
PROGRAMA LEONARDO DA VINCI

N° DE CONVENÇÃO : F/01/B/P/PP-118065



UNIVERSIDADE COOPERATIVA EUROPEIA

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

REFERENCIAL EUROPEU DO EMPRESÁRIO SOCIAL

30 de Outubro de 2002



Índice

APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	3
Prefácio : “O empresário social, um perfil profissional específico”	4
A empresa social, um novo conceito em debate	4
A empresa social nos países parceiros	7
Procedimento Metodológico	11
Eixos de inovação representados pelas empresas sociais que compõem a amostra	13
Descritivo do emprego de “Empresário Social”	16
Resumo do emprego	17
Cadeia individual de actividade do empresário social	18
Rede de relações.....	19
Elasticidade	21
Tendências de evolução	22
Princípios estruturais do emprego.....	25
Competências	26
Anexo: descritivo detalhado das amostras de cada país.....	30
Universidade de Liège - Bélgica.....	31
ENAIP - Itália	35
Liga dos Colégios Cooperativos – França	40
INSCOOP / Universidade de Coimbra – Portugal.....	44

APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O projecto Universidade Cooperativa Europeia visa fixar as bases de um espaço de cooperação, de investigação e de formação para os actores da economia social e solidária. Entre estes actores, encontra-se a figura do empresário social, cujo profissionalismo e a singularidade devem ser valorizados. De facto, eles confundem-se frequentemente, por um lado, pela assimilação da figura do gestor clássico e por outro, pela representação do que é ou deveria ser a gestão colectiva.

A constatação da necessidade de reforço das competências dos empresários sociais, bem como as de adaptar as formações específicas, de trabalhar para fixar as condições de um reconhecimento e de uma validação de competências destes empresários sociais a nível europeu, são a origem deste projecto. Tais constatações respondem, em cada país parceiro do projecto, às necessidades de estruturação e de reconhecimento deste campo da economia social e solidária.

A constituição de um pólo de referência para o estudo, a identificação e a profissionalização das práticas do empresário social, na Europa, e a implantação de um dispositivo europeu de formação ao empresariado no campo da economia social e solidária, respondem a esses desafios, e são os principais objectivos do projecto LEONARDO «Universidade Cooperativa Europeia» (2001-2004).

O referencial europeu da profissão do empresário social é o primeiro resultado concreto dos trabalhos realizados entre as universidades, centros de investigação, centros de formação e federações de cooperativas originárias da Bélgica, da França, da Itália, de Portugal e da Espanha.

Esse referencial constitui o alicerce dos trabalhos da segunda fase do projecto Leonardo, dedicado à concepção de um dispositivo de formação adaptado.

O reconhecimento das práticas e das situações vividas pelos empresários sociais – na base do método E. T. E. D (Emploi-Type Etudié dans sa Dynamique)¹ adaptado para as necessidades do projecto – permite a concepção dos métodos, ferramentas e conteúdos pedagógicos directamente ligados às competências profissionais mobilizadas pelos empresários sociais. A dinâmica profissional torna-se uma referência para a engenharia pedagógica. Assim, além das competências identificadas, as especificações dessa figura profissional convidam os parceiros do projecto a conceberem e experimentarem um dispositivo de Formação Aberta e à Distância, e mais amplamente, a desenvolver as práticas de alternância a nível europeu, assim como práticas comuns de investigação-acção e de pedagogia cooperativa.

¹N.T.: Emprego Tipo Estudado na sua Dinâmica.

Prefácio : “O empresário social, um perfil profissional específico”

A empresa social, um novo conceito em debate

A empresa social é um conceito recente, directamente ligado a diferentes expressões como economia social e solidária, terceiro sector, terceiro sistema, sector com fins não lucrativos, economia popular, economia comunitária. Todas estas expressões designam e classificam um campo de actividades não lucrativas, que compreendem as organizações que não dependem nem do sector privado, nem do sector público. Se bem que estas expressões englobem sensibilidades e doutrinas sensivelmente diferentes, um outro ponto em comum nestas organizações, é o de estabelecer princípios de democracia de gestão e de liberdade de adesão e de procurar atingir, através da sua acção, valores de solidariedade (profissional, social, territorial).

A abordagem francófona da economia social e solidária engloba a aliança das três famílias tradicionais: cooperativa, associativa e mutualista e compreende também as iniciativas locais visando o desenvolvimento ou a adaptação de novos serviços segundo princípios de melhoria da vida quotidiana e do meio ambiente. Ela difere da abordagem anglo-saxónica, voltada para o “not for profit” (sem fins de lucro).

A observação das evoluções jurídicas das empresas da economia social pode justificar o recurso ao novo conceito de empresa social. Com efeito, os Estados-membros criaram novos estatutos, tais como: a cooperativa social italiana, a sociedade com finalidade social belga, ou ainda, a cooperativa de interesse colectivo na França. Esta evolução põe em evidência a tendência destas organizações ou empresas de passarem de funções tradicionais de *advocacia*, para funções mais explicitamente produtivas de bens e de serviços de utilidade social. Além do mais, elas adquiriram uma maior autonomia organizacional e de decisão face à administração pública. Com o crescimento evidente e a consciência dessa tendência os termos genéricos de <sem fins lucrativos> ou de <sem lucros>, utilizados para definir as organizações privadas que operam com objectivos diferentes dos de obter lucros para os proprietários, tornaram-se cada vez menos satisfatórios.

O conceito de , “empresa social” vem preencher estas lacunas e participa na constituição de uma nova identidade.

Pesquisas recentes procuram caracterizar a empresa social a partir de uma abordagem socioeconómica. É o caso das abordagens da rede EMES², e da OCDE³. Esses procedimentos transcendem as abordagens jurídicas e ideológicas e apoiam-se numa combinação de critérios económicos e sociais. Esses mesmos procedimentos criam, assim, as perspectivas de uma abordagem mais homogénea da economia social e solidária, principalmente porque existe um certo consenso quanto aos aspectos inovadores das empresas sociais. Por isso, esta caracterização sofre de uma dupla dificuldade.

² Cf. Borzanga C. , Defourny J. , *The Emergence of Social Enterprises*, Londres, Routledge, 2002.

³ Organização para a Cooperação e de Desenvolvimento Económicos, *Les entreprises sociales*, França, les éditions de l’OCDE, 1999.

Reconhecer a empresa social para além da sua caracterização jurídica

As especificidades jurídicas das empresas sociais, o seu modo de fazer parte do terceiro sector e o seu reconhecimento institucional, são marcados pelo peso das histórias políticas nacionais. O peso, forte na Europa, da caracterização jurídica da economia social cria limites culturais importantes para uma apreensão comum da evolução do terceiro sector através das empresas sociais. É uma primeira dificuldade, que levou cada um dos parceiros, durante os trabalhos, a interrogarem-se sobre a vinculação das empresas sociais à economia social e solidária.

O risco de reduzir a empresa social somente ao campo da inserção.

O interesse por estas formas de organização cresce à medida que as políticas de emprego nacionais e europeias se procuram adaptar aos grandes desafios contemporâneos: o crescimento do desemprego, as transformações do salariado, o desenvolvimento de exclusões, mas igualmente, a globalização e os interesses do desenvolvimento durável. Simultaneamente, este interesse gera um obstáculo possível: considerar as empresas sociais somente a partir da economia de inserção. Esta é uma segunda dificuldade que reforça a atenção dada às empresas de inserção no desenvolvimento da investigação sobre a empresa social, e que aponta para a necessidade e a dificuldade de avaliar a utilidade social destas organizações.

Em direcção uma amostra em aberto

Se bem que as pesquisas sobre a empresa social se desenvolvam, nenhum trabalho foi feito, até hoje, sobre a especificidade de um perfil profissional do empresário social. Para iniciá-lo, nós devemos ficar abertos às diferentes tendências de caracterização da empresa social, jurídica e socioeconómica, a fim de construir uma amostra de estudo.

A constatação do desenvolvimento de novas formas cooperativas através da Europa levou a desenvolver uma parceria forte entre as universidades e as federações de cooperativas interessadas por estas evoluções jurídicas. Mas, o interesse dado à caracterização socioeconómica permitiu determinar uma amostra segundo critérios mais amplos que o simples critério jurídico: o campo de actividade, o tamanho, o factor inovação fundamentam as escolhas da amostra, procurando reflectir a diversidade das práticas sem esgotá-las, tal é a riqueza do campo das empresas sociais.

Apesar da diversidade das abordagens da empresa social e da riqueza do campo de observação, o procedimento funda-se numa hipótese principal: o exercício do empresariado social requer competências específicas, que só parcialmente cruzam as do empresário “clássico”, pela própria natureza particular destas organizações e dos seus valores. Tornar legível esse perfil profissional, é contribuir para tornar visível a empresa social.

A hipótese da existência de um Emprego do Empresário Social foi verificada graças a este estudo. Ela mostra claramente que através da diversidade das situações nacionais se destaca um perfil do empresário social que mobiliza um núcleo comum de competências.

Para a rede EMES, a empresa social caracteriza-se segundo os seguintes critérios:

Uma actividade contínua de produção de bens e/ou de distribuição de serviços :

As empresas sociais, diferentemente dos organismos tradicionais sem fins lucrativos, não propõem como serviço principal a representação e a protecção dos direitos (advocacia) ou a distribuição de recursos financeiros (*grant giving organizations*). Elas dedicam-se principalmente à produção continuada de bens e serviços à pessoa.

Elevado grau de autonomia

As empresas sociais são criadas de maneira voluntária e autónoma por um grupo de agentes que detêm o controle. Embora possam beneficiar de subvenções públicas não dependem, directa ou indirectamente, das autoridades públicas ou de outras organizações (federações, sociedades privadas, etc.). Os proprietários dispõem tanto do direito de escolher a actividade e de gerir a organização, como de deixá-la, ou de decidir a sua dissolução.

Assunção de um risco económico real

Aqueles que criam uma empresa social assumem pessoalmente os riscos da iniciativa. Eles utilizam recursos pessoais⁴, a sua própria mão de obra e um investimento em capital humano específico. Assim, diferentemente do que se passa nas instituições públicas, a sobrevivência das empresas sociais depende dos esforços realizados pelos associados e assalariados para assegurar à empresa os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

Uma quantidade mínima de força de trabalho

As empresas sociais podem associar recursos monetários a recursos não monetários, mas também, assalariados a voluntários. As empresas sociais caracterizam-se pela presença não marginal de força de trabalho remunerada.

O objectivo é de beneficiar a comunidade (ou utilidade social)

O principal objectivo de uma empresa social é oferecer um serviço à comunidade ou a um grupo particular de pessoas, sem gerar lucro para os seus proprietários. Nessa mesma óptica, uma outra característica das empresas sociais é a vontade demonstrada de promover o sentido da responsabilidade social das comunidades locais.

Uma iniciativa levada a cabo por um grupo de cidadãos

Estas empresas emergem de dinâmicas colectivas de pessoas que pertencem a uma determinada comunidade, ou a um grupo, com uma necessidade ou objectivo comum.

Uma gestão que não é baseada na propriedade do capital

Este critério leva ao princípio bem conhecido de: “ uma pessoa, um voto “ ou, pelo menos, a um conceito de direito de voto não proporcional ao capital subscrito, no seio dos órgãos de gestão que detêm o poder de decisão. Os depositários de partes significativas de capital têm, naturalmente, um papel importante, mas os poderes de decisão são divididos com os outros membros.

Uma participação ampla que inclui todas as pessoas interessadas pela actividade

Representação e participação de clientes/utilizadores, orientação *multistakeholders* e gestão democrática são características importantes da empresa social. Em vários casos, promover uma melhor democracia a nível local, através da actividade económica, revela ser um dos objectivos das empresas sociais.

Uma remuneração limitada do capital

Estas empresas estão, em geral, implicadas em dois sectores de actividade: a inserção pelo trabalho das pessoas em dificuldade e a distribuição de serviços sociais às pessoas e às comunidades.

⁴ Na medida que os sectores de actividade aos quais se dedicam as empresas sociais são geralmente trabalho intensivo e as condições pelas quais elas obtêm o imobiliário e as estruturas necessárias à sua gestão são favoráveis, o capital-risco destas organizações está geralmente incluído.

A empresa social nos países parceiros

Na Bélgica

A noção de empresa social é relativamente pouco conhecida falando-se, mais facilmente, de empresa de economia social. São actividades económicas exercidas principalmente pelas sociedades cooperativas, associações (ASBL) e mutualidades, cujo ponto comum é ético (a finalidade de serviços aos membros ou à colectividade mais do que o lucro, a autonomia da gestão, o processo de decisão democrático, a prioridade das pessoas e do trabalho em detrimento do capital, tais são os princípios determinados pelo *Conseil Wallon de l’Economie Sociale*). Três grandes federações agrupam as empresas de economia social: a Febecoop, Syneco e SAW.

A partir de 1989, o apoio político foi particularmente destinado à parte mercantil da economia social, como testemunha a nova denominação do *Conseil Wallon de l’Économie Sociale Marchande*⁵. Isso, influenciou a evolução das estruturas da economia social. Assim, aceitou-se que as ASBL, regidas pela lei de 27 de Junho de 1921 e as evoluções da jurisprudência, podem acessoriamente praticar as actividades comerciais e industriais. Desde 1955, só a autorização do *Conseil National de la Coopération* permitia especificar a natureza cooperativa das sociedades comerciais. Em 1991, a lei reorganizou o seu regime, diferenciando a sociedade cooperativa com responsabilidade limitada da sociedade com responsabilidade ilimitada e solidária. A lei de 13 de Abril de 1995 criou uma sociedade de um novo tipo, a sociedade com finalidade social (S.F.S), adicional à forma cooperativa.

Enfim, são diversos os tipos de reconhecimento que permitem especificar a natureza de uma empresa sob a forma de ASBL ou comercial como iniciativa de inserção. Trata-se do Organismo de Inserção Socioprofissional (O.I.S.P), a Empresa de Formação pelo Trabalho (EFT, chamada Oficina de Formação pelo Trabalho na região de Bruxelas), a Empresa de Trabalho Adaptado (ETA) e a Empresa de Inserção (EI). Para esta última, a forma de Sociedade com Finalidade Social é privilegiada.

A Bélgica conta com um pouco menos de 30 000 sociedades cooperativas, das quais um pouco mais da metade possuem um estatuto que já não existe actualmente. São reconhecidas pelo *Conseil National de la Coopération* 543 entre elas; 142 sociedades comerciais adoptaram o certificado de Sociedade com Finalidade Social, das quais 121 são cooperativas. Este conjunto liga-se, sem dúvida, ao empresariado social. O desenvolvimento das empresas de inserção é marginal, mas observa-se entre elas o sucesso da forma cooperativa: 37 em 42 empresas de inserção na Bélgica francófona adoptaram-no. A título indicativo, em 4 milhões de activos na Bélgica, só as ASBL empregam, em Equivalente a Tempo Inteiro (ETI) e excluindo os empregos subvencionados, um pouco menos de 200 000 pessoas.

A amostra belga utilizada, diz respeito à parte francófona do país. Ela satisfaz os critérios da rede EMES. Outros critérios de selecção foram utilizados não para fazer uma amostra representativa mas exemplificativa: o carácter inovador, a diversidade dos sectores de actividades, a paridade entre os dois principais estatutos jurídicos (ASBL e Sociedade Cooperativa). Ele procura, igualmente, integrar uma actividade de inserção e uma figura feminina do empresariado social.

⁵ Conselho Valão de Economia Social Mercantil.

