

Capacitar para o Empreendedorismo Social. O modelo adotado pelo IES-Social Business School

Ana Melro ¹, Carlos Azevedo ²

1) DigiMedia-Digital Media & Interaction (CIC.Digital)/Universidade de Aveiro; IES-Social Business School, Portugal

anamelro@ua.pt; ana@ies-sbs.org

2) IES-Social Business School, Portugal

carlos@ies-sbs.org

Resumo

Empreendedorismo

1. Qualidade ou carácter do que é empreendedor.
2. Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza acções ou idealiza novos métodos com o objectivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer actividades de organização e administração.

Social

1. Que diz respeito à sociedade.
2. Que tem tendência para viver em sociedade.
3. Que diz respeito a uma sociedade comercial.

Assiste-se, desde há uns anos a esta parte, a uma atribuição de relevância ao desenvolvimento da atitude empreendedora do indivíduo. Ter uma atitude empreendedora não está apenas relacionado com a criação do próprio negócio mas, cada vez mais, com a forma como se perspectiva a forma de estar pessoal e socialmente, significando isso, entre outras coisas, a forma como se contribui para a resolução de problemas da sociedade do território onde se está inserido.

Portugal não é exceção e a tendência global rapidamente foi apropriada no contexto nacional. Assim, é cada vez mais frequente o modo de trabalho em incubadoras ou espaços de *cowork* (trabalho em colaboração com outros profissionais ou projetos/empresas), o surgimento de *startups*, entre outros, imprimindo um tipo de dinamismo e forma de estar nos negócios que era pouco compreendida há alguns anos. Adicionalmente, o ensino do Empreendedorismo tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos como forma de acelerar o processo empreendedor.

O IES-Social Business School é uma das entidades que se posiciona neste âmbito da formação e capacitação para o empreendedorismo, com foco específico no empreendedorismo social. Este posicionamento, que define o próprio IES-SBS desde a sua origem, em 2008, tem orientado o esforço de trabalho na convergência entre setores de atividade para uma economia de impacto, isto é, para a dinamização de um ecossistema de empreendedorismo que tenha como objetivo a criação de valor para a sociedade.

Palavras chave: Inovação e Empreendedorismo Social; capacitação; modelo de aprendizagem;

¹ Dicionário Online Priberam.

² Dicionário Online Priberam.

IES-Social Business School.

1. Introdução

A relevância que o conceito empreendedorismo e o desenvolvimento de uma atitude empreendedora ganharam nos últimos anos tem-se refletido na forma como as organizações de ensino formal ou as que contribuem para a capacitação de indivíduos de forma mais informal, incluíram nos seus currículos e planos de formação o ensino do empreendedorismo e de tudo o que lhe está associado.

Quando analisados alguns dos currículos ou planos de formação (Instituto Pedro Nunes³, plano curricular da licenciatura em Enfermagem da Universidade do Porto⁴, plano curricular do mestrado em Design Industrial e do Produto⁵), verifica-se que capacitar para o empreendedorismo é essencial quer para a promoção do interesse no desenvolvimento do próprio negócio, quer para o desenvolvimento de comportamentos pessoais e profissionais empreendedores.

Desde 2011, com a implementação dos seus programas de formação, o IES-SBS oferece capacitação em inovação e empreendedorismo social. E, desde 2014, que, de uma forma agregadora, o IES-SBS consegue sistematizar aprendizagem, identificar lacunas e transformar o conhecimento adquirido em respostas formativas através do seu posicionamento enquanto Social Business School.

É sobre o modelo formativo do IES-SBS que o presente artigo reflete. Apresenta-se o conceito basilar de Inovação e Empreendedorismo Social, do qual decorre o posicionamento conceptual da Escola, sendo depois apresentada de forma mais detalhada a articulação dos diferentes temas enquanto áreas de atividade e de como todos confluem para o desenvolvimento da investigação e ampliação da fronteira do conhecimento neste domínio.

