



Knowledge Center

Research Notes on **IMPACT ECONOMY**

JUNHO 2017

AUTORES

Notas biográficas

Ana Melro

Doutorada em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais (Universidade de Aveiro e Faculdade de Letras da Universidade do Porto); Licenciada em Sociologia e Mestre em Sociologia da Infância (Universidade do Minho). Licenciada em Gestão (UTAD). Pós-Graduação Internacional em Empreendedorismo Social (Instituto Politécnico do Porto e Universitat de Vic). Bolseira de Pós-Doutoramento da FCT, membro do DigiMedia - Digital Media and Interaction (CIC.Digital), Universidade de Aveiro.

Carlos Azevedo

Diretor Académico IES-SBS, é Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa - Porto. É Docente no Ensino Superior e Doutorando em Economia na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Foi Presidente da Direção e é fundador da ESLIDER-PORTUGAL - Rede Nacional de Líderes da Sociedade Civil, foi membro da Direção da EUCLID-NETWORK - Rede Europeia de Líderes da Sociedade Civil e é membro da Direção da Associação "Mundo a Sorrir". Foi Coordenador Geral da UDIPSS-PORTO - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto. Foi também Investigador Associado do INSEAD e Investigador Assistente na Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto.

Filipa Carlos

Tem um Doutoramento em Sustainable Energy Systems (Programa MIT|Portugal) (2014), uma Pós-graduação em Sistemas Sustentáveis de Energia, Faculdade de Engenharia – UP (2008) e é Licenciada em Engenharia do Ambiente, Faculdade de Ciências e Tecnologia - UNL (2005).

Ilda Gomes Rosa

PhD em Ciências Veterinárias, MsC em Produção Animal, Profª Auxiliar na FMV, Universidade de Lisboa, especialista no comportamento de animais de companhia, sócia fundadora da The KidsFellows® Research-Lab.

Inês Pereira de Figueiredo

PhD em Neurociências, pela Universidade de Salamanca, onde permanece como investigadora colaboradora. Tem publicado vários artigos em revistas internacionais, onde se tem relevado o impacto do stress. É Presidente e sócia fundadora da The KidsFellows® Research-Lab.

Joana Bastos

Socióloga na área da intervenção educativa, social e comunitária. Dirigente da Associação A3S. Mestre em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo pela Universidade de Coimbra desde 2016.

José de Freitas Santos

Professor Coordenador com Agregação do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto e coordenador geral da área de gestão na Escola. Doutor e Agregado em Ciências Económicas pela Universidade do Minho.

Miguel Alves Martins

Cofundadores do IES-SBS e é atualmente o Presidente da Direção. Tem um Global Executive MBA pelo INSEAD e um mestrado em Economia Social pelo ISCTE. É Professor Auxiliar Convidado na Nova School of Business and Economics, onde leciona as cadeiras de Social Entrepreneurship e Management of Non-Profit Organizations.

Rui Aquino

Licenciatura em Marketing pelo IPAM Aveiro; Mestrado em Marketing pelo IPAM do Porto, com especialização em Estratégia de Marketing aplicada ao Ecoturismo, especialização em Marketing Relacional pela Faculdade de Economia do Porto; Pós Graduação em Economia Social, Cooperativismo, Mutualismo e Solidariedade pela Faculdade de Economia de Coimbra; Doutorando em Ciências Empresariais na Universidad Rey Ruan Carlos, com especialização em Marketing. Responsável pelo Microcrédito e Empreendedorismo Social, no Montepio desde 2010.

Sophie Picoto

Psicóloga Clínica, MsC em psicopatologia clínica e psicopatologia pela Universidade Bordeaux II Victor Segalen, Terapeuta em Terapias Assistidas por Animal, sócia fundadora da The KidsFellows® Research-Lab.

Susana Bernardino

Doutora em Gestão pela Universidade Portucalense, Licenciada em Gestão, pela Faculdade de Economia do Porto. Desde 2009 que é docente no ISCAP na área de gestão. Desenvolve a sua investigação na área do empreendedorismo e empreendedorismo social, tendo participado em conferências e seminários sobre o tema e publicado diversos artigos científicos em revistas nacionais e internacionais.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Carlos Azevedo

IES-Social Business School

Miguel Alves Martins

IES-Social Business School

A barreira Invisível – o que une a Madre Teresa de Calcutá, o Steve Jobs e o Obama?

1. Empreendedorismo Social: Criação de Valor para a Sociedade!

O Empreendedorismo Social tem estado no centro de várias discussões académicas, empresariais, políticas, etc. Para muitos, o Empreendedorismo Social resulta da fusão entre os mecanismos de mercado e os processos inclusivos do sector social como se existissem princípios e lógicas de intervenção puramente distintivas. Todavia, as barreiras existentes entre os vários sectores (público, privado e social) são ténues. Existem organizações do sector social que são amplamente financiadas pelo sector público e/ou têm objetivos de redistribuição, outras que desenvolvem atividades lucrativas utilizando os mecanismos de mercado e os respetivos princípios de gestão. Por sua vez, as empresas fazem donativos substanciais ao sector social e existem, inclusivamente, áreas de atividade onde empresas e organizações sociais concorrem entre si.

Paralelamente, existem empreendedores que, utilizando mecanismos de mercado, estão profundamente comprometidos com os produtos e/ou serviços que produzem e/ou oferecem e que, por essa via, contribuem para a resolução de problemas sociais e para a transformação da Sociedade e outros que, criando modelos de negócio alternativos, assumem o mesmo desígnio. Pode-se, desta forma, concluir que a natureza jurídica de uma organização ou a formalização de uma iniciativa, por si só, não define a natureza do Empreendedor. Apesar de existirem diferenças significativas entre os vários tipos de formatos organizacionais, nenhum deles é invariavelmente superior aos restantes e o Empreendedorismo Social não é confinável a nenhum destes sectores e pode não resultar apenas em iniciativas híbridas que combinem elementos do Empreendedorismo Comercial e do Sector Social.

Afinal o que é o Empreendedorismo Social? O Empreendedorismo Social está relacionado com a motivação do Empreendedor Social que inspira a sua ação, e não com a natureza jurídica ou o formato associado à iniciativa que desenvolve. Um Empreendedor Social é assim motivado pela **criação de valor para a sociedade** e não pela captura de valor para si próprio. Por outras palavras, um Empreendedor Social é motivado pelo potencial de impacto social e de transformação da sociedade e não pelo potencial de geração de lucro decorrente da atividade da sua iniciativa.

Um Empreendedor Social pode e deve ter lucro na justa medida em que este tipo de apropriação permita a sustentabilidade da sua iniciativa com vista à resolução do problema que identificou e para o qual canaliza toda a sua energia, disciplina e paixão.

O Empreendedorismo Social é, assim, o processo de criação de soluções inovadoras e geradoras de valor para problemas da sociedade – importantes e negligenciados – que se tornam uma inovação social quando o seu impacto é comprovadamente maior do que as soluções já existentes e implementadas (Santos, 2012).

2. A Oportunidade: Problema da Sociedade

A motivação de um Empreendedor Social torna-o capaz de detetar oportunidades que não são identificadas pelo tradicional Empreendedor Comercial. Assim, em vez de criar e/ou responder a necessidades de potenciais clientes, o Empreendedor social procura resolver problemas da sociedade cuja solução tenha potencial de criação de valor para a Sociedade através não só do valor criado e percecionada pelo segmento-alvo, mas também por via da geração de **externalidades positivas**, isto é, efeitos muitas vezes não antecipados, que vão para lá da perceção imediata e que apesar de serem um fenómeno com valor económico não garantem apropriação.

O Empreendedor Social identifica oportunidades onde perceciona este potencial de criação de valor para a sociedade. Isto significa que é capaz de identificar **problemas negligenciados** – isto é, onde o mercado falha (porque, por exemplo, não considera as externalidades positivas) e o governo não responde (porque, por exemplo, os governantes não sentem ter o mandato para resolver problemas que afetem um segmento pouco representativo da sociedade). Estes problemas devem, igualmente, ser **importantes**, isto é, devem ter consequências nefastas para um determinado segmento-alvo e com spillovers negativos para a sociedade.

3. A Solução: da Oportunidade à Transformação da Sociedade

A motivação do Empreendedor Social, assim como a oportunidade identificada, influencia o seu comportamento na construção da solução. Dessa forma, e porque o segmento-alvo pode estar condicionado por incapacidade de pagamento e/ou por não perceberem a totalidade dos benefícios gerados pela solução (externalidades positivas), o Empreendedor Social procura **reduzir os custos de produção** através de inovações no modelo de negócios, **envolvendo outros stakeholders** (que valorizem o produto ou serviço e/ou as externalidades positivas geradas e que, por essa razão, estejam dispostos a compartilhá-lo (através de transações financeiras ou não financeiras), **capacitando todos os stakeholders** (por exemplo, através da capacitação do segmento-alvo e da geração de efeitos de rede), **garantindo que a solução criada seja apropriada facilmente** (por exemplo, disponibilizando a solução em regime de *open source*), **escalando a solução** (chegando a todo o segmento-alvo, e a outros, potenciando o efeito de *spillovers*) e **institucionalizando a solução** (fazendo com que se dissemine e se torne parte do sistema) para que o problema seja resolvido de forma sistemática e definitiva.

4. O Comportamento: Como a Ação Influencia a Gestão de uma Iniciativa com Impacto

O líder de uma iniciativa de impacto desempenha várias funções ao longo das suas várias fases do ciclo de vida. Nas fases de ideia e de desenvolvimento do piloto assume a função de verdadeiro empreendedor assumindo o risco de desenvolvimento da iniciativa e demonstrando a resiliência necessária para que isso aconteça. Nas fases de estabilização e crescimento, as competências necessárias são diferentes. Nesta altura, a iniciativa exige competências de gestão. Finalmente, na fase de institucionalização e/ou disseminação, é fundamental que a iniciativa seja absorvida pelo sistema e liderada por um evangelista capaz de garantir que a solução chega ao maior número de beneficiários e instituições. Todavia, o foco de uma iniciativa de Empreendedorismo Social faz com que a noção de competitividade seja diferente por comparação com uma iniciativa puramente comercial. Esta diferença faz com que o comportamento das lideranças nas diversas fases do ciclo de vida sejam diferentes. Assim, a noção de competitividade neste domínio não está alicerçado no controlo do sistema – conforme advogado por Porter (2008) – mas na capacidade de capacitação do sistema como um todo permitindo potenciar a criação de valor para a sociedade. Enquanto um empreendedor estritamente comercial procura ativar necessidades, encontrar um nicho de mercado onde seja único e diferenciador e capturar o máximo de valor pela sua posição dominante, o Empreendedor Social procura a resolução de problemas da sociedade negligenciados – ignorados por quem está focado na maximização da captura de valor – e importantes – geradores de incapacidade e cuja irreversibilidade seja de grau elevado – complementando as soluções existentes ou substituindo-as quando estiverem a destruir valor e geradoras de valor não capturável na sua totalidade (efeitos spillover) (Santos e Azevedo, 2014).

Este foco faz com que o líder da iniciativa procure, em todos os momentos, a capacitação dos beneficiários/clientes em vez de os fidelizar, trabalhar em rede para resolver problemas complexos e multidimensionais em vez de eliminar a concorrência em nome de uma posição dominante, generalizar o acesso à solução sem que isto comprometa a sua sustentabilidade e a respetiva qualidade (enquanto mecanismo de mobilização dos recursos necessários até a erradicação do problema identificado) e, finalmente, que a solução é institucionalizada.

Ainda de referir que o modelo de negócio a definir pelo empreendedor social é o resultado da análise de um contexto e/ou de uma organização, num determinado momento do tempo (t). Dito isto, existe a possibilidade de se ter que alterar o modelo de negócio e conseqüente a estrutura jurídica originalmente concebidos devido a alterações verificadas no contexto de uma determinada iniciativa. O empreendedor social é, por isso, um agente dinâmico de mudança.

5. Conclusão

O Empreendedorismo Social é um processo de criação de soluções que criam valor para a sociedade através da resolução de problemas da sociedade importantes e negligenciados. Assim, o principal foco de um líder de uma iniciativa desta natureza é criar valor para a sociedade e não capturar o valor criado. A motivação pela criação de valor para a sociedade determina a oportunidade identificada – e que é negligenciado por agentes com outras motivações – as características da solução – sustentabilidade e impacto – o foco na absorção da solução pelo sistema e não na construção de uma posição dominante e, finalmente, o comportamento do líder nas várias fases do ciclo de vida.

Uma iniciativa de Empreendedorismo Social não é o espaço de cisão entre os vários sectores – público, privado e social – mas um espaço de convergência onde facilmente integráramos Madre Teresa de Calcutá, Steve Jobs e Obama.

Referências bibliográficas:

- Susan Rose-Ackerman. "Altruism, nonprofits and economic theory". Journal of Economic Literature. Vol. XXXIV (June), pp. 701-728
- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January-February 2011 Issue
- James Austin & Ezequiel Reficco, "Corporate Social Entrepreneurship", International Journal of Not-for-Profit Law/ vol.11, no.4, August 2009/ 86
- Filipe Santos, "Positive Theory of Social Entrepreneurship" Journal of Business Ethics, 2012
- Filipe Santos, "The rise of the Social Entrepreneur"
(disponível em <http://knowledge.insead.edu/responsibility/the-rise-of-the-social-intrapreneur-2961>)
- Eric Lowitt, "The collaboration Economy". Wiley. 2006
- James Austin, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or both?" ET&P. 2006
- Michael E. Porter, "Five forces that shape strategy" HBR. 2008
- Filipe Santos & Carlos Azevedo, "Competitiveness Assessment for Social Entrepreneurship Initiatives" INSEAD. 2014
- José Santos "M.EOS: How General Management Matters", Working Paper INSEAD. 2013

CAPACITAR PARA O EMPREENDEDORISMO SOCIAL O MODELO ADOTADO PELO IES-SOCIAL BUSINESS SCHOOL¹

Ana Melro

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

Carlos Azevedo

IES-Social Business School

Resumo

*Empreendedorismo*²

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*³

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; 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 Nunes, plano curricular da licenciatura em Enfermagem da Universidade do Porto, plano curricular do mestrado em Design Industrial e do Produto), 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.

¹ O artigo foi apresentado nas II Jornadas Ensino do Empreendedorismo em Portugal, realizadas no Instituto Pedro Nunes, Coimbra, no dia 6 de setembro de 2016. As atas do evento podem ser consultadas no seguinte link http://jornadas.ipn.pt/?page_id=725

² Dicionário Online Priberam.

³ Dicionário Online Priberam.

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 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.

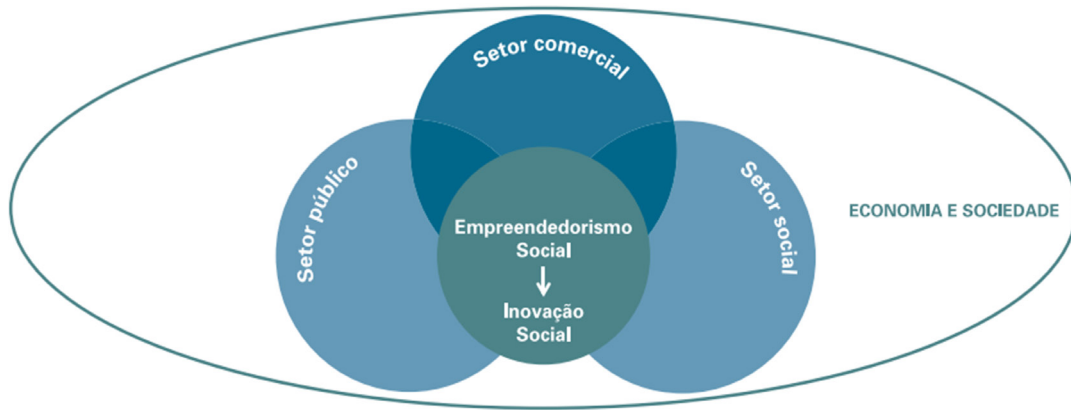


Figura 1: Economia de Impacto

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 empreendedorsimo 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.