Em França

A empresa social é um conceito que tem estado em evidência nos meios de comunicação social, paralelamente aos debates sobre a utilidade social e a oportunidade de um certificado de garantia (2000-2002). Este conceito abarca, mais ou menos, as organizações da economia social e solidária, isto é, os agrupamentos de pessoas (e não de capitais) desempenhando um papel económico – as cooperativas, de toda natureza, cuja legislação definiu os diferentes componentes ao longo do século vinte, as mutualidades de seguro ou de previdência e saúde, a maioria das associações gestórias. O conceito de economia social foi reconhecido por decreto, na França, em 1981. A noção de economia solidária foi utilizada, mais recentemente, pelo governo e designa as iniciativas locais visando o desenvolvimento ou a adaptação de serviços da vida quotidiana, a melhoria das condições de vida, culturais, de lazeres e do meio ambiente, a integração na economia de populações e de territórios necessitados, bem como as iniciativas internacionais visando o desenvolvimento de novas solidariedades Norte-Sul.

Quase todos agregados familiares em França estão em contacto com a economia social e solidária. As mutualidades de saúde e de previdência protegem mais da metade dos franceses e as mutualidades de seguro, cobrem a metade dos carros, e dois terços das habitações.

A estruturação, o conhecimento e o reconhecimento da economia social e solidária é um desafio nacional importante tanto para preservar estas modalidades originais de acção, como para evitar o risco de banalização, e também para valorizar a capacidade de adaptação e de inovação do sector. É por isso que os *Groupements Régionaux des Coopératives, Mutuelles et Associations* (GRCMA)⁶ e o *Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives* (CNLMCA)⁷ se reorganizam actualmente em *Chambres Régionales de l’Economie Sociale* (CRES)⁸ e em *Conseil des Entreprises et Groupements de l’Economie Sociale* (CEGES)⁹.

O mundo associativo conta com umas 800 000 unidades das quais 160 000 são estabelecimentos empregadores. Ele envolve uns 20 milhões de aderentes e mobiliza 7 a 8 milhões de voluntários. O mundo cooperativo conta mais de 5 000 estabelecimentos (fora cooperativas HLM e bancos cooperativos) e uns 7 a 8 milhões de membros. Associações e cooperativas empregam mais de 1,8 milhões de pessoas.

A variedade dos sectores de actividades, a representatividade dos estatutos jurídicos e dispositivos favorecendo o desenvolvimento das actividades de economia social e solidária, bem como o carácter inovador de certas práticas, são os três principais critérios que permitiram a determinação da amostra .

Na Itália

Em Itália, o termo “empresa social” ou “empresa com finalidade social” conheceu, nestes últimos anos, um certo sucesso. Não existe, em Itália, uma definição jurídica que permita a uma organização que tenha um certo número de características, definir-se como uma empresa social. Como também não existe enumeração clara e partilhada de todas as características que definem uma empresa social. Ela refere-se às organizações sem fins lucrativos quando elas produzem, de maneira contínua e estável, serviços que têm por objectivo desafiar a exclusão social e, principalmente,

⁶ N.T.: Agrupamentos Regionais de Cooperativas, Mutualidades e Associações.

⁷ N.T.: Comissão Nacional de Ligação das Actividades Mutualistas, Cooperativas e Associativas.

⁸ N.T.: Câmaras Regionais da Economia Social

⁹ N.T.: Conselho das Empresas e Agrupamentos da Economia Social

multiplicar serviços às pessoas e comunidades¹⁰. As empresas sociais são designadas, em geral, como pertencendo ao campo do terceiro sector. Este último é estatística e sociologicamente identificado como aquele das instituições com fins não lucrativos. Estas organizações adquiriram progressivamente um papel primordial no sistema de bem-estar italiano. Este último delegou, de maneira crescente, sob diversas formas, a produção e a difusão de serviços às pessoas e serviços de carácter público e social.

Neste contexto, o legislador iniciou, nestas últimas décadas, uma série de legislações específicas¹¹. O projecto de lei recente “delegação governamental referente à regulamentação das empresas sociais”¹² apresenta, em particular, algumas iniciativas legislativas orgânicas, voltadas para a regulamentação de diversas formas de empresariado social, a fim de completar a legislação existente, no sistema italiano, de reconhecimento das empresas sociais.

Encontramos em particular nas empresas sociais as seguintes diferentes tipologias: as organizações de voluntários, as associações, algumas cooperativas tradicionais, algumas instituições públicas de assistência e de beneficência (IPAB) e as cooperativas sociais. O modelo de organização utilizado por estas últimas é o que melhor corresponde à definição das empresas sociais. Assim, o artigo 1 da lei 381 de 1991 estipula que as cooperativas sociais “têm como objectivo seguir o interesse geral da comunidade, a promoção humana e a integração social dos cidadãos”. Elas oferecem serviços sociosanitários e educativos (cooperativas do tipo A) e a oportunidade de inserção pelo trabalho a pessoas em dificuldade (cooperativas do tipo B).

Apesar da abordagem estatística, concretamente falando, as cooperativas sociais e suas associações estão mais ou menos ligadas às duas grandes federações cooperativas, a Legacoop e a Confcooperativa. As instituições sem fins lucrativos operacionais, são em número de 221 400. A metade situa-se no Norte; 2/3 delas agem nos sectores cultural, desportivo e de lazeres. Mais da metade delas desenvolveu-se na última década. Esse conjunto engloba umas 61 000 associações reconhecidas, 140 000 associações não reconhecidas, 3 000 fundações e 4 650 empresas sociais. Elas empregam 630 000 assalariados e mobilizam 3,3 milhões de voluntários, de religiosos e de objectores de consciência.

A amostra tem como base, as cooperativas sociais: embora menos numerosas que as associações no campo das Instituições com Fins Não Lucrativos, elas desempenham um papel muito importante pelas actividades realizadas, pelas quotas dos trabalhadores empregados e pela solidariedade das suas iniciativas económicas.

Em Portugal

A economia social cobre, de maneira bastante ampla, tanto as organizações que operam no mercado quanto as organizações de assistência como as organizações caritativas. A abordagem jurídica distingue 3 grandes tipos de organização: as cooperativas, as mutualidades e as associações e a Constituição reconhece o "sector cooperativo e social" como um dos sectores de propriedade dos meios de produção, ao lado dos sectores público e privado. Mas não existe um quadro legal único relativamente à economia social ou ao terceiro sector, nem um departamento governamental correspondente, nem uma base estatística única. Os princípios de democracia e de solidariedade são

¹⁰ C. Borzaga e Flávio Zandonai, *Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Centro Studi CGM, Edições Fundação Giovanni Agnelli, 2002.

¹¹ A lei sobre a cooperação da Itália com os países em vias de desenvolvimento que regulamenta as ONGs (49/1987), a lei quadro sobre o voluntariado (266/91), a lei quadro sobre as cooperativas sociais (381/1991), a lei sobre as associações de promoção social (383/2000), o decreto legislativo sobre a supressão das IPAB (207/2001), e o decreto sobre as Onlus (460/1997).

¹² Aprovado pelo conselho de ministros, em 11 de Julho de 2002.

o ponto comum e ético. O estabelecimento da ditadura do Estado Novo, em 1926, limitou o desenvolvimento associativo. O movimento mutualista., único organizador, durante um século, dos sistemas de previdência, declinou de maneira sensível com a criação da Previdência Social do Estado Novo. A dinâmica cooperativa sofreu o controle de toda produção sob o regime de Salazar, depois de ter sido encorajada no século XIX pela Lei de Bases (2 de Julho de 1867) e apoiada pelo filósofo António Sérgio durante toda sua vida (1883-1969).

Somente depois a Revolução democrática de 25 de Abril de 1974 estas organizações reencontram uma vida autónoma. A Constituição Portuguesa de 1976 reconhece o sector cooperativo como um sector completo, lado a lado dos sectores público e privado, e restitui e legitima constitucionalmente a associação. O Código Cooperativo entrou em vigor em 1980, tendo sido profundamente reformulado em 1996. Cada um dos doze ramos do sector cooperativo é objecto de um diploma legal autónomo. O Código Civil regula as associações e as fundações, sendo completado por legislação especial que incide sobre certos tipos particulares de associações. Depois do 25 de Abril de 1974, o sector mutualista estrutura-se em federação, a actual União das Mutualidades Portuguesas. O seu código, de 1990, reconhece-as como instituições de previdência e de saúde.

Existe uma grande diversidade de organizações, em especial associações, que actuam na área da economia social, com enquadramentos e estatutos específicos, sendo de destacar as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e as Misericórdias na área da saúde e assistência social, as Associações de Desenvolvimento Local (ADL) presentes sobretudo no meio rural. Outras associações como as de pais, de reformados, de moradores, de doentes, etc. também podem prosseguir actividades económicas, ainda que o seu objectivo principal seja a advocacia.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, herdeiras das instituições de assistência, adquirem estatuto privado em 1976 e são legitimadas pela Constituição, podendo recorrer a diferentes formas jurídicas. O seu objectivo é dar “ *uma expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos* “ e o seu estatuto é reconhecido pelo Ministério do Trabalho e Segurança Social. Sob o estatuto de IPSS encontra-se a maioria das associações e fundações com actividade principal na assistência social, as misericórdias, as mutualidades e as organizações ligadas à Igreja Católica.

O sector cooperativo conta com 3077 cooperativas e com 89 uniões e federações. Estas cooperativas contribuem para 5% do PIB nacional e empregam cerca de 45 000 pessoas. As mutualidades são em número de 88, empregando cerca de 1 560 pessoas e possuindo 783 000 associados (em 1998). Contam-se, igualmente, mais ou menos 3 000 IPSS em 1995, empregando 44 000 pessoas e mobilizando cerca de 27 000 voluntários. As IPSS asseguram hoje grande parte dos serviços sociais públicos (81%).

A amostra retida procura ilustrar a diversidade dos sectores de actividades e de formas de organização. Ele conserva, assim, as principais formas jurídicas, mas igualmente as novas cooperativas de solidariedade social, conserva os campos de actividades mais tradicionais – habitação, consumo, ... – mas também os sectores de inovação, como as associações de desenvolvimento local.

Procedimento Metodológico

O conhecimento dos empregos, das suas evoluções e das competências mobilizadas, constitui hoje um passo obrigatório para iniciar e construir, de maneira pertinente, a maioria das acções em matéria de gestão dos recursos humanos e, particularmente, no que diz respeito a formação profissional contínua.

Nesta perspectiva, este referencial de emprego europeu constituirá a base do trabalho de engenharia de formação realizado por ocasião da segunda fase do projecto.

O procedimento adoptado para colocar em perspectiva os contornos e as tendências de evolução relativas à figura do “empresário social” consiste em compreender o emprego no seu meio ambiente: tratou-se de identificar os elementos que têm uma incidência nos empregos estudados, elementos ligados à história, ao meio ambiente, à organização ou às escolhas e projectos levados a cabo pelos decisores.

Escolha do método

O método escolhido para a análise dos empregos inspira-se nos princípios do **método E.T.E.D.** O método E.T.E.D., desenvolvido por N. Mandon do *Centre d’Etudes et de Recherches sur les Qualifications (C.E.R.E.Q.)*¹³, é um método de **análise prospectiva** dos empregos. Este método baseia-se na observação, no estudo e na descrição dos empregos tais quais eles são exercidos no seu ambiente, e tais quais eles são estruturados pelas configurações produtivas. Ele permite a análise das **práticas reais de trabalho**. Por sua vez, estas práticas reposicionam-se segundo **uma abordagem global** do funcionamento e da trajectória da empresa. Por conseguinte, o perfil descrito não corresponde a um ideal-tipo pois o objectivo é elaborar uma engenharia da formação em adequação com a experiência profissional dos empresários sociais em exercício.

Os princípios do método E.T.E.D.

O método E.T.E.D. propõe um instrumento de análise dos empregos e das suas evoluções. Ele baseia-se nas seguintes considerações:

- A actividade profissional é variável e evolutiva.
- O emprego é um espaço de adaptação ao meio ambiente e de desenvolvimento de competências.
- As condições de organização e de enquadramento, as particularidades dos produtos ou serviços desenvolvidos pela “empresa”, contribuem para fazer evoluir o emprego de diversas maneiras.
- Os indivíduos, através dos seus projectos, das suas maneiras de abordar as situações de trabalho, das suas expectativas, desempenham um papel na evolução dos empregos (elasticidade).

¹³ N.T.: Centro de Estudos e de Pesquisas das Qualificações.

Escolha da amostra

Um mesmo emprego apresenta formas variadas de um sítio para outro, de um serviço para outro, de uma equipa para outra, de uma pessoa para outra. O modo de proceder não tem a intenção de extinguir estas diferenças (muito pelo contrário), mas sim explorá-las a fim de ver o seu impacto sobre as competências mobilizadas. Daí a importância da escolha de uma amostra não representativa, *a priori*, mas que apresente a diversidade de empregos possíveis.

A observação foi baseada numa amostra de 24 empresários sociais dos quatro países parceiros. Tendo em conta a diversidade das situações nacionais e os meios concedidos no âmbito deste estudo, as diferentes equipas de trabalho escolheram, segundo seus conhecimentos do sector, seis empresas sociais inovadoras. As características de cada uma das amostras nacionais são descritas na parte “empresa social nos países parceiros”. A descrição detalhada do conjunto das amostras é apresentada em anexo.

Etapas de trabalho

O trabalho de análise foi realizado à distância, por cada uma das equipas parceiras. O *Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée* coordenou o trabalho e contribuiu fornecendo um acompanhamento metodológico. Para tal, o *Collège Coopératif P.A.M.* trabalhou em estreita colaboração com: Olivier Liaroutzos e Josiane Teissier, investigadores do C.E.R.E.Q., e especialistas do método E.T.E.D. e com Rainier Schluter e Eric Lavillunière, especialistas da Confederação Europeia de Cooperativas de Produção e de Trabalho Associado, das Cooperativas Sociais e das Empresas Participativas (CECOP).

O empresário social da associação francesa “Jardins de Cocagne”¹⁴, contribuiu para a transferência do método: uma entrevista conduzida por um especialista do C.E.R.E.Q permitiu assim de dispor de um instrumento de vídeo, suporte pedagógico indispensável para a realização do trabalho engajado.

Sucederam-se quatro etapas:

1. **Estudo dos dados delinativos de cada um dos países parceiros**, no qual os empregos observados ganham sentido e evoluem a fim de que se ponha em evidência os elementos significativos que colocam em relevo estes empregos em toda a sua complexidade.
2. **Descrição destes empregos baseada no trabalho real destes profissionais**. Estes descritivos foram realizados com base na transferência do método E.T.E.D.
3. **Análise e formalização do referencial europeu** a partir das produções de cada país. Esta etapa foi realizada pelo *Collège Coopératif P.A.M.*, em estreita colaboração com os peritos associados ao projecto.
4. **Validação, enriquecimento e finalização do referencial europeu** por todos os parceiros, por ocasião do seminário de Lisboa, em Setembro de 2002.

¹⁴ Os jardins de Cocagne são uma associação da cidade de Avignon que reúne três finalidades ao nível local: a inserção de públicos em dificuldade através de uma actividade de horticultura, a sensibilização das populações ao consumo de legumes biológicos, e a criação de eles sociais, através da promoção do encontro de populações em torno de uma actividade.

Eixos de inovação representados pelas empresas sociais que compõem a amostra

As 24 empresas sociais representadas através dos empresários encontrados, relacionam-se com ao menos um dos seguintes quatro tipos de inovação:

1. Implantação de novos espaços de actividade ou segmento de mercado voltados para públicos e/ou territórios específicos, como alternativa a uma deficiência no sector mercantil clássico.
2. Implantação de novos modos de intervenção, e/ou de produção, baseados principalmente nos fundamentos da solidariedade e da democracia participativa.
3. Implantação de operações (em termos de propostas e/ou de experimentações) para pressionar e acelerar evoluções legislativas e regulamentares.
4. Implantação de serviços referentes ao acompanhamento, ou ao aconselhamento, de diversos públicos na montagem de projectos de actividade e/ou de inserção.