Seguidamente, é apresentado o modelo de aprendizagem desenvolvido e aplicado pelo IES-SBS, destacando-se a forma distintiva como se ensinam os conteúdos de empreendedorismo social, nomeadamente, considerando o ciclo de vida das iniciativas de empreendedorismo social e as necessidades do empreendedor social ao longo das suas várias fases. Este modelo dá ainda um passo extra face a outros modelos existentes por adotar uma cultura híbrida entre a formação e o apoio ao desenvolvimento de ideias, tendo como objetivo alcançar uma verdadeira capacitação dos formandos e dos empreendedores sociais, através da extensão do processo de aprendizagem – acompanhamento a customizado a iniciativas e criação de comunidades locais

³ [Instituto Pedro Nunes](#)

⁴ [Licenciatura em Enfermagem da Universidade do Porto](#)

⁵ [Mestrado em Design Industrial e do Produto](#)

de aprendizagem.

Enquanto organização que forma e capacita para o empreendedorismo social desde 2008, existe um conjunto de dados que permite apontar já algumas evidências que suportam o desenvolvimento do modelo formativo, pelo que é realizada também uma análise e apresentados alguns resultados relativos ao modelo IES-SBS.

O artigo tem como objetivos:

O1: Dar a conhecer o modelo pedagógico do IES-SBS;

O2: Perceber o ajustamento necessário entre ciclo de vida das iniciativas de inovação e empreendedorismo social e a oferta pedagógica;

O3: Refletir sobre a continuidade do processo de formação em momento posterior à frequência do programa.

2. Empreendedorismo Social: definição de um conceito

Sendo a primeira Escola de Negócios Sociais em Portugal focada exclusivamente no ensino da Inovação e Empreendedorismo Social, o IES-Social Business School tem, desde a sua génese, uma linha conceptual que define a sua atuação. Assim, Filipe Santos é o autor do conceito central para quem empreendedorismo social é o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sua sociedade, o que se traduz em Inovação Social sempre que se criam respostas mais efetivas (por comparação às alternativas existentes) para o problema em questão (Santos, 2009).

Social entrepreneurship can be interpreted as the second invisible hand of the economic system, this one based on others-interest rather than self-interest. By pursuing their specific others-interest and addressing opportunities for value creation in a distributed way, social entrepreneurs drive the economy closer to an efficient outcome by systematically identifying neglected positive externalities and developing mechanisms to incorporate these into the economic system. (Santos, 2009, p. 44-45).

Da explanação do conceito de empreendedorismo social apresentado, podem retirar-se várias palavras-chave, como o interesse pelo outro, a criação de valor, e a identificação de externalidades positivas negligenciadas. É nesta tríade que assenta a atuação do empreendedor social e o modelo pedagógico do IES-SBS .

Nesta perspetiva, o conceito de economia de impacto ganha particular importância enquanto espaço onde a perspetiva no outro, na criação de valor para a sociedade e no aumento das externalidades positivas passa a ser o foco das organizações sociais e/ou das iniciativas de

empreendedorismo social independentemente da sua natureza jurídica (pública, privada ou social). Assim, as atitudes dos empreendedores sociais, as práticas de gestão, os modelos de negócio e os mecanismos de controlo de recursos visam a maximização do impacto positivo e a criação de valor para a sociedade (através da internalização das externalidades positivas negligenciadas pelo empreendedor tradicional) tendo como restrição a necessidade de obtenção dos recursos necessários à prossecução deste objetivo.

Assim, as iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social, e de acordo com a definição apresentada, localizam-se no centro de uma nova área de intervenção, onde é possível encontrar novas formas de afetação dos recursos dos três setores (público, privado e social) na solução de problemas da sociedade. Esta nova área é a designada Economia de Impacto conforme consta da Figura 1.