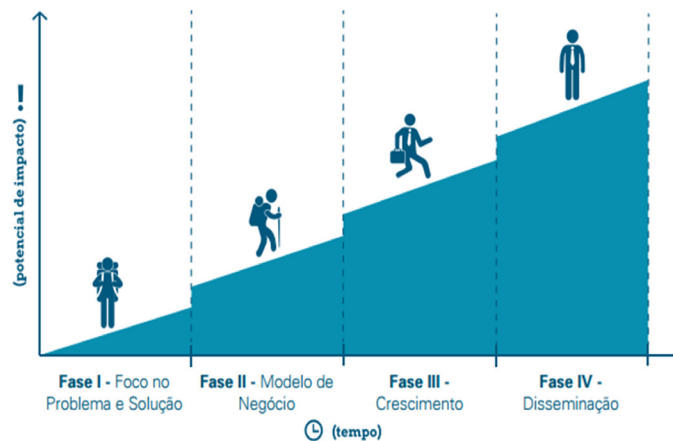


Figura 2: Ciclo de vida de uma iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social

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.

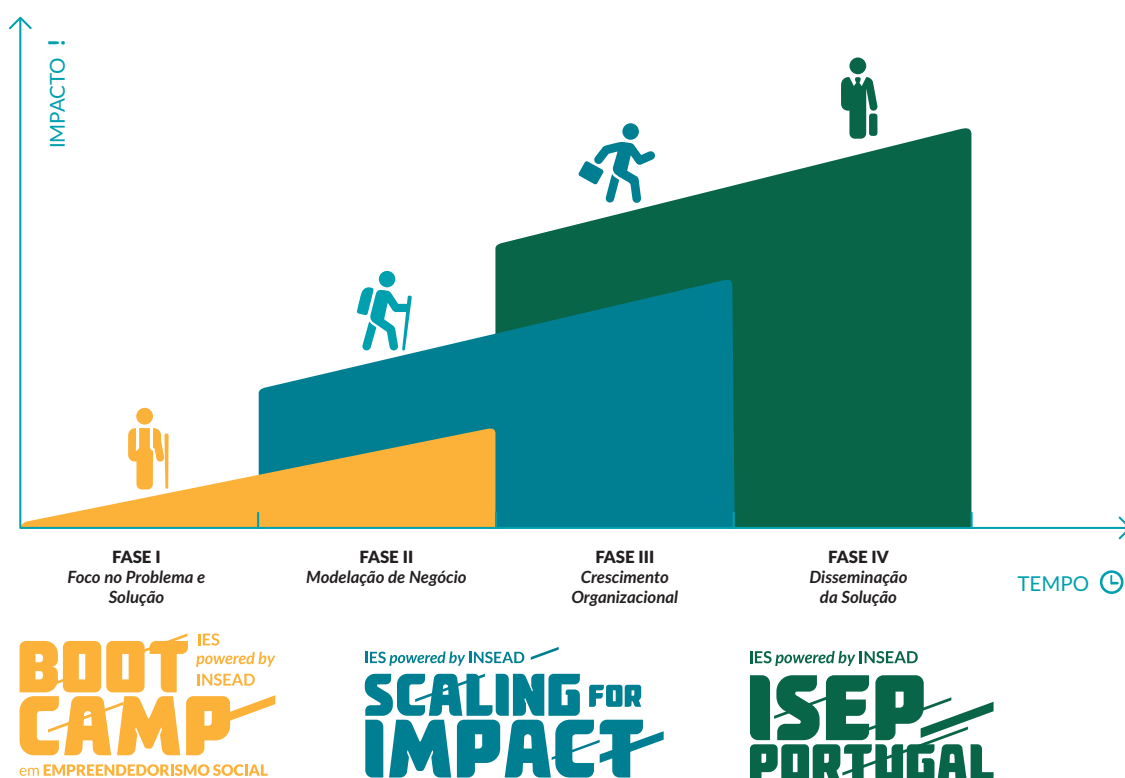


Figura 3 – Oferta formativa do IES-SBS por fase do ciclo de vida das iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social

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 as 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 e 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.

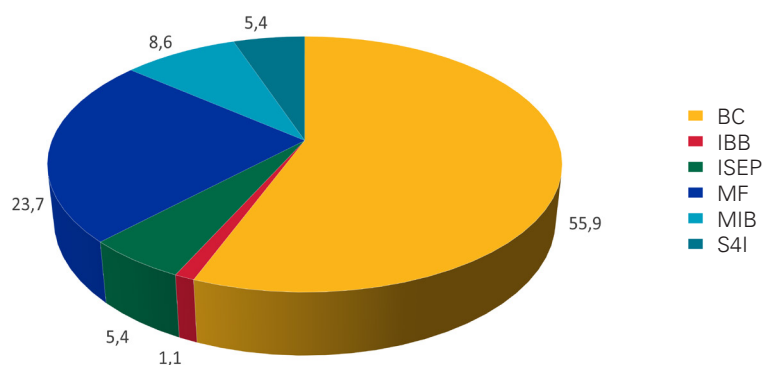


Gráfico 1 – Programas de formação oferecidos pelo IES-SBS, entre 2009-2016 (%)

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.

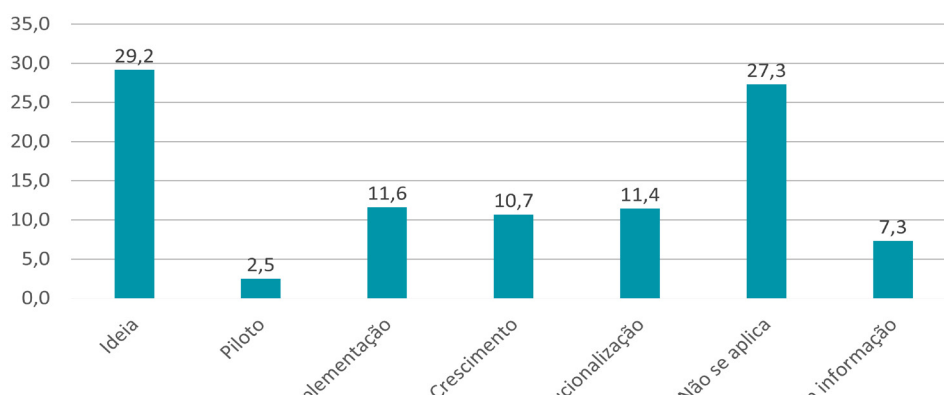


Gráfico 2 – Ciclo de vida das iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social (%)

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.

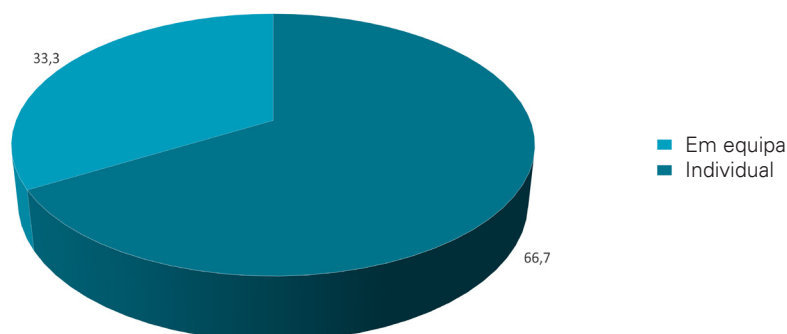


Gráfico 3 – Tipo de participação nos programas de formação do IES-SBS (%)

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.

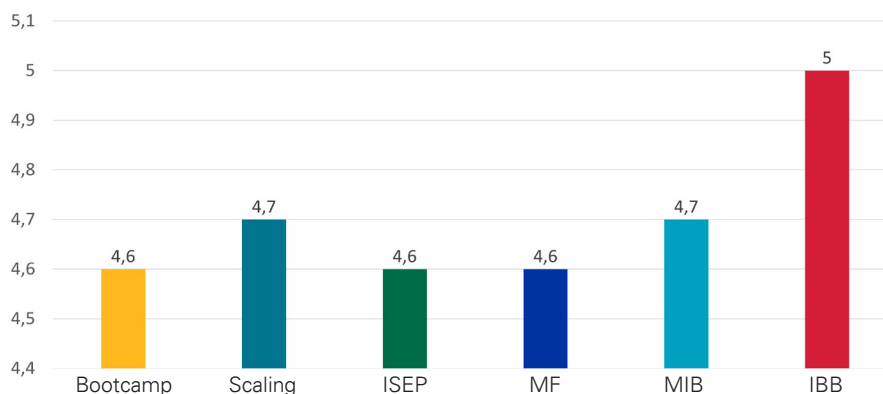


Gráfico 4 – Avaliação dos programas de formação do IES-SBS (média/programa) ⁴

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, conseqüentemente, espaços de desenvolvimento territorial.

⁴ 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.

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”.

Referências bibliográficas:

Santos, F. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. Working Paper. INSEAD Social Innovation Centre.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL CORPORATIVO CONCEITOS E PRÁTICAS⁵

Ana Melro

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

Carlos Azevedo

IES-Social Business School

Filipa Carlos

IES-Social Business School

Resumo

A evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa tem sido alvo de uma discussão intensa nos últimos anos. A maior parte das novas abordagens defendem a necessidade de alinhamento entre a missão da empresa e a criação de valor para a sociedade. O conceito de Empreendedorismo Social Corporativo é um processo onde um intraempreendedor identifica uma nova solução para problemas importantes e negligenciados na cadeia de valor e/ou no ecossistema onde a empresa opera, criando externalidades positivas e/ou internalizando externalidades negativas, sem que isso comprometa a sua sustentabilidade económica de longo prazo. Esta abordagem tem várias consequências no desempenho económico e social das empresas, assim como nas respetivas práticas de gestão e de governança.

Palavras chave: Empreendedorismo Social Corporativo; Responsabilidade Social Corporativa; Empreendedorismo Social; Criação de Valor para a Sociedade

Introdução

O Empreendedorismo Social tem estado no centro de várias discussões académicas, empresariais, políticas, etc. Para muitos, o Empreendedorismo Social resulta da fusão entre os mecanismos de mercado e os processos redistributivos do setor social, como se existissem princípios e lógicas de intervenção puramente distintivas. Todavia, as barreiras existentes entre os vários setores (público, privado e social) são ténues. Existem organizações do setor social que são amplamente financiadas pelo setor público e/ou têm objetivos de redistribuição, outras que desenvolvem atividades lucrativas utilizando os mecanismos de mercado e os respetivos princípios de gestão. Por sua vez, as empresas fazem donativos substanciais ao setor social e existem, inclusivamente, áreas de atividade onde empresas e organizações sociais concorrem entre si [1].

Paralelamente, existem empreendedores que, utilizando mecanismos de mercado, estão profundamente comprometidos com os produtos e/ou serviços que produzem e/ou oferecem e que, por essa via, contribuem para a resolução de problemas sociais e para a transformação da sociedade e outros que, criando modelos de negócios alternativos, assumem o mesmo desígnio. Na verdade, a natureza jurídica de uma organização ou a formalização de uma iniciativa, por si só, não determinam a natureza do Empreendedor. Apesar de existirem diferenças significativas entre os vários tipos e formatos organizacionais, nenhum deles é invariavelmente superior aos restantes.

O Empreendedorismo Social não é confinável a nenhum destes setores e emerge de uma área de convergência onde o melhor dos três mundos se torna uma realidade. O Empreendedorismo Social resulta, sobretudo, da motivação do Empreendedor, tem consequências profundas nas oportunidades que este deteta e nas suas práticas, assim como no valor gerado pela iniciativa que desenvolve. Para o efeito, o Empreendedor Social utiliza os mecanismos existentes (como, por exemplo, os que vigoram no mercado) ou encontra modelos alternativos. O fim último da sua ação é a resolução de problemas cuja solução seja capaz de transformar a sociedade através da criação de impacto social.

Paralelamente, existe uma discussão relativamente recente sobre a evolução de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Os programas de RSC surgiram de uma reação do mundo empresarial a fatores externos e emergiram para resolver problemas reputacionais das empresas [2]. Todavia, este tipo de abordagem parece já não ser suficiente, o que implica a necessidade de uma nova abordagem onde a sustentabilidade a médio e longo prazos de uma empresa depende do valor que é capaz de criar para a sociedade. Isto significa que as necessidades da sociedade (e não apenas

⁵ O artigo foi apresentado na 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo, realizada no Auditório Eunice Muñoz, Oeiras, no dia 15 de outubro de 2015. As atas do evento podem ser consultadas no seguinte link <http://www.empreend.pt/conferencia2015/downloads>

das necessidade económicas convencionais) podem definir novos mercados e a redução dos efeitos negativos criados pelas empresas podem evitar custos internos [2].

Nesta perspetiva, a evolução do conceito de RSC tem sido alvo de uma acesa discussão académica mas também no seio do próprio setor empresarial. Existem várias abordagens complementares entre si que, na sua essência, defendem a fusão da responsabilidade social com o core business da empresa. Existem vários movimentos como, por exemplo, as *B Corps* [3] - com grande expressão na América do Sul - que consiste num sistema de certificação das empresas capazes de gerar impacto e serem sustentáveis economicamente ou o conceito de Valor Partilhado [2], segundo o qual as empresas economicamente viáveis devem ser capazes de ser competitivas no longo prazo e, simultaneamente, de melhorar as condições económicas, sociais e ambientais dos ecossistemas onde operam.

Desta discussão nasceu um novo conceito que procura conjugar as duas perspetivas atrás descritas – o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo (ESC). Austin & Rafficco (2009) procuraram uma primeira abordagem a este conceito e definiram-no como um processo de transformação da forma como a empresa opera e identificaram os respetivos elementos centrais [4]:

- (1) Criação de um ambiente propício;
- (2) Promoção do intraempreendedorismo social gerando uma ampliação do propósito e a transformação dos valores organizacionais;
- (3) Geração de valor duplo (económico e para a sociedade) e;
- (4) Construção de alianças estratégicas.

A partir das múltiplas discussões existentes é possível construir uma abordagem conceptual para o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo e as suas consequências nas práticas corporativas.