Cada uma das 24 empresas sociais é aqui caracterizada por um tipo de inovação, mas esta escolha não é exclusiva. O quadro abaixo dá uma ideia resumida da amostra. Informações mais precisas são fornecidas em anexo para cada uma das empresas sociais e empresários sociais encontrados.

Novos ramos de actividade ou segmentos de mercado orientados para públicos específicos	Novos modos de intervenção e/ou de produção	Propostas de evoluções legislativas e regulamentares	O acompanhamento ou o aconselhamento de públicos diversos na montagem de projectos de actividade e/ou de inserção
Bélgica			
<p>A RECMA trabalha principalmente no sector de recuperação, de reciclagem e de comercialização de detritos.</p> <p>A Central de Serviços ao Domicílio (CSD), propõe serviços ao domicílio à pessoas em dificuldade, sector emergente.</p>	<p>A CREDAL SC promove e propõe produtos de poupança fundada nos princípios solidários.</p> <p>COPROSAIN propõe produtos da agricultura racional, permite uma agricultura racional envolvendo directamente os agricultores e os consumidores.</p> <p>A ASBL “Les Grignoux” defende os filmes europeus segundo um modo de gestão participativa.</p>		<p>“Energetic” acompanha a criação de empresas no sector das energias biomassa.</p>

Novos ramos de actividade	Novos modos de	Propostas de evoluções	O acompanhamento ou o
---------------------------	----------------	------------------------	-----------------------

ou segmentos de mercado orientados para públicos específicos	intervenção e/ou de produção	legislativas e regulamentares	aconselhamento de públicos diversos na montagem de projectos de actividade e/ou de inserção
Itália			
<p>Solidarietà desenvolve o trabalho das mulheres e dos serviços ao domicílio.</p> <p>Stradainea e Muret propõem serviços sociosanitários e actividades de educação de públicos específicos, no caso: os tóxicodependentes, estrangeiros, jovens em detenção e deficientes mentais.</p>	<p>La Botegga e EtaBeta favorecem a inserção, pela actividade económica, de um público em dificuldade, principalmente em sectores muito valorizados tais como as novas tecnologias da informação e da comunicação.</p>		<p>Creatività acompanha públicos em dificuldade na montagem de seus projectos de inserção profissional.</p>
França			
<p>Grafic Bretagne apoia o desenvolvimento da formação e do acompanhamento profissional de deficientes.</p> <p>Mateloc propõe o aluguer de material de construção e obras públicas industriais, serviços de consertos, manutenção de materiais especializados, serviços que não são prestados pelas empresas do sector clássico da construção.</p>	<p>A SADAG é uma empresa que presta serviços de tipografia e que funciona segundo os princípios do cooperativismo.</p>	<p>A ADMR é uma federação de associações locais do sector de assistência ao domicílio. Ela contribui para o reconhecimento, no plano regulamentar, do sector de assistência ao domicílio.</p>	<p>CAP Services contribui para a criação de actividades e de empresas junto aos desempregados, atribuindo-lhes o estatuto de “empresários assalariados” até que a nova empresa seja viável.</p> <p>Formation Raisin acompanha o exercício individual ou colectivo das profissões da arte, numa perspectiva cooperativa.</p>

Novos ramos de actividade ou segmentos de mercado orientados para públicos específicos	Novos modos de intervenção e/ou de produção	Propostas de evoluções legislativas e regulamentares	O acompanhamento ou o aconselhamento de públicos diversos na montagem de projectos de actividade e/ou de inserção
Portugal			
<p>A Associação Fernão Mendes Pinto, acolhe e informa públicos em dificuldade numa perspectiva de inserção social e profissional.</p> <p>Cercipeniche luta pela inserção fornecendo apoio técnico que facilite a integração social de públicos em dificuldade.</p>	<p>A Cooperativa Agrícola de Coimbra, CRL, associa os agricultores de Coimbra no estabelecimento de actividades comuns, tais como a comercialização e o armazenamento das suas produções.</p> <p>Pluricoop é uma cooperativa de consumo que vende bens de consumo aos membros da própria cooperativa.</p> <p>A Cooperativa Bem Vinda a Liberdade, é uma cooperativa de habitação. Estrutura-se em torno de um modo colectivo de propriedade da habitação. Propõe um quadro de trabalho para a auto-construção da habitação.</p>	<p>A União Mutualista Nossa Senhora da Conceição, implantou, nomeadamente o projecto piloto de Rendimento Mínimo Garantido.</p>	

Descritivo do emprego de “Empresário Social”

Resumo do emprego

O resumo do emprego é um texto que deve poder ser lido de maneira independente. Ele constitui, de alguma forma, a síntese redigida do referencial de emprego.

O resumo do emprego esclarece papel sócio-produtivo do empresário social, o lugar que ele ocupa no processo de produção, assim como o papel de interface que ele desempenha na empresa.

A finalidade global é destacada. É o resultado da actividade visada pelo titular do emprego e que o orienta em seus procedimentos.

O empresário social exerce uma função de direcção numa empresa cuja finalidade económica é colateral ou subordinada a uma finalidade que atende a valores de solidariedade entre pessoas, grupos sociais, territórios. Estes valores de solidariedade podem ser materializados na escolha dos bens e serviços produzidos que constituem uma alternativa aos que são produzidos na economia mercantil. Podem situar-se nos segmentos do mercado que têm a reputação de serem insolventes ou que são de interesse público. Tais valores concretizam-se igualmente através da contratação de pessoas que agem na e pela empresa, e/ou através da escolha dos públicos destinatários dos bens ou serviços.

A sua actividade consiste em conceber, promover e desenvolver a actividade da empresa na sua finalidade solidária e social.

Em comum acordo com a instância decisora (Presidente, Conselho de Administração, Direcção...), o empresário social define as orientações da empresa, associando as diversas partes integrantes (assalariados, membros, administradores, públicos...) e integrando as evoluções ou transformações sociais, políticas e técnicas. Através da sua vigilância, ele acompanha permanentemente estas evoluções. Esta vigilância é organizada graças às relações que ele mantém com a sua federação, os seus parceiros externos, e aos retornos de informação e de análises decorrentes da própria actividade da empresa.

No quadro das orientações, ele procura oportunidades políticas, comerciais, de parceria e técnicas que lhe permitam definir projectos alternativos. Ele prepara e desenvolve estes projectos, argumentando sobre o carácter inovador e a viabilidade dos mesmos. Ele instaura modalidades de acordos que dão às partes envolvidas a possibilidade de se apropriarem dos projectos. Ele define as modalidades de realização (financiamento, realização concreta) para que o projecto se inscreva efectivamente nas orientações definidas, das quais ele é garante.

Empenha-se para que a produção dos bens ou serviços decorra de maneira coerente com os valores que estruturam as orientações gerais da empresa e com sua viabilidade económica. É por isso que nas suas práticas de gestão dos recursos humanos ele integra as pessoas na definição dos objectivos (estratégicos ou operacionais) e na avaliação dos meios e dos resultados da acção.

O empresário social tem uma legitimidade que pode ser diferente consoante o seu “estatuto”, de fundador da empresa, de pessoa contratada num momento chave da sua história, ou de pessoa que evoluiu no seio da empresa até se tornar dirigente. Ele assenta sua acção num campo de intervenção que extrapola a actividade da sua empresa e pode, através de uma actividade militante, participar na definição e na difusão dos valores da sua federação ou da rede à qual pertence. Ele pode, igualmente, a partir das suas competências específicas ligadas a um sector de actividade, dar o seu contributo nas inovações, na investigação, no ensino. A inovação diz sempre respeito a “uma outra maneira de fazer” e pode também estar ligada à natureza dos bens e serviços.

Em hipótese alguma, a busca do lucro é um critério exclusivo das suas orientações ou da sua gestão. Ainda que em alguns momentos a busca do equilíbrio económico tenda a orientar prioritariamente as escolhas, ela tem um carácter provisório. Quando um património colectivo é constituído (exemplo das cooperativas) a sua gestão é igualmente colectiva (uma pessoa, um voto).

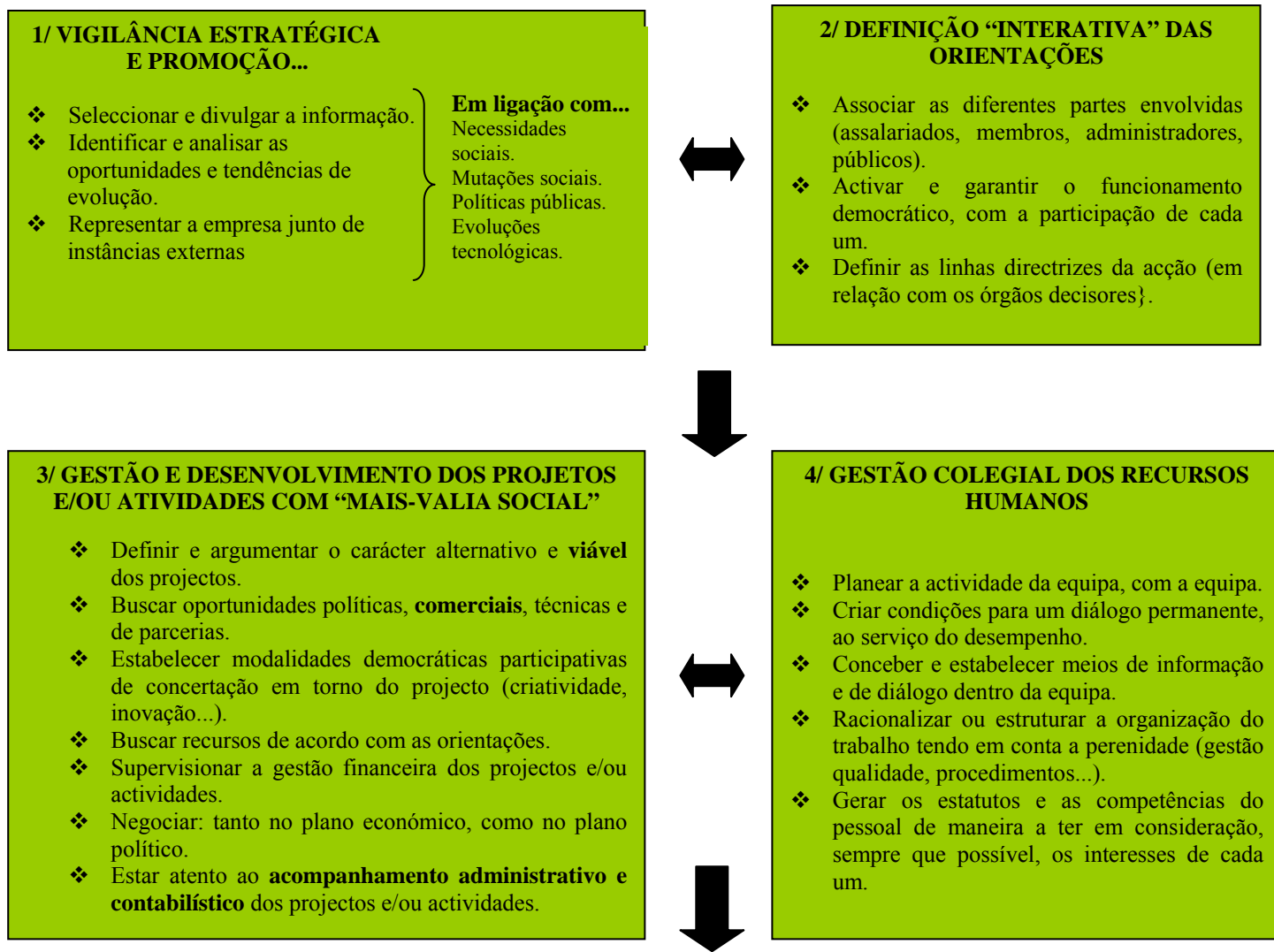
Finalidade global: promover e desenvolver um modo de produção de bens ou de serviços com mais-valia social, economicamente viável, conforme aos valores da Economia Social e Solidária.

Cadeia individual de actividade do empresário social

Encadeamento lógico da acção que empresário social prossegue para atingir os resultados visados.

O funcionamento dos dois primeiros blocos de actividade tem em conta os três níveis seguintes :

- a actividade da empresa,
- a zona de intervenção (sobre o seu ou os seus territórios geográficos ou com as populações visadas),
- o sistema de valores, através da pertença a uma federação ou a uma rede.



Finalidade do emprego

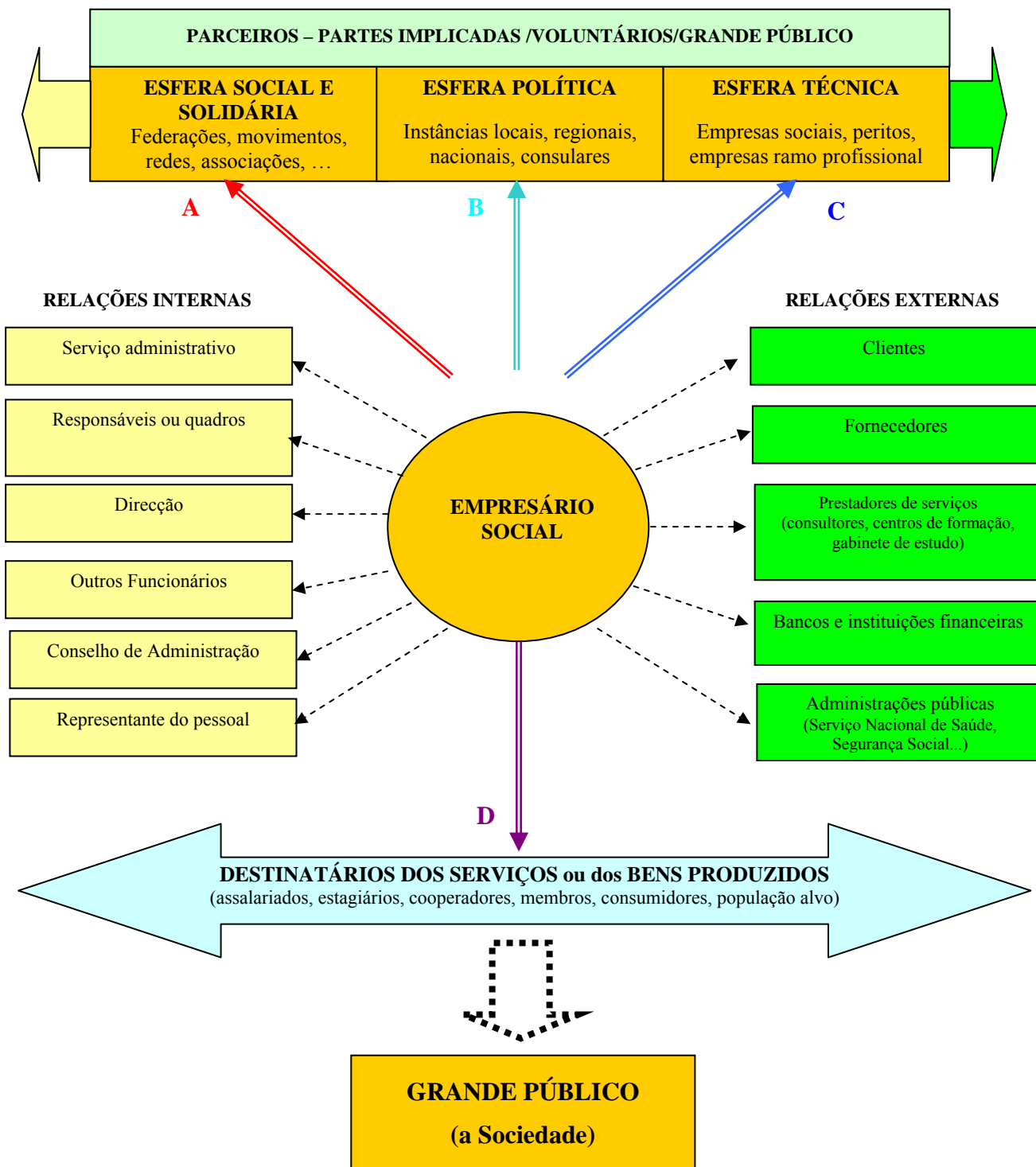
Promover e desenvolver um modo de produção de bens ou serviços com mais-valia social, economicamente viável, conforme aos valores da Economia Social e Solidária

As finalidades dos empresários sociais indagados variam e confundem-se frequentemente com a finalidade das suas empresas.





