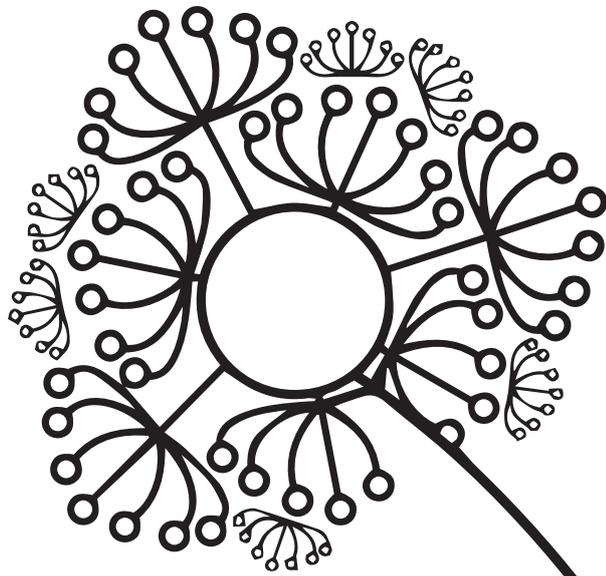


8. *Dimensões organizacionais e modelos de empresa social*

Sílvia Ferreira



ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
Introdução _____	241
1. Cooperativas sociais e mutualidades _____	244
2. Organizações não lucrativas empreendedoras _____	249
3. Empresas de inserção pelo trabalho (WISE) _____	254
4. Empresas da economia solidária _____	257
5. Negócios sociais _____	262
Conclusão _____	266
Referências bibliográficas _____	268

Introdução

Neste capítulo focamo-nos nas dimensões organizacionais das empresas sociais, nas vertentes económica, social e de governança, enquadrando-as nas suas trajetórias históricas institucionais, sintetizando a discussão que temos vindo a suscitar nos capítulos anteriores relativamente à existência de diferentes modelos de empresa social. Neste capítulo, também se dialoga com a investigação internacional, nomeadamente os resultados da pesquisa no âmbito do projeto internacional ICSEM. Este projeto surgiu da hipótese de existirem quatro modelos de empresa. Assim, partindo de três polos distintos — interesse comum, interesse geral e interesse capitalista —, diferentes tipos de empresas sociais emergiriam a partir da deslocação de determinado tipo de organizações em direção a um dos outros polos. Estas trajetórias influenciariam o desenvolvimento de características organizacionais específicas, dando lugar a uma proposta com base nessas características. Assim, o projeto ICSEM propôs quatro modelos: organização não lucrativa empreendedora, cooperativa social, negócio social e empresas sociais do setor público. O estudo concluiu existirem três destes modelos, com vários subgrupos. Dentro do modelo não lucrativo foram identificados quatro subgrupos, dois correspondentes a empresas sociais de integração pelo trabalho, um relativo a empresas sociais do campo do desenvolvimento local e outro subgrupo de empresas sociais dos domínios dos serviços sociais e da saúde. No caso das cooperativas sociais foram identificados dois subgrupos, um dos quais correspondendo às organizações da área do microcrédito e outro das cooperativas sociais no domínio do desenvolvimento comunitário. Por fim, foi identificado o modelo dos negócios sociais, frequentemente na forma de sociedades por quotas ou unipessoais.

Em comparação com os resultados deste projeto, sobressai que a estrutura dos modelos de empresa social em Portugal se aproxima das tipologias existentes na Europa Ocidental, o que se compreende à luz dos elementos históricos comuns nestas sociedades, entre os quais se conta o desenvolvimento e trajetória dos Estados-Providência.

Existem também paralelismos que se podem estabelecer com outros países do Sul da Europa, como Espanha e França, que resultam igualmente de aspetos históricos institucionais comuns e dos efeitos da dependência de trajetória destes contextos institucionais relativamente à margem de manobra que permitem na criação e desenvolvimento das empresas sociais. Um dos elementos mais significativos dessa proximidade é o peso da tradição da economia social nestes países, a que se junta o reforço desta tradição através da criação recente de leis-quadro da economia social, como ocorreu nos três países (Petrella *et al.* 2021).

Os resultados apresentados neste capítulo dizem respeito sobretudo à análise dos dados recolhidos nos estudos de caso, nomeadamente através da análise documental e das entrevistas semiestruturadas e estruturadas. Estas últimas permitiram construir uma base de dados dos casos estudados com os mesmos indicadores usados no projeto ICSEM, permitindo assim a comparação internacional. Esta base de dados operacionaliza um conjunto de indicadores relativos às três dimensões das empresas sociais — social, económica e de governança.

O estudo qualitativo aprofundado, assente na análise temática das entrevistas semiestruturadas, permitiu acrescentar densidade à análise, pelo que identificámos outros indicadores relevantes para a compreensão dos diferentes modelos de empresa social em Portugal. Assim, o enfoque no presente capítulo é o modo como as três dimensões se manifestam nos diferentes modelos de empresa social.

A análise da **dimensão social** incluiu informação sobre os empreendedores/fundadores envolvidos na criação da organização, a missão, os bens e serviços produzidos e o modo como se dá o acesso a estes por parte dos beneficiários ou outros públicos, nomeadamente em termos de custos, e as regras relativas à distribuição de lucros ou excedentes. Afloramos também as inovações sociais destas empresas sociais, percebendo-as no contexto dos diferentes modelos. Uma análise mais aprofundada da dimensão social, nomeadamente no que se refere à sua orientação para a resolução de problemas sociais e societais, está presente na parte III deste livro.

Na **dimensão económica**, analisámos a estrutura de receitas, tendo presente, por um lado, o peso das receitas mercantis nas empresas sociais, dado que esta tem sido apontada como uma dimensão forte. Por outro lado, e na linha da abordagem da EMES, considerámos de maior utilidade o critério do risco económico, designando não apenas a participação no mercado, mas o facto de as organizações procurarem uma variedade de recursos para atingir a sua sustentabilidade económica. Conforme explorado no capítulo anterior, considerámos também que existe uma variedade de fontes de recursos, com diferentes características, bem como diferentes relações com as fontes de recursos. Esta dimensão inclui também informação sobre o número de trabalhadores e de voluntários. Não foi possível calcular a equivalência a tempo inteiro quer dos trabalhadores em tempo parcial, quer dos voluntários. Consideramos, todavia, mais relevante perceber o peso que o trabalho a tempo parcial possui na organização — sendo que em Portugal tende a ser limitado — e o número de pessoas envolvidas a título de voluntariado.

Na terceira dimensão de análise, tivemos em conta a **governança**, analisando o modelo de governança, os órgãos soberanos, os membros e *stakeholders* internos e externos, os participantes na tomada de decisão e a existência de bloqueio de ativos. A análise anterior sobre a governança democrática é mobilizada para a compreensão dos diferentes modelos de empresa social. Como critério de comparabilidade nas cooperativas distinguimos entre os trabalhadores administrativos e os cooperantes que beneficiam diretamente das atividades da cooperativa, designando-os de trabalhadores e utilizadores, respetivamente.

Como já se foi percebendo, o enquadramento legal das formas organizacionais das empresas sociais tem um impacto significativo nas características sociais, económicas e de governança. Estas, por sua vez, são o resultado de contextos históricos-institucionais que moldam os discursos e as possibilidades estratégicas. Assim, os modelos desenhados a partir das características organizacionais são influenciados pelas trajetórias históricas, conforme analisámos na primeira parte deste livro. Na análise efetuada neste capítulo, retomamos a discussão sobre as trajetórias institucionais das empresas sociais, mas agora tendo em conta os casos específicos. Estas trajetórias inter-relacionam-se também com os discursos e os significados atribuídos ao conceito de empresa social, bem como a conceitos conexos que, como se verificou na I Parte, assumem também diferentes significados.

Para efeitos de posicionamento das empresas sociais em Portugal, a Tabela 8-1, permite comparar as organizações individualmente com dados dos indicadores do projeto ICSEM (Defourny, Nyssens e Brolis, 2019), tendo como suporte a base de dados de indicadores das organizações estudadas, contruídos a partir do questionário. Existe paralelismo significativo entre a análise dos casos em Portugal e os três modelos identificados, com uma diferença relativamente ao caso das organizações não lucrativas empreendedoras, em que consideramos ser de distinguir o que estes autores classificam apenas como subtipos — as empresas sociais de integração pelo trabalho e as organizações da economia solidária.

Tabela 8-1. Características principais das empresas sociais

	Forma legal	Origem	Missão social	Bens e serviços	Limitaç. distrib.	Modelo económico	Preços	Trab. (TI+TP)	Vol.	Poder Decisão	Modelo govern.	Conselho	Bloqueio de ativos
CSM1	Coop.	Cidadãos/ mov. social	Ecosustentabil. ambiental	Energia	Sim	Mercado >75%	= Mercado	4+1	5	AG/Cons.	Democr.	Utilizad., Trabalh.	Membros
CSM2	Coop.	Trabalhad./ mov. social	Proteção social	Acesso a direitos sociais, apoio a cooperantes	Total	Mercado >75%	< Mercado	8+3	0	AG/Cons.	Democr.	Utilizad., Trabalh.	Membros
CSM3	Mutual.	Cidadãos/ mov. soc.	Proteção social	Proteção social, saúde, educação	Total	Mercado >75%	< Mercado	52+0	11	AG/Cons.	Democr.	Trabalh., Gestores, Utilizad.	Outra ES
CSM4	Assoc.	OES/mov. social	Acesso a serviços financeiros	Empréstimos, poupança	Sim	Mercado >75%	< Mercado	4+0	7	AG/Cons.	Democr.	Gestores, Cidadãos	Org.-mãe
CSM5	Coop.	OES/mov. social	Proteção social, desenv. Comunit.	Serviços sociais, educação, emprego	Total	Subsídios: 66% Mercado: 32%	Gratuito < Mercado	175+10	9	AG/Cons.	Democr.	Trabalh., Cidadãos	Outra ES
ONLE1	Assoc.	Cidadãos	Equidade e capacitação	Serviços sociais, educação, emprego	Total	Subsídios: 64% Mercado: 29%	Gratuito < Mercado	238+9	8	AG/Cons.	Democr.	Trabalh., Gestores, Cidadãos	Outra ES
ONLE2	Coop.	Cidadãos/ mov. soc.	Equidade e capacitação	Serviços sociais, educação, emprego, cultura	Total	Subsídios: 86% Mercado: 8%	Gratuito < Mercado	74+0	5	AG/Cons.	Democr.	Trabalh.	Outra ES
ONLE3	Assoc.	Cidadãos	Equidade e capacitação, educação e cultura	Educação, serviços sociais, cultura	Total	Subsídios: 49% Mercado: 49%	Gratuito < Mercado	64+26	2	AG/Cons.	Democr.	Trabalh., Gestores	Outra ES
ONLE4	Assoc.	Cidadãos	Equidade e capacitação, educação e cultura	Arte, educação, intervenção social	Total	Subsídios: 73% Mercado: 21%	Gratuito < Mercado	6+6	35	AG/Cons.	Democr.	Trabalh., Volunt.	Outra ES
ONLE5	Assoc.	Uma pessoa	Integração laboral, desenvolvimento comunitário	Emprego, serviços sociais	Total	Subsídios: 86% Mercado: 2% Filantrop.: 8%	Gratuito	7+1	5	AG/Cons.	Democr.	Cidadãos, Utilizad.	Outra ES
ESIT1	Inform.	OES	Integração laboral	Produção e serviços vários	Sim	Mercado: 56% Subsídios: 44%	= Mercado	42+0	0	Org.-mãe			Org.-mãe
ESIT2	Coop.	OES/ utilizadores	Integração laboral, equidade e capacitação	Produção alimentar, alojamento	Sim	Mercado >75%	= Mercado	5+0	11	AG/Cons.	Democr.	Utilizad., Volunt.	Outra ES
ESIT3	Inform.	OES	Integração laboral	Produção alimentar	Sim	Mercado >75%	= Mercado	56+0	0	Org.-mãe			Org.-mãe
EES1	Coop.	Cidadãos/ trabalhad.	Ecologia	Produção e transform. agrícola	Sim	Mercado >75%	> Mercado	36+0	6	AG/Cons.	Democr.	Trabalh.	Outra ES
EES2	Coop.	Habitantes	Ecologia, geração de rendimento	Agricultura, serviços	Sim	Mercado >75%	> Mercado	1+2	10	AG/Cons.	Democr.	Utilizad., Trabalh.	Outra ES
EES3	Assoc.	Habitantes	Desenvolvimento comunitário	Serviços sociais, educação, emprego, cultura	Total	Subsídios: 87% Mercado: 10%	Gratuito < Mercado	80+0	20	AG/Cons.	Democr.	Cidadãos, Trabalh., Utilizad.	Outra ES
NS1	Soc. Quotas	Uma pessoa	Equidade e capacitação	Capacitação, igualdade	Não	Mercado >75%	= Mercado	6+0	0	Uma pessoa	capital	Investid.	Sócios
NS2	Assoc.	Uma pessoa	Equidade e capacitação	Educação, sensibilização	Total	Filantrop.: 67% Mercado: 33%	Gratuito = Mercado	6+0	7	AG/ Fundad.	Democr.	Trabalh., Gestores, Cidadãos	Indeterm.
NS3	Assoc.	Uma pessoa	Ecologia	Produtos sustentáveis, capacitação	Total	Mercado: 58% Filantrop.: 42%	> Mercado	0+4	19	AG/Cons.	Democr.	Volunt., Utilizad., Cidadãos	Indeterm.