1. Empreendedorismo Social Corporativo: Construção de uma Abordagem Conceptual

Empreendedorismo Social Corporativo (ESC) consiste no desenvolvimento de atividades em ambiente corporativo capazes de contribuir para a resolução de problemas da sociedade que, simultaneamente, contribuam para o cumprimento da sua missão e estejam alinhadas com o respetivo *core business*. Esta preocupação materializa-se em soluções inovadoras, tal como no Empreendedorismo Social, mas integrado numa cultura organizacional e no seio de uma empresa. No ESC, o foco é a procura de soluções para resolver problemas importantes e negligenciados que estão refletidos na cadeia de valor das empresas, com o objetivo de maximizar a criação de valor para a sociedade e para a empresa – quer pela utilização mais eficiente de recursos, quer pela implementação de iniciativas com impactos positivos alinhados com o core business da organização. Assim, o ESC concretiza-se numa mudança da cultura organizacional de uma empresa, resultante da ação de um intraempreendedor e/ou de um conjunto de intraempreendedores: que assume(m) o papel de facilitador(es), catalisador(es) e dinamizador(es) desse processo encontrando novas oportunidades de negócio ligadas ao *core business* da empresa, geradoras de valor para a sociedade através, por exemplo, da geração de externalidades positivas e/ou de internalização de externalidades negativas e, simultaneamente, com impacto na respetiva missão, cadeia de valor, valores, cultura e práticas organizacionais cuja implementação não coloque em risco a condição de sustentabilidade organizacional inerente à remuneração justa, equilibrada e proporcional dos seus fatores de produção. Em suma, o ESC não se refere apenas a uma iniciativa e/ou conjunto de iniciativas promovidas no contexto de uma empresa mas é, sobretudo, uma alteração estrutural na cultura da empresa que permite a identificação de novas oportunidades de negócio a partir de problemas negligenciados e importantes na respetiva cadeia de valor e que são capazes de gerar, simultaneamente, valor para a sociedade, valor para os *shareholders* e condições de sustentabilidade para a empresa no médio e longo prazos.

Assim, os critérios que definem ESC, à luz da definição de ES [5] podem ser adaptados da seguinte forma:

- i) **Missão:** a empresa deve estar profundamente comprometida com a criação de valor para a sociedade, sendo que o intraempreendedor deve assumir o papel de facilitador e de campeão neste processo;
- ii) **Inovação e impacto:** a empresa deve procurar soluções criativas para a internalização das externalidades negativas decorrentes da sua cadeia de valor e ou detetar oportunidades de negócio que gerem externalidades positivas;
- iii) **Sustentabilidade:** A empresa deve remunerar os seus fatores de produção de forma a sustentar a sua atividade no curto, médio e longo prazos.

2. Empreendedorismo Social Corporativo não é Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido adotada como uma boa prática pela maioria das empresas interessadas em gerir o seu impacto social e ambiental, sendo assumida como um custo inerente à prática da empresa e por

isso encarada como mais um requisito a cumprir. No entanto, é possível ir para além desta abordagem compartimentada que a RSC parece ter atualmente. Nesta perspetiva, o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo caracteriza-se por ser um processo embebido na cultura organizacional que contribui para uma transformação efetiva na forma como esta opera e não um processo paralelo e desenquadrado da atividade principal da empresa [4].

Assim, **o empreendedorismo social corporativo responde à crescente pressão por parte dos vários stakeholders das empresas para que estas definam uma agenda social própria com impacto ao longo da sua cadeia de valor.**

3. O Papel e o Perfil do Intraempreendedor

De acordo com Santos [6], as empresas já reconhecem a relação entre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e isto acontece porque existem líderes internos nas empresas dispostos a transformá-las por dentro. Nesta perspetiva, o papel do intraempreendedor passa por casar a missão organizacional e as oportunidades de criação de valor para a sociedade contribuindo, desta forma, para a sua sustentabilidade organizacional no médio e longo prazos. Nesta lógica, o intraempreendedor é o campeão interno neste domínio e o líder que contamina toda a organização. Esta ação garante que o desenvolvimento deste tipo de iniciativas tenha consequências em termos de vantagens competitivas, eficiência da cadeia de valor, sustentabilidade organizacional e práticas adotadas pela empresa. Isto significa, na prática, que uma empresa com cultura de Empreendedorismo Social Corporativo tenha, no seu core business, atividades, negócios e práticas geradoras de valor para a sociedade [8].

O perfil do Intraempreendedor Social

O Intraempreendedor Social pode ser o líder da organização (que para o exterior tem o papel de empreendedor), mas que é figura de referência interna e estimula os seus colaboradores; e o colaborador altamente envolvido na melhoria interna e que procura oportunidades de criação de valor, tal como é descrito anteriormente.

4. O Papel do Empreendedorismo Social Corporativo na Sociedade: o Problema Enquanto Oportunidade e Soluções Sustentáveis com Potencial de Transformação da Sociedade

Na perspetiva do Empreendedorismo Social Corporativo, a oportunidade de criação de valor resulta de um problema existente na sociedade e/ou na cadeia de valor da organização, cuja resolução tenha potencial para criar valor para a sociedade.

Assim, **a oportunidade de criação de valor para a sociedade:**

1. Não passa por ativar necessidades nos consumidores com o objetivo último de os fidelizar, mas satisfazer necessidades que os capacitem;
2. Resulta da transformação de um problema negligenciado e importante na cadeia de valor e/ou na sociedade numa oportunidade de melhorar a sociedade, a eficiência da cadeia de valor e de geração de vantagens competitivas no médio e longo prazos.

As soluções adotadas por uma empresa cuja cultura esteja alinhada com o conceito de Empreendedorismo Social Corporativo são capazes de transformação da sociedade através dos efeitos positivos gerados e de contribuir, através do respetivo modelo económico, para a sustentabilidade organizacional.

5. As Práticas Organizacionais são Diferentes

Uma empresa que empreende socialmente destaca-se das empresas convencionais pela cultura organizacional [8] atrás descrita, que pode ser resumida nas seguintes características:

- a) **Coerência:** Existe um alinhamento claro entre a missão definida e as atividades da empresa, onde as segundas são o veículo de cumprimento da primeira e não é esquecido o impacto gerado pela atividade, tanto a montante como a jusante da cadeia de valor. Por exemplo, uma empresa que se propõe a valorizar um recurso endógeno da região em que está inserida não pode esquecer que isso implica a valorização dos seus produtores (que não tem que ser exclusivamente uma valorização financeira);
- b) **Transparência:** Desenvolve práticas de *governance* transparentes, tem uma missão clara, respeita os valores

fundamentais e afeta adequadamente o capital humano e social de que dispõe, o que permite o envolvimento de todos os trabalhadores, maximizando o seu potencial de transformação social;

c) **Eficiência:** Perceciona novas formas de afetação de recursos e utiliza recursos endógenos e/ou abundantes numa abordagem racional dos recursos, que contribui para a sustentabilidade local e global;

d) **Inovação:** Assume a posição de gate opener no mercado em que está, saindo da tipificação e contribuindo para mudanças de paradigma [7];

e) **Competitividade:** Assenta a sua competitividade nas oportunidades de geração de valor para a sociedade e não de captura de valor (ex. não ativa necessidades nos seus clientes mas procura a resolução dos seus problemas);

f) **Liderança:** Assume a posição de orquestrador na indústria em que está e procura influenciar todos os agentes envolvidos na sua cadeia de valor para que, desta forma, possa acelerar o processo de transformação da sociedade.

g) **Rede:** opera no mercado assente em alianças estratégicas pela perceção da necessidade de cogeração de valor como forma de maximizar o valor criado para a sociedade.

Conclusão

O Conceito de Empreendedorismo Social Corporativo encontra-se ainda num estado embrionário. A discussão sobre o conceito ainda não terminou e a abordagem parece não estar estabilizada. Adicionalmente, a respetiva institucionalização na sociedade em geral e no setor corporativo em particular continua a ser um desafio, na medida em que a abordagem que lhe está subjacente continua a colocar em causa muitos dos princípios da teoria económica neoclássica, que continua a dominar. Assim, existe um largo espectro de investigação-ação a ser desenvolvido neste domínio que possa vir, no futuro, a influenciar simultaneamente a estratégia empresarial e as políticas públicas de promoção da competitividade deste setor.

Referências bibliográficas:

[1] Susan Rose-Ackerman. "Altruism, nonprofits and economic theory". Journal of Economic Literature. Vol. XXXIV (June), pp. 701-728

[2] Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, January-February 2011 Issue

[3] B Corporations, informação disponível em <https://www.bcorporation.net/>

[4] James Austin & Ezequiel Raficco, "Corporate Social Entrepreneurship", International Journal of Not-for-Profit Law / vol.11, no.4, August 2009 / 86

[5] Filipe Santos, "Positive Theory of Social Entrepreneurship" Journal of Business Ethics, 2012

[6] Filipe Santos, "The rise of the Social Entrepreneur"

(disponível em <http://knowledge.insead.edu/responsibility/the-rise-of-the-social-intrapreneur-2961>)

[7] Eric Lowitt, "The collaboration Economy". Willey. 2006

[8] James Austin, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or both?. ET&P. 2006



IMPACT FOR CHANGE

Knowledge Center

Short Papers

QUESTÕES CRÍTICAS SOBRE INOVAÇÃO SOCIAL, EFICÁCIA E ESCALABILIDADE: O CASO DA IPSS SAOM

Joana Bastos
Associação A3S

Resumo

O empreendedorismo social assume-se como estratégia de combinação entre preocupações de coesão social e de crescimento económico. Diversas questões porém se colocam no que diz respeito à operacionalização e efeitos das iniciativas de empreendedorismo social. Os critérios para ponderação do nível de inovação social e do potencial de replicação das iniciativas são um ponto crítico pouco fundamentado teórica e empiricamente. No presente artigo, apresentamos um estudo de caso sobre o Projeto “Dar Sentido à Vida” da IPSS SAOM* que pretende ser um contributo para uma discussão nesse âmbito. Os resultados revelaram o seu potencial inovador junto de pessoas sem-abrigo ou em grave risco de exclusão, a partir da compreensão dos seus elementos estruturantes: visão, atributos dos promotores e dos destinatários, estratégia de intervenção e valor social criado. A análise destas componentes permitiu tecer considerações sobre a estratégia de escalabilidade do projeto, percebendo os fatores de sucesso e os limites identificados, bem como contribuir para a reflexão sobre os modelos de impacto e os métodos a valorizar no crescimento e difusão de práticas e modelos socialmente inovadores.

*Desenvolvido no âmbito do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo da Universidade de Coimbra (Bastos, 2016).

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Inovação Social; Escalabilidade; Fatores críticos; Inclusão Social.

1. Introdução

O contexto de crise económica e de austeridade a que temos assistido nos últimos anos tem sido promotor de um debate acentuado sobre as vulnerabilidades e insuficiências do Estado-Providência, colocando uma ênfase crescente na disseminação dos conceitos e processos de empreendedorismo social e de inovação social como resposta aos novos riscos sociais e, nomeadamente, à crise de emprego. O debate em torno do empobrecimento e da exclusão social, e no caso concreto do fenómeno em Portugal, está igualmente evidenciado na política atual e nas circunstâncias da vida quotidiana dos portugueses. Ao mesmo tempo, e pelo crescimento do fenómeno a partir da crise instalada em 2008 (num país onde o problema nunca deixou de ter uma dimensão e intensidade preocupantes), as políticas sociais e de emprego, e o Estado-Providência que as enquadra, foram colocadas no centro de um discurso que não é (ou ainda não é) renovador da confiança e de um compromisso social entre diferentes grupos sociais e geracionais. Por seu lado, os temas do empreendedorismo e inovação social, que se juntam a este debate de forma pertinente, são os que parecem augurar, nos programas governamentais e diretrizes europeias, as grandes soluções e as melhorias necessárias para a coesão social.

É no entendimento da inserção social pela capacitação, por via da qualificação e do trabalho, que centramos o nosso estudo de caso debruçado sobre a intervenção promovida pelo Projeto “Dar Sentido à Vida” da IPSS SAOM (Serviços de Assistência Organizações de Maria), no Porto, e realizada junto de pessoas sem-abrigo ou em grave risco de exclusão social. A pesquisa procurou perceber como é que esse projeto configura modelos de intervenção ilustrativos no terreno da capacidade de experimentação de soluções socialmente inovadoras e não meramente assistencialistas, com a intenção específica de compreender quais os contributos do projeto que enquadram práticas de inovação social, em termos de eficiência e eficácia, e que podem ser envolvidas em estratégias de escalabilidade.

2. Empreendedorismo Social e Inovação Social

Os conceitos de empreendedorismo social e de inovação social foram introduzidos na realidade portuguesa há cerca de uma década e é recente ainda a reflexão científica e de análise empiricamente fundamentada sobre estes dois fenómenos no país. No entanto, a sua rápida disseminação beneficiou, entre outros fatores, da crise financeira internacional iniciada em 2008 e que tem tido repercussões severas no contexto nacional, sobretudo na área do emprego e da coesão social. Aqueles dois conceitos surgem assim fortemente associados, mas existem distinções teóricas e empíricas entre ambos que passaremos a explicitar.

O conceito de empreendedorismo social assume um carácter mais abrangente e flexível, associado à introdução de processos e mudanças tendentes ou integrantes de inovação social, visando introduzir melhorias constantes nas formas de enfrentar e criar respostas face às necessidades sociais e à eficácia da missão das organizações sem fins lucrativos e que atuam na economia social. O conceito de inovação social partilha com este o objetivo principal de melhoria da qualidade de vida e o bem-estar individual e coletivo, com o fim último de transformação social integrada e sistémica. A vertente analítica da inovação social remete para a identificação das transformações com impacto direto nos públicos-alvo e resultantes de novas abordagens e práticas de intervenção em que as pessoas são os atores do processo de transformação. A inovação social enquanto conceito autónomo é perspectivada, quer como um processo de intervenção, quer como um resultado/produto com impacto social (Parente *et al.*, 2014).

2.1. Inovação Social: Focos e Processos

O campo da inovação social é bastante vasto, embora a intervenção social, os serviços sociais e a redução da pobreza sejam os domínios mais difundidos. De facto, as práticas de inovação social estão presentes em diferentes domínios da sociedade, que vão desde a economia à política, da tecnologia à ética, destacando-se as políticas sociais, o desenvolvimento local e o planeamento urbano. O entendimento e a discussão atual quanto às mudanças geradas pela inovação social tendem a ser perspectivados por Mulgan, Tucker & Sanders (2007) por uma destas três “lentes”: indivíduos, organizações e movimentos. O primeiro foco possível refere-se às mudanças sociais resultantes de ações de indivíduos motivados por uma missão, energéticos, estratégicos, voltados para resultados e para concretização de algo que faça a diferença. Este é o prisma do empreendedorismo social que já apresentámos na sua abordagem mais individualista. Um segundo foco de estudo e discussão é a inovação social realizada por organizações existentes ou criadas especificamente para responder a necessidades sociais. A grande diferença face ao primeiro foco prende-se com o estabelecimento de um enquadramento formal prévio, pela forma como serão mobilizados os recursos e pela gestão do processo de inovação. Na inovação social realizada por organizações, e que serve de suporte ao nosso estudo, podemos observar, tanto mudanças internas, no sentido de estabelecer uma nova divisão do trabalho, alterações nas estruturas de poder ou melhorias na qualidade de vida laboral (Cloutier, 2003), como aquelas direcionadas para o ambiente externo e para responder especificamente a necessidades de grupos e comunidades. Um último foco concentra-se nos movimentos, que podem incluir as relações sociais não institucionalizadas, como movimentos sociais locais ou formações de redes formais ou informais de indivíduos. Segundo Mulgan, Tucker & Sanders (2007), do ponto de vista histórico, os grandes movimentos, como o feminismo

e o ambientalismo, por exemplo, surgiram como agentes de mudança radical.