Os sistemas de valores que fundamentam as empresas que compõem a amostra dizem respeito a pelo menos um dos seguintes valores: solidariedade, sistema colegial, cooperação, criação artística, desenvolvimento durável, preservação do património, igualdade de oportunidades, luta contra as exclusões, emancipação e autonomia das pessoas, democracia participativa.

Rede de relações

A rede de relações permite visualizar o conjunto dos interlocutores internos e externos com os quais os “empresários sociais” entram em contacto para realizar a sua actividade.



Natureza das relações

A.	 Informa-se Informa	Controla Troca	Participa Capitaliza Consulta	Co-decide	
B.	 Presta contas	Solicita	Mobiliza Interpela	Negocia	Colabora
C.	 Informa Informa-se	Consulta	Troca	Coopera	
D.	 Observa	Sensibiliza Educa	Implica Apoia	Co-decide	

Tendo em conta a diversidade dos estatutos, do tipo de actividade, e das organizações das empresas sociais, o carácter das relações que o Empresário Social mantém com estes interlocutores é muito variável.

Todavia, algumas constantes são observadas entre os interlocutores internos e externos.

A originalidade da rede de relações do Empresário Social baseia-se:

- Na existência de interlocutores específicos do sector, ou seja : os voluntários e as estruturas que federam nos movimentos sociais.
- No carácter “movediço” da posição dos interlocutores. Exemplo: os assalariados podem ser também beneficiários, ou mesmo cooperadores.
- Na porosidade da fronteira entre os interlocutores internos ou externos que varia em função da natureza da relação desenvolvida. Exemplo: na qualidade de financiadora, a Câmara Municipal pode ser um interlocutor externo mas, na qualidade de colaboradora, ela pode igualmente tornar-se parte integrante.
- Na existência de relações estruturadas em torno das regras de federalismo tais como a troca de experiências e o *lobbying*.

Elasticidade

Designa os efeitos ligados à maneira como uma pessoa gere o seu emprego de acordo com as suas próprias particularidades (formação, experiência, afinidade com certos aspectos da actividade, percepção do desenvolvimento possível do emprego...)

Incidência do momento de chegada do empresário social à empresa em relação à história desta

- ❖ Coincidência entre a chegada do empresário e a criação da empresa.
- ❖ Recrutamento do empresário social num momento chave da história da empresa.

Os dois casos observados mostram o quanto o percurso pessoal e profissional do empresário social cruza, num dado momento, a história da empresa. Existe, de alguma maneira, uma necessária concordância entre os sistemas de valores da pessoa e os da empresa. Desta forma, o empresário social irá encarnar a empresa com sua história e a mesma irá constituir o espaço de concretização de um projecto pessoal. Esta interacção consolida e enfraquece a empresa na medida em que o empresário social pode passar a ser o único referencial. A sobrevivência da empresa pode depender desta interrelação. No segundo caso, a legitimidade do empresário social é devida às suas competências específicas e não ao reconhecimento de seu estatuto de membro fundador, memória viva da empresa.

O posicionamento activista da pessoa

O empresário social não agirá da mesma maneira consoante ocupe ou não outras funções ligadas às finalidades da empresa. O seu posicionamento social e/ou político fora do contexto da empresa constitui um ponto de apoio suplementar para que aja conforme ao interesse da empresa. Mas, por outro lado, há o risco de que se deixe absorver pelas suas actividades extra-empresariais, em detrimento da empresa.

A origem profissional

A maneira como empresário social vai ocupar o seu emprego será marcada pela sua experiência e/ou sua formação inicial.

A variedade das origens profissionais pode permitir um bom conhecimento das problemáticas sociais num território, ou de populações específicas. Ela pode também ser marcada por um grande investimento pessoal no plano associativo ou político, ou por uma formação e/ou experiência relativa a um sector de actividade (as energias alternativas, a inserção de públicos de meio prisional...), a um campo de “expertise” (exemplo: consultor, gestor de um equipamento, contabilista, formador...). De um modo geral, o percurso pessoal e profissional irá influenciar o estilo de gestão que ele desenvolverá.

Esta gestão é caracterizada por uma tensão permanente entre duas lógicas difíceis de serem conciliadas: uma lógica “activista” e uma lógica de gestão. A originalidade da história dos empresários sociais explica o facto de que alguns sejam mais orientados para a parte de gestão das suas actividades (no sentido de buscar permanentemente um equilíbrio financeiro) e de que outros privilegiem a parte mais “ideológica” das suas actividades, de acordo com as finalidades das quais são “garantes”. Nos dois casos, a origem profissional pode ter um impacto no seu modo de delegação assim como na importância que o empresário social dará aos procedimentos.

Tendências de evolução

São as mudanças significativas em curso, iniciadas ou perceptíveis através das orientações, dos factores identificados e dos seus impactos. Isto, a fim de discernir as incidências, visíveis ou prováveis, sobre o emprego e as competências dos “empresários sociais”.

As empresas sociais, uma diversidade rica e difícil de compreender: práticas de auto-avaliação a desenvolver

O conceito recente de empresa social remete para uma grande diversidade de práticas, de estatutos e de interesses em jogo em cada um dos países europeus parceiros. Esta variedade é ainda mais difícil de entender tendo em conta que as empresas sociais estão representadas num grande número de sectores de actividades. Esta realidade, testemunha de uma grande riqueza e de um grande dinamismo, visa renovar a nossa visão do mundo. Contudo, esta realidade constitui igualmente uma limitação para o reconhecimento destas empresas. Um dos maiores desafios para estas empresas é tornar legível a sua utilidade social. Isto implica o desenvolvimento de práticas de auto-avaliação da actividade apropriadas para a valorização da sua especificidade. Com a preocupação de qualificar produtos e/ou serviços, alguns empresários dedicam, desde já, uma boa parte do seu tempo à implantação de procedimentos de qualidade. Da mesma forma, os empresários sociais procuram alianças que se traduzem na adesão a movimentos, federações, redes ou parceiros com e/ou através dos quais se empenham em fazer reconhecer as suas empresas com as suas especificidades (exemplo: construção ou obtenção de “certificados de qualidade”, organização de fóruns, mediatização, acções de sensibilização...). Além das competências relativas à avaliação, esta tendência evolutiva requer um esforço didáctico permanente por parte do empresário social.

Desenvolvimento do multi-societário, um papel de interface cada vez mais complexo

A economia social e solidária é objecto de mudanças jurídicas em todos os países parceiros. Esta busca de um estatuto jurídico adequado prova o quanto este tipo de empresa tende a tornar complexo o seu modo de funcionamento, uma vez que associa à produção grupos de actores cada vez mais heterogéneos (consumidores, produtores, moradores, financiadores, públicos, políticos, assalariados, voluntários...) e mistura recursos de origens muito variadas.

Tendo em conta que o empresário social procura satisfazer, através da sua acção, valores de solidariedade (profissional, social, territorial), cada vez mais desempenha um papel de interface entre culturas e posicionamentos muito diferentes. A variedade dos interesses em jogo e das maneiras de compreender o mundo levam o empresário social a interessar-se de forma particular pelo seu modo de comunicação e pela maneira de envolver as diferentes categorias de actores. A diversidade das pessoas envolvidas leva o empresário social a dedicar uma parte do seu tempo a explicar o interesse da sua acção. Ele desenvolverá programas de sensibilização e de comunicação, e imaginará enredos que facilitem o encontro entre culturas diferentes. Para isso, o empresário social deve adaptar sua linguagem e os seus argumentos, a fim de mostrar simultaneamente a viabilidade e a importância social da empresa.

Tanto localmente, quanto internacionalmente, o empresário social deve convencer e posicionar-se

Num contexto de liberalização dos mercados, onde a concorrência atinge o seu apogeu, a empresa social sofre porque é assimilada às outras empresas. A sua dimensão alternativa nem sempre é compreendida pelos actores locais, preocupados com sua sobrevivência e envolvidos em interesses que reduzem a sua legibilidade social.

O empresário social é levado a reforçar sua actividade de gestão e de contabilidade dos resultados da sua empresa e profissionaliza-se neste sentido. Esta ameaça de banalização da empresa social é maior ao nível local. Paradoxalmente, ela é acompanhada por um aumento dos grandes movimentos, à escala planetária, que se organizam para defender, de um ponto de vista ideológico, uma visão renovada do mundo.

O empresário social tende a gerir uma dupla exigência. Por um lado, ele é obrigado, ao nível local, a demonstrar sua viabilidade e a buscar um equilíbrio económico, mantendo uma postura muito “gestionária”. Por outro lado, ele desenvolve estratégias de activismo a uma escala mais ampla (regional, europeia, ou mesmo internacional) que se traduzem em actividades de representação, de reflexão, de capitalização, de publicação e de desenvolvimento de alianças que ultrapassam o seu próprio campo de acção.

A coerência das actividades do empresário social merece uma atenção ainda maior tendo em conta que ele pode agir em esferas longínquas, indo do local ao internacional. Por conseguinte, nos próximos anos, o empresário social deve evitar a separação entre o meio ambiente próximo da sua empresa e o meio ambiente mais amplo.

Ele não deverá medir esforços para criar ligações entre os seus diferentes níveis de intervenção. Neste sentido, os princípios do federalismo deverão ser cada vez mais activos para evitar que os modelos adoptados pela economia social e solidária sejam questionados.

Desenvolvimento de estratégias de influência na frente política e jurídica

Na falta de um reconhecimento específico, a empresa social é submetida às decisões regulamentares do direito comum, num sistema liberal tradicional. A dimensão alternativa que fundamenta o funcionamento destas empresas abre-lhes oportunidades de reconhecimento que dependem das situações locais, regionais, nacionais e europeias.

Para evitar submeter-se de forma passiva às regulamentações, o empresário social deverá estar em permanente vigilância, a fim de apreender e/ou criar oportunidades e fazer reconhecer sua utilidade social. Estas actividades de vigilância são determinantes. Elas requerem tempo e a definição de verdadeiras estratégias de influência.

Neste sentido, o empresário social deverá, cada vez mais, desenvolver alianças, estar presente nas instâncias-chave, manter-se regularmente informado sobre as mudanças sociais, técnicas e políticas. Esta actividade tende a ser um investimento incontornável cujo benefício directo para a empresa deverá ser medido pelo empresário.

Cada vez mais, o empresário social deverá aperfeiçoar modos de funcionamento democráticos e ter sempre em consideração a participação da totalidade das partes envolvidas. Tais práticas, nunca estabelecidas de uma vez por todas, permanecem um eixo de desenvolvimento determinante para a sobrevivência de toda e qualquer empresa da economia social e solidária.

Uma pirâmide de idades que conduz a um questionamento sobre a renovação dos Empresários Sociais

Os actuais empresários sociais, marcados por uma cultura fundadora da Economia Social e Solidária, deverão deixar as suas funções nos próximos anos.

Esta situação conduz à questão da renovação destes empresários e, por conseguinte, exige uma reflexão sobre as especificidades das práticas empresariais desenvolvidas.

Estabelecer um programa de formação parece ser cada vez mais necessário para ajudar os empresários sociais actuais a formalizar as suas práticas, sobretudo através de uma utilização mais apropriada das tecnologias da informação e da comunicação, e a passar o testemunho aos futuros empresários. Por outro lado, o desenvolvimento deste tipo de programa deveria acompanhar a profissionalização de seus sucessores.

Princípios estruturantes do emprego

São as grandes características que fundamentam a especificidade do emprego. Estes princípios não podem ser compreendidos de maneira isolada, independentes uns dos outros. Eles auxiliam na definição das escolhas pedagógicas com o fim de construir um dispositivo de formação.

Uma tensão incontornável

O conjunto das competências identificadas põe em evidência uma tensão permanente entre a busca de equilíbrio financeiro e o respeito pelos valores da Economia Social Solidária.

A originalidade do contributo do empresário social assenta no carácter indissociável destes dois interesses em jogo.

Uma temporalidade plural

O empresário social age e projecta-se numa temporalidade que ultrapassa a duração de vida da sua empresa e leva em consideração a dimensão “intergeracional”. Absorto pelos problemas quotidianos ele tem, ao mesmo tempo, a ambição de perenizar a actividade da sua empresa e a ambição de inscrevê-la num projecto de sociedade a longo prazo.

Uma dinâmica inter-cultural

Na sua actividade, o empresário social organiza o encontro entre pessoas que têm sensibilidades, expectativas, práticas e posicionamentos diferentes. Ele desenvolve a actividade da sua empresa de acordo com o princípio desta “fertilização cruzada”.

Um comando colegial

Como ele está implicado numa organização colegial, o empresário social legitima um processo de investigação-acção em todos os níveis. Ele esforça-se para que todas as partes envolvidas questionem o sentido e a viabilidade da empresa, dentro de um espírito de criatividade e de empenhamento individual e colectivo.

Competências

A competência profissional define-se e descreve-se segundo as três ideias seguintes:

- A competência é a maneira segundo a qual uma pessoa enfrenta os imprevistos quotidianos que existem em todas as profissões: portanto, ela repousa sobre um **processo de produção de uma performance**.
- A competência está ligada a uma situação e a uma pessoa: ela é, portanto, “**contextualizada**”.
- A competência responde a uma utilidade social no sentido socioeconómico do termo: ela é, então, “**finalizada**”.

Vigilância estratégica e promoção

Quadro de intervenção

Saberes em acção

Posição institucional e relacional que exige o controle de um fluxo importante de informações económicas, jurídicas e sociais

Ele recolhe, através das suas leituras e da sua participação em manifestações ou instâncias consultivas, dados sobre o meio ambiente socioeconómico (local, regional...) úteis ao desenvolvimento da actividade sustentáculo do estabelecimento, e mantém-se informado sobre as evoluções legislativas e regulamentares próprias à actividade.

Ele organiza e formaliza estes dados, de maneira a que possa dispor dos mesmos em momento oportuno, e de modo a que os seus colaboradores possam também consultá-los.

Representante dos valores da economia social e solidária fundadores da empresa.

Ele participa nas iniciativas das redes de economia social e solidária relacionados com as finalidades da sua estrutura, implica-se em outras redes com a finalidade de obter ideias e aliados e a fim de confrontar seus próprios valores. Ele analisa as deficiências da oferta pública. Selecciona reuniões e manifestações exteriores que trarão um eventual benefício para a estrutura, sem perder de vista, é claro, os compromissos da sua agenda.

Cargo de dirigente para o qual o conhecimento do sector de actividade é tão importante quanto a adesão aos valores da economia social e solidária

Ele cultiva sua cultura técnica, com a perspectiva de melhorar os desempenhos da empresa e de preservar uma legitimidade interna e externa. Estabelece o balanço de cada projecto, tanto do ponto de vista técnico como do ponto de vista da sua utilidade social. Apoia-se nas suas próprias experiências profissionais e permanece mais ou menos envolvido na produção. Ele tem acesso às documentações especializadas, mantém contacto com os comerciais, os fornecedores... e transmite aos seus colaboradores os ensinamentos retirados dos projectos realizados.