Algumas escolhas relativamente à unidade de análise, no sentido de enriquecer a compreensão do campo, levaram-nos a identificar dezanove unidades de análise de um total de quinze estudos de caso. Tal resulta de uma opção pela identificação da empresa social não necessariamente vinculada à forma legal e vice-versa. Assim, identificámos duas empresas de integração pelo trabalho dentro de duas organizações, uma associação anexa a outra organização e duas entidades legais — portanto analisáveis individualmente — para um mesmo projeto. Noutro caso, de duas entidades legais para um projeto, não foi possível recolher informação suficiente para uma das entidades.

A tipologia que apresentamos é construída a partir de dados empíricos, na sequência de uma proposta de tipos-ideais do âmbito do projeto ICSEM, igualmente testada empiricamente. Da mesma forma, ao longo do trabalho testámos empiricamente a dimensão institucional e organizacional dos tipos-ideais de empresa social. Na análise que apresentamos agora, retomamos a ideia de tipos-ideais construídos empiricamente, abstraindo um conjunto de características nos casos estudados. De facto, em vários casos, tornou-se evidente que as hipóteses iniciais sobre o enquadramento de determinados casos nos modelos de empresa social tiveram que ser revistas à medida que se ia aprofundando a análise empírica. Por outro lado, identificámos também casos de fronteira em relação aos quais existem desvios relativamente a algumas das dimensões. Estes casos de fronteira serão utilizados para compreender melhor cada um dos modelos.

1. Cooperativas sociais e mutualidades

Este é um dos primeiros tipos de empresa social identificados na Europa, as cooperativas sociais italianas, e continua a ser um tipo de empresa social identificado na literatura internacional (Borzaga, Poledrini e Galera 2017; Young e Lecy 2014). Também pode surgir com nomes como cooperativa socialmente orientada (*socially oriented cooperative*) (Spear *et al.* 2017) ou englobadas em descrições mais gerais, como organizações de interesse geral e *stakeholders* múltiplos (Fraisie *et al.* 2016), o que se associa à existência de novas formas de cooperativas (Laville e Nyssens 2001). Na distinção entre as cooperativas sociais e as cooperativas em geral, Defourny, Nyssens e Brolis (2018) referem que em quase todos os casos estudados as atividades produtivas visam servir objetivos sociais, como, por exemplo, gerar emprego para pessoas desempregadas, gerar rendimentos para pessoas em situação de pobreza, desenvolvimento comunitário, resolver problemas ecológicos, permitir o acesso a serviços de seguros e financeiros para populações em situação de pobreza. Outro aspeto distintivo em relação às cooperativas em geral é, segundo referem, o facto de os seus órgãos de decisão possuírem um carácter *multistakeholder*. Assinalam também que as limitações à distribuição de dividendos que ocorre nas cooperativas em geral pode, no caso das cooperativas sociais, exprimir-se na proibição total de distribuição de excedentes. Quanto às receitas, segundo referem, ainda que o modelo das cooperativas sociais tenda a ter mais acesso a recursos mercantis do que outros modelos, existe também uma presença de recursos não mercantis que será menos comum nas cooperativas em geral.

Em países da Europa do Sul, como Espanha, França e Portugal (Petrella *et al.* 2021), o modelo das cooperativas sociais está presente como uma evolução das cooperativas em direção a estruturas *multistakeholders* e uma aproximação ao interesse geral, em que a atividade económica é desenvolvida em favor da comunidade e não apenas dos membros, e a utilidade social é reconhecida. Em França surgiu uma nova forma jurídica, a da *société coopérative d'interêt collectif* e da *coopérative d'activité et d'emploi*. Esta última forma, tal como o estatuto de *Cooperativas de trabajo de Iniciativa Social* espanholas, foi criada para promover a criação de emprego e de atividade económica por parte de pessoas em situação de exclusão social. No caso português, foram criadas as CERCI, inicialmente no ramo da educação e, em 1997, integradas num ramo novo de cooperativas de solidariedade social. Também foram criadas as cooperativas de interesse público, em 1984, com carácter *multistakeholder*, integrando

entidades públicas e outras, para prosseguir objetivos públicos, mas sem a regra democrática “1 pessoa, 1 voto”.¹

Assim, em termos de **trajetória** institucional, este modelo tem nas cooperativas de solidariedade social a sua expressão inicial, a partir de 1975 e sob influência da Revolução Democrática, e, posteriormente, o reconhecimento de um novo ramo cooperativo da solidariedade social. Enquadradas no Estatuto das IPSS — como equiparadas no caso das cooperativas de solidariedade social —, estas organizações sofreram pressões para um crescente isomorfismo com as organizações filantrópicas.

As mutualidades não são habitualmente integradas nas tipologias das empresas sociais mas a sua evolução contribui para que o possam ser, nomeadamente as de previdência social que desenvolveram uma variedade de serviços e uma orientação para o interesse geral. Antigas e precursoras do seguro social, as mutualidades reinventaram-se após o 25 de Abril de 1974 para assumir um papel complementar à proteção social pública, sendo também reconhecidas como IPSS. O caso em estudo destaca-se menos pelo isomorfismo com as organizações filantrópicas e mais pelas redes de partilha de um vasto leque de serviços com outras organizações. De notar que estas organizações atuaram na economia mercantil através do desenvolvimento de farmácias sociais, funerárias ou caixas de crédito, que, além de acesso, geravam receitas para reinvestir na organização. Estas empresas sociais têm sofrido uma forte pressão da economia mercantil, pelo que têm vindo a desaparecer.

Na evolução deste modelo, encontrámos, nos estudos de caso, novos tipos de cooperativas, mais recentes, não pertencentes ao ramo das cooperativas de solidariedade social, como é o caso das orientadas para a sustentabilidade ambiental ou para determinados grupos sociais, em ramos como a cultura ou os serviços ou multissetoriais. Uma alteração ao estatuto de utilidade pública, em 2021, veio possibilitar que cooperativas que atuam em diversas áreas (e não apenas solidariedade social, cultura e consumo, como anteriormente) possam ser reconhecidas como tendo fins de utilidade pública.² Enquadram-se, assim, num novo tipo de cooperativismo emergente em Portugal, de articulação entre o interesse mútuo e o interesse geral. Por sua vez, as cooperativas de solidariedade social aproximam-se mais do modelo empreendedor não lucrativo, sendo que algumas são agora melhor descritas neste modelo.

Com base no nosso estudo, identificámos neste modelo que a **identidade** das organizações é grandemente definida pela sua pertença ao setor cooperativo ou ao setor mutualista. O setor mutualista caracteriza-se pela sua lógica de reciprocidade. É baseado na participação voluntária dos membros e em mecanismos de cotização dos associados e de rendimentos provenientes de serviços prestados, numa perspetiva recíproca e não redistributiva. Procura-se a autonomia relativamente ao poder político e económico através da autossustentabilidade económico-financeira das suas atividades.

O associativismo cooperativista tem como fundamento o progresso social da cooperação e do auxílio mútuo. Esta cooperação pode ocorrer com duas motivações principais. Por um lado, assegurar o bem-estar social de pessoas que partilham a mesma situação desvantajosa no mercado, através da soma de esforços que permite «reduzir os custos de produção, obter

1 A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) é um exemplo deste tipo de cooperativa, com o Estado detendo 50% do capital, e a decisão dependendo do capital detido, diferentemente do que é a norma das outras cooperativas.

2 Histórico, artístico ou cultural; Desporto; Desenvolvimento local; Solidariedade social; Ensino ou educação; Cidadania, igualdade e não discriminação, defesa dos direitos humanos ou apoio humanitário; Juventude; Cooperação para o desenvolvimento e educação para o desenvolvimento; Saúde; Proteção de pessoas e bens, designadamente o socorro de feridos, doentes ou naufragos, e extinção de incêndios; Investigação científica, divulgação científica ou desenvolvimento tecnológico; Empreendedorismo, inovação ou desenvolvimento económico e social; Emprego ou proteção da profissão; Ambiente, património natural e qualidade de vida; Bem-estar animal; Habitação e urbanismo; Proteção do consumidor; Proteção de crianças, jovens, idosos ou outras pessoas em situação de vulnerabilidade, física, psicológica, social ou económica; Políticas de família (Art.º 4.º, n.º 3, Lei n.º 36/2021, de 14 de junho).

melhores condições de trabalho e interferir no sistema em vigor à procura de alternativas aos seus métodos e soluções» (Estudo de caso, Entrevista). Por outro lado, o cooperativismo também pode ser visto numa perspetiva de convergência de esforços entre pessoas no sentido de criar oportunidades para uma vida social e ambientalmente mais responsável e, ao mesmo tempo, ter um maior controlo sobre o modo como produzem, consomem e vivem.

O conceito de **empresa social** tende a ser equacionado numa perspetiva substantiva, ou seja, como unidade produtiva, atividade económica ou atividade comercial sem fins lucrativos e com fins sociais. Neste entendimento, as organizações identificam-se com o conceito: «a partir do momento em que gera uma atividade económica é uma empresa» (Estudo de caso, Entrevista). A dimensão económica é também identificada numa perspetiva de práticas económicas alternativas às da lógica mercantil:

Uma entidade privada parecida com uma empresa, mas cujo principal objetivo não é o lucro mas, sim, o preço justo [...] como o que queremos é conseguir um preço justo para todos os participantes, conseguimos melhores condições para todos. (Estudo de caso, Entrevista)

Num dos casos, assinala-se a dimensão da governança, nomeadamente a gestão participada e partilhada. Esta atenção à governança democrática não está presente noutras conceções de empresa social em que predomina a acoplagem económico/social.

Tabela 8-2. Características do modelo das cooperativas sociais e mutualidades

	CSM1	CSM2	CSM3	CSM4	CSM5
Identidade expressa	Cooperativismo	Cooperativismo	Mutualismo	Mutualismo	Economia solidária
Empresa social	Gestão coletiva, fins sociais e ambientais, não lucratividade	Sem conhecimento	Atividade económica sem fins lucrativos	Atividades comerciais com preocupações sociais	Unidade produtiva com fins sociais
Inovação social	Parcerias com OES, advocacia, perspetiva democratizadora do acesso	Acesso a direitos sociais, apoio à atividade dos cooperantes	Atuação em rede, novos serviços aos membros, comunicação	Reinvestimento dos excedentes na organização-mãe.	Capacitação atores locais e trabalhadores Comunicação e redes
Relação com o mercado	Alternativa	Alternativa	Alternativa	Alternativa	Inclusão
Relação com o Estado	Pontual	Inexistente	Pontual	Inexistente	Cooperação
Relações com a filantropia	Inexistente	Inexistente	Donativos	Inexistente	Fundações Donativos
Relação com os membros	Central	Central	Central	Sem cálculo/clientes	Residual/clientes
Recursos não monetários	Complementar	Complementar	Complementar	Complementar	Complementar
Dimensão da empresa	Média	Média	Média	Média	Grande
Participantes Decisão	Utilizadores Trabalhadores Fornecedores	Utilizadores Trabalhadores Gestores	Trabalhadores Gestores Utilizadores	Gestores Utilizadores	Trabalhadores Cidadãos Utilizadores
Lógica de governança	Democrática restrita	Democrática restrita	Democrática restrita	Democrática restrita	Democrática restrita

1.1. Dimensão social

Seguindo a tipologia de Gordon (2015), encontramos nas organizações estudadas a presença da tradição mutualista e também da tradição ética. A tradição mutualista tem como fundamento a ideia de que através da cooperação e do auxílio mútuo aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência. Na tradição ética, a preocupação que está na origem da mobilização estende-se para a natureza e a sociedade.

Este tipo de empresas sociais surge a partir da mobilização coletiva para a resolução de problemas sociais que são dos próprios, mas também de terceiros, implicando empreendedorismo coletivo. Este surge de grupos de cidadãos ou/e de trabalhadores que percebem na forma cooperativa ou mutualista uma maneira de resolver necessidades e problemas sociais e societais que experienciam e percebem afetar as sociedades.