Um outro ponto, específico de abordagem da inovação social e muito presente na literatura e investigação sobre a temática, diz respeito à sua abordagem como processo e como produto. A inovação social como processo remete para um modelo de intervenção que adere ao princípio da inclusão das populações na resolução dos seus próprios problemas. *“Um dos métodos mais eficientes para criar inovação social parte do pressuposto que as pessoas são intérpretes competentes das suas próprias vidas e competentes para resolver os seus próprios problemas”* (Mulgan *et al.*, 2007, 21-22). Nesta perspetiva é necessário trabalhar com as pessoas, fundamentar as metodologias de intervenção na observação das populações envolvidas, baseando-se nas suas perspetivas, expectativas e nas suas relações sociais e compreender que a inovação social não só serve as populações vulneráveis, como é servida por elas. Para os autores anteriormente mencionados, existe ainda uma segunda exigência metodológica da inovação social e que diz respeito ao trabalho em rede entre organizações operantes em diversas dimensões, escalas e setores. A perspetiva da inovação social como produto remete-nos para o valor social criado. A criação de valor social é a vocação primordial do empreendedorismo social e, para Dees (2001) e para outros protagonistas da escola da inovação social, é o núcleo distintivo por excelência face ao empreendedorismo clássico, mesmo que as empresas lucrativas tenham práticas de responsabilidade social. Uma inovação social preconiza pois, como condição necessária, a existência de um processo que se diz criativo. No entanto, uma nova ideia ou solução só é inovação social se a sua utilidade for socialmente reconhecida e nesse processo de reconhecimento existem passos que, segundo Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010), terão de ser cumpridos. Estes autores identificam seis etapas do ciclo de inovação social – 1) despoletadores; 2) propostas; 3) protótipos; 4) sustentação; 5) escala e difusão; 6) mudança sistémica -, cujo modelo aplicaremos ao nosso estudo. *“As etapas não são sempre sequenciais (algumas inovações passam diretamente para a “prática” ou até para a “escalabilidade”) e existem ciclos de retorno entre as mesmas. Estas etapas também podem ser consideradas espaços de sobreposição, com capacidades e culturas distintas. Fornecem, sobretudo, uma estrutura útil para pensar acerca de diferentes tipos de apoio que os inovadores e as inovações necessitam para crescer”* (Murray, Caulier-Grice & Mulgan 2010, 12).

2.2. Os Mecanismos para o Crescimento e Difusão de uma Iniciativa Socialmente Inovadora

Não retirando a importância a todas as dimensões e etapas do ciclo da inovação social, daremos particular destaque à dimensão da escala e da difusão, uma vez que são condições propiciadoras do reconhecimento social que é exigido a uma iniciativa socialmente inovadora. Com efeito, o objetivo do crescimento de uma iniciativa

deste tipo é expandir o impacto proporcionado. Podem existir duas formas de crescimento: o crescimento em profundidade (*scaling deep*) e o crescimento através da expansão da iniciativa (*scaling up*). No primeiro caso, estamos perante uma alavancagem do impacto social no mesmo local ou público-alvo da iniciativa e que se relaciona com o crescimento em magnitude do sistema de atividades (Santos *et al.*, 2013). É um tipo de crescimento, que segundo os autores anteriormente referenciados, implica um foco de energias e recursos num aumento da qualidade dos serviços da iniciativa, maior penetração junto do seu segmento-alvo, descoberta de novas formas de prestar serviços, extensão da oferta de novos produtos ou serviços e novos segmentos-alvo e o desenvolvimento de abordagens de gestão mais inovadoras. (idem). Por sua vez, quando nos referimos a *scaling up* estamos a traduzir a ideia de expansão da inovação para novos contextos e novos públicos e aqui estamos perante um conceito mais difuso e sem fronteiras definidas, pois aplica-se a diferentes práticas e estratégias. Desde a disseminação de uma nova técnica, protótipo ou processo de inovação, até ao crescimento de uma organização ou modelo, ou à transposição de uma iniciativa de pequena escala em políticas ou serviços.

A literatura e a investigação sobre o assunto avançam um vasto leque de opções de tipos e métodos que operacionalizam o aumento e a difusão de uma inovação social. A proposta de Cooley & Kohl (2006) procura distinguir diferentes tipos de *scaling up* e respetivos métodos: a) a expansão (pelos métodos do crescimento, reestruturação ou descentralização, *franchising*, filiais ou subsidiárias); b) a replicação (pelos métodos da adoção de políticas, implementação, difusão e repercussão, *mass media*); c) colaboração (pelos métodos de parcerias formais, joint ventures e alianças estratégicas, redes e ligações).

É importante reconhecer que nenhum destes processos ou mecanismos podem ser entendidos como formas lineares de imitação ou generalização de uma inovação social. A figura seguinte ilustra os elementos incorporados e correlacionados em toda uma estratégia de escala e difusão e como se deve resistir à importação acrítica dos tipos e métodos e ter em conta a peculiaridade dos contextos, dos ritmos, dos recursos e dos objetivos presentes nas organizações ou comunidades onde a inovação se pode aplicar, promovendo, em conformidade, as adaptações necessárias.

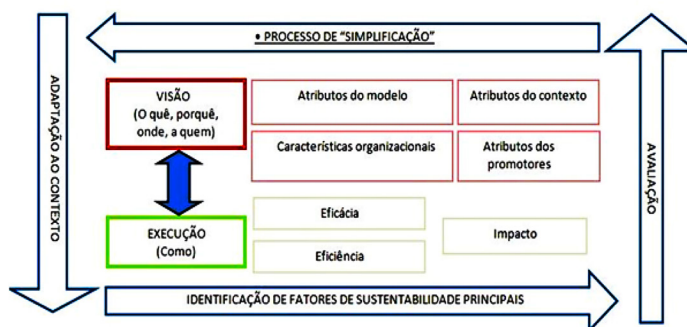


Figura 1 – Enquadramento analítico de um processo de *scaling up*

A visão incorpora os atributos do modelo (objetivos, conceitos, alvos, técnicas e fases do processo), as características organizacionais, bem como os atributos do contexto e promotores. O eixo da execução enquadra decisões estratégicas em como colocar em escala o modelo ou prática da melhor forma possível, considerando os fatores de eficácia (como construir uma solução que funciona), os fatores de eficiência (como conceber a solução a um custo acessível) e os fatores de expansão (como garantir um impacto mais vasto). “É essencial identificar quais são os fatores críticos de sucesso [de uma boa prática ou modelo], primeiro numa pequena escala e localizada, não apenas associados às características e metodologias das práticas a replicar, mas também associados aos contextos e determinadas circunstâncias nas quais foram concebidos e aplicados. Deste modo, o processo de *scaling up* é inerentemente a tradução da ideia de que aprender com a experiência é possível e que o modelo não pode ser aplicado em diferentes contextos sem adaptações” (Ferreira & Albuquerque 2013, 44). Todo este mecanismo processual realça que não são apenas as estratégias de adaptação aos novos contextos os fatores de sucesso a ter em conta para o processo de *scaling up*, mas, igual e previamente, os esforços de simplificação dos modelos e práticas. E essa simplificação implica um esforço de identificação objetiva dos elementos de uma intervenção que são essenciais e rentáveis para produzir os resultados desejados. (Cooley & Kohl, 2006). Ao mesmo tempo, um processo de *scaling up* implica ter presente e identificados os seus principais fatores de sustentabilidade e terá de ser alimentado pela avaliação, de forma que as potencialidades e os ajustamentos necessários sejam demonstrados.

3. O Projeto “Dar Sentido à Vida” do SAOM: Estudo de Caso

3.1. Breve Enquadramento Metodológico

Tendo presentes os objetivos centrais da pesquisa de compreender os significados, as práticas e os resultados atribuídos ao modelo de intervenção social a partir de um projeto de capacitação e qualificação socioprofissional da IPSS SAOM, optamos pela análise intensiva empreendida através do estudo de caso. Seguindo os procedimentos metodológicos próprios de abordagens qualitativas que nos permitiram assegurar a “triangulação perspetivacional” (Pais, 2000: 14) privilegamos a utilização de três técnicas de recolha de informação na abordagem ao caso de estudo, revestindo a pesquisa de uma estratégia documental e de uma estratégia de campo. A estratégia documental aconteceu pelo acesso a um conjunto de documentos escritos e não escritos disponíveis na internet e redes sociais (*site* da instituição, página do *facebook*, vídeos, fotografias, notícias nos *media*) e depois também pelo acesso a documentos disponibilizados pela própria instituição (estatutos da instituição, brochuras de apresentação das valências,

dados de execução e resultados da formação profissional e dos serviços de catering e restauração). A estratégia de campo contemplou a realização de 10 entrevistas semi-diretivas (4 a promotores do projeto, 3 a formandos e 3 a destinatários que tinham terminado o projeto há mais de 6 meses) e a observação direta de quatro diferentes momentos de execução do projeto (uma aula de conteúdo sociocultural, outra de conteúdo mais técnico da área da restauração, um serviço de catering dirigido a um congresso e dois serviços de restauração em simultâneo nas instalações do SAOM). Para proceder ao tratamento dos dados recolhidos pelas técnicas de investigação usámos a análise de conteúdo de natureza *temática*, isto é, reordenada segundo guiões de categorias e subcategorias que surgiram a partir do discurso dos entrevistados e das informações observadas e que permitiram organizar os dados em unidades de análise relevantes para a discussão dos resultados.

3.2. Contributos para Repensar a Intervenção Social e Combinar Práticas Geradoras de Inovação Social

As observações e considerações suscitadas pelo estudo do Projeto “Dar Sentido à Vida” permitem-nos verificar que estamos perante uma iniciativa com fortes atributos inovadores e que tem cumprido as diferentes etapas que compõem o ciclo da inovação social (Figura 2), nomeadamente pela sua persistência, conhecimento técnico, orientação para a comunidade, diagnóstico, análise e resolução de problemas e o desenvolvimento e comunicação de uma visão estratégica. Nesse sentido, e a partir do enquadramento do nosso estudo de caso no ciclo da inovação social de Mulgan *et al.* (2010), apresentamos como esse posicionamento diferencial se revela de forma socialmente inovadora e elabora a história do projeto.

O projeto estudado tem por base o desenvolvimento de uma estrutura formativa que já é promovida há pelo menos duas décadas em Portugal como política de ativação para o emprego e educação de adultos – os cursos Educação e Formação de Adultos (EFA). No entanto, e pelo carácter multifacetado do problema social a que o projeto responde, uma população sem-abrigo ou população em grave risco de exclusão social, desenvolvem-se processos de qualificação de uma forma inovadora que se traduz na consistência para a eficácia da intervenção a que se propõe. Com efeito, o projeto apresenta três pilares complementares às modalidades pedagógicas e certificadoras ao nível do ensino básico e secundário nas áreas da restauração e hotelaria: 1) a preocupação constante com os atributos físicos, psicológicos e relacionais dos destinatários no sentido de serem sempre melhorados; 2) uma equipa técnica e formativa especializada, vocacionada, em permanente trabalho cooperativo e liderada de forma empreendedora e orientada para abordagens exigentes ao mercado; e 3) uma dinâmica de prestação de serviços externos que reforçam as aprendizagens dos formandos, tornam as

suas competências visíveis para o exterior e permitem angariar fundos que apoiam o reforço dos atributos em desenvolvimento nos destinatários (tratamentos de saúde oral, aquisição de óculos, produtos de higiene, mobiliário e eletrodomésticos para equipamento básico de uma casa).



Figura 2 – Ciclo da inovação social aplicado ao Projeto “Dar Sentido à Vida” (2016)

A eficácia de cada uma das dimensões da intervenção é dependente da eficácia das outras e isso traz ao projeto um carácter multifacetado, retroalimentado e não apenas unidirecional, o que é ilustrado pelos discursos de promotores e destinatários do mesmo:

“Porque o que nós fazemos é pegar em seres humanos que com muita potencialidade para a sociedade e estávamos a pagar-lhes às custas dos nossos impostos todas prestações sociais desnecessárias, só porque eles não tinham uma oportunidade ou porque ninguém os tinha posto a trabalhar. Isto é sustentabilidade. Embora possamos estar aqui a investir dinheiro com esta pessoa, muitos deles saem daqui e deixam de depender de prestações sociais.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos); *“...Haverá um antes e um depois de nós existirmos. Portanto, nós criamos alguma coisa que é inovação. Este modelo não existia, porventura não existe e um dia até se pode pensar em replicá-lo (...). Pegar numa população com tantos handicaps, com tanta dificuldade e pô-los a trabalhar como empregados de mesa e em hotelaria é uma inovação total. Há uma vida antes e uma vida depois.”* (E03, Psicólogo, 41 anos); *“Mudou tanta coisa na minha vida desde que iniciei o curso, passei a ser uma pessoa mais motivada, comecei a ganhar uma rotina na minha vida que já tinha perdido há muito, que é de cumprir um horário e estar presente. Ganhar ânimo para querer outras coisas. Eu quero dar o salto, quero conseguir um emprego e vejo a formação como uma porta para isso. Mudou a minha maneira de ser, a minha postura, eu comecei a ser outra pessoa.”* (E06, Formando, 30 anos); *“Este Projeto “Dar Sentido à Vida” é um projeto que olha para as pessoas. Olha e vê a pessoa, não é mais um número, mais um nome ou mais uma pessoa no curso. E senti-me muito bem, senti-me querida e aproveitada.”* (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).

Segundo Yamey (2011) manter a simplicidade e clareza de um modelo de intervenção, tendo por base a sua robustez técnica e científica é um fator de sucesso nas intenções de replicação. Pela análise aos dados, o que consideramos como mais interessante e pertinente a ter em conta numa estratégia de escalabilidade do projeto é o seu modelo organizacional e técnico, que o projeto tem estruturado e melhorado. Esse modelo integra uma equipa técnica e formativa altamente qualificada e vocacionada, um forte conhecimento das áreas de intervenção, adequação ao público-alvo e respetivos processos de acolhimento e acompanhamento, bem como a estruturação e desenvolvimento de uma dinâmica de aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto formativo a contextos reais de trabalho. Os modelos relacionais e profissionais, em particular, e que estão instaurados no projeto reportam-se a pessoas concretas e são personalizáveis, mas a replicação pode focar-se em capacidades objetivas e que podem estar presentes noutras equipas de trabalho, como a capacidade de liderança, mobilização de pessoas, angariação e gestão dos recursos envolvidos, gestão do risco e orientação para o mercado, assim como o foco na missão social e qualificante do projeto. A figura seguinte sintetiza os principais resultados encontrados a partir de pontos concretos e identificadores do nível de inovação social. É, porém, na estratégia de avaliação, ainda pouco implementada de forma sistemática, que encontramos o ponto mais crítico do projeto, associado a constrangimentos e limites específicos do trabalho desenvolvido em continuidade e do nível de investimento da equipa nesse domínio. Os dados recolhidos permitiram de facto evidenciar que o projeto se tem alicerçado e correspondido a solicitações

do mercado, mas esse trabalho de posicionamento face ao mercado, competências de divulgação e gestão de clientes são competências que podem também ser transferíveis para outras equipas de trabalho. Em síntese, entende-se que o essencial está na capacidade de criar iniciativas empreendedoras e presentes no mercado, alicerçadas e totalmente relacionadas com a missão e recursos de cada organização e que possam servir o duplo propósito de geração de rendimentos aplicáveis ao desenvolvimento, à evolução dos serviços prestados e à angariação de excedentes para objetivos sociais, bem como de inserção socioprofissional de públicos vulneráveis.

