugal.org/pt/inicio/>) tem como objectivo contribuir ativamente para o reconhecimento do Terceiro Sector, promovendo a sua transparência, profissionalização e modernização, trabalhando com as instituições públicas e privadas no sentido de desenvolver a sua regulamentação legal e, ainda, dinamizando um movimento capaz de envolver os seus vários responsáveis, independentemente da posição que ocupem ou do cargo que desempenhem, pela construção de um futuro mais sustentável para Portugal.

Nasceu em 2011 com a parceria exclusiva da EUCLID NETWORK - a rede europeia de líderes da Sociedade Civil. Atualmente com mais de 70 membros, tornou-se rapidamente uma das maiores rede de inovação e empreendedorismo social da Europa.

A Eslider Portugal cumpre a sua missão e desenvolve a sua actividade a partir de quatro conceitos que formatam dinâmicas de acção:

1. HUB: porque a ESLIDER-PORTUGAL acredita que uma sociedade capaz de gerar valor partilhado deve assentar na partilha de informação e no trabalho em rede para a cocriação de soluções eficazes e eficientes no combate a problemas sociais complexos e multidimensionais. Com este objetivo são dinamizados encontros regulares que promovem o intercâmbio e proximidade entre os membros e criam uma cultura de rede;
2. EXPERIENCE: a ESLIDER-PORTUGAL entende que uma sociedade capaz de gerar valor partilhado deve ser capaz de experimentar novas soluções assumindo riscos em benefício do bem-comum e envolvendo todos os seus stakeholders. Estas soluções devem constituir conhecimento partilhável e influente, apto a ser apropriado por outros.
3. LAB: pretende contribuir ativamente para uma sociedade capaz de gerar valor partilhado através da rentabilização do seu maior ativo - os membros – na capacitação dos líderes e na valorização meritocrática da sua ação. Uma das áreas de capacitação reside na promoção de uma Governança transparente (accountable), responsável e eficiente nas organizações do Terceiro Sector, agora elencada no “Manual de Governo” e “Código de Governo de Entidades de Terceiro Sector”, desenvolvido em parceria com a CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, o IPCG - Instituto Português de Corporate Governance, a Impulso Positivo e a SRS - Sociedade Rebelo de Sousa Advogados. Também se



desenvolve um evento anual sobre Empreendedorismo Social com um programa inovador que dá visibilidade ao Empreendedorismo Social em Portugal e, simultaneamente, contribui para a resolução de problemas concretos de organizações e Empreendedores Sociais.

4. ESLIDER +: pretende contribuir ativamente para uma sociedade capaz de gerar valor partilhado, dando voz aos membros nos processos de co-construção de políticas públicas. Recorrendo à relação privilegiada com a EUCLID NETWORK, lança as organizações sociais portuguesas na Europa e facilita o acesso destas aos meios e fundos disponibilizados para este efeito na Europa.

Temos, assim, como notas distintivas da ESLIDER:

- Representar em Portugal uma rede de líderes sociais de inspiração europeia, informal, constituindo um dos maiores polos em número de aderente ;
- Associar uma plataforma de representatividade e interconexão dos seus membros, com projectos de acção concreta e de capacitação;
- Ter uma prática de disseminação de metodologias e facilitação de recursos à comunidade, que tem como exemplos paradigmáticos o Manual de Governo” e o “Código de Governo de Entidades de Terceiro Sector”.



O caso da Escola Profissional de Carvalhais.

A Escola Profissional de Carvalhais (<http://epc.epcarvalhais.org/pt/>), situada na pequena localidade de Carvalhais, do concelho de S. Pedro do Sul, distrito de Viseu, nasceu da ideia de criar uma Escola Agrícola, que se foi materializando e adaptando às necessidades da região.

Começou por rentabilizar os recursos físicos desocupados e disponíveis, como eram as salas da desactivada Telescola, (sendo as refeições aos alunos servidas na cantina da Escola Primária) e, mais tarde, a partir da orientação para as necessidades da região alargou a sua oferta formativa aos sectores do Turismo, Hotelaria e Restauração, Banca Seguros, Animador Sociocultural, Termalismo. Atualmente, é uma entidade certificada pela ISO 9001, na conceção e prestação de serviços de Formação Profissional.

A orientação para o meio socioeconómico envolvente, procurando ir para além do confinamento à estrutura física da escola e às dinâmicas estritamente relacionadas com a componente formação-ensino é um dos factores que promovem o sucesso educativo nas escolas profissionais “(...) a aprendizagem nas escolas profissionais é promovida essencialmente através de uma aposta inequívoca num relacionamento próximo com os alunos, no qual os professores se encontram muito atentos às suas necessidades e potencialidades, na cedência do papel principal ao aluno ao longo do processo de ensino/aprendizagem, numa constante ligação à comunidade ao tecido empresarial (sublinhado nosso) e numa vertente essencialmente prática dos conteúdos programáticos e estratégias educativas.” (cf. Artigo baseado na dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação, Especialização em Aprendizagem e Desenvolvimento Psicológico, de Maria Ilídia Vieira sob orientação de Joaquim Azevedo, pág. 20, disponível em <http://www.joaquimazevedo.com/Images/BibTex/0540222208Azevedo%20-%20revisto.pdf>).

Temos, assim, que a experiência de colaboração da Escola Profissional de Carvalhais, neste projecto da Fundação AEP, constitui, ela própria, um exemplo de ligação à comunidade empresarial e ao meio social, nomeadamente os respectivos sujeitos e instituições portadores de projectos de empreendedorismo candidatos ao Prémio “EDP Barragens”, pelo que, mesmo que muito singelo, estamos perante um contributo de inegável valor para a promoção do sucesso educativo na escola e para a valorização do potencial humano empreendedor e dos recursos da região.



4. Conclusões

O empreendedorismo social e os seus protagonistas, os empreendedores sociais, assumem, cada vez mais, um maior relevo na sociedade portuguesa.

As organizações da economia social são chamadas a contribuir para a resolução de problemas sociais cada vez mais complexos, identificando soluções e concebendo projetos baseados no empreendedorismo (interno e externo) e na inovação.

Contudo, a natureza e a escala dos problemas e das necessidades sociais são tais que, uma organização, por si só, tem dificuldade em reunir os recursos e as competências necessárias, para os solucionar.

Com efeito, a sua resolução exige o contributo de múltiplos atores e recursos, em coordenação, os quais podem ser encontrados e mobilizados, tanto no interior da organização, como num contexto social mais alargado e pertinente, nomeadamente, entre os diversos atores individuais, coletivos, públicos e privados, da comunidade.

Neste contexto, os projetos e incentivos públicos e privados dirigidos ao desenvolvimento de competências de empreendedores sociais, podem beneficiar da respetiva integração com dinâmicas e recursos de outros agentes sociais e económicos, nomeadamente, com as competências e as práticas das empresas e dos agentes da “economia mercado”.