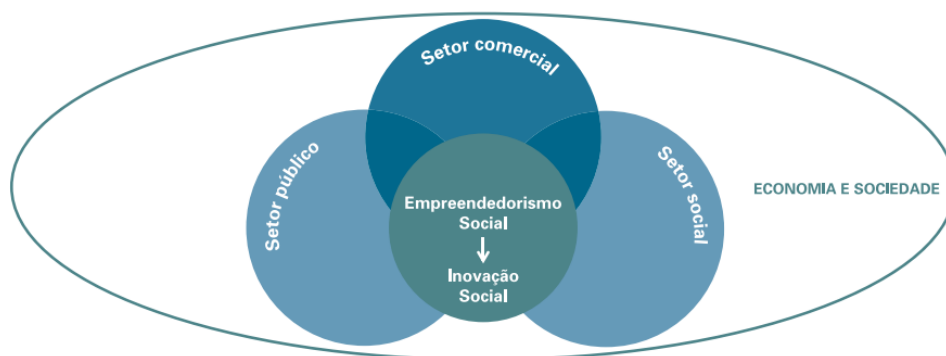


Figura 1 – Economia de Impacto

É no sentido desta convergência e da promoção da Economia de Impacto que o IES-SBS atua, acompanhando as várias fases dos projetos que vê iniciar ou que o procuram já em fases mais avançadas do seu ciclo de vida. É sobre o ciclo de vida das iniciativas de inovação empreendedorismo social que se irá debruçar a secção seguinte.

3. Ciclo de vida das iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social

Nem todas as iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social se encontram na mesma fase. Apesar do carácter óbvio da afirmação anterior, foi necessário compreender quais as fases do ciclo de vida das iniciativas para que o modelo pedagógico do IES-SBS se adequasse às necessidades do mercado.

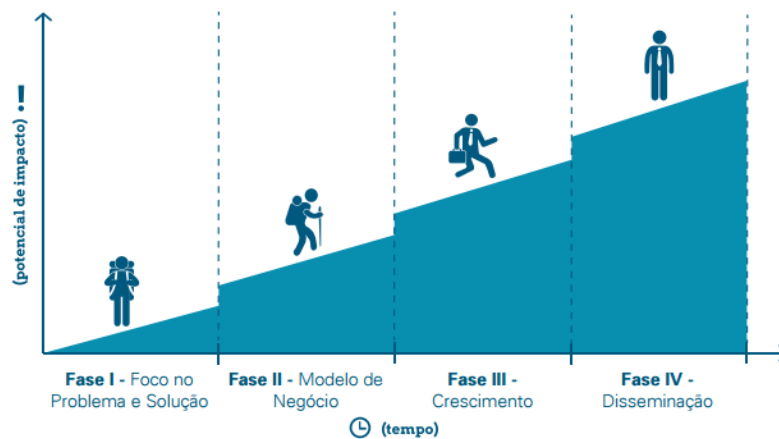


Figura 2 – Ciclo de vida de uma iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social

Assim, e seguindo cada uma das fases apresentadas na Figura 2, num primeiro momento, o empreendedor social tem o seu foco no problema da sociedade que pretende ver resolvido e na respetiva solução, isto significa que toda a sua energia é canalizada para o entendimento aprofundado deste problema, para a definição do público-alvo e para a construção de uma solução inovadora e sustentável.

À medida que o tempo vai passando é objetivo que o impacto criado vá aumentando. Desta forma, numa segunda fase, a solução desenvolvida é validada através da implementação de um piloto, que permitirá testar e validar as hipóteses construídas, o modelo de negócio e a solução desenhada.

Caso se tenham validado todos os aspetos anteriores (hipóteses, solução e modelo de negócio), o crescimento da iniciativa passa a ser o objetivo para que a solução chega ao maior número de beneficiários possível. A replicação e a escalabilidade devem ser consideradas à partida pelo empreendedor social, esses dois aspetos são muito importantes quando se avalia a pertinência de uma iniciativa, uma vez permitem chegar a um público-alvo mais vasto.

A última fase é a da institucionalização/disseminação, ou seja, quando a iniciativa está já numa fase de maturação tal e adquire uma importância tão significativa para resolver o problema que o próprio sistema (três setores em conjunto ou um dos três) a absorve. É também nesta fase que, normalmente, se contribui para a mudança de comportamentos na sociedade, do mercado e/ou de políticas públicas.

Como se referiu, foi nestas quatro fases do ciclo de vida das iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social que o IES-SBS baseou o seu modelo pedagógico, tendo em consideração diferentes variáveis: as competências necessárias ao empreendedor social por fase do ciclo de vida; as necessidades para que ocorra uma passagem de uma fase para outra (sem

que se sintam atropelos ou uma evolução demasiado lenta ou rápida); as necessidades da própria iniciativa e do território como um todo, ou seja, a forma como a iniciativa poderá continuar a criar valor para a sociedade. É este modelo pedagógico que se irá apresentar de seguida.