Definição “interactiva” das orientações

Quadro de intervenção

Saberes em acção

Garante do funcionamento democrático de uma estrutura sujeita a interesses e modos de funcionamento variados (assalariados, membros, administradores, consumidores, poderes públicos...).

Ele cultiva relações apropriadas com cada tipo de interlocutor e analisa, conjuntamente com todos os colaboradores, os diferentes pontos de vista sobre os interesses em jogo.
Impregna-se da história da empresa, quer ele tenha participado da sua criação ou não.
Organiza reuniões internas e aproveita os momentos de comunicação informal para recolher informações relativas às outras partes envolvidas na estrutura e transmite as informações que recolheu.

Representante de uma visão do futuro (desenvolvimento, meio ambiente, inserção, educação...) que serve de alicerce para os projectos que devem beneficiar de apoios exteriores.

Ele privilegia a criação de um elo social, procurando correlacionar as diferentes necessidades e exigências da população (ex.: desempregados, consumidores). Zela pelo respeito dos procedimentos de ajustamento próprios a cada parte envolvida e empenha-se no sentido de que as orientações tendam a um consenso.
Multiplica os encontros externos e internos para que as orientações possam beneficiar dos apoios indispensáveis, sem jamais se desviar do projecto fundador da empresa.

Dirigente mandatário de uma empresa que produz bens e serviços e cujo funcionamento se baseia no investimento pessoal e na contribuição das pessoas envolvidas.

Ele define as linhas directrizes da acção da empresa em estreita relação com a direcção.
Cria momentos e lugares de diálogo, dentro e em torno da estrutura, e zela pelo equilíbrio das posições internas e externas. Mantém contacto permanente com a direcção, a quem presta contas.
Empenha-se para que a empresa se afirme como uma estrutura economicamente sã.

Gestão e preparação de actividades e/ou de projectos com Mais-Valia Social

Quadro de intervenção

Saberes em acção

Garante de uma gestão coerente que deve conciliar a originalidade e a qualidade dos produtos ou prestações, com o desejo de responder à necessidades sociais.

Ele elabora e/ou controla a elaboração de projectos, assim como a implantação de novas actividades. Procura apoios potenciais, elabora orçamentos de previsão, antecipa os resultados, desenvolve os argumentos financeiros e negocia os preços. Formaliza sínteses adaptadas aos seus destinatários e planeia as principais etapas. Preenche os “dossiers” (subvenções, convenções...).

Sustentáculo de projectos de cunho alternativo e cuja adesão pela sociedade é ainda moderada.

Procura convencer seus interlocutores quanto à pertinência e à fiabilidade do projecto, inventaria os recursos financeiros mobilizáveis (prioritariamente junto dos bancos do sector da economia social). Prevê e mede as resistências ao projecto (quer elas sejam ideológicas, institucionais, económicas ou relativas ao funcionamento interno da empresa) e utiliza todas as ocasiões para sensibilizar a opinião. Desenvolve iniciativas de comunicação (publicação de um boletim, “jornadas abertas”...) e fornece aos membros da equipa os meios necessários para que se informem sobre o andamento dos projectos (organização de reuniões, consulta sistemática...).

Supervisor de projectos dentro de uma estrutura onde a autonomia das equipas pode ser muito grande.

Ele acompanha detalhadamente o desenvolvimento dos projectos, levando em consideração várias dimensões (recursos humanos, calendário, contabilidade, qualidade dos resultados...) Zela pelo respeito dos prazos e procedimentos administrativos, e acompanha a elaboração de documentos contabilísticos.

Gestão colegial dos recursos humanos

Quadro de intervenção

Saberes em acção

O papel desempenhado pelo empresário é fundado na responsabilidade colectiva (uma pessoa = um voto)

Zela para que as relações dentro do estabelecimento sejam fundadas tanto na competência quanto na opinião de cada um. Ele procura a coerência entre os projectos do estabelecimento e os projectos individuais e tenta delegar ao máximo.

De comum acordo com seus colaboradores, encarrega-se da contratação de pessoal. Ele participa na divisão das tarefas, desenvolve modalidades de diálogo adaptadas aos perfis das pessoas, às suas necessidades e à carga de trabalho, levando em consideração o empenhamento de cada um na economia solidária

Função de dirigente onde as decisões individuais são raras, tendo em conta a organização colegial da direcção.

Apoia-se num sistema de decisão partilhada, incluindo a dimensão de incerteza, de mudança e de assunção de riscos. As suas decisões são tomadas após um processo de consulta dos seus colaboradores e segundo as escolhas dos mesmos.

Molda-se às diferentes imagens do “patrão” (e a ausência de patrão) na economia solidária. Mantém-se informado, tanto quanto possível, sobre a situação pessoal (incluindo a situação administrativa) dos assalariados. Ele tem ainda a responsabilidade das decisões de política do pessoal, participa, se necessário, na gestão administrativa do pessoal.

Organizador do trabalho de uma empresa cujo funcionamento democrático é uma regra. Isto para o benefício tanto dos assalariados quanto das outras partes envolvidas.

Procura flexibilizar e ao mesmo tempo racionalizar os procedimentos de consulta e de funcionamento, inspirando-se, tanto quanto possível, da noção de organização “qualificante”. Utiliza métodos (ex.: procedimentos de qualidade), estabelece instrumentos (ex.: planificações).

Anexo: descritivo detalhado das amostras de cada país

Universidade de Liège - Bélgica

	Asbl Les Grignoux	Recma	Credal	Centrale de Services à domicile (CSD)	Energetics	Coprosain
Sistema de actores	<p>- Sector da distribuição de filmes</p> <p>- Autoridades que subsidiam: Região da Valónia, Comunidade francesa, Federal</p> <p>- Parcerias com associações socioculturais da região.</p> <p>- Professores do ensino secundário</p>	<p>- Participações financeiras : SOWECSOM - Cogep¹⁵</p> <p>- Parcerias : sector público e privado</p> <p>- Autoridades que subsidiam: Região da Valónia, Comunidade francesa</p> <p>- Membro da Rede RESsources¹⁸</p> <p>- Estrutura motriz : ASBL Le Coup de main</p>	<p>- Parceiros europeus :</p> <p>- Equal-crédit (micro-crédito)</p> <p>- Febea¹⁷</p> <p>- Inaise¹⁹(reunião 1 vez ao ano)</p>	<p>- Parceiros : hospitais de Bruxelas</p> <p>- Autoridade que subsidia: Região Bruxelas-capital</p> <p>- Um dos serviços (Preparação e entrega de refeições) é prestado por uma SC com finalidade social. Esta SC foi criada por iniciativa da CSD</p>	<p>- Parcerias com :</p> <p>- Plateforme-Bois¹⁶</p> <p>- Universidade Católica de Louvain e outras universidades belgas.</p> <p>- Ramo de detritos</p> <p>- Autoridades que subsidiam : Região da Valónia e União Europeia</p> <p>- Estrutura sustentáculo : SA (comercialização de “máquinas convertedoras”)</p>	<p>- Participação financeira : SOWECSOM</p> <p>- Parcerias com outras empresas que propõem igualmente produtos da “agricultura camponesa racional”</p> <p>- Membros da SAW / Febecoop</p> <p>- Autoridades que subsidiam : Região da Valónia e União Europeia</p> <p>- Estrutura sustentáculo: Sociedade Agrisain (associação de agricultores)</p>

¹⁵ Cooperativa de gestão, de estudo e de participação.

¹⁶ Rede de actores operando no campo da reciclagem da madeira.

¹⁷ Federação europeia de finanças e de bancos éticos e alternativos.

¹⁸ Rede de empresas de economia social activas na recuperação e reciclagem.

¹⁹ Rede internacional de investidores alternativos em economia social.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Asbl Les Grignoux	Recma	Credal	Centrale de Services à domicile (CSD)	Energetics	Coprosain
Actividades desenvolvidas	<p>Associação cultural que visa a programação de filmes originais e europeus.</p> <p>Ela propõe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - encontros com realizadores e técnicos de cinema - debates, concertos - actividades cinematográficas para as escolas da região 	<p>Empresa de inserção</p> <p>Sectores de actividade: construção, recuperação, reciclagem e comercialização de detritos.</p>	<p>Instituição de crédito alternativo que propõe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - meios financeiros às Asbl ou sociedades cooperativas (crédito intermediário, crédito de investimento a curto e longo prazo, crédito de tesouraria, capital de risco) - serviços de auxílio à gestão (agência-conselho) - um serviço de micro-crédito para os independentes 	<p>Propõe serviços ao domicílio : enfermaria, assistência em cuidados médicos, refeições, ...</p>	<p><i>Spin-off</i> da Universidade, opera no sector da energia biomassa.</p> <p>Visa a promoção de projectos neste sector.</p>	<p>Sociedade activa no sector agrícola, promove uma agricultura responsável, cujos objectivos são :</p> <ul style="list-style-type: none"> - assumir a valorização e a comercialização de produtos agrícolas, artesanais e de qualidade, assegurando aos produtores (cooperadores) um salário justo e um controle sobre a produção e a comercialização de seus produtos, - realizar a comercialização destes produtos agrícolas num circuito o mais curto possível, - realizar a reorganização e o desenvolvimento do meio rural a fim de criar novos empregos
Números	<p>Número de pessoas: 28,64 ETI CA : 1,560,000€</p>	<p>Número de pessoas: 59,5 ETI CA : Reciclagem : 696,981€ Construção : 358,467 € Subvenção EI : 171,736 € Total : 1,227,184 €</p>	<p>Número de pessoas : 10 ETI CA 2001: Não comunicado</p>	<p>Não comunicados</p>	<p>Não comunicados</p>	<p>Número de pessoas: 52 ETI CA 2001 : 5,255,343 €</p>

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Asbl Les Grignoux	Recma	Credal	Centrale de Services à domicile (CSD)	Energetics	Coprosain
Tipos de organização	- ASBL (estrutura colegial)	- Sociedade cooperativa com fins sociais. - Empresa de inserção (EI)	- Sociedade cooperativa com fins sociais.	- Asbl oferecendo serviços às pessoas credenciadas ²⁰ (credenciamento Região de Bruxelas capital)	- Sociedade cooperativa (estrutura colegial)	- Sociedade cooperativa
Grupos-alvo	- População de Liège	- Público de inserção - pessoas que beneficiam do rendimento mínimo de inserção - Empresas da construção	- Associações necessitando de crédito Estas associações devem responder aos critérios do <i>Conseil Wallon de l'économie sociale</i> (CWES) e aos critérios específicos de Credal	- Pessoa com perda de autonomia na região de Bruxelas : doentes, idosas ou deficientes que desejam receber auxílio e/ou cuidados ao domicílio.	- Empresas trabalhando no sector da energia biomassa - Futuras empresas desejosas de integrar este sector	- Produtores desenvolvendo produtos de “agricultura camponesa racional” - Consumidores procurando produtos agrícolas de qualidade.
Missões do empresário social	- Gestão administrativa e contabilística - Coordenação - Programação - Promoção de actividades - Gestão técnica - Relações exteriores - Gestão de recursos humanos	- Coordenação - Relações exteriores - Gestão de recursos humanos - Negociações internas e externas	- Gestão administrativa - Coordenação - Relações exteriores - Gestão de recursos humanos - Gestão estratégica	- Coordenação - Relações exteriores - Gestão de recursos humanos - Gestão estratégica	- Relações exteriores - Gestão administrativa - Gestão estratégica	- Coordenação - Relações exteriores - Gestão estratégica - Informação dos consumidores (procedimento marketing) - Garante o elo entre os produtores e a SC

²⁰ Constituídos sob a forma de ASBL. As prestações são subvencionadas principalmente pelos poderes públicos que garantem o credenciamento profissional destas associações.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Asbl Les Grignoux	Recma	Credal	Centrale de Services à domicile (CSD)	Energetics	Coprosain
O empresário social	50 anos, estudos superiores em latim, francês e história. Trabalhou inicialmente como educadora. Em 1978, trabalhou para a <i>Asbl Les Grignoux</i> como coordenadora juntamente com outros responsáveis. Trabalhou em seguida como coordenadora sociocultural para um movimento de educação permanente, realizando ao mesmo tempo, e a título voluntário, a contabilidade de Les Grignoux. Por ocasião de seu regresso como assalariada à Grignoux, iniciou um pós-doutoramento (curso nocturno) em gestão. Seguiu várias formações durante sua carreira (formação em gestão de grupo, formação de treino mental, meditação, legislação social...). Na medida do possível, tenta realizar uma formação por ano.	50 anos, estudos superiores em teologia e filosofia. Completou sua formação com um diploma de assistente social. Interessou-se pela problemática dos jovens desempregados em ruptura com o sistema escolar. Foi por isso que criou centros de acolhimento de emergência. Como tais centros não respondiam completamente ao problema, criou então o EFT "Coup de main" (estrutura sustentáculo), para em seguida criar o "Recma".	37 anos, diploma de economia, diploma complementar de urbanista. Trabalhou inicialmente como investigador na universidade. Voltou-se em seguida para o sector privado (5 anos numa empresa belga de telecomunicações). Durante este período, interrompeu o seu trabalho para fazer uma viagem de volta ao mundo (questionamento) de um ano. Ao voltar, orientou-se para o sector não mercantil. Trabalhou inicialmente no Greenpeace (responsável pela campanha <i>energy</i>) e integrou mais tarde a equipa de Crédal.	50 anos, enfermeira. Trabalhou durante 20 anos para um hospital da região de Bruxelas. Na ocasião do encerramento do hospital (em 1983), era a responsável de seu serviço. Foi então que fundou, com 5 das suas colegas, a Asbl CSD. A criação da Asbl é apoiada pelos poderes públicos e pelos sindicatos. Seu objectivo era, e é, oferecer às pessoas inválidas uma prestação ao domicílio de qualidade e em adequação com a procura.	Engenheiro civil, entre 26 e 35 anos. Investigador na universidade.	60 anos, filho de agricultor, assistente social de formação. Começou sua carreira no Movimento Operário Cristão (M.O.C.) durante 6 meses. Em seguida, foi responsável pelas formações junto ao sindicato dos jovens agricultores durante 10 anos. Almejava dar mais responsabilidade aos agricultores, noção que não era a do sindicato. Retomou as actividades da fazenda a meio tempo. No segundo período, dedicou-se à coordenação de equipas rurais. Em 1977, juntamente com alguns agricultores e fazendeiros da região de Ath, criou o grupo Agrisain, que visa uma agricultura responsável e de qualidade. Em seguida, o grupo foi transformado em sociedade cooperativa, na qual se tornou responsável.