Esta mobilização ocorre no contexto de movimentos sociais ou tem inspiração nestes, o que contribui para a trajetória do interesse mútuo para o interesse geral, na medida em que os problemas mútuos são percebidos como existindo também na sociedade, e as organizações estão abertas a quem queira aderir. Em todos os casos que associámos a este modelo, verifica-se essa ancoragem e ligação a movimentos sociais, como o movimento mutualista, um movimento de trabalhadores, um movimento religioso e o movimento ambientalista. É esta ancoragem que explica que as organizações se percebam como formas alternativas que permitem que os problemas sejam resolvidos a partir da auto-organização dos cidadãos, criando condições para que estes tenham um papel mais ativo nas sociedades.

A missão das organizações é o bem-estar social e societal e desenvolvem atividades em vários domínios, como a proteção social complementar, assistência na saúde e medicamentosa complementar, proteção social de trabalhadores precários, capacitação de pessoas com deficiência, serviços sociais de apoio à família, acesso a serviços financeiros e, mais recentemente, permitir que as pessoas tenham práticas mais sustentáveis ambientalmente. A ideia é ultrapassar as limitações das respostas existentes, quer nos sistemas públicos e nas respostas privadas do campo da proteção social e da saúde, quer no campo das respostas estatais e privadas lucrativas às alterações climáticas, através da auto-organização e da mobilização da sociedade. Sublinhe-se, também, a presença no espaço público através do recurso aos meios de comunicação na difusão das organizações e da sua missão.

No que se refere à inovação social, esta ocorre no domínio das formas de organização porque estamos perante formas organizacionais que permitem o controlo pelos membros — o desenho de produtos ou serviços, das regras de acesso e custos destes, etc. —, mas também porque existe uma prática e preferência para o desenvolvimento de redes e parcerias com outras OES ou com empresas locais para o fornecimento de serviços de forma sustentável e ética e mutuamente capacitadora.

Dada a forma jurídica, existem regras relativas à distribuição de excedentes, o que garante que o objetivo social permanece prioritário sobre outros objetivos, como o capital. Em alguns casos, a distribuição de excedentes é totalmente proibida, pela lei ou pelos estatutos, noutros, existem constrangimentos à distribuição dos excedentes pelos membros.

1.2. Dimensão da governança

Com a ancoragem em cooperativas e mutualidades, uma dimensão forte deste modelo é a governança participativa, assegurada pela forma legal, que determina, por norma, a soberania da assembleia geral dos membros e o princípio democrático de 1 pessoa, 1 voto. Podemos caracterizar o tipo de governança dominante como de governança democrática restrita. O carácter democrático é assegurado pela forma legal, mas também por práticas de envolvimento dos membros na vida das organizações e nos órgãos de tomada de decisão. Tendo em conta que existe uma baixa tendência geral para a participação dos membros nas assembleias gerais, existe, ainda assim, um grupo de membros ativos na assembleia geral e envolvidos na missão, fazendo propostas à direção ou propondo e discutindo sobre matérias de interesse para as organizações e para si próprios enquanto membros. O facto de as decisões tomadas nas assembleias poderem ter incidência direta nos membros, como, por exemplo, a fixação de taxas administrativas ou quotizações e benefícios, também contribui para este envolvimento.

Frequentemente, são os próprios membros que assumem a gestão executiva das organizações, através da sua participação na direção ou no conselho de administração.

O caráter restrito da governança, por outro lado, diz respeito ao relativo fechamento da tomada de decisão na organização aos seus membros e aos órgãos formais que representam a diversidade de *stakeholders*, nomeadamente utilizadores e trabalhadores e, com menor frequência, fornecedores e cidadãos. Neste modelo os interesses dos utilizadores têm precedência sobre os dos trabalhadores.

1.3. Dimensão económica

Neste modelo, as receitas provenientes de membros são importantes para as organizações, quer porque sustentam o funcionamento administrativo da organização, quer porque constituem a principal entrada financeira nas organizações, através de quotizações, quer porque os membros são clientes — únicos ou não — dos bens e serviços produzidos. A isto acresce que os membros são os detentores do capital das organizações, no caso das cooperativas. As restantes receitas são geradas, sobretudo, com recurso a vendas a terceiros. As receitas provenientes dos membros são diferentes — em termos da lógica da oferta e da procura e da fixação de preços — das provenientes do mercado aberto, pois os membros têm poder de decisão sobre preços, taxas e quotizações, os quais são discutidos em assembleia geral.

As atividades comerciais possuem um peso importante e são inerentes à missão das organizações, sendo vistas no âmbito da sua orientação para alternativas. Descrevemos este tipo de orientação como aquele em que estas atividades, sendo centrais na missão, estão enquadradas em modelos organizacionais alternativos aos modelos dominantes no Estado ou na economia mercantil e são percebidas como alternativa. Através do cooperativismo, é possível «reduzir os custos de produção, obter melhores condições de trabalho e interferir no sistema em vigor à procura de alternativas aos seus métodos e soluções» (Estudo de caso, Entrevista).

Existe um subgrupo de organizações que se distingue em termos destas características económicas, possuindo um *mix* de recursos em que os financiamentos públicos (participações e subsídios) são relevantes, incluindo ainda vendas a utentes e a terceiros, subsídios e donativos. Neste grupo enquadram-se as cooperativas de solidariedade social, que se orientam para públicos vulneráveis com fraca capacidade de participar nos custos. Na dimensão económica, as cooperativas de solidariedade social tendem a aproximar-se do modelo das organizações não lucrativas empreendedoras, por efeito da cooperação com o Estado no domínio da proteção social. Existe um número significativo de entidades públicas com as quais colaboram. Neste subgrupo, as receitas mercantis, mesmo não sendo dominantes, são enquadradas numa perspetiva de inclusão social, mas são inerentes à missão das organizações, sendo o mercado o instrumento de acesso aos direitos sociais e laborais.

No modelo das cooperativas sociais, os recursos filantrópicos são pouco relevantes em termos de impacto financeiro. Todavia, as organizações recorrem a subsídios pontuais para o desenvolvimento de projetos inovadores que contribuem para a missão. Os recursos não monetários são sobretudo técnicos, provenientes de entidades federativas ou entidades públicas, podendo também incluir trabalho voluntário dos membros. A sustentabilidade das organizações não depende destes recursos, pelo que têm um caráter complementar. No caso das cooperativas de solidariedade social, os recursos não monetários podem também incluir cedência de edifícios e terrenos por parte de entidades governamentais.

Entre os casos estudados, encontramos sobretudo organizações de grande ou média dimensão, o que significa que as receitas totais anuais e os ativos totais são superiores a um milhão de euros (e, numa organização, acima dos cinco milhões de euros). Todavia, encontramos variedade significativa em termos do número de trabalhadores.

2. Organizações não lucrativas empreendedoras

Este modelo de empresas sociais é frequente em diferentes tipologias europeias e anglo-saxónicas, surgindo com várias designações, como instituições de caridade comerciais (*commercial charities*) (Spear *et al.* 2017), associações empreendedoras (Fraisse *et al.* 2016), organizações não lucrativas comerciais (*commercial nonprofits*) (Young e Lecy 2014). Defouny, Nyssens e Brolis (2018) apontam neste subgrupo a prevalência das organizações não lucrativas, iniciadas por um grupo de cidadãos, que possuem uma variedade de recursos e um peso menor de recursos mercantis, com maior relevância do voluntariado.

Este subgrupo está também presente em Espanha e França, resultado de uma **trajetória** em que a pressão dos recursos financeiros por efeito da retração do Estado-Providência ou do apoio do setor privado (no caso de Espanha) leva as organizações a procurar recursos complementares no mercado. Por outro lado, a introdução de práticas de contratualização pública veio substituir as formas tradicionais de financiamento através de subsídios. Em França, as organizações não lucrativas são crescentemente levadas a tornar-se fornecedoras de serviços definidos pelas autoridades públicas e através de exigências gestonárias impostas pela contratação pública. Em Portugal, a lógica contratual vai-se impondo cada vez mais, sobretudo no âmbito da cooperação para o fornecimento de serviços sociais. Finalmente, o papel crescente que as organizações ocupam como fornecedores de serviços sociais de interesse público, a complexificação dos problemas e das intervenções, as exigências de gestão e a concorrência com outros fornecedores (não lucrativos e também lucrativos) pressionam para a profissionalização do setor (Petrella *et al.* 2021).

Em Portugal, a Revolução democrática de 1974 foi importante na emergência e desenvolvimento destas organizações e da sua forma de relação com o Estado, sendo possível testemunhar em três dos casos estudados que a emergência das organizações está ligada a profundas necessidades não respondidas pelo Estado durante o período ditatorial. O contexto pós-Revolução Democrática, com a significativa mobilização social e a proliferação de movimentos sociais, abriu a caixa de Pandora das aspirações sociais, uma das quais era a aproximação aos modelos de bem-estar mais desenvolvidos da Europa, nomeadamente em termos da resposta às necessidades da reprodução familiar e do apoio aos grupos vulneráveis. A mobilização e inovação social destas organizações aliam-se, assim, à vontade política de lançamento das bases do Estado-Providência, em que a criação do Estatuto das IPSS e a cooperação com as IPSS ocupam um lugar central. Por outro lado, conforme referido em capítulos anteriores, desenha-se também, na cooperação com o Estado a partir de 1980, a ideia de que a intervenção social direta deve ser reservada a estas organizações, com um apoio reduzido do Estado, levando ao desenho de uma relação de cooperação em que este nunca cobriu totalmente as despesas das organizações com a provisão de serviços sociais.

Atualmente, as inovações desenvolvidas pelas organizações já não encontram o mesmo processo de institucionalização, o que contribui para as diferenças das organizações mais jovens. Assim, dentro deste grupo, encontram-se dois subtipos de organizações que se distinguem nos seus discursos e práticas.

Neste modelo, podemos encontrar as duas perspetivas sobre o empreendedorismo que havíamos assinalado em capítulos anteriores, quando distinguimos entre o discurso do empreendedorismo social e o do empreendedorismo coletivo. Também se percebem as duas conceções de empreendedorismo da escola do *earned income* e da escola da inovação social (Defourny e Nyssens 2010). Uma, associada aos recursos e práticas mercantis das organizações filantrópicas mais antigas. Outra, associada à ênfase na inovação social nas organizações que surgiram mais recentemente.

No primeiro grupo, o conceito com o qual as organizações mais se identificam é o de **economia social**, que pode surgir em alternativa à designação de IPSS por este estar associado à cooperação com o Estado, vista negativamente em termos económicos — isto a despeito de as próprias terem o Estatuto de IPSS. Existe, na perspetiva destas organizações, uma dupla ênfase no significado atribuído à economia social. Por um lado, na dimensão de produção de serviços e de emprego, podendo assumir um peso económico significativo nos territórios onde estão implantadas. Por outro, a ideia de compatibilizar a missão social com a criação de recursos financeiros, visando gerar excedentes para reinvestir na organização, numa perspetiva de suprir necessidades financeiras geradas pela falta de outros recursos e assegurar a sustentabilidade da sua missão.

Durante muitos anos foi confundida a solidariedade com a atividade das IPSS. Parece que o não lucrativo queria dizer que nós devíamos ter prejuízo. Isso não é verdade. Simplesmente eu acho que a nossa atividade deve gerar excedentes. Agora esses excedentes não são distribuídos pelos associados. Esses excedentes são para aplicar dentro da organização. (Estudo de caso, Entrevista)

Em coerência com o carácter predominantemente filantrópico deste modelo, as atividades de geração de excedentes são percebidas numa perspetiva essencialmente redistributiva, como os “Robin Hood do século XXI”.

O pensamento era logo de início arranjar uma parte que tem que ser rentável para sustentar a outra parte que não é rentável. Que não é rentável, mas que tem que ter a sua própria autonomia financeira. (Estudo de caso, Entrevista)

No caso desta organização, que, desde o início, desenvolveu uma relação menos próxima da cooperação com o Estado-Providência, dado o não enquadramento do seu tipo de respostas e atuação, a necessidade de gerar recursos adicionais surgiu bastante cedo.

Quanto ao conceito de **empresa social**, este também é percebido, sobretudo na sua dimensão económica, de três formas: a) a conceção de que as IPSS são empresas sociais porque a sua relação com o Estado é contratual e comercial («a verdade é que estamos a vender um serviço»); b) a associação à prioridade e à capacidade de uma gestão financeira eficiente («nós, como gestores, devíamos gerir da melhor forma possível para não termos contas em atraso» — Estudo de caso, Entrevista); c) a conceção de que as empresas sociais desenvolvem atividades instrumentais para gerar recursos em contexto de escassez de financiamentos.