4. Capacitação para o Empreendedorismo Social: o modelo do IES-SBS

O modelo pedagógico do IES-SBS apresenta algumas características específicas que se constituem como elementos diferenciadores e que são responsáveis pelo valor acrescentado reconhecido aos seus programas. Essas características variam desde a capacidade de parceria com outras instituições de ensino, a forte ligação ao terreno e vivência das mesmas situações enquanto iniciativa de empreendedorismo social.

Avaliando as necessidades do mercado, criou-se um modelo híbrido de formação, que concilia abordagens mais de terreno com estudos académicos, discute os principais pontos de convergência entre as duas abordagens (científica e prática) adotadas o que, em última instância, apoia ao desenvolvimento de novos conteúdos na área da gestão. O cruzamento com os fatores distintivos do modelo de aprendizagem explícita também muito do sucesso obtido até ao momento, seja pela taxa de repetição do serviço, os elevados níveis de satisfação dos *stakeholders* ou pela dinâmica criada pela rede *alumni* que se torna ela própria dinamizadora do ecossistema de empreendedorismo social em Portugal.

Retomando a Figura 2, mas agora adaptando-a ao modelo pedagógico do IES-SBS, construiu-se a Figura 3, relativa à oferta formativa por fases do ciclo de vida.

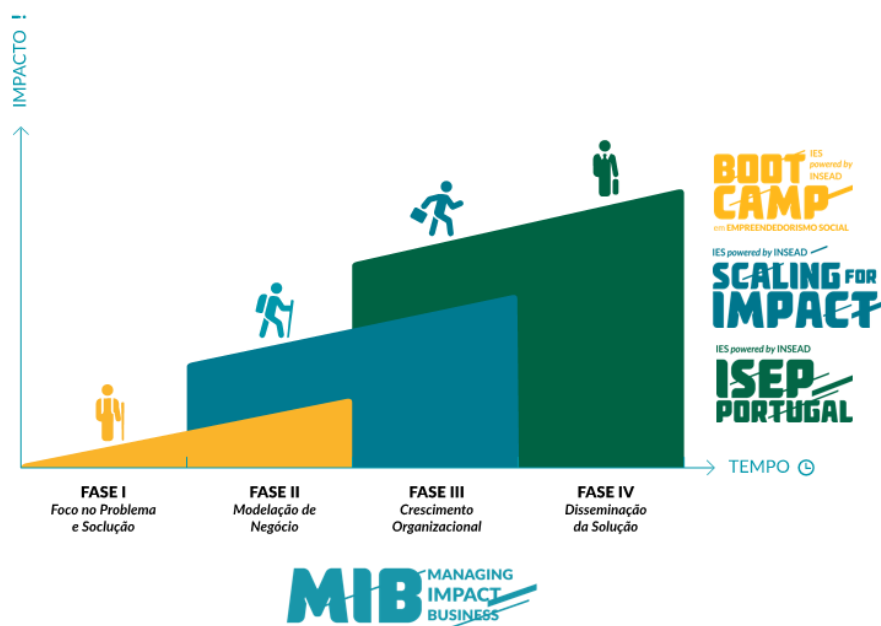


Figura 3 – Oferta formativa do IES-SBS por fase do ciclo de vida das iniciativas de Inovação e

Empreendedorismo Social

Tendo em conta as fases descritas na secção anterior, verifica-se que primeira fase se encontram os empreendedores sociais que têm ainda uma ideia de iniciativa ou negócio social, desta forma, o *Bootcamp em Empreendedorismo Social* é o programa de excelência em que se trabalham os conceitos iniciais, se aprofunda o conhecimento do problema, se conhece claramente o público-alvo e se robustece a solução, o resultado prático ideal será a realização do piloto. Após os resultados retirados da realização do piloto (que deverá ter a duração entre seis meses a um ano), o empreendedor deverá avaliar o seu modelo de negócio, verificar quais os ajustamentos necessários a fazer e pensar na implementação da iniciativa.

O final desta fase, em que se avaliam os resultados do piloto e se decide pela implementação da iniciativa ou revisão dos seus pressupostos base, é o momento de afinação do modelo de negócio e até de reflexão sobre o potencial de crescimento da iniciativa. Nesta altura, a iniciativa está pronta para frequentar o programa *Scaling for Impact* onde o líder da iniciativa deve adquirir competências de gestor, nomeadamente, conhecimentos em sustentabilidade, gestão de recursos, medição de impacto, entre outros. É natural que na fase de crescimento, o modelo de negócio mude por forma a crescer de forma sustentável.