ENAIIP - Itália

	<i>Solidarietà</i>	<i>La Bottega</i>	<i>CreAttività</i>
Sistema de actores	ASL (Sociedade Sanitária Local) de Rivoli, Susa. Municipalidade de :Volvera, None Comités de Circunscrição (Torino): S. Donato, Mirafiori Sud Rede de solidariedade e segurança social: Clubes, Associações Desportivas, Centro de Turismo, Associações, Voluntariado, Grupos Lega Coop.	Municipalidade de Grugliasco ASL (Sociedade Sanitária Local) de Grugliasco. Particulares. Rede de solidariedade. Associações, União Desportiva, Agência de Formação.	Comités de Circunscrição (Torino) Municipalidades de: Rivoli, Carmagnola. Ministério da Justiça Correios italianos Particulares ICS (Associação Italiana de Solidariedade) Federação de solidariedade (Confcooperativa) Fórum do Terceiro Sector
Números e dados de caracterização	Volumes de negócios: 1999 : 426 850 € 2000 : 447 250 € 2001 : 463 800 € 34 cooperadoras/ assalariadas	Volumes de negócios²: 1999 : 10 000 € 2000 : 75 000 € 2001 : 150 000 € 145 cooperadores / assalariados	Volumes de negócios: 1999 : 1 602 900 € 2000 : 1 776 500 € 2001 : 2 240 000 € 145 cooperadores / assalariados
Tipos de organização, data de fundação, actividades	Cooperativa Social do tipo A* criada em Torino em 1983 com uma dupla finalidade: •Promover o trabalho associativo, essencialmente feminino, como resposta ao desemprego, •Experimentar novos serviços em resposta às necessidades urgentes em cuidados médicos e em assistência da sociedade. Durante os últimos anos, as actividades da cooperativa foram desenvolvidas em três direcções: •a GESTÃO qualificada de serviços de assistência ao domicílio, essencialmente através da assinatura de um convénio com instituições locais, •a FORMAÇÃO de pessoal ADEST, a actualização constante de seus próprios operadores e a qualificação de operadores de serviços de assistência; • a criação de PROJECTOS de intervenção para crianças pequenas através de serviços de assistência e de guarda de grupos de crianças ao domicílio.	Cooperativa Social do tipo B* O objectivo da cooperativa é inserir no mercado de trabalho de pessoas em dificuldade de acordo com a lei 68/99 (inserção de desfavorecidos em empresa). Sector de actividade (às precedentes actividades, acrescentam-se actividades de papelaria), 6 500 horas de formação em campo de 18 jovens e adultos que continuam a beneficiar das actividades da cooperativa a fim de completar a preparação ao mundo do trabalho. Os sectores onde a cooperativa opera são: imprensa (Centro de imprensa), intervenção de higiene, carpintaria para o fabrico de mobiliário de madeiras, as actividades de manutenção civil e manutenção de espaços verdes, actividades fabrico de papel e de formação de desfavorecidos no terreno.	Cooperativa Social do tipo B criada em Torino em 31 de Março de 1993. Num primeiro momento, a cooperativa operou essencialmente no sector da reestruturação da habitação, serviços de limpeza e de lavandaria. Agora opera também na gestão de um canil, manutenção de espaços verdes, manutenção de prédios e estruturas desportivas, limpeza e criação de postos de vigia. O objectivo da cooperativa é integrar no mercado de trabalho 30% das pessoas em dificuldade (utentes Usl, menores, etc.) e 70% dos desempregados de longa duração.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	<i>Solidarietà</i>	<i>La Bottega</i>	<i>CreAttività</i>
Grupos-alvo	População principalmente de sexo feminino	População em situação de desvantagem intelectual	Trabalhadores com dificuldades e desempregados de longa duração
Missão do empresário social	Empenhar-se para obter projectos/financiamentos. Organizar e gerir os recursos humanos e económicos, valorizando a sensibilidade (feminina) para as tarefas de auxílio às pessoas, especialmente pessoas idosas. Formar e fornecer emprego às mulheres (que desejam reintegrar o mercado de trabalho) no sector do auxílio às pessoas, garantindo um serviço que ultrapassa a forma burocrática (fria e impessoal), facto muito frequente na administração pública.	Empenhar-se para obter projectos/financiamentos. Organizar e gerir recursos humanos e económicos, incitando as capacidades latentes das pessoas em situação desfavorável. Oferecer um emprego aos deficientes através da realização de um sistema misto (organizações associativas) público/privado que comporte as garantias, a solidariedade e a continuidade no acompanhamento do trabalho.	Empenhar-se para obter projectos/financiamentos. Organizar e gerir recursos humanos e económicos. Desempenhar um papel positivo de estimulação do surgimento de novas necessidades (procura de novos serviços), sobretudo nas instituições públicas. Garantir a inserção profissional das pessoas em situação desfavorável, fornecendo serviços socialmente úteis para a colectividade (corte de relva dos jardins públicos, desratização, limpeza de prédios públicos,...).
População do “empresário social”	Idade: 38 anos Curso do ensino obrigatório. Diploma do curso médio superior (certificado "magistrale"). Educadora de deficientes. Cinco anos de actividades profissionais junto ao GFT (Grupo Financeiro Têxtil). Estabelecimento de relações com a Cooperativa <i>Educazione - progetto</i> , na qual exerce funções de formadora no âmbito dos cursos ADEST (Assistentes ao domicílio e Serviços de Apoio). Formação em gestão de recursos humanos. No fim da sua gravidez, começa actividades na Cooperativa <i>Solidarietà</i> , e, tendo em conta suas competências em matéria de formação e organização, o Conselho de Administração confia-lhe o cargo de Presidente.	Idade: 50 anos Curso do ensino obrigatório. Diploma de escola superior. Formador junto ao CSF Enaip de Grugliasco; participa simultaneamente como voluntário na criação da cooperativa da qual é coordenador.	Idade: 62 anos Curso do ensino obrigatório. Diploma de escola superior. Estudos teológicos. Em 1975, inicia actividades no campo social em favor de pessoas em situação desfavorável precisando de assistência (estruturas públicas de abrigo nocturno, refeitórios para pessoas sem recursos, etc.). Por outro lado, empenha-se em propor novas soluções para as pessoas em maior dificuldade. Contribui para a criação da cooperativa.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	<i>Stranaidea</i>	<i>Muret</i>	<i>EtaBeta</i>
Sistema de actores	Comuna de Torino Provincia de Torino Região do Piemonte ASL (Sociedade Sanitária Local) 3 RAI (Rádio Televisão Italiana) Associações de empresas (Settimo Torinese) Municipalidade de : Settimo, Venaria, Racconigi. ICS (Associação de Solidariedade Italiana) Federação de solidariedade (Confcooperativa) Fórum do Terceiro Sector	Comuna de Torino Projecto Europeu: Urbano, PRU (Projecto de Requalificação Urbana) Comités de Circunscrição de : Mirafiori Sud, "Rue Arquata". Lega Coop. Fórum do Terceiro Sector	http://www.etabeta.it/Portfolio Federação de solidariedade (Confcooperativa) Fórum do Terceiro Sector
Números e dados de caracterização	Volumes de negócios 1999 : 1 321 000 € 2000 : 1 300 000 € 2001 : 1 446 000 € 34 operadores / assalariados	Volumes de negócios ² 1999 : 1 243 750 € 2000 : 1 323 000 € 2001 : 1 450 000 € 51 operadores / assalariados (37 membros trabalhadores e 14 empregados)	Volumes de negócios 1999 : 1 399 000 € 2000 : 1 731 000 € 2001 : 1 762 000 € 53 colaboradores/ assalariados
Tipos de organização, data de fundação, actividades	Cooperativa social do tipo A, criada em 1986 sob a iniciativa de um grupo de jovens voluntários que ofereceram seus serviços à penitenciária de menores de Ferrante Aporti (Turin); Em seguida, desenvolveu-se e deu origem, em 1992, a três novas cooperativas autónomas e a um consórcio. As actividades que sempre desenvolveu são as seguintes: gestão de <i>ateliers</i> pré-profissionais, dentro e fora da penitenciária de menores, no bairro de Vallette de Torino, actividades educativas e recreativas na penitenciária de menores, gestão do centro de produção de restauração, uma realidade de formação profissional directamente ligada à produção e destinada aos jovens em dificuldade, actividades territoriais para menores e, enfim, actividades territoriais para deficientes.	Cooperativa social do tipo B criada em 1982 cujo objectivo é o desenvolvimento dos recursos humanos e a inserção social dos cidadãos, através da gestão de serviços sociosanitários e de actividades educativas.	Cooperativa social do tipo B criada em 1987 por um grupo de pessoas motivadas pelo desejo de organizar formações, particularmente em favor de encarcerados, a fim de favorecer a inserção profissional. Actualmente oferecem serviços informáticos às empresas, sector gráfico, provedores internet, reorganização de arquivos, pesquisas e monitoria da qualidade dos serviços, sistemas informativos e organização de acções de formação para as empresas e os jovens.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	<i>Stranaidea</i>	<i>Muret</i>	<i>EtaBeta</i>
Os grupos alvo	Os mais jovens e os jovens Os tóxicodependentes Os estrangeiros Os deficientes Os jovens presos	Os deficientes mentais que saem dos centros de cuidados médicos.	Jovens Presos
Missão do empresário social	Empenhar-se a fim de obter projectos/financiamentos. Organizar e gerir os recursos humanos e económicos para favorecer o desenvolvimento do “espírito de empresa”. Agir para assegurar a inserção de pessoas em situação desfavorável e, ao mesmo tempo, incentivar a autonomia profissional que se concretiza pela criação de novas empresas sociais.	Empenhar-se a fim de obter projectos/financiamentos. Organizar e gerir os recursos humanos e económicos. Fazer o possível para favorecer a reunião e a reintegração social de pessoas em situação desfavorável que residem em zonas urbanas degradadas, em parte acompanhadas pelos serviços sociais, através de iniciativas lúdicas, recreativas, culturais, artísticas e de reintegração profissional.	Empenhar-se a fim de obter projectos/financiamentos. Organizar e gerir os recursos humanos e económicos. Desenvolver estratégias comerciais e de <i>marketing</i> entre as empresas, sobretudo do Terceiro Sector, conjugando as finalidades sociais (emprego novo) com as realizações de empresas num sector (Novas Tecnologias informáticas e telemáticas) particularmente competitivo.
O empresário social	Idade: 35 anos Curso do ensino obrigatório. Diploma de escola superior. Diploma universitário de ciências políticas, tese sobre a organização da empresa social (vários contactos com diversas cooperativas). Mestrado em técnicas da empresa social. A partir de 1996, participa das actividades da cooperativa como operadora, demonstra interesse pelas questões de organização e assume em seguida funções de responsabilidade.	Idade: 42 anos Curso do ensino obrigatório. Diploma de escola superior. Activo no campo da política sindicalista. Em 1991 torna-se membro da cooperativa como operador. Participa de várias sessões de formação organizadas pela Ascom de Milan sobre o desenvolvimento das comunidades.	Idade: 44 anos Curso do ensino obrigatório. Diploma de escola superior. Diploma universitário em jurisprudência. Funcionária (sector legislativo e financeiro) junto ao Conselho Regional do Piemonte. Em 1990, inicia actividades profissionais numa pequena empresa de relações públicas. Encarregada da administração junto a uma USL (Unidade Sanitária Local) de Torino. 1987: um dos sócios fundadores de EtaBeta. 1990: torna-se Presidente de EtaBeta.

As cooperativas do tipo A*

A preferência por intervenções de tipo territorial e domiciliária caracteriza esta forma de empresa.

Desenvolvendo relações na comunidade a que pertence, ela responde às exigências e necessidades dos cidadãos que, sem este tipo de empresa, estariam condenados a uma forte institucionalização, hospitalização, reclusão, centro de desintoxicação.

A flexibilidade dos serviços e a grande motivação do pessoal, motivado e qualificado, fizeram aumentar consideravelmente a presença destas empresas em nosso país.

As cooperativas do tipo B**

Elas adquiriram um papel de instrumento privilegiado e especializado na inserção profissional de pessoas em situação desfavorável, capaz de desenvolver uma formação profissional no sector, de trabalhar para uma total integração social de pessoas em dificuldade e de inseri-las no mundo do trabalho externo à cooperativa. No nosso país, as cooperativas vêm-se expandindo consideravelmente.

Groupement des Collèges Coopératifs – França

	E.1 - CAP SERVICES	E.2 - SADAG	E.3 - ADMR
Actividade desenvolvida	<p>Acompanhamento, num contexto cooperativo, da criação de actividades e empresas, formando e acompanhando os “candidatos”, atribuindo-lhes um estatuto de “empresários assalariados” enquanto a nova empresa não é viável.</p> <p>4 princípios chave : lógica empresarial - recusa de uma lógica assistencial – integração numa iniciativa de desenvolvimento local – quadro jurídico integrador.</p> <p>No contexto do movimento das cooperativas de produção, participação activa na criação, em 1999, de uma rede de promoção do empresariado colectivo de dimensão nacional « Cooperar para empreender », estruturada em « União da Economia Social ».</p>	<p>Tipografia : Publicação auxiliada por computador, Pre-impressão, offset, paginação.</p> <p><i>Produtos :</i> Brochuras, catálogos, livros, folders, pastas, cartazes, encadernações etc...</p>	<p>Três missões orientadas para as associações locais, famílias e pessoas, e três estruturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missão de federação das associações locais de apoio (técnico, administrativo, formação), de representação e de desenvolvimento - <i>Federação Admr</i> • Missão de contratar desempregados e colocá-los à disposição de pessoas ou famílias: <i>Associação Intermediária de Serviços ao Domicílio</i>. • Missão relativa aos empregos familiares: resposta às exigências, ajustamento da oferta e da procura, realização do mandato de gestão : Proximidade ADMR Mandatário
Números e dados de caracterização ²¹	<p>75 empresários assalariados, ou seja: aproximadamente 26 ETI Receita realizada : 1 915 450 Euros Salários pagos : 746 755 Euros</p>	<p>48 assalariados Receita : aproximadamente 4 000 000 Euros</p>	<p>Federação ADMR²² : 701 famílias, 1 157 aposentados, 55 deficientes, 45 doentes, 346 clientes refeição, 145 SIAD (Cuidados de enfermagem ao domicílio), 32 clientes telealarque, 14 inquilinos. Associação Intermediária de Serviços ao Domicílio: 121 clientes Proximidade ADMR Mandatário : 748 particulares</p>
Tipo de organização	<p>SCOP (Responsabilidade Limitada) criada em 1995. Órgão de direcção : a gerência.</p>	<p>Uma SCOP sob forma de SA. Cada assalariado é sócio e co-empresário. Além dos órgãos da SCOP (AG, CA, Presidente) existe um Conselho de Direcção. Esta SCOP SA, criou uma SCOP de Responsabilidade Limitada, afiliada que realiza trabalhos tipográficos em pequena quantidade, domiciliada no mesmo sítio.</p>	<p>A Federação ADMR é uma associação da lei de 1901, criada em 1950 com AG, CA, Escritório. Ela deu origem às duas associações « Associação Intermediária de Serviços ao Domicílio » (1987) e, mais tarde, « Proximidade ADMR Mandatário », (1992). Todas as três têm os mesmos órgãos de direcção. Os assalariados são representados no Conselho de administração.</p>