Imagine que nós conseguimos aqui um mercado e conseguimos fazer uma coisa paralela. Já seria uma empresa social. Com base na nossa mão de obra, no nosso *know-how* e valorizando os nossos clientes, conseguir colocar lá fora os nossos produtos. Iria vender no mercado normal, iria competir e ter as mesmas coisas que os outros. (Estudo de caso, Entrevista)

Num segundo subgrupo, o conceito de **inovação social** é aquele com o qual as organizações se identificam em primeiro lugar, podendo também incluir o conceito de empreendedor social. As organizações destacam a inovação social como o estabelecimento de novas formas de colaboração e novos tipos de relações com outros setores da comunidade e da sociedade, ao nível do tipo de projetos que desenvolvem e das suas metodologias de intervenção.

Nós temos o papel de fazer diferente, trilhar caminhos diferentes e mostrar que podemos fazer de outra forma. Queremos ser influenciadores de políticas públicas. (Estudo de caso, Entrevista)

Encaram também o conceito de empreendedorismo social na perspetiva do seu papel de capacitação «individual de as pessoas agirem mais sobre si próprias e sobre os outros» (Estudo de caso, Entrevista). Está associado a uma intervenção sobre os indivíduos e as comunidades que procura ultrapassar a relação paternalista que consideram estabelecer-se entre o Estado e os cidadãos.

Foi identificado internacionalmente um tipo de empreendedores sociais que tem proximidade com este perfil. Emergem de entre profissionais do campo social que procuram autonomizar-se e autonomizar os seus públicos dos constrangimentos das políticas públicas tradicionais, mas que se continuam a orientar para o interesse geral. São pessoas que rejeitam tanto o modelo de intervenção das empresas lucrativas quanto o do Estado-Providência. Estes empreendedores sociais tendem a criar as suas organizações com a forma de associação (Richez-Battesti 2014). Apesar de internacionalmente este tipo de empreendedores ter sido associado ao modelo dos negócios sociais, consideramos que este tipo de organizações se enquadra melhor no modelo das organizações não lucrativas empreendedoras.

Tabela 8-3. Características do modelo das organizações não lucrativas empreendedoras

	ONLE1	ONLE2	ONLE3	ONLE4	ONLE5
Identidade expressa	Economia social	Economia social	Economia social	Inovação e empreended. social	Inovação e empreended. social
Empresa social	Gestão, Atividades produtivas, excedentes	Atividades mercantis com fins sociais	Atividades mercantis com fins sociais	Desenvolvimento local	Desenvolvimento local e social
Inovação social	Capacitação dos trabalhadores, inclusão pela música	Utentes dão formação em escolas, valorização da diferença	Métodos artísticos para a inclusão, educação e profissionalização em empresas sociais	Relação entre arte e intervenção sociopolítica e comunitária	Capacitação pela inovação social, abordagem multidimensional
Relação com o mercado	Recursos	Recursos	Recursos	Recursos	Outra
Relação com o Estado	Cooperação	Cooperação	Cooperação pontual	Cooperação	Cooperação pontual
Relação com a filantropia	Fundações Donativos	Fundações Donativos	Fundações Donativos	Inexistente	Donativos
Relação com os membros	Residual	Residual	Inexistente	Inexistente	Residual
Recursos não monetários	Central	Suplementar	Central	Central	Central
Dimensão	Grande	Média	Média	Pequena	Pequena
Participação na decisão	Trabalhadores Gestores Cidadãos Utilizadores	Trabalhadores Utilizadores	Trabalhadores Gestores Cidadãos Voluntários	Trabalhadores Voluntários Cidadãos	Cidadãos Utilizadores Gestores Trabalhadores Fornecedores
Lógica de governança	Profissional alargada	Profissional restrita	Profissional alargada	Profissional alargada	Profissional alargada

2.1. Dimensão social

Seguindo a tipologia de Gordon (2015), podemos dizer que as organizações que enquadrámos neste grupo pertencem sobretudo à tradição altruísta. Têm na sua origem a mobilização de cidadãos que, numa perspetiva altruísta, se orientam para a resolução de problemas sociais de populações mais vulneráveis. Diferentemente das organizações estritamente caritativas, presentes no setor de onde emergem, estas organizações tendem a distanciar a sua intervenção do que designam de “assistencialismo”.

São organizações que atuam no domínio do acesso à educação e cultura de jovens em situação de desvantagem, serviços sociais e capacitação de pessoas com deficiência, serviços de apoio a famílias e a pessoas em desvantagem, acesso à cultura, promoção do emprego e da empregabilidade e desenvolvimento comunitário de populações vulneráveis. Encontram-se aqui organizações que trabalham em proximidade com o Estado-Providência, contribuindo para a concretização de direitos sociais e culturais. Têm estatuto de IPSS ou de utilidade pública.

As inovações sociais presentes nestas organizações ocorrem, sobretudo, ao nível dos produtos e serviços e das metodologias utilizadas, sendo de destacar que a arte e a cultura desempenham um papel importante na capacitação dos seus públicos em quase todas as organizações, mesmo as que não intervêm primeiramente neste campo. Através das práticas artísticas é possível valorizar a diferença, cultivar a autoestima ou dar voz aos cidadãos. Destaque-se,

por exemplo, a possibilidade de os beneficiários se tornarem também eles próprios capacitadores de outros públicos, em projetos de duas destas organizações. A inovação social em que os seus públicos se envolvem é, também, uma forma de promoção da sua autoestima e da sua imagem na comunidade. Esta perspetiva é transversal aos dois subgrupos.

Estando enquadradas no Estatuto de IPSS, ou por determinação estatutária, existe proibição de distribuição de excedentes, devendo estes ser reinvestidos na organização. Esta é a forma de garantir a orientação social das organizações.

2.2. Dimensão da governança

Este modelo é caracterizado por uma governança profissional alargada ou, num dos casos, profissional restrita. O que é marcante na lógica de governança é a importância que os profissionais assumem em termos da gestão e como *stakeholders*, o que resulta da forte pressão para a profissionalização. Esta profissionalização tem lugar ao nível técnico e é exigida pelo tipo de serviços que prestam, pela sua centralidade no Estado-Providência, e pela complexidade dos problemas e intervenções, e também ao nível da gestão — dada a complexidade e as crescentes exigências do acesso a recursos e prestação de contas, que implicam qualificação e remuneração dos diretores (eleitos ou executivos, quando estes existem).

Os profissionais têm, assim, um peso significativo na tomada de decisão, desde os níveis departamentais, em reuniões de equipa ou reuniões gerais sobre a organização e o planeamento dos serviços, ao nível da presença nos órgãos sociais — com as limitações impostas por lei. A participação de outros *stakeholders* é mais limitada, ainda que ocorra no âmbito das estruturas e regras de tomada de decisão democráticas típicas das associações e das cooperativas, em que a assembleia geral é soberana e a regra democrática é de 1 pessoa, 1 voto.

Na governança profissional alargada existe uma importante diversidade de *stakeholders*, quer entre os membros, incluindo cidadãos, trabalhadores, utilizadores e outros, quer entre os *stakeholders* externos, que incluem os financiadores, os fornecedores, autarquias, comunidade, etc. Nas organizações que têm um carácter filantrópico, os cidadãos são também um importante *stakeholder*, participando nos órgãos sociais, tendo muitos deles estado na origem das organizações.

Todavia, há uma fraca mobilização e adesão aos mecanismos democráticos por parte dos membros e foram identificadas dificuldades de mobilizar os membros, quer para as assembleias gerais, quer para a renovação dos órgãos sociais. Tais dificuldades levam à tendência para a inclusão de trabalhadores nestes órgãos, dado que são os que estão envolvidos no quotidiano das organizações. É neste contexto que se pode estar perante lógicas de governança profissional restrita, em que a variedade de *stakeholders* é menor e existe um afastamento dos outros *stakeholders* relativamente ao funcionamento da organização.

2.3. Dimensão económica

É neste modelo que geralmente se verifica o peso mais significativo das receitas provenientes de financiamentos públicos, mas também onde existe uma significativa variedade nas fontes de recursos, em que se inclui uma pluralidade de fontes públicas. O peso do financiamento público resulta da relação de cooperação entre o Estado e estas empresas sociais, que se traduz em recursos de carácter relativamente estável, sejam eles provenientes de acordos de cooperação ou subsídios de carácter regular e de média duração, que permitem financiar as atividades e as estruturas. Existe também um número significativo de entidades públicas com as quais colaboram em diferentes áreas de intervenção. Estes recursos tendem a ser complementados com receitas de vendas e de filantropia. No que diz respeito às vendas, se se exceparem as que resultam das participações dos utentes — que podem ser

significativas —, o propósito é sobretudo instrumental. Ou seja, percebem na comercialização de bens e serviços, relacionados ou não com a missão, uma forma de aumentar os recursos para concretizar a missão. Uma das práticas encontradas nos estudos de caso é a venda de produtos e serviços relacionados com capacidades e competências existentes na organização. Por vezes, são produtos fabricados pelos utentes das organizações, como artesanato ou doçaria, outras, são serviços profissionais. Outras vezes, passam pela abertura do acesso dos seus equipamentos a outros públicos ou ainda o desenvolvimento de atividades abertas à comunidade nas suas instalações ou o aluguer das mesmas. Assim sendo, na sua maioria, existe alguma relação das atividades geradoras de recursos mercantis com a missão da organização, ainda que não seja central, pois estão dirigidas a públicos diferentes.

É também neste subgrupo de organizações que existe uma clara preferência pela inversão do *mix* atual de recursos, um peso menor dos recursos públicos e um peso maior dos recursos de vendas. As justificações desta preferência não se prendem tanto com a ideia de escassez de recursos públicos, mas com a ambição de uma maior autonomia que liberte as organizações das flutuações das políticas e das regras que condicionam a gestão dos serviços.

Estas organizações recorrem também a subsídios pontuais, de entidades públicas ou filantrópicas. Ainda que estes subsídios não assumam um peso significativo no *mix* de receitas, são importantes para desenvolver ideias e atividades inovadoras ou para colmatar necessidades de melhoria dos serviços existentes, como reparações e aquisições de equipamentos. A desvantagem destes subsídios é que também eles estão alocados a atividades específicas.

As organizações do segundo subgrupo apresentam uma atitude diferente relativamente ao *mix* de recursos, não considerando que os recursos mercantis sejam a chave da sua sustentabilidade. Em vez disso, privilegiam a variedade das fontes de recursos — que preferem que sejam públicas — de modo a não ficarem reféns de um só financiador, e que o Estado reconheça o caráter de interesse geral das suas atividades e se responsabilize por elas. São também organizações em que a relação com o apoio público é menos estável, estando mais sujeitas a flutuações do financiamento associadas ao financiamento por projeto. Assim, consomem uma parte significativa da sua energia em busca de recursos monetários e não monetários para garantir a continuidade das suas operações.

As organizações deste modelo acedem também a recursos provenientes de donativos individuais ou de empresas locais, que, não sendo significativos, permitem margem de manobra relativamente ao modo como são alocados, possibilitando o financiamento de despesas não admitidas pelas outras fontes, como, por exemplo, juros de empréstimos.

As receitas provenientes de membros — quotas e joias — são marginais, uma vez que se trata de associações que servem públicos vulneráveis.

Os recursos não monetários podem assumir uma importância significativa e incluir a cedência de edifícios ou de terrenos para construção para a instalação das organizações e seus serviços ou o apoio relativamente aos custos em eletricidade e água. Estes tipos de apoio, geralmente por parte de entidades públicas, estão associados ao reconhecimento do papel das organizações nas comunidades ou a contrapartidas da prestação de serviços públicos por parte das organizações. Por exemplo, num dos casos, a instalação num edifício público tem como contrapartida o desenvolvimento gratuito de atividades de apoio a um grupo social específico.

As organizações do primeiro subgrupo são de grande ou média dimensão, o que significa que as receitas totais anuais e os ativos totais são superiores a um milhão de euros, havendo uma organização em que são superiores a cinco milhões de euros. Concomitantemente, o número de trabalhadores é significativo, sendo o grupo em que se encontra o maior número de

trabalhadores, acima dos 170 nas grandes e de 74 nas médias. As organizações do segundo grupo são de pequena dimensão. Proporcionalmente, o voluntariado é mais importante nestas.