4. Considerações Finais

A partir do estudo de caso realizado reiteramos que qualquer estratégia de escalabilidade não pode ser acrítica e tem de incorporar processos adaptativos, sobretudo potenciando, consolidando e aprofundando o valor social criado no território em que o projeto atua e junto dos públicos para quem se dirige. No caso em concreto do projeto “Dar Sentido à Vida”, embora exista reconhecimento externo face ao mesmo, não recolhemos fortes evidências de que exista, até ao momento, particular atenção política para que o projeto possa constituir-se como um modelo de boas práticas e referencial para outros contextos, sabendo-se que a sua transferência pode estar facilitada pelas modalidades formativas que enquadra e que já estão expandidas em diferentes territórios do país. O que identificamos como intenção do projeto é o seu crescimento em profundidade e a figura seguinte enquadra os elementos dessa prioridade. Ao



Figura 3 – Potencial e limites de inovação social do Projeto “Dar Sentido à Vida” (Elaboração própria da autora)

mesmo tempo, sintetizamos na figura 3 outros elementos que, de forma etápica, podem integrar a estratégia de expansão/replicação do projeto para outros contextos.

Por último, ressaltamos que qualquer que seja a estratégia de alavancagem do impacto social de um projeto é necessário que sejam implementados mecanismos de avaliação dos resultados efetivos e dos impactos do mesmo na vida dos destinatários, desenvolvendo uma cultura de avaliação contínua que também possa alimentar o próprio processo de escalabilidade e clarificar o retorno social do investimento das políticas públicas e/ou de outros investidores em iniciativas como aquela em que nos focámos.

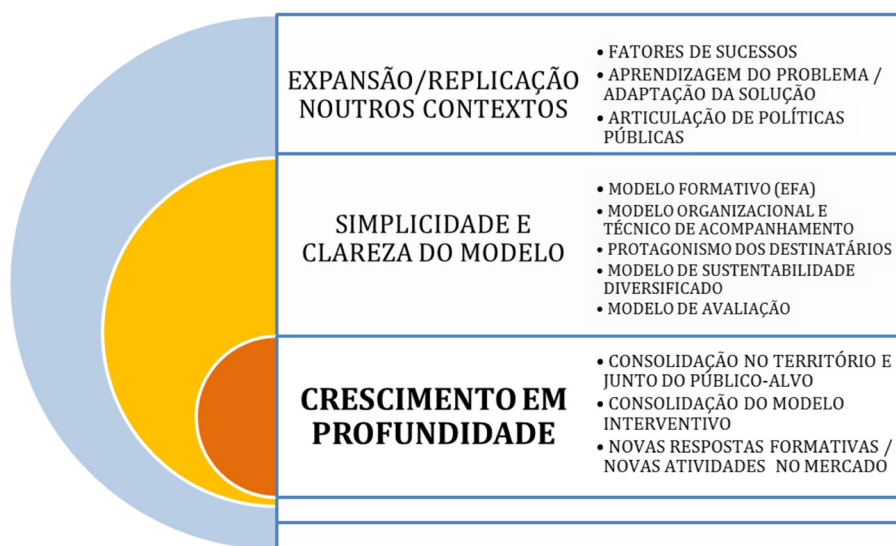


Figura 4 – Estratégia de escalabilidade do Projeto “Dar Sentido à Vida”
(Elaboração própria da autora)

Referências bibliográficas:

- Bastos, J. (2016). Concepções e práticas inovadoras na inserção social pela qualificação e trabalho: o caso do Projeto Dar Sentido à Vida, Dissertação de Mestrado, Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? CRISES, ET0314: 1-46. Collection Études Théoriques, Bibliothèque nationale du Québec.
- Cooley, L. & Kohl, R. (2006). Scaling up – From vision to large-scale change. A management framework for practitioners. Management Systems International, Rachel Glass Edition.
- Dees, G. (2001). O Significado do Empreendedorismo Social, tradução de “The Meaning of Social Entrepreneurship”, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, The Fuqua School of Business, Duke University.
- Ferreira, J. & Albuquerque, C. (2013). Scaling up entrepreneurial education models and processes. Critical issues for success, IBER - Internacional Business and Economics Review, 4: 38-54.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). The Open Book of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovations. Londres: Young Foundation/NESTA.
- Simmons, R., Fajans, P. & Ghiron, L. (eds.). (2007). Scaling up health service delivery. From pilot innovations to policies and programmes. World Health Organization & Expand Net.
- Nicholls, A., & Cho, A.H. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.), Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press.
- Parente, C. (coord.) et al. (2014). Empreendedorismo Social em Portugal. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto/A3S.
- Pais, J. Machado (coord.) et al. (1999). Traços e Riscos de Vida: uma abordagem qualitativa a modos de vida juvenis. Porto: Âmbar
- Santos, F., Lopo de Carvalho I. & Salvado, J. (2013). Manual para Transformar o Mundo. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Yamey, G. (2011). Scaling up global health interventions. A proposed framework for success. PlosMed, 8(6), Doi:10.1371/journal.pmed.1001049.

CONTRIBUTOS PARA A DEFINIÇÃO DE UM PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS EM PORTUGAL

Susana Bernardino

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto

José de Freitas Santos

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Com esta investigação procura-se alargar o conhecimento sobre as características das organizações sociais em Portugal. Para além de ser abordado o conceito de organização social, o artigo apresenta um esboço do seu perfil contemplando as dimensões antiguidade, âmbito geográfico de atuação, dimensão das equipas de trabalho (colaboradores e voluntários), volume de recursos financeiros movimentados e beneficiários. A investigação adota uma metodologia quantitativa, através de dados primários recolhidos através de um inquérito por questionário enviado aos responsáveis de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) em Portugal e projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais (BVS). Para análise dos dados foram adotadas técnicas de análise descritiva.

A investigação realizada permitiu definir um perfil heterogéneo onde se destaca uma grande diversidade dos inputs utilizados (recursos humanos e financeiros) e do número de beneficiados que conseguem satisfazer. As organizações apresentam também características diferentes em função do tipo de iniciativa, âmbito geográfico e senioridade da organização.

Palavras-Chave: Empreendedorismo social; Organizações Sociais; Recursos; Beneficiários; Portugal.

1. Introdução

O conceito de empreendedorismo tem vindo a ser progressivamente aplicado à resolução de questões sociais. Enquanto *práxis* o empreendedorismo social integra a criação de valor económico e social. Mantendo explícita a missão social e a orientação para o bem-estar social, as iniciativas de empreendedorismo social incorporam uma visão empreendedora e económica com o intuito de aumentar a eficácia, eficiência e viabilidade das suas operações (Mair & Martí, 2006; Hossain, Saleh & Drennan, 2016) e, *ipso facto*, potenciar a geração de um impacto social sustentado. A incorporação de uma dimensão económica na génese do seu modelo de negócio é, com efeito, uma das características que distinguem o empreendedorismo social da filantropia e das organizações sociais tradicionais. A inovação social é também um elemento central ao conceito de empreendedorismo social (Peredo & McLean, 2006; Dees, 2001; Fernandes, Moreira & Daniel, 2017; Chell et al., 2016). Os empreendedores são vistos como agentes de mudança no setor social através de um compromisso com um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem (Dees, 2001), fazendo a vontade de inovar parte do seu *modus operandi* (Okpara & Halkias, 2011).

Estas organizações têm assumido uma importância crescente nas sociedades atuais, possuindo estruturas organizacionais mais profissionais e mobilizando recursos substancialmente superiores ao evidenciado no passado (Taysir & N. Taysir, 2012).

Em Portugal, é a partir de 2007 que o tema começa a captar a atenção da comunidade académica e da sociedade em geral, de uma forma crescente e consolidada. As iniciativas de empreendedorismo social têm surgido essencialmente no âmbito da economia social e solidária (Velden, Alvarez, Sá, Meira & Ramos, 2014). Portugal é um dos países europeus em que o terceiro setor se encontra em desenvolvimento e afirmação (Quintão, 2004). Apresenta um âmbito bastante diversificado e heterogéneo, sendo composto essencialmente por organizações de muito pequena dimensão (Carvalho, 2010), e cujos contornos não são reconhecidos unanimemente (Taborda & Martins, 2009).

Com esta investigação pretende-se alargar o conhecimento sobre as organizações sociais em Portugal, procurando-se esboçar os contornos do seu perfil no que se refere à antiguidade, âmbito geográfico de atuação, dimensão das equipas de trabalho (colaboradores e voluntários), volume de recursos financeiros movimentados e beneficiários.

O interesse da investigação resulta do facto de o empreendedorismo social ser um campo de enorme potencial em termos de criação de valor económico e social, que carece ainda de investigação empírica. Acresce que o perfil das organizações é apontado na literatura como capaz de explicar diversos aspetos do seu comportamento e desempenho. Por exemplo, Lyon, Teasdale e Baldock (2010) referem que o conhecimento das características das organizações sociais é de enorme importância para a conceção de políticas públicas. Para além disso, um conhecimento mais aprofundado

do perfil das organizações sociais permitirá que o foco da intervenção do Estado ou de outras entidades de apoio ao setor social, se direcione para as necessidades evidenciadas pelas diferentes categorias de organizações sociais.

O artigo encontra-se organizado do seguinte modo. Numa primeira secção é analisado o conceito de organização social. Na secção seguinte apresenta-se a metodologia de investigação. Segue-se a apresentação e análise dos resultados obtidos, apresentando-se, depois, as conclusões do estudo.

2. Sobre as Organizações Sociais

As organizações sociais são entendidas como organizações privadas que se dedicam à resolução de problemas sociais, com o intuito de criarem valor social de um modo sustentável (Dees, 1998; Mair & Martí, 2006; Pirson, 2010; Ridley-Duff & Bull, 2016). Segundo Haugh (2007), trata-se de um termo utilizado para descrever uma variedade de organizações que realizam atividades comerciais com um propósito social. As organizações sociais são vistas como entidades privadas, de carácter híbrido, que ultrapassam a fronteira entre o mundo empresarial, o mundo das organizações sem fins lucrativos e o mundo das organizações públicas (Costa, Andreaus, Carini & Carpita, 2012; Jenner, 2016). Estas organizações procuram proporcionar mudanças para melhorar o bem-estar da sociedade (Diochon & Anderson, 2011), sendo os seus propósitos sociais alcançados, ainda que parcialmente, através da adoção de soluções de índole empresarial e de um envolvimento nos mercados (Haugh, 2007; Travaglini, Bandini & Mancinone, 2009).

Alguns autores remetem as organizações sociais para o âmbito das organizações sem fins lucrativos, considerando que os potenciais excedentes económicos deverão ser reinvestidos na própria organização (Defourny & Nyssens, 2008; Gata, 2010; Harding & Cowling, 2006; Seanor *et al.*, 2007). Outros (Mair, 2010; Swanson & Zhang, 2012), por seu turno, consideram que a estrutura legal é irrelevante para a definição do conceito de organização social. Para estes autores, as organizações sociais caracterizam-se não pelo seu estatuto legal, mas sim pela sua natureza, pois prosseguem uma missão social e visam criar benefícios comunitários, independentemente do seu estatuto legal, e com diversos níveis de autossuficiência financeira, inovação e transformações sociais (Brouard & Larivet, 2010).

Uma das definições mais conhecidas e citadas de organização social é a proposta pela *European Research Network* (EMES). Esta rede de investigação, criada em 1996, dedicou-se à definição de um conjunto de critérios para a identificação de organizações suscetíveis de serem designadas como 'empresas sociais'. Os indicadores definidos não visavam estabelecer um conjunto rígido de condições necessárias para a qualificação da organização enquanto empresa social, mas sim de construir um referencial tipo sobre aquilo que seria considerado uma empresa social ideal (Defourny & Nyssens, 2010). O conjunto de indicadores está dividido em duas dimensões: a económica e empreendedora; e a social.

Os critérios relativos à dimensão social explicitam claramente a necessidade da existência de um objetivo social. Por outro lado, enfatizam a dimensão coletiva e a liberdade de pertença dos membros da organização social, que é criada, voluntariamente, por pessoas pertencentes a uma comunidade ou a um grupo que partilham uma necessidade ou objetivo bem definido. A natureza coletiva é também refletida nos processos de tomada de decisão e de gestão, que são levados a cabo de uma forma participada, democrática e inclusiva, não baseada na propriedade de capital dos seus membros (Defourny & Nyssens, 2010). O envolvimento e participação dos seus membros estendem-se também aos *stakeholders* relevantes da organização social.

De acordo com a dimensão económica e empreendedora, as organizações sociais encontram-se diretamente envolvidas na produção de bens e na prestação de serviços, numa base contínua. Esta atividade produtiva representa segundo Chell, Nicolopoulou e Karatas-Özkan (2010) uma das principais razões para a existência da empresa social. No desenvolvimento das suas atividades as empresas sociais e os seus membros assumem riscos, dependendo a sua viabilidade da capacidade de os seus elementos gerarem e assegurarem os recursos adequados, bem como da adoção de um processo empreendedor que consiga gerir o risco e a incerteza. Para operarem, as organizações sociais precisam de um conjunto de recursos, de entre os quais os recursos humanos. Apesar de não lhe estar vedada a possibilidade de utilização de voluntários, a proposta da EMES defende que as organizações sociais deverão ter uma presença, não marginal, de colaboradores assalariados.

A limitação da possibilidade de distribuição de lucros, e a correspondente apropriação pelos seus proprietários, pretende enfatizar a primazia dos objetivos sociais. No entendimento da EMES, esta limitação poderá ser total ou apenas parcial (como acontece, por exemplo, no caso das cooperativas) (Defourny, 2010). Pretende-se, no entanto, evitar comportamentos de maximização do lucro.

A EMES considera que as organizações sociais são criadas por um grupo de pessoas na base de projetos autónomos que, muito embora possam receber subsídios públicos, são independentes em relação ao Estado, não sendo geridas direta nem indiretamente por autoridades públicas ou por outras organizações, ao contrário daquilo que se verifica nas organizações sem fins lucrativos tradicionais (Chell *et al.*, 2010; Defourny, 2010; Defourny & Nyssens, 2010).

As iniciativas deverão ter o potencial para transformarem a inovação social a uma escala local, regional, nacional (Martin & Osberg, 2007), ou até internacional (Babu & Pinstруп-Andersen, 2009). Para estes últimos, a capacidade de replicar o modelo de resposta e de disseminar o modelo de criação de valor social são consideradas fundamentais. Frumkin (2013) defende que a mudança social pode começar a ser instigada localmente, embora os empreendedores sociais mais ambiciosos concebam as suas operações de modo a que possam crescer ou ser replicadas, para que os seus programas atinjam um número cada vez maior de pessoas. Para o autor, este foco na escala é uma característica dos empreendedores sociais, pois estes reconhecem que nenhuma solução de pequena dimensão será suficiente para se fazer face a problemas complexos e persistentes.

Alguns estudos têm procurado traçar o perfil das organizações socialmente empreendedoras (e.g. GEM, 2015; Harding, 2006; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009). Para além de permitir alargar o conhecimento no campo do empreendedorismo social, este tipo de investigação é importante pois permite identificar características capazes de explicar a sua sobrevivência ao longo do tempo (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009).

3. Metodologia

A investigação tem por objetivo conhecer o perfil das organizações sociais que operam em Portugal. Para o efeito foi adotada uma metodologia quantitativa. Os dados primários foram recolhidos através de um inquérito por questionário on-line, enviado aleatoriamente aos responsáveis 100 das 151 Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) registadas em Portugal e dos 29 projetos cotados na Bolsa Portuguesa de Valores Sociais (BVS). As respostas foram recolhidas entre 9 de setembro de 2012 e 3 de janeiro de 2013, e permitiram a obtenção de 68 respostas.

O questionário é constituído por um primeiro grupo de questões para caracterização geral da organização. Segue-se um segundo grupo onde são exploradas, através de questões de resposta aberta, dimensões caracterizadoras das organizações sociais, nomeadamente a dimensão das equipas de trabalho (colaboradores e voluntários), o número de beneficiários e o volume de atividade (em euros) da organização. As métricas incluídas na investigação permitem analisar dimensões de *inputs* e resultados das organizações sociais.