Quando a iniciativa valida todos os seus pressupostos-chave, optou pela sua implementação, construiu um modelo de negócio robusto e sustentável que lhe permitiu, inclusivamente, crescer, pode pensar na possibilidade de se institucionalizar, disseminando a solução por todo o território, contribuindo para a mudança de comportamentos da sociedade. Esta é a fase em que o empreendedor social é um evangelista da sua iniciativa e do empreendedorismo social e da importância da resolução do problema. As competências-chave nesta fase são a da liderança e gestão de equipas, de gestão de parcerias e de modelos de financiamento e o IES-SBS oferece, nesse sentido, o *ISEP Portugal – INSEAD Social Entrepreneurship Programme*. Através deste programa, o líder da iniciativa é convidado a ganhar as competências e a rede necessárias para alterar de forma sistemática os comportamentos da sociedade em relação ao problema identificado.

Note-se que os programas de formação do IES-SBS são, normalmente, intensivos, de curta duração e muito práticos porque permitem a aplicação do conhecimento e das ferramentas às iniciativas, depois de sessões curtas de exposição teórica sobre o conteúdo que são ilustradas por estudos de caso desenvolvidos especificamente para cada um com base em iniciativas de

sucesso.

Não sendo esta uma variável exata em todas iniciativas de empreendedorismo social, é importante que cada uma das fases tenha limites temporais definidos à partida. A fase um deverá durar entre 6 a 18 meses; o modelo de negócio prolonga-se entre os 18 e os 30 meses; mas já no caso das fases três e quatro o limite temporal pode durar mais tempo ou mesmo ser ilimitado, dependendo da capacidade de escalabilidade da iniciativa.

Em 2015, agregando uma oferta que já tinha vindo a existir em formato de módulos individuais ao longo dos últimos anos, o IES-SBS criou o *Managing Impact Business (MIB) Programme*. Este programa foi construído tendo em consideração as principais necessidades transversais dos empreendedores sociais ao longo da implementação e crescimento das suas iniciativas, uma vez que nem sempre o que se pretende é a realização de um programa intensivo onde se passa por todas as sessões de reflexão das iniciativas (como acontece com os programas mencionados anteriormente). É, por isso, um programa transversal, que pode ser frequentado por módulos ou de forma agregada, oferecendo conhecimento em liderança, comunicação, modelo de negócio, sustentabilidade, negociação, entre outros, sempre focado em iniciativas de inovação e empreendedorismo social.

Adicionalmente, no início de 2016 foi criado um programa focado no empreendedorismo social corporativo, seguindo a lógica apresentada na definição da Economia de Impacto. O *Impact Business Bootcamp (IBB)* é um programa dirigido ao setor privado, que pretende resolver problemas internos da organização tendo como objetivo último a sua resolução criando, simultaneamente, valor para a sociedade, através do impacto, direto ou indireto, que produz através da sua ação.

Não obstante todos os programas referidos anteriormente, o modelo pedagógico do IES-SBS não se esgota na sala de formação. Os programas são momentos de transmissão de conhecimento e ferramentas (desenvolvidas com recurso a conhecimento, metodologias e estudos de caso específicos desenvolvidos pelo centro de conhecimento do IES-SBS), mas também, momentos de energia e motivação. Pelo seu grau de importância, não se pretende que estes dois fatores críticos de sucesso na implementação das iniciativas fiquem na sala. Assim, é possível após a realização de um programa de formação recorrer ao Acompanhamento da iniciativa, num programa de seis meses, o qual se inicia com a realização de um Plano de Estruturação da Iniciativa (PEI), que é avaliado e a posiciona num momento concreto da sua fase de vida.

O posicionamento da iniciativa (através de um Plano de Diagnóstico da Iniciativa (PDI) individualizado onde consta a trajetória de aprendizagem que a iniciativa deve percorrer durante

este período) permite que se definam quais as ferramentas essenciais ao seu desenvolvimento, construídas e facultadas pelo IES-SBS e uma monitorização de dois em dois meses.