3. Empresas de inserção pelo trabalho (WISE)

Na perspetiva de Defourny, Nyssens e Brolis (2018), as WISE encontram-se como subgrupo do modelo das organizações não lucrativas empreendedoras e no subgrupo do modelo das cooperativas sociais. Em Espanha, são um dos tipos de empresa social (Díaz-Foncea *et al.* 2017). Nos países do Sul da Europa, este tipo de empresas sociais surgiu na década de 1970 (França) e no início dos anos 1980 (Espanha e Portugal), tendo sido institucionalizadas como instrumento das políticas de emprego na década de 1990 (Petrella *et al.* 2021). Assim, desenvolveram-se em articulação com as políticas públicas, sendo que em Portugal, em 2004, chegaram a ser 512 (Quintão 2008), graças à política do Mercado Social de Emprego. Todavia, o fim dessa política, em 2015, significou o fim da esmagadora maioria destas empresas, tendo apenas persistido com vitalidade onde as políticas de apoio ainda existem, como a Região Autónoma dos Açores. Em Espanha e França, estas organizações não deixaram de se desenvolver. Algumas adotaram formas legais típicas do setor lucrativo, mas com limitações em relação à governança e distribuição de excedentes, tendo organizações não lucrativas como principal sócio ou acionista. Em Portugal, esta ligação às organizações não lucrativas é mais estreita, com uma tendência para empresas de inserção pelo trabalho funcionarem como unidades produtivas, sem autonomia jurídica, que foi a prática mais comum no âmbito das políticas de promoção destas empresas. As organizações-mãe tendem a encarar estas empresas como fonte de integração e fonte de recursos. Noutros casos, porém, verifica-se uma autonomização jurídica, sendo que poderá ser esta a lógica de evolução deste modelo no futuro. Como referido, com exceção dos Açores, as políticas já não favorecem o desenvolvimento destas empresas (empresas de inserção e centros de emprego protegido) dada a preferência pelo apoio à integração em mercado de trabalho aberto.

No caso das unidades produtivas de organizações da economia social, as empresas sociais são percebidas no contexto da **identidade** da organização-mãe. No caso de empresas de inserção com forma jurídica autónoma, esta pode ser também uma referência identitária, ainda que, no caso estudado, a missão se sobreponha à identidade organizacional como cooperativa. Quanto ao conceito de empresa social, este é percebido como estando associado a atividades produtivas e à comercialização, como é o caso de todas as empresas estudadas.

O que distingue estas empresas é que a capacidade produtiva dos seus trabalhadores é, em geral, bastante limitada, pelo que estes dificilmente encontrariam colocação no mercado de trabalho. São, por isso, uma oportunidade de acesso ao emprego e aos direitos sociais por parte de pessoas em situação de desvantagem. Assim, estas empresas são adaptadas às capacidades dos seus trabalhadores em tipo de atividades e ritmos de trabalho. A procura de oportunidades no mercado está sempre dependente dos limites dos seus trabalhadores.

Em termos de empresa, no sentido de ter algum volume de trabalho e nos podermos posicionar no mercado com determinados objetivos, somos vulneráveis. Vamos fazendo, vamos aceitando os desafios que nos são colocados. Temos aumentado o número de clientes, mas tendo sempre a possibilidade de dizer que não. (Estudo de caso, Entrevista)

Tabela 8-4. Características do modelo das empresas sociais de integração pelo trabalho

	ESIT1	ESIT2	ESIT3
Identidade expressa	Economia social	Empreendedorismo social	Economia solidária
Empresa social	Atividades produtivas	Atividade sustentada no mercado	Atividades produtivas
Inovação social	Produção adaptada, acompanhamento, abertura dos espaços à comunidade, marca da organização nos produtos	Produção adaptada, habitação comunitária, lógica de coprodução, codecisão e corresponsabilização,	Produção adaptada, acompanhamento, marca da organização nos produtos e serviços
Relação com o mercado	Inclusão	Inclusão	Inclusão
Relação com o Estado	Cooperação	Pontual/cliente	Cooperação
Relações com a filantropia	Inexistente	Donativos	Inexistente
Relação com os membros	Inexistente	Residual	Inexistente
Recursos não monetários	Central	Central	Central
Dimensão	Pequena	Micro	Pequena
Participação na decisão	Trabalhadores	Utilizadores Cidadãos Voluntários Trabalhadores	Trabalhadores
Lógica de governança	Profissional restrita	Democrática restrita	Profissional restrita

3.1. Dimensão social

A tradição que mais se associa a estas empresas é a altruísta, pois elas resultam da mobilização de organizações da economia social e de profissionais e dirigentes destas com o objetivo de resolver problemas de inclusão social e laboral de grupos desfavorecidos, como pessoas com deficiência, pessoas com doença mental ou outras pessoas com dificuldade de integração no mercado de trabalho. Em todos os casos, as WISE foram criadas por organizações da economia social, havendo dois casos em que estão enquadradas nestas organizações como unidades produtivas e um caso em que se autonomizou sob a forma de cooperativa de serviços e de solidariedade social. Dada a especificidade das WISE em Portugal, não surpreende que a sua criação tenha tido origem em OES. Destaque-se, porém, em termos da organização com estatuto jurídico, que esta criação mobilizou técnicos de várias áreas de apoio, cidadãos e utilizadores.

A missão destas organizações é a geração de emprego e a equidade e capacitação de pessoas em situação de desvantagem. O tipo de bens que produzem não se orienta para os seus públicos, pelo que não são centrais para a missão da organização, podendo estar relacionados ou não com a missão. Nos bens por elas produzidos e em geral vendidos a preço de mercado, identificámos os seguintes: produção alimentar, *catering*, olaria, carpintaria, agricultura e jardinagem, lavandaria, limpeza.

A inovação social das organizações neste modelo reside no facto de as características dos postos de trabalho e os ritmos de produção serem adaptados às características dos trabalhadores, percebendo-se o trabalho como mecanismo de inclusão, autonomização e capacitação. As unidades produtivas estão também associadas a outros serviços de apoio social dos beneficiários-trabalhadores no domínio do apoio técnico e psicológico, da formação e reabilitação, e até mesmo da habitação. A venda de produtos com a imagem de marca da organização e o contacto dos públicos com a comunidade contribuem para reduzir o estigma e a exclusão social. O modelo cooperativo pode reforçar a capacitação dos públicos ao criar espaços de codecisão envolvendo profissionais e utentes.

A distribuição de excedentes destas organizações faz-se para a empresa-mãe, no caso de unidades produtivas de OES, constituindo uma fonte de receitas que é reinvestida nos serviços destas organizações. No caso de organizações autónomas, na medida em que assumam a forma legal de cooperativa de solidariedade social, a distribuição de excedentes também está vedada, fazendo-se para melhoria dos restantes serviços. Nos dois primeiros casos, os trabalhadores estão integrados nos quadros de pessoal das organizações-mãe — o que, curiosamente, exclui estas organizações da possibilidade de serem abrangidas pelas cláusulas sociais da contratação pública, pois estes trabalhadores representam menos de 30% da força de trabalho. No segundo caso, existe uma combinação entre subsídios individuais e retribuições marginais.

3.2. Dimensão da governança

O aspeto mais fraco deste modelo de empresa social é o da governança. Tal resulta do facto de as empresas estarem integradas em organizações da economia social, não possuindo autonomia jurídica nem órgãos próprios de governança, fundindo-se nas organizações-mãe como um dos seus serviços. Existe a possibilidade de tomada de decisão ao nível dos profissionais em reuniões departamentais. Quando se dá a autonomização jurídica destas empresas sociais para a forma cooperativa, a governança é democrática. No caso da forma de cooperativa, esta pode envolver como cooperadores os utilizadores (que são trabalhadores das unidades produtivas), mas também voluntários, cidadãos e trabalhadores orientados para a missão destas empresas sociais, assumindo, assim, um carácter *multistakeholder*. Os *stakeholders* externos são sobretudo clientes e fornecedores, importantes nas suas atividades económicas, e OES com as quais desenvolvem atividades. No caso estudado, existe o envolvimento dos utilizadores ao nível dos órgãos sociais e da tomada de decisão quotidiana, numa perspetiva de ajustamento das responsabilidades produtivas da organização às capacidades dos utilizadores-trabalhadores. Pelo envolvimento de cidadãos e voluntários além dos utilizadores e profissionais, a lógica de governança aproxima-se mais da governança democrática alargada. Ao nível da governança democrática, há elementos de proximidade com o modelo das cooperativas sociais, mas a dimensão altruísta das suas origens e do envolvimento dos cidadãos nas WISE também as afasta deste modelo.

3.3. Dimensão económica

Neste modelo, destacamos a relevância que a dimensão económica possui nestas empresas, numa dupla vertente. Por um lado, o desenvolvimento de uma atividade produtiva e o enquadramento laboral é, ele próprio, o mecanismo de inclusão social. Por outro lado, estas empresas tendem a atuar no mercado através da venda dos seus produtos e serviços, de onde retiram uma parte importante dos seus recursos. É assim que nos casos estudados identificámos um peso das receitas de vendas superior a 50%. Assim, o modo como estas empresas abordam os objetivos da sua participação no mercado é na perspetiva da inclusão, utilizando os mecanismos de acesso ao emprego, à remuneração e aos direitos laborais e sociais para os seus objetivos.

O financiamento público assume também um papel importante, permitindo compensar o facto de estas empresas não serem competitivas em mercado aberto, dados os seus objetivos de inclusão laboral, ou, para o ser, teriam de pôr os referidos objetivos em segundo plano. Como nos referia a coordenadora do setor das empresas sociais num dos estudos de caso, em mercado de trabalho aberto, os seus trabalhadores nunca conseguiriam receber o salário mínimo nacional. Assim, a relação financeira estabelecida com o Estado é de cooperação no âmbito das medidas ativas de emprego e da formação profissional ou, ainda, dos subsídios individuais, por exemplo, no âmbito do Rendimento Social de Inserção.

Em organizações mais jovens, o apoio público tem um caráter pontual, e as receitas têm de ser complementadas com outros recursos, como, por exemplo, donativos e recursos não monetários.

No que se refere aos recursos não monetários, é de sublinhar a cedência por parte das organizações-mãe de edifícios e equipamentos, e de trabalhadores ou voluntários em todos os casos — bem como outro tipo de donativos em espécie que tende a compensar a escassez de recursos financeiros.

As empresas destes grupos são de pequena dimensão ou microempresas. As de pequena dimensão possuem receitas acima de 500 000 euros, sendo que as microempresas possuem receitas abaixo dos 30 000 euros. O número de trabalhadores tem uma relação direta com as receitas, na medida em que o objetivo destas organizações é justamente o da criação de emprego.

4. Empresas da economia solidária

Na perspetiva de Defourny, Nyssens e Brolis (2018), neste modelo integrar-se-ia um subgrupo do modelo das cooperativas sociais. Consideramos que em Portugal, mais do que em outros países europeus, existem aspetos distintivos em relação à economia solidária. Reportando-se às empresas da economia solidária no Brasil, Gaiger, Ferrarini e Veronese (2015) apontam como sendo específica destas a prioridade à solidariedade, que, ao alargar o seu contexto, adquire uma perspetiva de gestão do bem comum e de noções de justiça e interesse público. Associa-se a ação coletiva envolvendo trabalhadores, estratégias de classe ou lutas pela cidadania em torno de temas como o bem-estar, o reconhecimento e uma vida significativa.

No que se refere à **trajetória institucional**, a economia solidária não é reconhecida legalmente em Portugal continental, ao contrário do que ocorre em França, onde existe a Lei de Bases da Economia Social e Solidária, e de Espanha, onde tem sido assumida em vários municípios, como Barcelona. É, aliás, no cooperativismo integral de Espanha que dois dos casos estudados encontram uma das inspirações. Em Portugal, surgiu pela primeira vez aplicada a iniciativas de integração pelo trabalho, ancorada no desenvolvimento comunitário e na luta contra a pobreza nos Açores, no que ficou conhecido como o modelo de economia solidária da Macaronésia (Amaro 2009) surgindo como um conceito próprio e correspondendo a práticas novas ou renovadas, nas “vizinhanças” ou mesmo no terreno da chamada Economia Social. Preliminarmente, pode definir-se a Economia Solidária como as atividades económicas que se referenciam pela procura nuclear de práticas de solidariedade (em vários sentidos, como se verá, o que implica uma perspectiva sistémica, e não meramente social. Entretanto, as conceptualizações da América Latina e europeias também tiveram eco em Portugal, levando a que um número crescente de organizações se reconhecesse no conceito e que este aparecesse em redes de organizações, nomeadamente no âmbito da ANIMAR e, mais tarde, na RedPES. Também a academia tem prestado atenção a este conceito, quer na formação, quer na investigação, frequentemente em aliança com as organizações. Assim, o que o conceito de economia solidária tem de específico, nomeadamente em relação ao de economia social, é a ênfase nas dimensões económica e política, implicando um projeto de democratização da economia.