Estas questões foram concebidas como respostas abertas, sendo solicitado ao respondente um valor aproximado. O carácter exploratório das questões deve-se ao facto de, tendo em conta a possível heterogeneidade das organizações a inquirir, a inexistência de um questionário administrado em território nacional, e um desconhecimento da possível distribuição de resultados, ser difícil a escolha dos intervalos de resposta. Como tal, pelo facto de se deixar uma resposta aberta, confere-se flexibilidade para a recolha e tratamento de dados. A utilização do termo 'aproximado' procurava evitar que os respondentes tivessem que despende muito tempo na recolha da informação e, como tal, pudessem ser desencorajados na resposta. O processo de recolha de dados conduziu à obtenção de 68 respostas, 24 (35.3%) provenientes de projetos cotados na BVS e as restantes 44 (64.7%) de ONGD.

A análise dos dados foi realizada por recurso a técnicas de análise descritiva e bivariada, em particular a análise de frequências e de correlação. Para uma análise complementar aos resultados utilizou-se a análise de médias (*M*), percentis, mínimos e máximos.

4. Caracterização Geral das Organizações Sociais

As dimensões que se analisam de seguida procuram traçar o perfil das organizações sociais em Portugal nos aspetos que se afiguram mais relevantes. Deste modo serão analisadas as dimensões âmbito geográfico de atuação, antiguidade, dimensão das equipas de trabalho (colaboradores e voluntários), volume de recursos financeiros movimentados e beneficiários. Por fim analisa-se a correlação entre as diferentes variáveis caracterizadoras do perfil das organizações sociais em Portugal.

Âmbito geográfico de atuação

No que respeita à localização geográfica, constata-se que as organizações se encontram distribuídas pelas várias regiões do território nacional, muito embora com uma concentração na zona da grande Lisboa (52.9%), seguindo-se as zonas do Norte e Centro (cada uma com 14.7%), e Alentejo (7.4%). As regiões do Algarve e Ilhas apenas acolheram uma iniciativa (quadro 1). Algumas organizações (5) relatam estar presentes, em simultâneo, em várias localizações geográficas, algumas das quais indicando a sua presença internacional. Relativamente ao âmbito de atuação, metade das organizações (54.4%) afirma operar a nível internacional e quase um quarto a nível nacional (23.5%). As restantes organizações indicam atuar regionalmente (10.3%) ou localmente (11.8%). Para esta situação contribui a atuação marcadamente internacional das ONGD (77.3%), enquanto os projetos cotados na BVS denotam uma ação essencialmente nacional (41.7%) ou local (29.2%).

	Total (N=68)	Tipo de organização	
		ONGD (N=44)	BVS (N=24)
Localização Geográfica			
Norte	10 (14.7%)	8 (18.2%)	2 (8.3%)
Centro	10 (14.7%)	8 (18.2%)	2 (8.3%)
Lisboa	36 (52.9%)	22 (50.0%)	14 (58.3%)
Alentejo	5 (7.4%)	2 (4.5%)	3 (12.5%)
Algarve	1 (1.5%)	1 (2.3%)	0 (0.0%)
Ilhas	1 (1.5%)	0 (0.0%)	1 (4.2%)
Várias	5 (7.4%)	3 (6.8%)	2 (8.3%)
Âmbito de atuação			
Local	8 (11.8%)	1 (2.3%)	7 (29.2%)
Regional	7 (10.3%)	3 (6.8%)	4 (16.7%)
Nacional	16 (23.5%)	6 (13.6%)	10 (41.7%)
Internacional	37 (54.4%)	34 (77.3%)	3 (12.5%)

Quadro 1- Âmbito geográfico de atuação por tipo de iniciativa empresarial (Elaboração própria)

Antiguidade

Uma grande parte das organizações sociais analisadas (45.6%) desenvolve a sua atividade há mais de 10 anos, enquanto apenas 5 têm uma idade inferior a 3 anos (quadro 2). No entanto, verifica-se que as mais recentes (entre 1 e 3 anos) são as que reportam equipas de menor dimensão ($M=38.8$), aumentando esta com a idade da organização (as organizações com mais de 10 anos reportam uma dimensão média de 87.7 elementos). O aumento médio das equipas de trabalho ocorre essencialmente por via do aumento do número de colaboradores, que se avoluma mais do que a dos voluntários. De anotar que o peso do voluntariado em organizações com menos de 3 anos é de 76%, que se reduz para apenas 47% nas organizações com mais de 10 anos.

Estes resultados evidenciam que à medida que as organizações envelhecem, deixam de atuar com base num modelo dependente de voluntariado (com custos mais baixos), para operar com uma equipa mais estável de colaboradores. Esta situação, que poderá resultar da melhoria da capacidade financeira da organização, é consentânea com uma atuação mais empreendedora e menos dependente da disponibilidade e boa vontade dos voluntários.

Idade	Total (N=68)	Tipo de organização	
		ONGD (N=44)	BVS (N=24)
1-3	5 (7.4%)	3 (6.8%)	2 (8.3%)
3-10	32 (47.1%)	25 (56.8%)	7 (29.2%)
> 10 anos	31 (45.6%)	16 (36.4%)	15 (62.5%)

Quadro 2 - Antiguidade por tipo de iniciativa empresarial (Elaboração própria)

Dimensão das equipas de trabalho (colaboradores e voluntários)

Os resultados indicam que as organizações sociais trabalham, em média, com uma equipa constituída por cerca de 20 colaboradores remunerados ($M=20.3$). A sua dimensão é, porém, muito heterogénea, variando entre a inexistência de elementos remunerados, reportada por 10 organizações (16.1%), e um máximo de 184 colaboradores. A análise dos percentis confirma a ideia de que a maioria das organizações desenvolve a sua atividade com um baixo número de colaboradores, em que um quarto dos respondentes atua com 2 ou menos colaboradores (percentil inferior) e metade das organizações com 7 ou menos colaboradores (percentil 50).

Verifica-se que a dimensão média da equipa de colaboradores é maior nos projetos cotados na BVS ($M=30.7$) do que nas ONGD ($M=15.3$), como também o sugere a análise de frequências presente no quadro 3. Constata-se ainda que a extensão média da equipa de colaboradores aumenta com a longevidade das organizações ($M=4.3$ em organizações com menos de 3 anos e $M=33.7$ em organizações com mais de 10 anos). Relativamente à atuação, verifica-se que as organizações de âmbito local e nacional são as dispõem de um maior número de colaboradores ($M=41.6$ e 36.4 , respetivamente). Nas organizações de carácter internacional o valor médio observado é pouco superior aos 10 colaboradores ($M=10.7$).

	Total	ONGD	BVS
Número de colaboradores *			
< 10	36 (58.1%)	27 (64.3%)	9 (45.0%)
10 - 30	15 (24.2%)	9 (21.4%)	6 (30.0%)
> 30	11 (17.7%)	6 (14.3%)	5 (25.0%)
Número de voluntários **			
< 50	47 (78.3%)	33 (78.6%)	14 (77.8%)
50 - 100	7 (11.7%)	6 (14.3%)	1 (5.6%)
> 100	6 (10.0%)	3 (7.1%)	3 (16.7%)

Quadro 3 - Dimensão das equipas de trabalho por tipo de iniciativa empresarial (Elaboração própria)

* Apenas foi possível obter resposta para esta questão por parte de 62 respondentes, 42 ONGDs e 20 projetos cotados na BVS.

** Apenas foi possível obter resposta para esta questão por parte de 60 respondentes, 42 ONGDs e 18 projetos cotados na BVS.

No que respeita ao recurso a voluntários, verifica-se um número médio muito próximo de 150 por organização ($M=149.3$), sendo em termos globais superior ao número de colaboradores remunerados. Também no que respeita ao número de voluntários se verifica uma grande disparidade entre as organizações: 3 organizações declararam não recorrer a voluntários, enquanto, no extremo oposto, uma organização referiu ter 6.400 voluntários. A organização com o segundo maior número de voluntários indicou 579. Excluindo-se da análise a primeira organização (com 6.400 voluntários), considerada um *outlier*, a média de voluntários por organização vê-se reduzida para 43.4 voluntários, ainda assim superior ao número médio de colaboradores remunerados. Os dados sugerem que a presença do voluntariado nas equipas de trabalho é expressiva (57.8%), com apenas 3 organizações (5%) a atuarem com uma percentagem nula de voluntários, enquanto 16.1% recorre exclusivamente a voluntários. A análise do percentil superior indica que um quarto das organizações trabalha com um *ratio* de voluntários superior a 96.2%.

A consideração conjunta do número de colaboradores e de voluntários denuncia a pequena dimensão das equipas de trabalho. Metade dos respondentes declara operar com uma equipa com menos de 30 elementos. Os dados sugerem, ainda, que a dimensão das equipas de trabalho é ligeiramente superior nos projetos cotados na BVS do que nas ONGD, pois a análise da mediana indica que metade dos projetos cotados na BVS trabalha com 39 pessoas ou menos, enquanto nas ONGD esse indicador se cifra em 25 ou menos colaboradores. De destacar o elevado peso dos voluntários nas equipas de trabalho (58%), sendo que a expressão do voluntariado é maior nas ONGD (65%) do que nos projetos cotados na BVS (42%).

Volume de recursos financeiros movimentados

No que respeita aos valores monetários movimentados pelas organizações sociais, o valor médio reportado é de 481.000 euros. Este valor engloba montantes que vão de 0 a 4.500.000 euros. Os dados sugerem que uma proporção significativa das organizações tem um volume de atividade relativamente baixo. Pela análise do percentil inferior verifica-se que um quarto das organizações movimenta 35.000 euros ou menos por ano. Por outro lado, a análise do percentil superior indica que existe também uma fração significativa de organizações (25%) que movimenta mais de 500.000 euros anuais, onde 8 indicam transacionar mais de um milhão de euros por ano. Verifica-se ainda que os valores médios movimentados pelos projetos cotados na BVS (768.717 euros) são superiores aos das ONGD (333.453 euros). De uma forma não surpreendente, constata-se que os valores médios movimentados pelas organizações mais antigas são bastante superiores ao reportado pelas organizações mais recentes ($M=863.364$ em organizações com mais de 10 anos e $M=16.037$ em organizações com idade inferior a 3 anos). As organizações de carácter local e nacional são também aquelas que movimentam recursos de maior dimensão (1.160.000 e 926.874, respetivamente), que contrasta com um valor bastante mais reduzido reportado pelas organizações de âmbito internacional ($M=195.788$).

Recursos financeiros movimentados	Total (N=59)*	ONGD (N= 39)	BVS (N=20)
< 100,000 €	25 (42.4%)	21 (53.8%)	4 (20.0%)
100,000 – 500,000 €	22 (37.3%)	14 (35.9%)	8 (40.0%)
> 500,000 €	12 (20.3%)	4 (10.3%)	8 (40.0%)

Quadro 4 - Volume de recursos financeiros movimentados por tipo de iniciativa empresarial (Elaboração própria)

* Apenas foi possível obter resposta para esta questão por parte de 59 respondentes, 39 ONGDs e 20 projetos cotados na BVS.

Questionadas quanto à possibilidade de geração de excedentes, a maioria das organizações (N=36, 58.1%) indicou que essa prática era impedida pelos seus estatutos, seja nas ONGD (57,1%) ou nos projetos cotados na BVS (60,0%). Esta impossibilidade é, porém, mais frequente nas organizações mais recentes (75%) do que em organizações que atuam há mais tempo (55% em organizações com mais de 10 anos).

Número de beneficiários da organização social

Analisando o número de beneficiários da organização, constata-se uma grande dissemelhança de resultados (quadro 5), com os valores reportados a oscilar entre 4 e 500,000 beneficiários. Esta diversidade resulta não só da presença de organizações com dimensões distintas, como também da heterogeneidade das questões sociais abordadas pelas diferentes organizações, que poderão requerer um consumo de recursos desigual por beneficiário. Acresce, ainda, que algumas destas organizações trabalham diretamente com as pessoas que carecem de ajuda social, enquanto outras (30.9%) têm como beneficiários outras organizações. Os dados sugerem que o número médio de beneficiários aumenta com a idade da organização. As organizações com menos de 3 anos indicaram ter, em média, 235 beneficiários, valor que aumenta para 12.194 beneficiários nas organizações entre os 3 e 10 anos e para 26.543 beneficiários nas organizações com mais de 10 anos. De igual modo, as ONGD mencionaram atuar para um maior número de beneficiários (média de 23.478) do que os projetos cotados na BVS (média de 10.999 beneficiários), O mesmo se verifica em relação às organizações de caráter internacional, que são as que indicam ter um maior número de beneficiários ($M=31.072,6$). As organizações de âmbito nacional e regional trabalham em média com 5.367 e 8.289 beneficiários, respetivamente. As organizações de âmbito local, por sua vez, tendem a focar a sua ação num número muito mais restrito de beneficiário ($M=520$).

Por fim, não é de negligenciar que das 62 organizações avaliadas nesta dimensão, apenas 52 fossem capazes de quantificar o número aproximado de beneficiários, situação que poderá indiciar um certo desconhecimento da capacidade de resposta por parte das organizações.

Número de beneficiários	Total (N=52) *	ONGD (N= 32)	BVS (N=20)
< 250	17 (32,7%)	8 (25,0%)	9 (45,0%)
250 - 500	9 (17,3%)	6 (18,8%)	3 (15,0%)
> 500	26 (50,0%)	18 (56,3%)	8 (40,0%)

Quadro 5- Número de beneficiários por tipo de iniciativa empresarial (Elaboração própria)

* Apenas foi possível obter resposta para esta questão por parte de 52 respondentes, 32 ONGDs e 20 projetos cotados na BVS.

Análise de correlação às variáveis analisadas

Para se averiguar do grau de associação entre as variáveis caracterizadoras do perfil das organizações sociais, procedeu-se a uma análise de correlação cujos resultados se apresentam no quadro 6. A observação do coeficiente de correlação de Spearman revela que a antiguidade das organizações sociais se encontra correlacionada com o número de colaboradores ($\rho= 0.375$, $\alpha=0.01$), dimensão das equipas de trabalho ($\rho= 0.317$, $\alpha=0.05$) e volume de recursos financeiros movimentados ($\rho= 0.349$, $\alpha=0.05$). Assim, tal como a análise descritiva o havia sugerido, verifica-se que as organizações que atuam há mais tempo são aquelas que dispõem de equipas de trabalho de maior dimensão, em particular pela posse de um maior número de colaboradores remunerados. Verifica-se ainda que quanto maior a antiguidade maior é o volume de recursos financeiros movimentados pela organização. Por outro lado, a variável beneficiários não aparece associada a nenhuma outra, enquanto a variável voluntários apenas está associada à dimensão das equipas. Finalmente, é de assinalar que a variável dimensão das equipas só não apresenta associação significativa com os beneficiários, o mesmo sucedendo com o volume de recursos financeiros que, para além da variável beneficiários, também não está correlacionada com a variável voluntários.