Adicionalmente, e também lançadas em 2016, com os objetivos essenciais de partilha de aprendizagens, disseminação de conhecimento e descentralização do modelo pedagógico do IES-SBS, foram criadas as Tribos IES-SBS, ou seja, comunidades de prática vibrantes, nas quais os empreendedores sociais que delas façam parte possam aí encontrar ferramentas para a resolução de problemas com que se vão defrontando no dia-a-dia numa base de aprendizagem entre pares. As Tribos IES-SBS têm uma base local e permitem que os líderes de iniciativas de empreendedorismo social aprendam no seu contexto local, resolvam desafios comuns e partilhem conhecimento recorrendo, sempre que necessário, ao conhecimento e às ferramentas produzidas pelo Centro de Conhecimento do IES-SBS.

O IES-SBS oferece, desde 2009, programas de formação, tendo o *Scaling for Impact* tido início em 2014, o *MIB programme* em 2015 e o *IBB* em 2016. São já alguns anos que se traduzem numa enorme rede de alunos e de resultados que permitem validar o modelo adotado. De seguida apresentam-se alguns desses resultados.

5. Principais estatísticas do modelo de formação IES-SBS

Desde 2009, o IES-SBS já realizou 93 programas de formação, capacitando 2.858 empreendedores sociais e 590 organizações sociais.

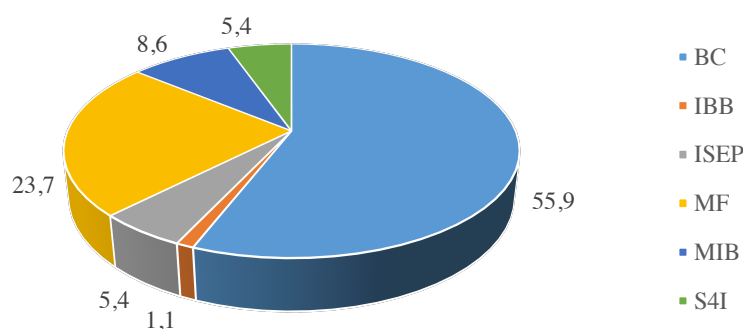


Gráfico 1 – Programas de formação oferecidos pelo IES-SBS, entre 2009-2016 (%)

Da análise do gráfico anterior, é possível verificar que o programa com mais edições é o Bootcamp em Empreendedorismo Social, com 56, quer abertas ao público, quer promovidas por organizações privadas. Isto permite concluir, como veremos de seguida, que a maior parte das iniciativas de inovação e empreendedorismo social se encontram na primeira fase das quatro referidas anteriormente, ou seja, com o foco no problema e na solução.

Adicionalmente, é importante referir que do ISEP foram promovidas 5 edições, bem como do Scaling for Impact. Módulos de Formação foram realizados 22, sobretudo em modalidade de workshop. O MIB teve uma edição, com um total de 9 módulos de formação e o IBB teve uma edição.

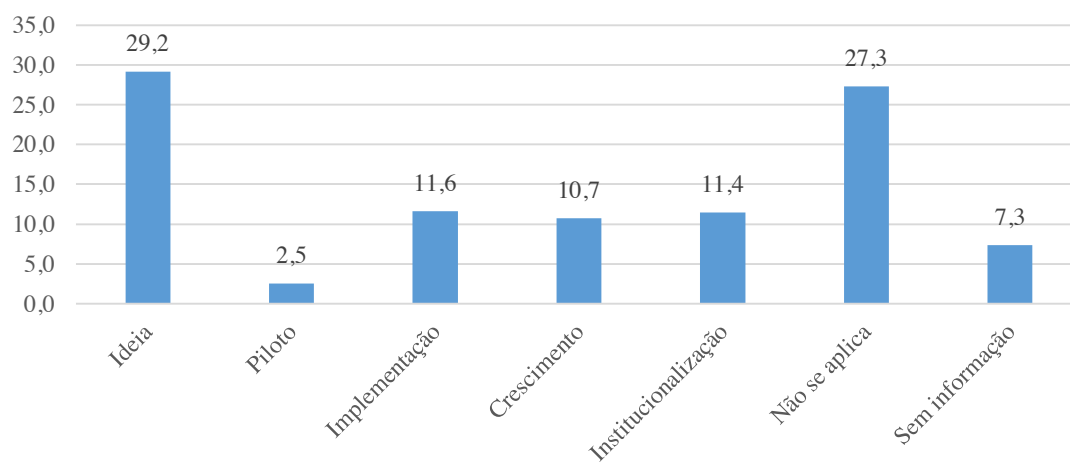


Gráfico 2 – Ciclo de vida das iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social (%)