O conceito com o qual as organizações melhor se identificam é, portanto, o de **economia solidária**, que pode vir associado ao de cooperativismo e a outros conceitos que apontam para a perspetiva alternativa e ética da missão destas organizações (agroecologia, permacultura, soberania alimentar, decrescimento, etc.). Assim, a perceção da ligação da economia solidária ao cooperativismo é inspirada pelas experiências da economia solidária no Brasil,

de autogestão e autoorganização, para a resolução de problemas individuais e coletivos, nomeadamente de acesso a trabalho e a rendimentos. Por outro lado, o conceito também é associado ao de uma alternativa à economia mercantil no que se refere ao foco noutros tipos de valor que não o monetário, nomeadamente o valor social e o ambiental. Trata-se, assim, de uma perspetiva substantiva da economia, atenta às interdependências entre seres humanos e entre estes e a natureza.

A economia solidária, para mim, é o que resume melhor aquilo que é a nossa perspetiva aqui, que é criar uma economia muito mais baseada no valor de uso e não de troca. Temos uma perspetiva da economia muito mais integral a todos os níveis, quer na questão do território, quer nas pessoas. (Estudo de caso, Entrevista)

Esta identidade significa que estas organizações se aproximam mais de uma tradição ética, conforme caracterizada por Gordon (2015), ou seja, uma perspetiva de interdependência entre os seres humanos e estes e a natureza, a criação de possibilidades de formas de vida alternativas e uma agenda de mudança radical relativamente aos modos de vida.

O **cooperativismo integral**, que se encontra em algumas organizações que estudámos, assume-se como alternativa ao cooperativismo coletivista, por um lado, e ao empreendedorismo individualista, por outro. Estas cooperativas possuem uma dimensão alternativa, oferecendo-se como uma resposta para formas sustentáveis de vida e de organização em sociedade, e formulando uma crítica ao modelo capitalista global. Aqui, valoriza-se o contributo de cada indivíduo para o coletivo, bem como as suas necessidades e perspetivas individuais.

Ao mesmo tempo que responde a uma necessidade muito concreta de facilitar a organização do trabalho, em contexto de crescente precarização, assume uma agenda alternativa de organização da produção e do consumo — daí os participantes serem chamados de prossumidores —, favorecendo as relações locais e de proximidade, e de valorização de outras dimensões, como o desenvolvimento pessoal e a construção de comunidade.

Acho que nós temos que mudar muito em termos de organizações económicas, em termos da forma como elas também se articulam a todos os níveis, em termos das pessoas, de produtividades, de eficiências e de envolvimento. Portanto, a figura da cooperativa é, para mim, claramente a figura com necessidade de adaptação. (Estudo de caso, Entrevista)

Outro aspeto determinante das conceções de economia solidária, e das cooperativas integrais como expressão organizacional, é a sua ancoragem nos territórios e na proximidade, onde se desenvolvem relações de reciprocidade. A forma de cooperativa integral pretende responder à multiplicidade de relações existentes nos territórios, ao alimentar a relação entre produtores, consumidores e cidadãos, a partilha de necessidades e a procura de soluções comuns. Existe, assim, uma orientação que se estende do âmbito das organizações para toda a comunidade.

Entre as organizações deste modelo, encontrámos uma perspetiva crítica do assistencialismo e um distanciamento em relação ao sistema político.

É autossustentável, autónoma, não depende do sistema político, de subsídio. Faz parte dos princípios cooperativos não ser dependente do sistema político. (Estudo de caso, Entrevista)

Quanto ao **conceito de empresa social**, as organizações identificam-se com ele, entendendo-o como projetos empresariais que geram economia, possuindo também as vertentes sociais e ambientais, o envolvimento da, e com a, comunidade, a geração de emprego e o respeito pelo direito dos trabalhadores. Posicionam-se contra um conceito de empresa social que signifique a assunção das funções do Estado por organizações não lucrativas ou lucrativas.

Se definirmos a empresa social como a ideia da socialização de uma entidade jurídica que normalmente está limitada a um grupo fechado de indivíduos e que, por ser uma cooperativa, se socializa no sentido em que toda a gente pode ser membro, então, nesse sentido, podemos ser considerados como empresa social. (Estudo de caso, Entrevista)

Num dos casos, o conceito de empresa social é percebido como uma conceção neoliberal de atuação das organizações, que surge em contexto de retração do Estado. Os próprios conceitos são questionados na sua origem, referindo-se que a classificação implica uma forma de exercício de poder sobre as práticas e as organizações. Assim, defende-se que as organizações devem fazer valer os conceitos que emergem delas, dão sentido às suas práticas e fazem sentido nas suas comunidades.

Tabela 8-5. Características do modelo das empresas da economia solidária

	ESS1	EES2	EES3
Identidade expressa	Economia solidária	Economia solidária	Reciprocidade
Empresa social	Atividade económica, fins sociais e ambientais, gestão partilhada	Atividade económica, fins sociais e ambientais, gestão partilhada	Conceito neoliberal de atuação das organizações
Origem	Cidadãos/trabalhadores	Habitantes	Habitantes
Inovação social	Sociocracia, circuitos curtos de produção e consumo, preço justo, sensibilização e educação, redes locais	Sociocracia, circuitos curtos de produção e consumo, moeda local, preço justo, sensibilização e capacitação, redes locais	Valorização de todos os conhecimentos para a intervenção, capacitação e reconhecimento pela cultura e a arte, participação da comunidade na intervenção
Relação com o mercado	Alternativa	Alternativa	Mudança
Relação com o Estado	Inexistente	Inexistente/cliente	Cooperação
Relação com a filantropia	Inexistente	Inexistente	Fundações
Relação com os membros	Central	Central	Não existente/clientes
Recursos não monetários	Central	Suplementar	Central
Dimensão	Pequena	Pequena	Média
Poder Decisão	AG/Cons.	AG/Cons.	AG/Cons.
Participação na decisão	Trabalhadores, Utilizadores, Gestores, Sócios, Fornecedores, Voluntários, Cidadãos, Especialistas, Investidores	Trabalhadores Utilizadores Gestores Comunidade	Trabalhadores, Direção, Especialistas, Utilizadores, Comunidade, Cidadãos
Lógica de governança	Participativa alargada	Participativa alargada	Participativa alargada

4.1. Dimensão social

Os empreendedores deste modelo são coletivos. As organizações emergem na sequência de um processo de mobilização de habitantes de um determinado território ou da mobilização de produtores/consumidores. Os cidadãos mobilizam-se para promover o desenvolvimento de comunidades em situação de desvantagem, em que é evidente o desinvestimento, quer do setor público, quer do setor privado, ao mesmo tempo que criam condições para que eles próprios concretizem as suas aspirações e respondam às suas próprias necessidades. Percebem-se como desenvolvendo modelos organizacionais e produtivos que concebem a construção de um futuro alternativo, dando resposta a problemas sociais e/ou ambientais.

Num dos casos, a forma cooperativa surge como uma consequência lógica do modelo agroecológico de produção, que procura uma conexão com as comunidades no processo de produção. Assim, o projeto assenta na ideia de construção de uma comunidade, entendida como um grupo de pessoas que se junta para resolver um conjunto de problemas que lhes são comuns.

Num outro caso, existem vários elementos que aproximam a organização do modelo das empresas comunitárias, conforme o conceito explorado por Peredo e Chrisman (2006) a partir do estudo de organizações populares em comunidades empobrecidas. Nestes contextos, o empreendedor é toda a comunidade e a relevância dos laços comunitários e do capital social é muito significativa.

Os territórios onde as organizações estão instaladas podem ser rurais ou urbanos mas partilham o facto de serem territórios vulneráveis. As missões das organizações estruturam-se em torno do desenvolvimento comunitário, educação, sustentabilidade ambiental, preservação da biodiversidade e geração de rendimento para trabalhadores ou pessoas em situação de vulnerabilidade. As atividades comerciais que desenvolvem são, em geral, centrais para a sua missão. A inclusão de indivíduos não é vista dissociada das comunidades em que se inserem, pelo que as suas atividades tendem a extravasar os seus públicos diretos ou os seus trabalhadores. Além disso, possuem um projeto de sociedade que vai além dos grupos e territórios envolvidos — proteção ambiental, antirracismo, autonomia.

Neste modelo, a inovação social ocorre ao nível da forma de organização, promovendo-se a participação da comunidade na organização e uma relação estreita entre a organização e as redes e organizações da comunidade. Existe também experimentação de alternativas que promovam o desenvolvimento sustentável local e comunitário, quer ao nível da forma de fazer economia, quer ao nível das formas de produção. Existe uma valorização dos saberes tradicionais ou locais e um interesse na investigação e na ligação a universidades e centros de investigação que informam a reflexividade sobre a intervenção. A concretização da missão implica a extensão da intervenção para a sociedade através de iniciativas de sensibilização e de educação, bem como redes e defesa de causas.

Existem regras relativas à distribuição de excedentes associadas à forma legal deste tipo de organizações, nomeadamente as cooperativas ou as associações de solidariedade social, o que garante que o objetivo social permanece prioritário. Em duas cooperativas, existe a possibilidade de distribuição de excedentes, em função do trabalho desempenhado, depois da alocação às reservas obrigatórias e estatutárias.

4.2. Dimensão da governança

Este modelo destaca-se pela sua forte dimensão de governança participativa, pelo que o designámos de governança participativa alargada, reportando-nos às lógicas de tomada de decisão e à participação dos *stakeholders*.

A tomada de decisão tende a não se restringir aos membros e aos órgãos democráticos formais, através de várias formas de alargamento da participação, como, por exemplo, abrindo as assembleias gerais ou as reuniões de direção a outras pessoas além dos membros e, muito em particular, das comunidades, implicando fronteiras organizacionais porosas. Encontramos também outras metodologias participativas de tomada de decisão, lado a lado com as lógicas democráticas dos órgãos formais, como é o caso da sociocracia. Podem encontrarse, ainda, outros órgãos e mecanismos de apoio ou tomada de decisão que alargam o espectro da participação, incluindo os seus *stakeholders*, como os processos de democracia participativa local, *think thanks* ou fóruns de produtores e consumidores.

É também neste modelo que surge o espectro mais amplo de *stakeholders* que são envolvidos nas organizações de múltiplas formas, onde a sociedade e as comunidades locais têm uma importância significativa, resultante frequentemente, neste último caso, da ancoragem territorial e da missão orientada para a regeneração dos territórios. Para a sociedade, as organizações orientam a sua missão no âmbito da perspetiva transformadora que tendem a possuir.

Este tende também a ser um modelo onde as organizações se envolvem mais na governação local, e não só, através da articulação em redes interorganizacionais de promoção de causas, aprendizagem mútua e colaboração, e dialogando com o poder local ou nacional como parte integrante da sua orientação para a transformação social.

4.3. Dimensão económica

As empresas da economia solidária tendem a encarar as suas atividades económicas numa perspetiva de alternativa, desenvolvendo práticas económicas e modelos organizacionais alternativos às lógicas mercantis dominantes, numa perspetiva de mudar a economia. A sua sustentabilidade depende de atividades comerciais e lógicas económicas alternativas, ancoradas no princípio da reciprocidade, como moedas sociais, comércio justo, circuitos curtos de produção e consumo, etc. Estas organizações manifestam perspetivas que têm em conta a ideia de economia substantiva. Esta economia substantiva assenta no princípio da reciprocidade — que presume a interdependência, a cooperação e a confiança das relações face a face ancoradas nos territórios — em alternativa à economia mercantil, assente na competição, na atomização e na impessoalidade.

Nos casos estudados, ambiciona-se uma autossuficiência dos territórios, implicando uma maior autonomia relativamente às cadeias globais de produção e consumo, e às suas consequências no ambiente e nas pessoas, uma maior proximidade entre os produtores e consumidores, e a melhoria da capacidade económica dos territórios e pessoas.

Entre as práticas identificadas nos estudos de caso, encontrase como exemplo os circuitos curtos de produção, assentes em redes de produtores e consumidores, chamados de prossumidores, que acordam entre si preços e quotas de produção, numa perspetiva de partilha de risco, ou que se comprometem com as matérias-primas e os mercados locais.

A lógica de fixação dos preços também é diferente, pois, em vez de serem estabelecidos no mercado, são calculados com base nos custos de produção. Implicar os consumidores e privilegiar as relações locais é também uma estratégia organizacional para fazer face à desigualdade de circunstâncias e de preços em que se encontram quando concorrem em mercado aberto.

Assim, para parte das organizações deste modelo, existe um peso significativo dos recursos provenientes de vendas de produtos que contribuem para atingir a sua missão ambiental e social, ao mesmo tempo que as atividades económicas geram emprego e rendimento aos seus cooperantes.

Por outro lado, também encontrámos uma organização em que os subsídios públicos são importantes, e o peso das atividades mercantis é diminuto, pois os utilizadores dos bens e serviços que produzem são pessoas em situação de vulnerabilidade. Trata-se de uma organização que atua no campo dos serviços sociais, ao mesmo tempo que intervém de muitas outras formas na comunidade, desde a dimensão cultural à económica. Perpassa na abordagem a estas áreas uma dimensão de reciprocidade, que envolve toda a comunidade, e implica que exista uma parte importante de recursos não monetários que não é possível contabilizar.