Variável	Antiguidade	Colaboradores	Voluntários	Dimensão das equipas	Beneficiários	Volume de Recursos financeiros
Antiguidade	1,000	,375**	,123	,317*	-,110	,349**
Colaboradores	,375**	1,000	-,133	,427**	,076	,612**
Voluntários	,123	-,133	1,000	,643**	,196	,031
Dimensão das equipas	,317*	,427**	,643**	1,000	,095	,346**
Beneficiários	-,110	,076	,196	,095	1,000	,215
Volume de recursos financeiros	,349**	,612**	,031	,346**	,215	1,000

Quadro 6 - Análise da correlação entre variáveis (Elaboração própria)

** A correlação é estatisticamente significativa para $\alpha = 0.01$;

* A correlação é estatisticamente significativa para $\alpha = 0.05$;

5. Conclusão e Implicações

O objetivo desta investigação foi o de construir um perfil das organizações sociais em Portugal. Os resultados do estudo mostram um cenário bastante heterogéneo caracterizado por uma grande diversidade de organizações, em termos de dimensão das equipas de trabalho, recursos financeiros movimentados e número de beneficiários. A investigação revela que as organizações sociais trabalham essencialmente com equipas de pequena dimensão e que são ainda muito dependentes do regime de voluntariado. À medida que as organizações estão há mais tempo no setor social, tendem a dispor de equipas de trabalho mais estáveis, de maior dimensão e com maior independência face aos voluntários. Verifica-se que os recursos financeiros que as organizações mais séniors movimentam para a prossecução das suas atividades é também substancialmente superior, bem como o número de beneficiários que conseguem alcançar.

Os resultados sugerem ainda que as organizações sociais mais recentes, pela sua dimensão e pelo facto de estarem a iniciar a sua atividade, são aquelas que se poderão deparar com uma situação de maior fragilidade. Neste contexto revelar-se-á particularmente pertinente o apoio institucional existente para estas organizações. Sendo reconhecida a importância de criação de novas iniciativas de empreendedorismo social, a investigação realizada indica que será importante criar condições para que estas organizações sejam capazes de atingir um nível de maturidade que lhes permita produzir um desempenho social superior.

A investigação realizada indica também que a atividade das organizações sociais é muito distinta consoante o âmbito geográfico que preside à sua estratégia. As organizações de carácter internacional atuam com base em equipas de grande dimensão, para as quais em muito contribui o recurso ao voluntariado. O número de beneficiários é geralmente elevado, embora os valores monetários movimentados sejam relativamente baixos. Nas organizações de carácter local verifica-se o oposto. O número de beneficiários é bastante mais reduzido, são menos dependentes do regime de voluntariado e movimentam orçamentos superiores. Esta disparidade poderá resultar do facto de trabalharem em mercados distintos (com diferentes níveis de custo dos fatores de produção), lidarem com questões sociais díspares e, muito provavelmente, com filosofias de trabalho diferenciadas.

No futuro, uma investigação adicional permitirá ajudar a compreender melhor as diferenças existentes. Não obstante, os resultados obtidos encontram suporte para a necessidade de conceção de políticas de apoio ao empreendedorismo social diferenciadas, em função do tipo de atividade prosseguida pelas diferentes organizações de empreendedorismo social.

A investigação realizada apresenta algumas limitações. Por um lado, a amostra contempla as organizações sociais com maior antiguidade no setor, que é explicada pelo tempo necessário para que as iniciativas obtenham o estatuto de ONGD ou para que efetuem as diligências administrativas necessárias para aderirem à BVS.

Por outro, o carácter exploratório da pesquisa não permitiu recensear o número de organizações sociais em atividade. No futuro seria interessante alargar o número de organizações em análise e avaliar outras dimensões do seu perfil. Em particular, seria relevante estudar o desempenho económico das organizações e em que medida a idade e dimensão contribuem para uma situação de maior estabilidade financeira.

Referências bibliográficas:

- Babu, S., & Pinstруп-Andersen, P. (2009). Social innovation and entrepreneurship: Developing capacity to reduce poverty and hunger. In J. vonBraun, R. Hill & R. and Pandya-Lorch (Eds.), *The poorest and hungry: Assessments, analyses, and actions* (541-548). Washington, DC: IFPRI.
- Brouard, F., & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (29-56). Massachusetts: Edward Elgard.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the third sector in Portugal: An overview and evolution from 1997 to 2007. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21 (4), 588-610.
- Chell, E., Spence, L., Perrini, F., & Harris, J. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? *Journal of Business Ethics*, 133 (4), 619-625.
- Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (6), 485-93.
- Costa, E., Andreus, M., Carini, C., & Carpita, M. (2012). Exploring the efficiency of Italian social cooperatives by descriptive and principal component analysis. *Service Business*, 6 (1), 117-136.
- Dees, J. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.
- Dees, J. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University: Center for Social Innovation. Acedido em janeiro 5, 2017, em http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Defourny, J. (2010). Concepts and realities of social enterprise: A European perspective. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (57-87). Massachusetts: Edward Elgard.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4 (3), 202-228.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Diochon, M., & Anderson, A. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (1), 93-109.
- Fernandes, V., Moreira, A. C., & Daniel, A. I. (2017). A qualitative analysis of social entrepreneurship involving social innovation and intervention. In L. Carvalho (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Development and Innovation Within Smart Cities*. IGI Global.
- Frumkin, P. (2013). Between nonprofit management and social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73 (2), 372-376.
- Gata, H. (2010). Para além do negócio: O papel das empresas sociais na criação de valor social. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (119-126). Lisboa: Vida Económica.
- GEM (2015). *Report on Social Entrepreneurship*. Acedido em março 9, 2017, file:///C:/Users/Susana/Downloads/gem-2015-special-report-on-social-entrepreneurship-1464768244%20(4).pdf
- Harding, R., & Cowling, M. (2006). *Social entrepreneurship monitor*. London: London Business School.
- Haug, H. (2007). New strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, 17 (4), 743-749.
- Hossain, S., Saleh, M. A., & Drennan, J. (2016). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: a proposed conceptual framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, doi:10.1007/s11365-016-0400-0, 1-22
- Jenner, P. (2016). Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, 12 (1), 42 - 60.
- Leahy, G., & Villeneuve-Smith, F. (2009). *State of social enterprise survey*. London: Social Enterprise Coalition.
- Lyon, F., Teasdale, S., & Baldock, R. (2010). Approaches to measuring the scale of the social enterprise sector in the UK. *Third Sector Research Centre, Working Paper 43*.
- Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (15-28). Massachusetts: Edward Elgard.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2), 28-39.
- Okpara, J., & Halkias, D. (2011). Social entrepreneurship: An overview of its theoretical evolution and proposed research model. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1 (4), 4-20.
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.
- Pirson, M. (2010). Social entrepreneurship: A model for sustainable value creation, in T. Thatchenkery, D. Cooperrider, & M. Avital (ed.) *Positive design and appreciative construction: From sustainable development to sustainable value* (259-274). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Quintão, C. (2004). *Empresas de inserção e renovação do terceiro sector - notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia*, Atas do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro das ciências sociais. Acedido em disponível em janeiro 10, 2017, em <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working6.pdf>
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2016). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London, Sage.
- Seanor, P., & Meaton, J. (2007). Making sense of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 90-100.
- Swanson, A., & Zhang, D. (2012). Social entrepreneurship. In T. Burger-Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship - Gender, geographies and social context*, (171-190). Rijeka: InTech.
- Taborda, D., & Martins, A. (2009). O mecenato: uma perspectiva económico-fiscal. *Economia Global e Gestão*, 14 (3), 93-110.
- Tayşir, E., & Tayşir, N. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organizations: An integration effort. *Journal of Transnational Management*, 17 (3), 220-235
- Travaglini, C., Bandini, F., & Mancinone, K. (2009). Social enterprises in Europe: Governance Models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries, 2nd EMES International Conference on Social Enterprise Trento.
- n, M. V. D.; Alvarez, N.; Sá, J.; Meira, D. A. & Ramos, M. E. (2014). A map of social enterprises and their ecosystems in Europe - Country Report: Portugal, European Commission. Acedido em janeiro 5, 2017, em <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentcntryrepts&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=19&year=0>.

OS EFEITOS DAS INTERVENÇÕES ASSISTIDAS POR ANIMAIS EM IDOSOS INSTITUCIONALIZADOS EM PORTUGAL

Inês Pereira de Figueiredo

Universidade de Salamanca; KidsFellows® Research-Lab

Sophie Picoto

KidsFellows® Research-Lab

Ilda Gomes Rosa

Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa; KidsFellows® Research-Lab

Resumo

A institucionalização de idosos pode levar a solidão, isolamento, perda de interesse, sedentarismo e depressão. A inclusão da interação com animais nas instituições tem-se mostrado como uma boa terapêutica, noutros Países. Vários estudos mostram que as intervenções assistidas por animais (IAA) têm impacto na saúde e bem-estar dos idosos- diminuindo os níveis de stress, pressão arterial, no aumento da interação social e comunicação, ajudando na prevenção e recuperação de doenças. Pretendemos com este trabalho rever o impacto social de programas de IAA, em idosos institucionalizados, cujos objetivos sejam promover a sua independência, qualidade de vida e um “envelhecimento saudável”.

Palavras-chave: Idosos e animais; animais terapeutas; interação homem-animal; instituições e bem-estar.

1. Introdução

Nos últimos anos, a conjugação da melhoria das condições de vida da população e dos sistemas de saúde, resultou num incremento da esperança de vida. No entanto, a este fenómeno associam-se outros, como o aumento da prevalência de doenças crónicas e o incremento exponencial das despesas na saúde. Este cenário abre novas possibilidades para os empreendedores sociais. A criação de novos procedimentos e serviços com o intuito de solucionar carências sociais tem aqui um nicho pouco explorado.

No nosso País, uma percentagem elevada de idosos vive em instituições, durante um longo prazo, ou sozinho. Este é um fenómeno cuja dimensão aumentou 28%, ao longo da última década (INE, 2012). Em muitos casos, a institucionalização de idosos leva a solidão, isolamento e depressão.

Desde a década de 1980, quando uma pesquisa associou a manutenção de um animal de estimação com a diminuição significativa na mortalidade após um evento cardíaco (Friedmann e Thomas, 1995), que o valor terapêutico

dos animais vem sendo, cada vez, mais estudado. De facto, ter um animal não é mais uma questão de lazer ou companhia. A medicina humana tem vindo a descobrir que a proximidade com os animais pode trazer benefícios para a saúde. É sugerido que as interações positivas com animais podem reduzir os fatores de risco, associados à doença cardiovascular, como o sedentarismo, a obesidade, hipertensão e o stress (Bernabei *et al.*, 2013; Takashima e Day, 2014). Promovendo-se este contacto, observou-se uma redução do tempo de recuperação das doenças, melhorias do foro cognitivo, dos sintomas depressivos e na dependência de substâncias aditivas (Moretti *et al.*, 2011; Runcan, 2012; Folch *et al.*, 2016).

Nos anos 80, a pesquisa sobre os benefícios de saúde que os animais poderiam proporcionar aos adultos mais velhos, centrava-se principalmente no apoio social que estes poderiam fornecer. Hoje em dia, o foco mudou para o “envelhecimento saudável”, pela recuperação da independência e qualidade de vida, e pela preservação do bem-estar físico, mental e social. Mostrou-se que idosos que tenham cães, tendem a ser fisicamente mais ativos (Velde *et al.*, 2005) e mantêm a sua atividade física por mais tempo (Thorpe *et al.*, 2011). Mas, nem todos terão a possibilidade de ter um animal em casa. Com esta preocupação, têm-se vindo a implementar programas de intervenções assistidas por animais (IAA).

A inclusão de animais em atividades terapêuticas (as IAA) consiste em utilizá-los como “terapeutas”, treinados especificamente para este fim, permitindo que, mesmo os idosos sem animais, possam beneficiar deste contacto. Vários estudos, que usam programas de IAA, revelam que pessoas que interagem com estes animais demonstram um aumento da interação social e da comunicação, uma redução da ansiedade e melhorias na perceção da qualidade de vida (Scheibeck *et al.*, 2011; Thorpe *et al.*, 2011). No entanto, a maior parte destes programas foi efetuada no Estados Unidos da América, poucos na Europa e, praticamente nenhuns em Portugal. Apesar de algumas instituições permitirem a visita ou a implementação de algum tipo de Programa de IAA, pouco trabalho se tem feito na promoção das mesmas e na sua fundamentação científica.

Pretendemos com este trabalho rever o papel da interação de idosos que vivem em instituições com animais de companhia, do ponto de vista do bem-estar psicológico, fisiológico e da saúde em geral, assim como o seu impacto na economia e sociedade.

2. Metodologia

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura usando os sites da *PubMed*, *ScienceDirect* e do *Google Scholar*, de dezembro de 2016 a final de janeiro de 2017. Os artigos foram selecionados com base em pesquisas referentes, principalmente, a cinco grandes áreas: idosos em instituições; o impacto na saúde das interações entre o homem e o animal; o impacto das IAA na saúde do idoso; implementação de um Programa de IAA: benefícios

vs. riscos; e as IAA, sociedade e economia. Estas áreas tentam dar uma primeira estrutura para o tópico de animais e idosos, e foram escolhidas pelo seu efeito global e significativo para o nosso trabalho e pela crescente procura de pesquisa nestes campos particulares. As palavras-chave usadas nestas pesquisas foram: *elderly and animals; human-animal relationship; animal interventions in institutionalized patients*.

3. As Cinco Principais Áreas de Investigação

3.1. O Idoso Institucionalizado

Em Portugal, baseando-nos no conceito da Organização Mundial de Saúde (OMS), é considerado “idoso”, ou na fase da terceira idade, a pessoa com mais de 65 anos de idade. Considera-se que o idoso está numa fase da vida em que a probabilidade de sofrer um declínio nas suas competências gerais aumenta. Esta diminuição poderá estender-se não só ao âmbito biológico, mas também ao campo social, económico e cultural (Folch et al., 2016). Entre as alterações que o idoso pode sofrer, encontra-se a perda de acuidade visual e auditiva, psicomotricidade mais lenta, dificuldades de atenção e, especialmente, problemas com os processos de aprendizagem e memória. Por outro lado, é também a fase em que habitualmente ocorre a reforma, uma mudança social importante, pois, esta normalmente implica as perdas de rendimento, de parte da identidade pessoal associada com a profissão, de relações sociais e a mudança de hábitos diários (Scheibeck et al., 2011). A terceira idade é, portanto, uma fase da vida em que se impõe uma interiorização de novos papéis na sociedade e uma adaptação a novas formas de comportamento. Eventualmente, associadas aos problemas de saúde e limitações funcionais, outras razões que levam à perda da independência e à necessidade de assistência (a perda do cônjuge, uma condição médica crónica, ou demência) podem comprometer a capacidade do idoso para continuar a viver em sua casa, motivando a transferência para uma residência assistida ou lar (Agüero-Torres et al., 2001). Em muitos casos, dadas as circunstâncias em que ocorre, a institucionalização pode levar a que os idosos sofram de solidão e entrem em depressão. Estas pessoas podem sentir que perderam o sentido para as suas vidas quotidianas, isolando-se e perdendo o interesse para diversas atividades, fatores que podem desencadear sintomas depressivos (Scheibeck et al., 2011; Runcan, 2012).

Com esta preocupação, considera-se que esta é uma população suscetível de intervenção através das atividades (AAA) e terapias assistidas com animais (TAA) (Vrbanac et al., 2013; Folch et al., 2016). Um animal de estimação, além de companhia, pode exercer efeitos benéficos sobre a saúde e melhorar a qualidade de vida das pessoas que estão nesta fase da vida. Acredita-se que a interação entre idosos e animais de companhia pode ativar a conexão entre o corpo e a mente, sendo também uma ferramenta poderosa para os prestadores de cuidados de saúde,

membros da família e outros adultos - promovendo um envelhecimento saudável e prevenindo doenças crónicas ou, quando estas já existem, minimizar os seus efeitos.