²¹ Diz respeito ao ano ou exercício de 2001

²² Números de 2000

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	E.1 - CAP SERVIÇOS	E.2 - SADAG	E.3 – ADMR
Sistema de actores	<ul style="list-style-type: none"> Assalariados permanentes (secretariado e formadores acompanhantes) (6 ½ ETI) “Empresários assalariados” (75 actualmente) Co-participantes institucionais, locais, departamentais, regionais, Estado. Movimento cooperativo regional, nacional e europeu, e, particularmente, os sócios que constituem a UES Sociedade Anónima Cooperativa “Cooperar para empreender” Bancos cooperativos 	<ul style="list-style-type: none"> Sócios assalariados e não assalariados Administradores Fornecedores Clientes Bancos Co-participantes locais, regionais e nacionais dos sistemas cooperativos e/ou do desenvolvimento local 	<ul style="list-style-type: none"> Assalariados permanentes e ocasionais Voluntários membros (associações e pessoas) “Empregadores particulares” (748 em 2000) Instâncias departamentais de associações similares ou administrações implicadas nas diferentes missões confiadas Instâncias regionais e nacionais ADMR Público utilizador dos serviços
Grupos- alvo	<ul style="list-style-type: none"> Desempregados sensíveis a ideia de criar uma empresa ou uma SCOP. Assalariados ou empresários desejosos de se converterem em SCOP 	<ul style="list-style-type: none"> A clientela da tipografia Na qualidade de activista cooperativo, a expansão do sistema 	Famílias, reformados, deficientes, doentes, clientes refeição, cuidados de enfermagem ao domicílio, clientes telealarme, inquilinos, clientes da associação intermediária, « empregadores particulares »
Missão do empresário social	<p>Suscitar, acompanhar, formar para a criação de empresas e de SCOP através de reuniões, <i>ateliers</i>, acompanhamento em campo e serviços diversos (apoio salarial, contabilidade, ...) e promover o espírito cooperativo (redacções escritas, filmes, ...)</p> <p><i>Gestão administrativa :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> os assalariados permanentes e formadores os “empresários assalariados” 	<p>Dirigir e desenvolver uma empresa SCOP no respeito pelas regras e do espírito cooperativo, sempre militando para a expansão e o aperfeiçoamento desta forma empresarial</p> <p><i>Gestão administrativa :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Os assalariados-sócios 	<p>Federar as associações locais. Dar apoio técnico e administrativo, representar as associações, assinar as convenções com os organismos, formar e informar voluntários e assalariados, facilitar o emprego e a formação, desenvolver associações e serviços.</p> <p><i>Gestão administrativa :</i></p> <p>Administra a sede da associação federal e as duas associações (41 assalariados)</p>
O empresário social	<p>Nascida em 1942, em St Etienne. Faz uma formação em contabilidade, CAP em 1958. Interessa-se pelo Desenvolvimento Local. É eleita e torna-se assistente parlamentar encarregada da economia. Trabalhou em viveiros de empresas. É encarregada de formação e consultora. Quer ter uma experiência própria de criação de empresa. Diploma de DESS de Consultor em Desenvolvimento Local em 1988</p>	<p>Nascido em Châtillon em Michailles, em 1955, onde reside. Chega à tipografia SADAG em 1973 com um nível pré-universitário. É pautador e auxiliar condutor. Serviço militar feito também em tipografia. Trabalha numa prefeitura, é activista sindical, político associativo. Retorna, em 1978, à SADAG onde é operário especializado. Em 1989 torna-se orçamentista, responsável de fabricação. Após uma crise, entre 89-92, várias demissões e um salvamento por um perito da URSCOP, assume sozinho a fabricação. Torna-se Presidente Director Geral em 1999.</p>	<p>Nascido em 1951, filho de pais agricultores do Oeste (Mayenne). Formação agrícola. Engaja-se no MRJC e vem a ser representante permanente regional. É empregado como vaqueiro no CDJA em 1972. Faz uma formação DEFA no INFAC em 1977 e um DHEPS no CCRA, em 1981. Ocupou suas funções em 1977</p>

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	E.4 - FORMAT RAISIN	E.5 – GRAFIC BRETAGNE	E.6 - MATELOC
Actividade desenvolvida	Formação nas profissões da arte, acompanhamento no exercício individual ou colectivo destas profissões numa perspectiva cooperativa (cf. a criação da SCIC) Promoção destas profissões no plano Regional : dinamização da rede dos artesãos locais, incitação a uma reflexão científica, participação nas acções de valorização do património e serviços anexos.	Acompanhamento de jovens de 16 à 26 anos, em situação de desvantagem ou de inadaptação no percurso de formação profissional, com o objectivo de favorecer a inserção dos mesmos no meio laboral. Este acompanhamento tem as seguintes características: auxílio na formação, acompanhamento profissional, coordenação com os CFA, auxílio médico-educativo.	Aluguer de material de construção de obras públicas e industrial Prestação de serviços às empresas da construção, obras públicas e industriais, no campo da manutenção, reparação, logística para os materiais e meios de elevação de pessoas e mercadorias. Prestação de serviços de serragem e demolição controlada por instrumento diamantado.
Números e dados de caracterização ²³	11 empregos jovens em diversas profissões da arte : (encadernação, vitral, pintura mural, marcenaria, etc..) Um director, 2 formadores e uma secretária	600 aprendizes acompanhados desde 1994. Mais de 60 profissões diferentes. 46,8 % obtiveram o CAP completo. 2/3 estão empregados Orçamento : ≈ 305 000 €	72 assalariados dos quais 56 são sócios Receita : 8 886 000 Euros Total do Balanço : aproximadamente 9 000 000 Euros :
Tipo de organização	Associação Lei 1901, dita associação intermediária, funcionando com AG, CA e Escritório. Está preparando a sua transformação em SCIC com 4 colégios : assalariados, utentes e clientes, voluntários, financiadores.	Associação lei 1901, constituída por 30 Institutos Médico-Educativos da região da Bretanha.	SCOP sob forma de Sociedade Anónima com Conselho de Administração.
Sistema de actores	<ul style="list-style-type: none"> Assalariados e intervenientes Fornecedores e clientes Voluntários Administrações de todos os níveis implicadas na profissionalização Colectividades locais (pessoas eleitas e funcionários territoriais) Câmara de comércio e artesanato Instituições socioculturais Instâncias cooperativas nacionais e europeias 	<p>Instituições e organismos públicos, entidades privadas financiadoras : <i>AGEFIPH, CRAM Bretanha, ...</i></p> <p>Pessoas, Instituições e Organismos, públicos e privados, especializados em três tipos de acompanhamento :</p> <ul style="list-style-type: none"> apoio à formação : CFA, organismos consulares, Missão Local, Faculdade profissional... acompanhamento profissional : empresas acolhedoras, CFA, auxílio médico-educativo : educadores especializados, ortofonistas, diversos terapeutas... <p>e/ou interveniente, geralmente no campo da deficiência e da formação : <i>COTOREP, Região, IME...</i></p> <p>Membros da associação (os 30 IME fundadores).</p>	<p>Principais implicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> os sócios assalariados, os assalariados, os sócios não assalariados, dentre os quais os organismos financeiros do Movimento Cooperativo e de Economia Social e da empresa cooperativa. <p>Os membros da segunda esfera :</p> <p>A rede cooperativa : União Regional, Confederação Geral dos SCOP, organismos financeiros, a federação SCOP BTP.</p> <p>As redes profissionais : todas as organizações profissionais, incluindo, sem dúvida, as Câmaras Consulares.</p> <p>A rede de proximidade : por exemplo as empresas implantadas na área.</p>

²³ Diz respeito ao ano ou exercício de 2001

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	E.4 - FORMAT RAISIN	E.5 – GRAFIC BRETAGNE	E.6 - MATELOC
Sistema de actores (continuação)		A Presidência : presidente e secretário Os assalariados	As organizações regionais e nacionais de SCOP Empresas As colectividades territoriais
Grupos- alvo	<ul style="list-style-type: none"> Jovens artistas e artesãos da arte (restauração, criação, formação, difusão) Responsáveis ou detentores do património artístico (colectividades, particulares) 	Jovens enquadrados pela lei de 1987 (lei sobre a obrigação de emprego de trabalhadores deficientes físicos e mentais).	Em intersecção com os actores. Grupo alvo principal : os co-empresários.
Missão do empresário social	<p>Dirigir a associação e, em seguida, a SCIC para permitir a formação, a criação de <i>ateliers</i> de arte em cooperativa. Desenvolver assim as criações, as restaurações, as difusões de obras e conhecimentos, dirigindo-se a todo tipo de público.</p> <p><i>Gestão administrativa :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> assalariados (em seguida assalariados sócios) sócios intervenientes 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir o operacional Assegurar a coesão interna : elemento chave do sucesso Preparar o futuro 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar o futuro Dirigir o operacional Fazer convergir dinâmica empreendedora e projecto/promessa cooperativa
O empresário social	Nascido em 1950 em Montluçon. Tem um diploma de auxiliar de escritório aos 18 anos e um primeiro emprego. Após uma formação de 9 meses de « gestor de rede de franquia » no IPF (<i>Institut de Promotion de la Franchise</i>), abre um escritório de desenvolvimento de rede de franquias. Director Administrativo e Director de Recursos Humanos do grupo « Points Chauds » em Dijon (1991 à 1996). Cria a rede francesa da central « Aspi-France » contratando os instaladores (18 meses). Substitui um Presidente Director Geral no sector alimentar e em seguida pede uma licença sem vencimento de 6 meses. É contratado por Format Raisin em Janeiro de 2001, após uma grave crise em que a metade dos jovens e o Director formam destituídos.	50 anos. Diploma DEA de Economia. Experiência profissional anterior de formador Experiência activista de acompanhamento da criação de empresa junto a um público de imigrantes e requerentes de asilo. Ocupou a direcção de <i>GRAFIC BRETAGNE</i> depois de ter realizado o estudo inicial de viabilidade.	49 anos Formação superior em Ciências Económicas (DESS). Experiência anterior em : <ul style="list-style-type: none"> função de consultoria em empresas cooperativas, na qualidade de Representante Regional junto às Scop da região. direcção de empresa cooperativa.

INSCOOP / Universidade de Coimbra – Portugal

	<i>Associação Fernão Mendes Pinto</i>	<i>União Mutualista Nossa Senhora da Conceição</i>	CERCIPENICHE – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos em dificuldade, CRL
Sistema de actores	<p>Parcerias locais e regionais: empresas; cooperativas; associações (IPSS; Associações de desenvolvimento local (ADL) e outras); escolas; Câmaras Municipais; Instituto Português da Juventude (IPJ), Centro Distrital Da Segurança Social (CDSS)</p> <p>Parcerias internacionais: ONG Europeia para a juventude e as confederações francesa e belga das <i>Maisons de Jeunesse et Culture, Solidarité et Développement, RNIB-Royal National Institute for the Blind</i> (RU), <i>Ibis.Acam, AS</i> (Espanha)</p> <p>Representações: centro executivo da Comissão local de acompanhamento do Rendimento Social de Inserção (RSI), Rede Regional para o Emprego, Projecto Integrado de Intervenção Precoce, Comissões de Protecção de Menores, Rede Social, Grupo Interv. Social Comunitária, Federação das Associações do Concelho de Montemor.</p> <p>Redes internacionais: <i>Contacto 2103, Inter'act</i> – Grupo europeu de interesse económico</p>	<p>Parcerias: CDSS; Administração Regional de Saúde de Setúbal, Câmara Municipal do Montijo, Conselho Local de Educação, Conselho Municipal de Juventude, Instituto de Reinserção Social, Ministério da Educação, Projecto de Cuidados Continuados, Projecto Vida, Comissão Nacional para o Mercado Social de Emprego.</p> <p>Representações: centro executivo da Comissão local de acompanhamento do RSI, onde representa as IPSS., União das Mutualidades Portuguesas.</p>	<p>Parcerias locais: Comissão Local de Protecção de Crianças e Jovens em Risco, Comissão Local de Apoio ao RSI, Conselho Local de Educação, Conselho Local de Acção Social, Centros de Emprego de Torres Vedras e Caldas da Rainha, escolas básicas dos 2º e 3º ciclo do concelho, escola primária, Câmara Municipal e Junta de Freguesia de S. Pedro, Associação para o desenvolvimento de Peniche (ADEPE), Sindicato dos Pescadores, Pescagest, Associação Juvenil de Peniche, Equipa Transdisciplinar de Apoio à Criança.</p> <p>Representações: Federação Nacional das Cooperativas de Solidariedade Social (Fenacerci), Formem; REAPN-Rede Europeia Anti-Pobreza; OCPLP (Organização Cooperativista dos Povos de Língua Portuguesa), Grupo de Tarefa para a Certificação em Reabilitação.</p>
Recursos	70% das receitas é proveniente de subsídios (40% do sector público e 30% de outros sectores, em especial da União Europeia), 13% dos pagamentos dos utentes e 15% de prestações de serviços.	Para além das quotizações dos associados e dos pagamentos dos utentes, os fundos provêm de acordos de cooperação com o CRSS, acordos com o Ministério da Saúde, apoio Câmara Municipal do Montijo (ex: cedência terrenos).	71% das receitas é proveniente de subsídios (Segurança Social, Centro de Emprego, Programas Europeus), 8% de vendas e prestações de serviços (onde se incluem participações dos utentes). O Ministério da Educação também apoia através de destacamento de pessoal.
Empregados	212 funcionários dos quais 63 são licenciados (sociólogos, psicólogos, técnicos de serviço social, educadores de infância), 20 possuem o bacharelato, e 52 o ensino secundário. Na sua maioria são trabalhadores permanentes. Integra também trabalhadores estagiários e desempregados. As despesas com pessoal Constituem 37% das despesas. É o maior empregador do conselho.	239, sendo 82 efectivos, 94 com contrato a prazo e 63 trabalhadores independentes. É o maior empregador privado da cidade.	72 (1 director, 6 professores, 2 psicólogos, 1 sociólogo, 4 terapeutas, 1 médico e um psiquiatra, 15 monitores de formação e de actividades ocupacionais, 1 animador socio-cultural, 2 técnicos de serviço social, 1 técnico de motricidade, 5 administrativos, 2 cozinheiros, 8 jardineiros, 2 vigilantes, 1 auxiliar de educação...). O pessoal constitui 52% das despesas. É o segundo maior empregador privado da cidade.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Associação <i>Fernão Mendes Pinto</i>	União Mutualista <i>Nossa Senhora da Conceição</i>	CERCIPENICHE – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos em Dificuldade, CRL
Actividades desenvolvidas	<p>Departamentos:</p> <p>Gabinete de Imagem, Comunicação e Marketing</p> <p>Serviço de Saúde e Cuidados Sociais</p> <p>Departamento do Desporto</p> <p>Centro de Cultura e Juventude</p> <p>Departamento de Assuntos Sociais (creches, jardins de infância, ATL, amas, RSI, Comissão de Protecção de Menores, Projectos de Luta Contra a Pobreza)</p> <p>Departamento de economia social</p> <p>Departamento de formação profissional e desenvolvimento</p> <p>Gabinete Permanente em Bruxelas</p> <p>Quatro empresas de inserção nos sectores da hotelaria e restauração, imagem e comunicação, desporto e lazer.</p>	<p>Centro clínico e farmácia</p> <p>Centro Polivalente (centro de dia, serviço de apoio domiciliário, alojamento temporário), Centro de Dia da atalaia (centro de dia e SAD), Centro de Acolhimento Temporário para Idosos, Lar Montepio (centro de dia, SAD, lar, alojamento temporário).</p> <p>Jardim Infantil “Casa da Criança” (creche, pré-escolar e ATL), Centro Infantil “António Marques”.</p> <p>Projecto de Intervenção Social da Carneira (Creche, Centro Sócio-Educativo, com ATL, centro de jovens e apoio às famílias) e Projecto de Intervenção Social do Esteval.</p> <p>Casa de acolhimento para Mulheres e Crianças Vítimas de Violência.</p> <p>Projecto piloto do Rendimento Mínimo Garantido.</p> <p>Três empresas de inserção social nos sectores da higiene e limpeza, lavandaria e cozinha.</p>	<p>Serviços: Escola de Educação Especial ; Centro de Apoio Ocupacional; Centro de Reabilitação Profissional (CREAP); Unidade de emprego protegido para jovens com deficiências mentais; Unidade residencial</p> <p>Formação e ajuda à inserção social e profissional de grupos menos favorecidos com avaliação e orientação profissional, formação e emprego de intervenção social e ajuda complementar.</p> <p>Participa no desenvolvimento de programas formativos disponibilizando espaços, formadores, transportes e estágios.</p> <p>Projecto ISTMO - A Fileira das Pescas como Espaço de Novas Oportunidades.</p> <p>Intercâmbio no Programa Juventude para a Europa.</p> <p>Projecto PROTUS (Projecto de Trabalho de Utilidade Social), de inserção pelo trabalho.</p> <p>Unidade de emprego protegido com 8 postos de trabalho para jovens com deficiência mental.</p> <p>Projecto OPTRA (Oportunidades de Trabalho): 4 utentes, num espaço próprio há 2 anos.</p>
Tipo de organização	Associação com os estatutos de: Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS); Associação para o Desenvolvimento Local (ADL); Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD).	Associação mutualista com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social	Cooperativa de solidariedade social equiparada a Instituição Particular de Solidariedade Social
Grupos-alvo	<p>Atende diariamente 600 utentes do concelho nas áreas: infância e juventude, toxicod dependência, crianças portadoras de deficiência (centro de estimulação precoce), famílias desfavorecidas.</p> <p>Grupos de baixos níveis de educação e qualificação e dificuldades de integração no mercado de trabalho.</p> <p>Jovens</p> <p>A comunidade, através das actividades editoriais e culturais e actividades desportivas.</p> <p>Instituições locais</p>	<p>Serviços de saúde e assistência médica e medicamentosa aos 5000 associados mutualistas e às suas famílias.</p> <p>Centro clínico e farmácia abertos à população em geral.</p> <p>Serviços sociais para a comunidade em geral, abrangendo 396 crianças e 140 pessoas idosas.</p> <p>Mulheres e crianças vítimas de violência</p> <p>Jovens e famílias carenciadas</p> <p>Desempregados de longa duração.</p>	<p>Crianças e jovens com deficiência ou com problemas de inserção sócio-profissional</p> <p>Jovens com necessidades especiais e deficiências diversas</p> <p>Beneficiários do RSI</p> <p>Desempregados</p> <p>Pescadores com baixos recursos.</p> <p>A comunidade, com acesso à piscina, fisioterapia, terapia da linguagem (depois do horário de trabalho).</p>