Os recursos não monetários que circulam neste modelo são sobretudo de carácter bidirecional, ou seja, assentes no princípio de reciprocidade em que membros, cidadãos, organizações da economia social, universidades e académicos se envolvem em trocas de trabalho, apoio técnico e formação que permitem desenvolver a missão comunitária e social das organizações.

Na sua maioria, são organizações de média e pequena dimensão, o que significa que as receitas totais anuais e os ativos totais são superiores a 100 000 euros. Uma organização encontra-se acima do milhão de euros. Todavia, o número de trabalhadores varia entre 1 e 80.

5. Negócios sociais

Os negócios sociais são a espécie mais nova do “zoo das empresas sociais”. São identificadas nas tipologias internacionais, podendo aparecer com outras designações, como empresas sociais com fins lucrativos (Spear *et al.* 2017), sociedades com finalidades sociais e empreendedores sociais (Fraisse *et al.* 2016), empresas sociais de responsabilidade limitada (*limited company social enterprises*) (Borzaga, Poledrini e Galera 2017), negócios com objetivos sociais (Young e Lecy 2014), nem todas designando exatamente a mesma realidade. De facto, conforme documentado por Alter (2007), entre o setor não lucrativo e o setor lucrativo existem vários tipos de práticas que podem, para alguns autores, ser englobadas nas empresas sociais ou dar origem a distinções internas entre as organizações deste espectro. Um exemplo é o caso da tipologia de Ávila e Amorim (2021), que, estudando a identidade organizacional entre o social e o mercantil, identificam um tipo de empresa social, que designam de negócio social, combinando elevada orientação social e elevada orientação mercantil, e um outro tipo, que designam de negócios além do lucro, em que a orientação mercantil se sobrepõe à orientação social. Não incluímos este último tipo de empresa no âmbito das empresas sociais.

Defourny, Nyssens e Brolis (2018) identificam como modelo de negócio social as organizações que combinam uma orientação comercial e uma missão social. Identificam também uma diversidade de missões sociais e atividades económicas, em que as organizações tendem a vender os seus serviços a preços de mercado e não dependem de voluntários. Tendem também a ser criadas por uma pessoa e ter uma forma legal diversa, que inclui empresas comerciais. A governação pode estar centralizada no proprietário ou numa direção composta por gestores, investidores e trabalhadores. Um grande número delas não tem limitações à distribuição de excedentes. A dimensão destas empresas é pequena e média.

Este modelo é, pois, constituído pela combinação de uma missão social e uma orientação mercantil, liderada por um indivíduo com um espírito empreendedor familiarizado com as — ou sensível às — práticas de negócios do setor lucrativo. Para muito indivíduos, pode ser a forma de compatibilizar as suas aspirações empreendedoras com uma intervenção ética no mundo.

Em Portugal, este modelo é emergente, estando associado à ideia de que a forma legal é menos relevante do que a ação empreendedora e a inovação social. A forma de sociedade por quotas ou sociedade anónima é vista como a que melhor traduz a abordagem destes empreendedores, mas podem ser escolhidas outras formas que melhor se adequem ao tipo de atividades que pretendem desenvolver e ao momento do ciclo de vida do projeto. Por vezes, a forma legal é alterada ao longo do projeto, que, tipicamente, pode começar como associação e evoluir para sociedade por quotas ou anónima. Outras vezes, podem ser criadas duas entidades legais, como acontece num dos estudos de caso. Nos casos estudados, o projeto nasceu antes de ter sido definida a forma legal e é evidente que existe uma procura da melhor forma legal adaptada ao projeto.

A ideia de que a forma de empresa lucrativa não é impeditiva da prossecução de objetivos sociais através de inovações sociais está presente na iniciativa Portugal Inovação Social, onde tanto as organizações da economia social como as organizações e as empresas privadas se podem candidatar às linhas de financiamento das parcerias para o impacto e aos títulos de impacto social. Esta iniciativa está em linha com as perspetivas desenvolvidas na União Europeia e assume um novo ecossistema que envolve o setor lucrativo, tanto como executante de projetos sociais como investidor social.

Perante esta diluição de fronteiras entre o setor lucrativo e o setor social, e a inexistência de quadros legais que permitam a compatibilização das ferramentas típicas das empresas lucrativas com os fins sociais, emerge o perigo de estratégias oportunistas, temidas tanto pelo setor da economia social como pelos empreendedores sociais dos casos estudados.

No nosso estudo, o conceito de **inovação social** é aquele com o qual as organizações deste modelo mais se identificam, percebido como formas disruptivas potenciadoras de novas formas de fazer economia, ligadas ao terceiro setor, mas ultrapassando as práticas de caridade, sendo sustentáveis, mas mantendo a orientação para as pessoas e não para o lucro. Existe, assim, a percepção de alguma distância em relação às práticas tradicionais do setor não lucrativo: «Sentimos que estamos um bocadinho fora daquilo que é o tradicional do terceiro setor ou da economia solidária» (Estudo de caso, Entrevista). O conceito de empreendedor social define, também, o papel e a identidade dos fundadores destas organizações.

A inovação social ocorre ao nível do produto com potencial de transformação social. Está também associada à ideia de cocriação, implicando parcerias intersetoriais, numa perspetiva de gerar benefícios para todos os setores: «Por isso o cocriar, o conseguir envolver o segundo setor num setor social e, se isto poder gerar receita, esta pode ser partilhada e distribuída» (Estudo de caso, Entrevista).

Relativamente ao conceito de **empresa social**, é enfatizada a relação entre a dimensão social e a dimensão económica, nomeadamente através da prossecução de uma missão social que procura contribuir para o bem-estar social de grupos sociais e da sociedade, com base numa atividade económica sustentável. A questão da forma jurídica é irrelevante face às práticas, pois esta identidade ocorre independentemente de se ter forma de sociedade por quotas ou de associação.

Mesmo com todo um registo, ou uma figura jurídica, igual a uma empresa normal, no nosso ADN, na nossa missão, na nossa visão, é uma empresa social porque dá onde deve dar, oferece onde sente que pode oferecer e cobra de forma ajustada à dimensão de cada um. Por isso, não é só para estes ou só para aqueles, e não explora. É completamente social do ponto de vista daquilo que é a sua atitude perante o mercado. (Estudo de caso, Entrevista)

Eu acho que é uma empresa social, na medida em que a empresa social é uma empresa normal só que os lucros ou os dividendos que possam ser feitos serão reinvestidos e não distribuídos pelos eventuais investidores. (Estudo de caso, Entrevista)

A questão da autossustentabilidade no mercado é, assim, um elemento identitário forte, bem como a relação com os seus investidores sociais: «Ao fim e ao cabo, o que eles esperam é que o projeto seja autossustentável. Colocam o dinheiro quase como se fosse capital-semente para que o projeto crie condições para se autossustentar» (Estudo de caso, Entrevista). Todavia, a relação com o mercado vai para lá da sustentabilidade económica dos projetos, ela é também a via para prosseguir a missão, pois, através da disseminação dos produtos inovadores, mudam-se as consciências e as práticas dos consumidores e das empresas.

Está presente a ideia de que não existem formas jurídicas que acompanhem este tipo de ideias e iniciativas inovadoras e, portanto, torna-se necessária uma adaptação (muito própria e proativa) dos modelos jurídicos existentes, contribuindo para a diversidade organizacional destas iniciativas.

Tabela 8-6. Características do modelo dos negócios sociais

	NS1	NS2	NS3
Identidade expressa	Inovação social	Inovação social	Inovação social
Empresa social	Combinação de fins sociais e práticas mercantis, sem objetivo lucrativo	Combinação de fins sociais e práticas mercantis, sem objetivo lucrativo	Combinação de fins sociais e práticas mercantis, sem objetivo lucrativo
Inovação social	Mercado — forma de promover a missão. Preço justo. Clientes contribuem para a missão.	Rede alargada de parcerias com o setor público e privado para coprodução do serviço.	Iniciativas de educação e sensibilização do público. Mercado — forma de promover a missão. Fornecedores contribuem para a missão. Preço justo.
Relação com o mercado	Mudança	Mudança	Mudança
Relação com o Estado	Inexistente/cliente	Inexistente/cliente	Inexistente/cliente
Relação com a filantropia	Fundações	Fundações	Donativos, Fundações
Relação com os membros	Não existente	Não existente	Não existente
Recursos não monetários	Complementar	Central	Central
Dimensão	Micro	Micro	Micro
Participação na decisão	Investidores	Trabalhadores Gestores Cidadãos	Voluntários, Utilizadores, Cidadãos, Especialistas, Voluntários, Fornecedores
Lógica de governança	Capitalista alargada	Profissional restrita	Profissional alargada

5.1. Dimensão social

Este modelo é marcado pela tendência para o empreendedorismo social individual, tratando-se de projetos sociais com um forte cunho pessoal, em que a trajetória e a inspiração do/a empreendedor/a se reconhecem e moldam a visão e a missão da organização.

A missão ocorre no campo da equidade e capacitação ou proteção ambiental, e os bens e serviços incluem a moda sustentável, a capacitação de pessoas vulneráveis educação e a sensibilização.

A inovação social reside nos próprios produtos/serviços e também na forma e estratégias com que estas organizações percebem e abordam o mercado, numa perspetiva de este ser o instrumento de concretização da missão. Introduzem, assim, lógicas inovadoras, como os da fixação de preços numa lógica de preço justo e uma relação com fornecedores, clientes e parceiros concebida numa perspetiva de coprodução.

A questão da limitação da distribuição de excedentes relaciona-se com a forma legal, sendo que é o modelo em que poderá não existir tal limitação. Na forma de sociedades por quotas esta limitação não só não existe como não é bem aceite em termos legais, pois se presume que estas organizações são lucrativas. Em alguns países, foram criadas figuras jurídicas para permitir distinguir estas das empresas lucrativas. No caso da forma associativa, existem constrangimentos totais à distribuição.

5.2. Dimensão da governança

Neste modelo, a dimensão da governança democrática é a menos saliente, e não apenas porque este modelo pode incluir formas jurídicas em que a governança democrática não existe, como é o caso das sociedades por quotas ou das sociedades anónimas. Esta dimensão é, na verdade, irrelevante, dada a tendência para a concentração na visão do/a empreendedor/a individual e do seu projeto de inovação social, por um lado, e a relevância dos modelos de gestão e eficiência mercantil, cuja temporalidade é incompatível com as práticas democráticas. Assim, consideramos que o tipo de governança que melhor descreve este modelo é o da governança capitalista alargada, mas também se pode encontrar uma governança profissional, em que a forma associativa impõe procedimentos democráticos.

A forma de sociedade determina a diferença de poder relativamente à capacidade de decisão, pois esta depende do capital detido pelos sócios. A gestão encontra-se centrada na figura do sócio gestor ou do diretor-geral, ou do/a empreendedor/a. No caso de uma das associações, encontramos também mecanismos que visam assegurar o controlo da missão por parte dos fundadores.

Todavia, as limitações democráticas internas não impedem, sobretudo quando se trata de associações, que exista um vasto número de *stakeholders* que podem estar presentes nos órgãos formais da organização, como voluntários, utilizadores, cidadãos e trabalhadores, ou *stakeholders* em órgãos formais criados, como conselhos consultivos (especialistas, fornecedores). O leque de *stakeholders* externos é também significativo, mobilizando vários tipos de relações de colaboração e apoio, incluindo trabalhadores e utilizadores (quando não pertencem aos órgãos formais), Estado, clientes, especialistas, financiadores, empresas, poder local e OES.

Não existe bloqueio de ativos em caso de liquidação da sociedade nem está definido o destino dos bens no caso das associações.

5.3. Dimensão económica

Nos casos estudados, a orientação mercantil é importante, e não apenas no que diz respeito à proveniência de recursos de vendas, até porque pode incluir subsídios públicos ou filantrópicos. As organizações deste modelo percebem o mercado e/ou os modelos empresariais como os mais adequados para a prossecução da sua missão social, sendo que as atividades mercantis que desenvolvem são centrais para a missão e vistas numa perspetiva de mudança social, ou seja, a produção e comercialização de bens e/ou serviços pretende influenciar a sociedade, mudando os comportamentos para consumos mais conscientes social e/ou ambientalmente. A mudança social almejada é percebida como podendo ser atingida pelo crescimento no mercado, o que está associado também à ideia de que a disseminação pelo mercado permitirá a sustentabilidade financeira dos projetos. As práticas da economia de mercado e os modelos empresariais são um instrumento de ampliação da missão social. Esta perspetiva está presente em todos os casos.