No Gráfico 2 confirma-se a informação retirada do Gráfico 1, ou seja, a maior parte das iniciativas da rede IES-SBS encontra-se em fase de Ideia (29,2%), seguido da fase de implementação (11,6%) e da Institucionalização (11,4%). O elevado número da opção “Não se aplica” justifica-se pela quantidade de empreendedores sociais que pertencem à rede IES-SBS, mas não têm projetos implementados.

Seguindo a lógica da inspiração e da motivação para a implementação das iniciativas, mas também porque os programas de formação pretendem ser momentos de reflexão sobre os próprios projetos, grande parte dos programas são realizados em equipas, que podem ir de dois a cinco elementos. No Gráfico 3 pode verificar-se que este é o modelo mais procurado, com 66,7 da participação neste tipo de programas.

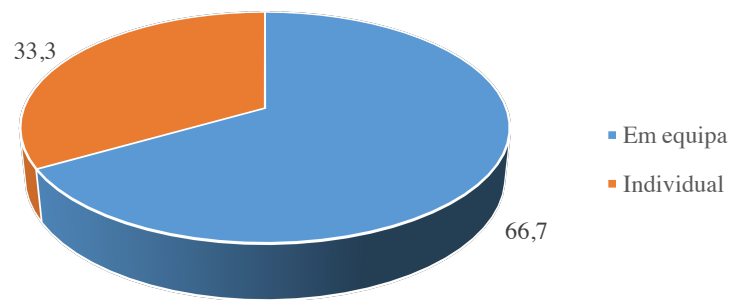


Gráfico 3 – Tipo de participação nos programas de formação do IES-SBS (%)

Relativamente à avaliação dos programas de formação do IES-SBS, que permite atestar a satisfação dos participantes em relação ao modelo pedagógico, pode verificar-se, através do gráfico seguinte que, em média, os programas de formação posicionam-se nos 4,8 (numa escala de 1 a 5). O programa com melhor avaliação foi o IBB, no entanto, apenas foi realizada uma edição. Bootcamp, Módulos de Formação e ISEP posicionam-se nos 4,6 e o Scaling fo Impact e o MIB nos 4,7.

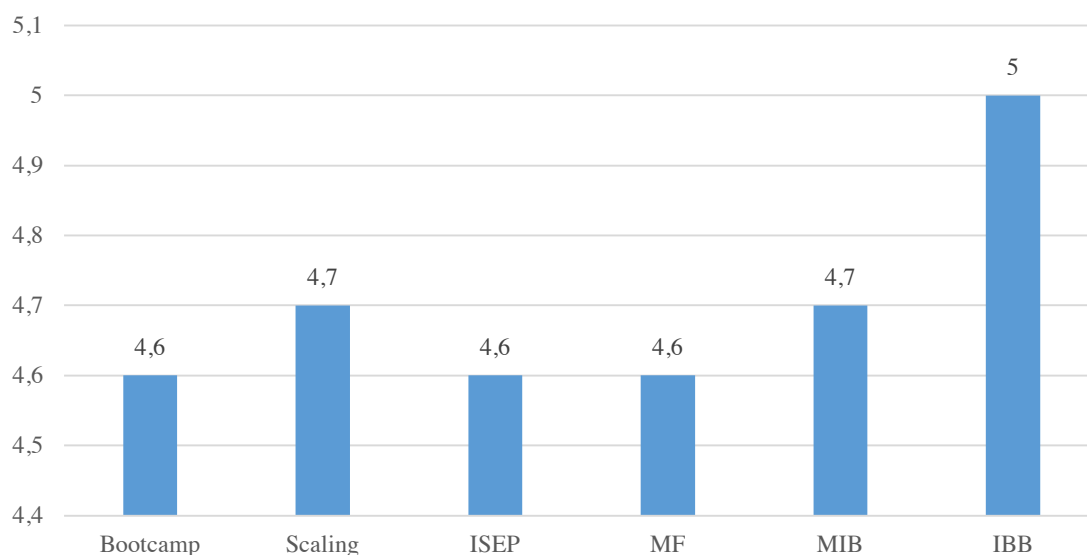


Gráfico 4 – Avaliação dos programas de formação do IES-SBS (média/programa)

° O modelo de avaliação dos programas de formação do IES-SBS segue a escala entre 1 e 5, sendo 1 o valor mais negativo e 5 o mais positivo.