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Associação Fernão Mendes Pinto	União Mutualista Nossa Senhora da Conceição	CERCIPENICHE – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados, CRL
Missão do empresário social	Elaborar as linhas de orientação Representar a Associação		Elaborar o balanço, o relatório e as contas do exercício, orçamento e plano de actividades, execução do planeamento de actividade anual, executar o plano de actividade anual, contratar e gerir o pessoal, representar a cooperativa, propor o desenvolvimento de novos projectos
O empresário social	<p>Victor Camarheiro é presidente da direcção da Associação desde 1985. Esteve ligado à sua fundação, tendo feito parte dos corpos sociais desde o início.</p> <p>Nasceu em Montemor em 1959, onde estudou.</p> <p>Em 1976-77 fez um ano de serviço cívico (animação social e cultural).</p> <p>Integrou o grupo de teatro local (CITEC) desde 1968 até 1986, tendo sido actor, encenador, escritor de peças e director.</p> <p>Em 1977 foi trabalhar como fiscal técnico de obras públicas na obra do Baixo Mondego, enquanto estudou à noite. Em 1980-82 fez o serviço militar.</p> <p>Em 1983 foi convidado para criar e dinamizar o ATL da Associação.</p> <p>Em 1984 regressou à obra do Baixo Mondego agora como chefe da delegação do LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia Civil).</p> <p>Em 1985 foi convidado para ser agente de desenvolvimento local do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) trabalhando na Associação a tempo inteiro.</p> <p>Em 1987, frequentou um seminário de 3 meses sobre projectos de intervenção social em Berlim</p> <p>Em 1990, passou a ser trabalhador remunerado da Associação.</p> <p>Em 1993-97, foi responsável pelo gabinete de acção social e cultural da Câmara Municipal da Figueira Foz.</p> <p>Desde 2001 é vereador da Câmara Municipal de Montemor.</p>	<p>Dra. Elisabete Gomes, é presidente do Conselho de Administração desde Janeiro de 2002.</p> <p>Nasceu no Montijo, em 1958 e fez o curso de organização e gestão de empresas no ISCTE em Lisboa, em 1989.</p> <p>1979-86 trabalhou numa cooperativa agrícola no crédito agrícola de emergência.</p> <p>Leccionou matemática no ensino secundário em duas escolas do Montijo e Alcochete</p> <p>1989-01 trabalhou numa Caixa de crédito agrícola mutuo, e foi directora financeira e de recursos humanos</p> <p>Em 1989-92 deu aulas nocturnas de contabilidade, estatística e cálculo na escola de Alcochete.</p> <p>Em 1996-02, fez parte do conselho fiscal da União Mutualista. Dez 2001 foi trabalhar para a União enquanto directora-geral e em 5 de Janeiro de 2002, tornou-se presidente do conselho de administração.</p>	<p>Rogério Cação, Director Técnico do CREAP, estrutura que ajudou a implementar e à qual está ligado desde o seu início. Ele é professor destacado para a cooperativa há 16 anos.</p> <p>Possui Curso de Formação de Electromecânicos e Secção Preparatória aos Institutos Industriais, Curso Complementar dos Liceus, frequência do Curso Superior de Antropologia (ISCSP) e Diploma de Estudos Superiores Especializados em Supervisão Pedagógica e Gestão da Formação. Curso de Formação para Directores Técnicos de Centros de Reabilitação.</p> <p>Em 1970, primeiro contacto com o cooperativismo através de uma cooperativa cultural (Humus) nos anos 70. Membro da Direcção do Cineclube de Peniche e dinamizador de Grupo de Teatro para a Infância. Ele trabalhou em Lisnave em 1970. Em 1974-75 foi professor de educação visual e tecnológica. Em 1975 fez parte de conselhos de gestão de escolas. Participa na criação de uma cooperativa de habitação. Em 1987 é convidado à integrar a CERCIP e à organizar o centro. Em 1989 integra a direcção do CERCIPENICHE.</p> <p>É Formador convidado do IEFP, da Fundação Gulbenkian e do Instituto Superior de Serviço Social. Director Executivo da Fenacerci, Membro do Conselho Nacional para a Reabilitação e Integração da Pessoa com Deficiência, Membro do Juri do Prémio de Mérito para a inserção de pessoas com deficiência, foi Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Formem, é Vice presidente do Grupo Europeu para o Emprego da Pessoa com Deficiência Mental, integra o CECOP (Comité Europeu de Cooperativas), a OCPLP e o <i>Workability International</i> (organismo de empregadores de pessoas com deficiência).</p>

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Cooperativa Agrícola de Coimbra, C.R.L.	PLURICOOP – Cooperativa de Consumo, C.R.L.	CHEC BL – Cooperativa de Habitação e Construção Económica Bem Vinda a Liberdade, C.R.L.
Sistema de actores	Direcção Geral de Veterinária, Direcção Regional da Agricultura, IFADAP (serviços, projectos e financiamentos), INGA (subsídios PAC para agricultores) Ministérios da Agricultura e Indústria. Membro da Lacticcop (coop. produção leite) e da Coop. Agrícola Campo Beirão (actua fora do concelho) Membro da Unicentro (União das Cooperativas Agrícolas do Centro) Associação Nacional dos Produtores Milho, União dos Agrupamentos de Defesa Sanitária.	Parceiros locais: protocolos de cedência de instalações e custos de manutenção com 6 associações para serviços à comunidade e animação cultural, Cáritas Diocesana de Setúbal, Companhia de Seguros EURESAP (disponibilizando um espaço nas suas lojas). Parcerias nacionais: Grupo de Defesa do Consumidor e Protecção do Ambiente da Federação Nacional das Cooperativas de consumo (FENACOOOP) Representações: Conselho Nacional de Consumo, integra os corpos sociais da Cooplisboa (União de cooperativas retalhistas) e da Fenacooop.	Parcerias locais: Institutos de Emprego e Formação Profissional de Setúbal e Seixal, Câmara Municipal de Setúbal. Redes: Sociedade de desenvolvimento regional “Esteiros”, criada em 1996 e tendo como parceiros, entre outros, a Câmara Municipal de Setúbal, a Reserva Natural do Estuário do Sado, Juntas de Freguesia e a Associação Cristã da Mocidade. Representações: membro da Federação Nacional das Cooperativas de Habitação Económica (Fenache) e membro da União das Cooperativas de Habitação de Setúbal (Uchedes)
Recursos	A maioria das receitas provenientes das vendas de mercadorias (95%) aos agricultores ou dos produtos dos agricultores e a maior parte das despesas referentes a compra de mercadorias (88%).	Os seus recursos são provenientes das vendas de mercadorias (97%), e as suas despesas referentes às compras de mercadorias (83,1%).	Despesas e receitas centradas na actividade de construção de habitação.
Empregados	33, dos quais 9 técnicos (contabilidade (1), engenheiros agrícolas (7), veterinário (1)). As despesas com o pessoal representam 4% do orçamento.	417, sendo 315 efectivos e 102 contratados O pessoal representa 11% do orçamento.	Emprega 60 pessoas, 42 das quais efectivas, estando a maioria na construção e oficinas.

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Cooperativa Agrícola de Coimbra, C.R.L.	PLURICOOP – Cooperativa de Consumo, C.R.L.	CHEC BL – Cooperativa de Habitação e Construção Económica Bem Vinda a Liberdade, C.R.L.
Actividades desenvolvidas	<p>Unidades de secagem e de armazenagem de cereais e apoio a uma parte das actividades de produção com máquina (arrancador de batatas).</p> <p>Venda da produção dos agricultores a diversas entidades comerciais. Esta representa 90% da produção de milho e 80% da produção de batatas do concelho.</p> <p>Venda a crédito aos agricultores de factores de produção (alfaias agrícolas, combustíveis, sementes, produtos agro-químicos adubos, rações).</p> <p>Apoio técnico às candidaturas aos programas de ajuda ao rendimento.</p> <p>Serviços de laboratório de análises de vinho, terra e azeite.</p> <p>Controlo sanitário para em despiste de doenças e desparasitação em grandes e pequenos ruminantes.</p>	<p>Exerce actividade económica e social em 12 concelhos dos distritos de Setúbal, Lisboa e Santarém, através das 26 lojas COOP.</p> <p>Organiza-se em delegações locais, correspondentes às cooperativas integradas, cada uma com as suas actividades próprias de âmbito social e cultural. Possui a gestão associativa e patrimonial das cooperativas integradas.</p> <p>Departamentos: compras (Cooplisboa), vendas, administrativo e financeiro, cooperadores e recursos humanos, estudos, organização e qualidade, secretariado de assuntos socioculturais.</p> <p>Gabinete de Apoio ao Consumidor (GACCOOP).</p> <p>Formação e apoio a actividades culturais, sociais e desportivas e difusão de informação e sensibilização sobre consumo e ambiente.</p> <p>Núcleo de cicloturismo ao qual podem aderir os membros.</p>	<p>Cooperativa de habitação e auto construção de casas e acabamentos interiores.</p> <p>Possui uma sala de espectáculos, uma sala de convívio, um bar, um restaurante/sala de refeições, um grupo coral alentejano, um grupo de teatro amador, uma escola de música, uma escola de dança desportiva.</p> <p>Creche/jardim de infância para os filhos dos associados, e pretende edificar um centro de dia para os idosos.</p> <p>Oficina de carpintaria e outros trabalhos de construção.</p> <p>Cursos de formação profissional: informática, pedreiros, encanadores, carpinteiros e pintores.</p>
Tipo de organização	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa
Grupos-alvo	<p>11 884 cooperadores, principalmente pequenos agricultores da região de Coimbra: média de 2 hectares por propriedade.</p> <p>Associados de outras cooperativas da região.</p>	<p>Os membros são pessoas singulares maiores de 14 anos (57 000) e pessoas colectivas (60 associações sociais e culturais, etc.).</p> <p>Alunos de escolas dos concelhos</p> <p>A população local</p> <p>Algumas famílias carenciadas da cidade de Setúbal</p> <p>Associações, de clubes e colectividades, escolas, juntas de freguesia, cooperativas.</p>	<p>Os actuais 700 sócios da cooperativa são pessoas que não possuem casa própria em condições de habitabilidade na área de actuação da cooperativa.</p> <p>Toda a comunidade através das suas actividades culturais e desportivas, dos serviços de conservação e reparação de habitações e ainda de pequenos serviços de empréstimo de material.</p> <p>Trabalhadores desempregados de longa duração e jovens à procura do primeiro emprego.</p>
A missão do empresário local	<p>Gerente (previsto nos estatutos) gerir interesses da cooperativa e negociar em nome da direcção.</p> <p>Elaboração e controlo do orçamento e relatório de contas da cooperativa.</p> <p>Não assina cheques nem a sua assinatura obriga a cooperativa perante terceiros</p>	<p>Assinar todos os documentos que digam respeito à administração e representação da cooperativa, realizar reuniões destinadas a ouvir as opiniões dos cooperadores, trabalhadores e responsáveis das lojas COOP. Reuniões semanais com o conselho de gestão e reuniões trimestrais com as delegações locais e parceiros das actividades sócio cultural.</p>	<p>Elaborar o balanço, relatório e contas do exercício, orçamento e plano de actividades, executar o plano de actividade anual, contratar e gerir o pessoal, representar a cooperativa, assinar contratos, cheques e documentos necessários à administração, negociar ou contratar empréstimos ou financiamentos, dar posse das casas aos membros.</p>

Programa Leonardo Da Vinci – “Universidade Cooperativa Europeia”

	Cooperativa Agrícola de Coimbra, C.R.L.	PLURICOOP – Cooperativa de Consumo, C.R.L.	CHEC BL – Cooperativa de Habitação e Construção Económica Bem Vinda a Liberdade, C.R.L.
O empresário social	<p>Joel Figueiredo, gerente da CAC desde 1982.</p> <p>Dirigente da Associação Nacional de Produtores de Milho, director regional da União das ADS, assim como director nacional da federação das OPP-ADS (organizações de criadores de gado).</p> <p>Engº técnico agrário, formado na Escola Superior Agrária de Coimbra.</p> <p>Em 1975 fez o estágio de fim de curso na Federação de Grémios da Lavoura, núcleo que passou a ser a Lacticoop.</p> <p>Em 1976-82 integrou os quadros da Lacticoop como técnico de apoio aos produtores leite.</p> <p>Em 1975 fez um curso de associativismo no Instituto de Reorganização Agrária.</p> <p>Foi Presidente da direcção do Centro Hípico de Coimbra, presidente da União de Cooperativas Unicentro e dirigente nacional da Federação Nacional das Cooperativas Agrícolas (FENAGRO).</p>	<p>Chaleira Damas é director delegado e vice-presidente da direcção.</p> <p>Nasceu em Abrantes em 1950.</p> <p>É director delegado da Cooplisboa.</p> <p>Engenheiro em mecânica da produção, Instituto superior e técnico de Lisboa.</p> <p>Em 1970-74 fez a força aérea e foi membro da cooperativa militar.</p> <p>Em 1974-76 trabalhou numa companhia de diamantes em Angola.</p> <p>Em 1976-77 foi professor.</p> <p>Em 1977-83 trabalhou nos estaleiros navais da Setenave como chefe de produção.</p> <p>Em 1983/1993, trabalhou nos serviços municipalizados da Câmara de Setúbal.</p> <p>Em 1980 tornou-se membro da Cootset (Cooperativa de Trabalhadores de Setúbal), sendo membro da direcção desde 1986 e presidente desde 1989. Em 1992, esta cooperativa fundiu-se na Pluricoop.</p>	<p>António Sebastião Areias é um dos fundadores e é presidente da direcção desde a criação da cooperativa.</p> <p>Ele nasceu em Setúbal.</p> <p>Em 1970-71 ele fez seu serviço militar, onde estudou.</p> <p>Em 1973-85, trabalhou no Entrepasto Industrial de Automóveis como soldador.</p> <p>Foi membro da JOC (Juventude Operária Católica) antes de 74.</p> <p>Em 1974, foi membro fundador da comissão de moradores que deu origem à cooperativa (1976).</p> <p>Em 1988-93, fez parte da direcção da Fenache. Desde 1994, faz parte da direcção da Uchedes.</p> <p>Fez parte da junta de freguesia (1985) e da Assembleia Municipal de Setúbal.</p>