Assim, o ideal é que as organizações e os produtos sejam inteiramente sustentáveis no mercado, através de vendas, como referem as organizações, mesmo que num momento inicial seja necessário o concurso de outro tipo de financiamentos para a sua sustentabilidade. Nesta perspetiva, desenvolvem também formas novas de encarar os recursos públicos, vistos preferencialmente como parte do mercado, assumindo o Estado o papel de cliente em nome de públicos desfavorecidos sem capacidade aquisitiva, a par de empresas lucrativas e consumidores individuais. Mesmo que o Estado assuma um papel importante enquanto cliente, a lógica mercantil e de contratualização é a preferida.

Todavia, nem sempre as organizações e os projetos assumiram ainda a escala e a sustentabilidade ambicionadas, o que faz com que os subsídios pontuais, da filantropia ou do setor público, sejam importantes no *mix* de recursos — e muitas vezes na própria criação do projeto. Frequentemente, estes financiamentos pontuais dizem respeito a concursos de programas orientados para a inovação social, públicos ou de fundações filantrópicas orientadas para a chamada filantropia de impacto. A dependência deste tipo de financiamentos cria uma situação de incerteza nas organizações, podendo dar origem a momentos de quase total ausência de recursos financeiros. Para o financiamento destes projetos podem também concorrer prémios de mérito, que reconhecem a capacidade inovadora dos projetos ou dos empreendedores sociais ou, ainda, recursos não monetários, em que se inclui, por exemplo, trabalho voluntário. Também o capital dos sócios, no caso das sociedades, pode ser um elemento importante de sustentabilidade, sobretudo no arranque.

Por outro lado, as práticas mercantis tendem a distinguir-se, pois, não sendo o lucro o principal objetivo, não seguem estritamente a lógica de fixação de preços típica do mercado. Num dos casos estudados, por exemplo, o preço dos produtos incorpora e informa sobre os efeitos da produção no meio ambiente, nomeadamente em termos da pegada ecológica. Noutro dos casos, o preço é fixado em função da dimensão do cliente.

Todas as organizações neste *cluster* são de microdimensão, constituindo o grupo das organizações mais pequenas, ou seja, as receitas totais anuais e os ativos totais são inferiores a 100 000 euros. O número de trabalhadores acompanha a dimensão financeira.

Conclusão

Neste capítulo, apresentámos a nossa proposta de tipologia dos modelos de empresa social em Portugal. Estes foram comparados quer com tipologias de outros países, nomeadamente as emergentes de alguns estudos nacionais no âmbito do Projeto ICSEM, quer com a tipologia empírica dos resultados do projeto ICSEM. Marthe Nyssens confirma a proximidade entre a tipologia identificada em Portugal e a tipologia de empresas sociais identificada na Europa Ocidental:

Relativamente ao modelo NS, modelo de Negócio Social, vemos que este modelo é observado na Europa Ocidental e em Portugal. Em relação ao modelo de cooperativa social, vemos dois submodelos na Europa Ocidental. Por um lado, o primeiro reúne cooperativas e cooperativas de serviços sociais na área das WISE e, por outro, vemos as cooperativas de cidadãos no domínio da transição ecológica e social. Em Portugal, o modelo cooperativo, que reúne cooperativas de solidariedade social, está muito próximo das cooperativas de serviço social e das cooperativas WISE na Europa Ocidental. As empresas de economia solidária, que reúnem organizações de desenvolvimento local e novas cooperativas, estão muito próximas das cooperativas de cidadãos observadas na Europa. E, finalmente, em relação ao modelo empresarial sem fins lucrativos, vemos também dois tipos de modelos, o primeiro é o das organizações sem fins lucrativos do campo das WISE, que estão muito próximas do modelo WISE, que são geridas principalmente por organizações sem fins lucrativos em Portugal, e o empreendedorismo de serviços sociais sem fins lucrativos na Europa Ocidental está muito próximo do modelo empresarial sem fins lucrativos em Portugal. Assim, pode dizer-se que os cinco modelos oriundos da paisagem portuguesa são quase iguais aos cinco *clusters* que podem ser observados na Europa Ocidental. (Marthe Nyssens, Conferência Final do TIMES)

Concordando com a proximidade identificada por Marthe Nyssens consideramos, ainda assim, que existem diferenças significativas nas diferentes dimensões de governança, social e económica, bem como relativamente às trajetórias institucionais e aos discursos e identidades que justificam que estes modelos sejam apresentados separadamente e não apenas como subgrupos.

Duas das diferenças mais significativas com a média dos países da Europa Ocidental têm que ver com a importância da economia social e a presença da economia solidária. Estas são características partilhadas com outros países, como França e Itália. Todavia, diferentemente destes países, a legislação tem sido lenta a reconhecer as inovações que emergem da economia social, nomeadamente no que se refere à orientação para o interesse público, e do setor emergente dos negócios sociais, nomeadamente no que se refere aos constrangimentos à distribuição de lucros. Esta lentidão está também associada a outras diferenças relativamente a estes países, como é o caso dos persistentes preconceitos existentes na sociedade portuguesa relativamente às cooperativas, como apareceu em diversos estudos de caso. A este propósito, a afirmação de um dos entrevistados é expressiva relativamente às dificuldades de afirmação das cooperativas como uma alternativa viável e credível para melhorar a vida das populações.

Nós temos um quadro absolutamente negro em termos societais, sobretudo aquilo que é cooperativo. Ainda vivemos aquela loucura da tragédia dos comuns que é uma coisa que, do meu ponto de vista, devia ser revisitada [...]. Aquela ideia de que tudo aquilo que é gerido em comum não vai funcionar bem [...] ficou completamente disseminada por todo o Ocidente. E, em Portugal, com todo este quadro em que vivemos, [...] a falência das cooperativas agrícolas do Estado Novo, toda a forma como isso foi desenvolvido, com alguns exemplos bons, e depois as cooperativas comunistas. Falar de uma cooperativa é quase levar um papel de loucura na outra mão. Em Espanha, fala-se de uma cooperativa com dignidade, aqui não! (Estudo de caso, Entrevista)

Inicialmente, quando falámos na comunidade que íamos abrir uma cooperativa, foi muito mal aceite porque as cooperativas não estão muito bem em termos financeiros. (Estudo de caso, Entrevista)

No entanto, como se pode verificar nos estudos de caso, a forma de organização cooperativa tem sido retomada e reinventada para resolver alguns dos desafios mais prementes das sociedades atuais, como a precaridade, o desinvestimento em territórios ou a destruição ambiental, apresentando-se como soluções pragmáticas e éticas.

Por outro lado, a falta de enquadramento relativamente à emergência de outro tipo de projetos que se revêem mais nas práticas e identidade do setor lucrativo e possuem uma relação forte com o conceito de empreendedorismo social cria dificuldades às organizações, que acabam por optar pelas figuras jurídicas existentes. Todavia, ao longo dos estudos de caso, também percebemos que nenhuma delas responde integralmente aos objetivos e práticas dos projetos, sendo os quadros legais pouco compreensivos da complexidade da articulação entre a missão social e as atividades mercantis que estas empresas sociais desenvolvem.

Facilitaria imenso a nossa vida do ponto de vista administrativo, no envio de relatórios e de uma data de coisas se essa figura existisse. Portanto, na falta do melhor conceito, eu acredito que empresa social é o que melhor define aquilo que nós estamos a fazer e queremos continuar a fazer. (Estudo de caso, Entrevista)

Quanto ao conceito de empresa social, constatámos existir, entre as organizações dos estudos de caso, a mesma pluralidade de concepções que verificámos existir ao nível dos informantes privilegiados que apresentámos noutras partes deste livro. Na linha do trabalho feito por Teasdale (2012) para o caso inglês, poderíamos argumentar que cada concepção de empresa social tem associada a si um determinado modelo de empresa social e diferentes concepções teóricas. Assim, para os casos do modelo das cooperativas sociais e mutualidades, existe, sobretudo, o enquadramento teórico da economia social; para o caso das organizações não lucrativas empreendedoras, há a teoria do fracasso do terceiro setor, incapaz de gerar recursos e lógicas que respondam à centralidade das necessidades sociais, por um lado, e a teoria da dependência de recursos, por outro. Para o caso das empresas de inserção pelo trabalho e das empresas da economia social, está subjacente a teoria do fracasso do mercado e, finalmente, para os negócios sociais, a teoria do fracasso do Estado. A pertinência desta ligação mostra como cada um destes tipos de modelos está acoplada a diferentes ecossistemas, com os seus tipos de organizações, os seus atores-chave e as suas visões plurais da economia, da sociedade e da política.

Referências bibliográficas

- Alter, Kim. 2007. «Social enterprise typology». *Virtue ventures LLC 12(1): 1–124*. https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf.
- Amaro, Roque. 2009. «A Economia Solidária da Macaronésia — Um Novo Conceito». *Revista de economia solidária 1*: 11–28. https://base.socioeco.org/docs/revista_economia_solidaria1.pdf.
- Ávila, Liliana, e Marlene Amorim. 2021. «Organisational identity of social enterprises: A taxonomic approach». *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations 32(1)*: 13–27. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00264-z>.
- Borzaga, Carlo, Simone Poledrini, e Giulia Galera. 2017. «Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics». *Euricse Working Papers 96*|17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3036384>.
- Defourny, Jacques, e Marthe Nyssens. 2010. «Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences». *Journal of Social Entrepreneurship 1(1)*: 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>.
- Defourny, Jacques, Marthe Nyssens, e Olivier Brolis. 2018. «Mapping and Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence from the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project”». *ICSEM Working Papers 50*. <http://hdl.handle.net/2268/244959>.
- Díaz-Foncea, Millán, Carmen Marcuello, Chaime Marcuello, Marta Solorzano, Julio Navío, Carmen Guzmán, María de la O. Barroso, María José Rodríguez, Francisco Javier Santos, Ramón Fisac, Pilar Alguacil, Rafael Chaves, Teresa Savall, e Esther Villajos. 2017. «Social Enterprise in Spain: A Diversity of Roots and a Proposal of Models». *ICSEM Working Papers 29*. Liège: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project. <https://zaguan.unizar.es/record/70184>.
- Fraisse, Laurent, Laurent Gardin, Jean-Louis Laville, Francesca Petrella, e Nadine Richez-Battesti. 2016. «Social enterprise in France: at the crossroads of the social economy, solidarity economy and social entrepreneurship?» *ICSEM Working Papers 34*. Liège: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project. https://base.socioeco.org/docs/france_-_fraisse_et_al.pdf.
- Gaiger, Luiz Inácio, Adriane Ferrarini, e Marília Veronese. 2015. «Social enterprise in Brazil: An overview of solidarity economy enterprises». *ICSEM Working Papers 10*. Liège: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Gordon, Mike. 2015. «A typology of social enterprise traditions». *ICSEM Working papers 18*. Liège: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project. <https://vdocument.in/a-typology-of-social-enterprise-traditions-gordonpdfa-typology-of-social.html>.
- Laville, Jean-Louis, e Marthe Nyssens. 2001. «The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach». Em *The emergence of social enterprise*, editado por Carlo Borzaga e Jacques Defourny, 324–344. London: Routledge.
- Peredo, Ana Maria, e James J. Chrisman. 2006. «Toward a theory of community-based enterprise». *Academy of Management Review 31 (2)*: 309–28.
- Petrella, Francesca, Nadine Richez-Battesti, Marta Solórzano-García, e Sílvia Ferreira. 2021. «Social Enterprises in France, Portugal and Spain». Em *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice*, editado por Jacques Defourny e Marthe Nyssens, 271–287. London: Routledge.
- Quintão, Carlota. 2008. «Dez anos de empresas de inserção em Portugal — Revisão dos dados oficiais e de estudos recentes». Em *VI Congresso Português de Sociologia*, Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de junho de 2008. <http://associacaoportuguesasociologia.pt/vicongresso/pdfs/723.pdf>.
- Richez-Battesti, Nadine. 2014. «L'entrepreneur social: vivier d'innovation». Em *Principes d'Economie de l'innovation*, editado por Sophie Boutillier, Joëlle Forest, Delphine Gallaud, Blandine Laperche, Corinne Tanguy, e Leila Temri. Bruxelles: Peter Lang.
- Spear, Roger, Simon Teasdale, Fergus Lyon, Richard Hazenberg, Mike Aiken, Mike Bull, e Anna Kopec. 2017. «Social enterprise in the United Kingdom: models and trajectories». *ICSEM Working Papers 40*. Liège: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project. <https://core.ac.uk/reader/287595984>.
- Teasdale, Simon. 2012. «What's in a name? Making sense of social enterprise discourses». *Public Policy and Administration 27(2)*: 99–119. <https://doi.org/10.1177/0952076711401466>.
- Young, Dennis R., e Jesse D. Lecy. 2014. «Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 25(5)*: 1307–1332. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9396-z>.