Considerando o número de programas, de participantes e a avaliação obtida, é possível concluir que o modelo pedagógico do IES-SBS é um sucesso. Adicionalmente, são vários os empreendedores que repetem os programas e que procuram o IES-SBS nas diferentes fases do ciclo de vida dos seus projetos.

Por este motivo, foi pensada a replicação deste modelo, com base nas Tribos IES-SBS, após o momento de implementação e validação da dinâmica de aprendizagem no território.

As Tribos IES-SBS são, então, consideradas como extensões do processo de aprendizagem, verdadeiras comunidades de prática, espaços de geração de aprendizagens, resultado da interação dos seus membros; espaços de partilha dessas aprendizagens, com os membros ou outras pessoas que tenham os mesmos interesses e pretendam contribuir para a mudança; espaços de dinamização dos seus membros (resolução de problemas que possam ter no desenvolvimento das suas iniciativas ou fomentar a ação na comunidade) e do território e, consequentemente, espaços de desenvolvimento territorial.

Pretende-se, assim, que o modelo pedagógico do IES-SBS acompanhe a iniciativa ao longo do tempo e das suas fases do ciclo de vida, ideia e piloto (com o Bootcamp); implementação e crescimento (com o Scaling for Impact) e institucionalização (com o ISEP), sendo que as Tribos IES-SBS e o processo de acompanhamento poderão (e, idealmente, deverão) acompanhar os empreendedores sociais e as iniciativas também ao longo destas fases, de forma descentralizada e adequada às diferentes necessidades de capacitação dos Empreendedores Sociais.

6. Conclusão

O modelo pedagógico do IES-SBS não é estático, antes está em constante evolução, tal como a sociedade, de um modo geral, e as iniciativas que acompanha em particular.

Este artigo pretendeu apresentar o modelo pedagógico do IES-SBS, e dar a conhecer a forma como, ao longo do tempo, foi necessário ajustar a oferta formativa às exigências das iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social, da sua evolução e da maturidade do ecossistema que foi ajudando a construir. Compreende-se isto se se analisar a forma como a oferta formativa foi criada e o processo pedagógico foi sendo revisitado e adaptado. Se em 2009, o IES-SBS oferecia o Bootcamp em Empreendedorismo Social; a partir de 2011 começou a oferecer o ISEP; em 2014 implementou o Scaling for Impact; em 2015 o Managing Impact Business; e, finalmente, em 2016 desenvolveu o Impact Business Bootcamp e estruturou o processo de acompanhamento e as Tribos IES-SBS. Finalmente, importa realçar que a rede de *alumni* do IES-SBS é central neste processo na medida em que permite uma reflexão avisada sobre o modelo pedagógico, a recolha de informação para a adequação dos programas e da extensão do

processo de aprendizagem, mas também porque garante a alimentação sistemática dos conteúdos gerados (codificação do processo levado a cabo por empreendedores sociais de sucesso – com elevado potencial de impacto – e produção de estudos de caso que tornam os programas ancorados no conhecimento de terreno.

Da reflexão realizada à volta dos resultados apresentados, facilmente se compreende que o modelo continuará dinâmico, uma vez que esse tem sido o fator crítico de sucesso. Adicionalmente, permitiu realizar reforçar, simultaneamente, a estratégia geral do IES-Social Business School enquanto centro de conhecimento para o Empreendedorismo social (materializada na construção, revisão e adaptação constante do seu modelo pedagógico através da criação de conhecimento, ferramentas e programas específicos e diferenciadores com forte ligação ao terreno), e o seu modelo de formação enquanto instrumento de concretização da sua missão: “Inspirar e Capacitar para um mundo melhor, através do empreendedorismo social”.

7. Referências

- Santos, F. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Working Paper. INSEAD Social Innovation Centre.
- Azevedo, C. & Santos F. (2016). Competitiveness of SE Initiatives: a new approach. WP. INSEAD