3.2. O Impacto na Saúde das Interações Entre o Homem e o Animal

A ligação entre o homem e o animal é definida como “uma relação dinâmica entre pessoas e animais em que cada um influencia o estado fisiológico e psicológico do outro” (Takashima e Day, 2014) e remonta ao tempo de domesticação do cão há cerca de 35.000 anos. Ao longo da história, existem inúmeros exemplos do importante papel dos cães e gatos na sociedade, religião, arte e ciência e o reconhecimento dos benefícios da interação com estes animais de companhia. A interação entre o homem e o animal, com carácter terapêutico, remonta ao século XVIII (Vrbanac et al., 2013), com a realização de um programa alternativo de tratamento, em instituições do foro psiquiátrico em Inglaterra. No entanto, somente em 1960 surgem as primeiras observações científicas dos benefícios deste tipo de terapia.

O impacto do contacto com os animais de estimação na saúde tem-se revelado de uma forma surpreendente, mostrando que a interação com aqueles, tem efeitos na melhoria do humor e do estado emocional (Takashima e Day, 2014) e conseqüente diminuição dos níveis de cortisol e norepinefrina (Allen et al., 2001); no decréscimo da atividade autónoma, melhorando ainda a função endotelial e, desse modo, reduzindo a pressão arterial e arritmias cardíacas (Dembicki e Anderson, 1996; McCune et al., 2014), sendo mesmo sugerido que confere efeitos positivos mais significativos do que alguns fármacos (Allen et al., 2001).

A interação homem-animal oferece estimulação visual, auditiva, olfativa e tátil e esta interação pode estimular o bem-estar, o humor e o relaxamento, por ativação da libertação de neurotransmissores, como a oxitocina, prolactina β -endorfina, dopamina, etc. (Runcan, 2012; Cherniack e Cherniack, 2014). Os especialistas consideram ainda que, ao estimular-se o contato com os animais, se pode recuperar a sensibilidade (Velde et al., 2005) e, por melhoria do contacto social, recuperar a autoestima e a reintegração na sociedade.

Há, hoje em dia, dados que suportam o facto de que, não substituindo família e amigos humanos, a interação com o animal de companhia, além do seu impacto a nível fisiológico e social, fomenta ainda a adoção de comportamentos saudáveis.

Ter um animal de companhia é um poderoso ajudante na adoção e manutenção de mudança de comportamentos e redução do sedentarismo, melhorando a autonomia e o estatuto psicossocial de muitas pessoas idosas (Dembicki e Anderson, 1996; Brown e Rhodes, 2006). Pode ser útil para programas de perda de peso, ao proporcionar encorajamento e motivação para caminhar e aumentar a atividade física (Velde et al., 2005). Além disso, ter um animal implica dar ao quotidiano uma determinada

estrutura (Thorpe *et al.*, 2011); fixa horários para as refeições e passeios e promove, nas pessoas idosas, a sensação de que têm um propósito e uma responsabilidade para com alguém. Ou seja, os animais dão um determinado significado às suas vidas, uma vez que a tarefa de cuidar também significa uma grande responsabilidade.

Recentemente, em diferentes países, têm sido realizados estudos experimentais prometedores no campo das IAA, que demonstram a existência de benefícios psicológicos e fisiológicos no coletivo da terceira idade.

3.3. O Impacto das IAA na Saúde do Idoso Vivendo em Instituições

Nas IAA os animais são o principal agente da terapia, funcionando como ponto de ligação entre o tratamento e o paciente. Os benefícios relatados na bibliografia revelam que a implementação de programas de IAA, em instituições de terceira idade, promove uma diminuição do sentimento de solidão (Banks e Banks, 2002; Vrbanac *et al.*, 2013) e melhorias na qualidade de interação social (Raina *et al.*, 1999; Bernabei *et al.*, 2013); uma redução da agitação (Cherniack e Cherniack, 2014) da agressividade verbal e da ansiedade (Perkins *et al.*, 2008).

Nos Estados Unidos, muitos lares têm implementado estes programas, baseando-se nos benefícios do contacto do idoso com o animal, promovidos pela comunidade científica. Stasi *et al.* (2004), por exemplo, usaram um programa de terapia com gatos (3 sessões por semana) em 28 pacientes idosos institucionalizados e verificaram, no grupo de intervenção, uma redução significativa em sintomas depressivos e na pressão arterial sistólica. Numa perspectiva psicológica, parece haver uma diminuição do stress e ansiedade, e melhoria cognitiva generalizada. Outros programas de IAA revelaram ainda que, nos grupos sujeitos a intervenção, se facilitou a recordação de experiências passadas, prevenindo a demência (Banks e Banks, 2002; Filan e Llewellyn-Jones, 2006; Agüero-Torres *et al.*, 2001). No estudo realizado por Banks e Banks (2002) os autores verificaram que os benefícios das IAA, sobre o estado emocional de residentes de instituições de cuidados prolongados, foram mais significativos nos que tinham histórias de vida ligada a animais, possivelmente porque esta relação fazia parte do seu suporte emocional. Nestes programas, os animais podem criar uma distração que inibe o comportamento disruptivo, ou servir como substitutos sociais (Scheibeck *et al.*, 2011), promovendo uma aprendizagem desinibida, que ajuda na reintrodução de comportamentos perdidos e interações humanas. Os animais podem servir como objetos transicionais no esforço para melhorar as capacidades de comunicação de pacientes isolados ou retraídos (Cherniack e Cherniack, 2014), atuando como um agente de socialização e facilitando a interação entre família, o pessoal técnico e o próprio (Folch *et al.*, 2016). Nesta perspectiva, as IAA trazem ainda um aspeto importante de humanização, pois, podem descontraír o clima tenso do ambiente hospitalar/ clínico da instituição, sendo o animal como que um “catalisador

de emoções” (McNicholas e Collis, 2000).

3.4. A Implementação de um Programa de IAA: Benefícios Vs. Riscos

A revisão da literatura mostra como os animais de terapia proporcionam conforto e comodidade e promovem a saúde e bem-estar. No entanto, nem todas as pessoas irão beneficiar com o uso de animais como instrumento terapêutico. Assim, antes de iniciar um programa de IAA, no nosso País, deve-se estabelecer um contacto inicial com a instituição e com os utentes, para se poder avaliar se beneficiariam com a utilização de animais de terapia. Seria necessário rever os regulamentos das entidades acreditadas ou organizações a usar e, depois, perceber qual o melhor animal para cada instituição. A verdade é que há ainda pouca pesquisa de qualidade nesta área, o que gera alguma reticência no uso deste tipo de terapia, entre alguns dos profissionais de saúde, mais céticos (Hodgson *et al.*, 2015).

Ao utilizar animais nas IAA, os principais riscos descritos na bibliografia foram alergias, infeções e acidentes com animais (Brodie *et al.*, 2002; Bert *et al.*, 2016). As zoonoses são também um risco possível, especialmente para as pessoas de idade ou pacientes imunodeprimidos. No entanto, a aplicação de protocolos de higiene e a seleção cuidadosa dos pacientes, permite uma minimização de risco eficaz. Os animais devem seguir uma avaliação veterinária rigorosa, terem a vacinação atualizada e serem treinados especificamente para estas atividades. Assim, se forem seguidas as orientações adequadas, também os acidentes relacionados com o animal podem ser praticamente anulados (Brodie *et al.*, 2002). Portanto, até ao momento, todos os comentários concluíram que os benefícios superam os riscos.

3.5. O Impacto Económico e Social da Implementação de um Programa de Intervenções Assistidas

Esta revisão sintetiza alguma bibliografia da pesquisa realizada em animais de companhia e a saúde das pessoas idosas. Os focos de pesquisa incluem a saúde física, mental, emocional e social dos idosos, bem como o papel dos animais na perceção dos idosos e sua inclusão na comunidade e o seu impacto económico. Há uma convicção muito forte, de que este campo de pesquisa tem implicações importantes para o futuro das sociedades e dos indivíduos. Os resultados mostram que, no longo prazo, os proprietários de animais de estimação, recorrem aproximadamente menos 10% de vezes aos serviços de saúde ou relatam menos visitas de médico do que pessoas que os não têm (Headey *et al.*, 2008). Comprovam ainda que esta interação pode ter grande impacto na saúde e economia ao prevenir incapacidades e limitações funcionais derivadas de uma situação de doença crónica. As doenças crónicas e degenerativas são as principais causas de morbilidade e mortalidade, em países

desenvolvidos e, uma preocupação crescente, não só pelos seus efeitos individuais, mas também pelo seu impacto na unidade familiar, nas instituições, e pelas implicações sociais que trazem para a comunidade (Takashima e Day, 2014). Estas doenças podem afetar grandemente o custo dos cuidados de saúde nacional, bem como a economia de um País. Nesta perspetiva, é importante incluir e construir sobre o conceito das relações homem-animal.

Recentemente, num estudo sistemático realizado por Hall e os seus colegas, no Reino Unido, (Hall *et al.*, 2016) reconhece-se a importância económica dos animais de companhia. Neste estudo é sugerido que a pesquisa sobre o impacto destes na sociedade, precisa de mais e melhor investigação, e que esta deveria ser apoiada pelo governo de cada País, dando relevo aos potenciais custos de ignorar este assunto. Os mesmos autores sugerem, ainda, que os animais podem ser uma parte integrante da criação de um sentido de comunidade e pertença.

Em Portugal, muitas famílias e instituições lutam financeiramente para trazer qualidade de vida aos idosos. A inclusão de novas terapias, muitas delas vistas como caras e pouco práticas poderia ser um problema. No entanto, no presente trabalho, sugerimos que ao se facilitar as interações positivas entre os cidadãos mais velhos e animais, não só se promove a qualidade de vida, como se criam sociedades inclusivas, e isso, só pode ter uma influência positiva sobre a saúde económica da sociedade, como um todo.

Por outro lado, a introdução de programas de IAA permite que se possa repensar um sector cada vez mais em desuso, onde a criação/utilização dos animais vem vindo a ser negligenciada.

As IAA permitem que se alterem os objetivos da criação animal para algo “maior”, em que criadores, treinadores e terapeutas trabalham o animal com o objetivo da recuperação de pessoas de grupos vulneráveis. Isto acresce de importância no caso dos idosos, pessoas ainda com muitas capacidades, mas pouco valorizados. Por isso, para nós não restam dúvidas de que a criação de novos modelos de negócio na área da ciência animal, pode e deve compatibilizar o seu sucesso com a inclusão social.

4. Conclusão

O presente estudo pretende servir como uma primeira abordagem ao tema animais e idosos, um assunto que, até ao momento, não tem sido examinado desta forma, no nosso País. Ainda que a bibliografia mostre que as IAA podem ter influências positivas, quando levadas a cabo em pacientes idosos vivendo em instituições e que vários programas se tenham implementado noutros Países, em Portugal nunca se avaliaram os efeitos das IAA, muito menos numa abordagem socioeconómica. Os resultados promissores dos programas de IAA, sugerem-na como uma iniciativa socialmente inovadora, sendo necessário em Portugal mais investigação e mais trabalho.

Referências bibliográficas:

- Agüero-Torres, H., von Strauss, E., Viitanen, M., Winblad, B., Fratiglioni, L. (2001). Institutionalization in the elderly: The role of chronic diseases and dementia. Cross-sectional and longitudinal data from a population-based study. *J Clin Epidemiol.*; 54: 795–801.
- Allen, K., Shykoff, B.E., Izzo, J.L. (2001) Pet ownership, but not ACE inhibitor therapy, blunts home blood pressure responses to mental stress. *Hypertension*, 38, 815–820.
- Banks, M.R., Banks, W.A. (2002). The effects of animal-assisted therapy on loneliness in an elderly population in long-term care facilities. *J Gerontol A Biol Sci Med Sci.*; 57(7):428-432.
- Bernabei, V., De Ronchi, D., La Ferla, T., Moretti, F., Tonelli, L. et al. (2013). Animal-assisted interventions for elderly patients affected by dementia or psychiatric disorders: A review. *Journal of Psychiatric Research* 47(6): 762-773.
- Bert, F., Gualano, M.R., Camussi, E., Pieve, G., Voglino, G., et al. (2016). Animal assisted intervention: A systematic review of benefits and risks. *European Journal of Integrative Medicine* 8(5): 695-706. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eujim.2016.05.005>
- Brodie, S.J., Biley, F.C., Shewring, M. (2002) An exploration of the potential risks associated with using pet therapy in healthcare settings, *J. Clin. Nurs.* 11, 444–456.
- Brown, S.G. e Rhodes, R.E. (2006) Relationships among dog ownership and leisure-time walking in Western Canada adults. *Am. J. Prev. Med.*, 30, 131–136.
- Cherniack, E.P. e Cherniack, A.R. (2014). The benefit of pets and animal-assisted therapy to the health of older individuals; *Curr Gerontol Geriatr Res.* 623203. doi: 10.1155/2014/623203.
- Dembicki, D. e Anderson, J. (1996). Pet ownership may be a factor in improved health of the elderly. *J. Nutr. Elder.*, 15, 15–31.
- Filan, S.L. e Llewellyn-Jones, R.H. (2006). Animal-assisted therapy for dementia: A review of the literature. *Int Psychogeriatr.*; 18:597–611.
- Folch, A., Torrente, M., Heredia, L., Vicens, P. (2016). Estudio preliminar de la efectividad de la terapia asistida con perros en personas de la tercera edad. *Revista Española de Geriatria y Gerontología* 51(4): 210-216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.regg.2015.12.001>
- Friedmann, E. e Thomas, S.A. (1995). Pet ownership, social support, and one-year survival after acute myocardial infarction in the Cardiac Arrhythmia Suppression Trial (CAST). *Am. J. Cardiol.*, 76, 1213–1217.
- Hall, S., Dolling, L., Bristow, K., Fuller, T., Mills, D. (2016). The Economic Impact of Companion Animals in the UK. December 2016, 92 Pages, CABI.org. 9781786391728
- Headey, B.W., Na, F., Zheng, R. (2008). Pet Dogs Benefit Owners' Health: A 'Natural Experiment' in China. *Soc Indic Res.* 87:481-493. doi:10.1007/s11205-007-9142-2
- Hodgson, K., Barton, L., Darling, M., Antao, V., Kim, F. A., et al. (2015). Pets' Impact on Your Patients' Health: Leveraging Benefits and Mitigating Risk. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 28(4), 526-534.
- Khan, M.A., Farrag, N. (2000) Animal-assisted activity and infection control implications in a healthcare setting. *J. Hosp. Infect.* 46 (1) 4–11.
- McCune, S., Kruger, K.A., Griffin, J.A., Esposito, L., Freund, L.S., et al. (2014). Evolution of research into the mutual benefits of human-animal interaction. *Madison, WI, American Society of Animal Science.* 4: 49-58.
- McNicholas, J., Collis, G.M. (2000). Dogs as catalysts for social interactions: robustness of the effect. *Br J Psychol*; 91:61-70.
- Moretti, F., De Ronchi, D., Bernabei, V., Marchetti, L., Ferrari, B., et al. (2011) Pet therapy in elderly patients with mental illness. *Psychogeriatrics*; 11(2):125-9. doi: 10.1111/j.1479-

- 8301.2010.00329.x. Epub 2010 Sep 14.
- Perkins, J., Bartlett, H., Travers, C., Rand, J. (2008). Dog-assisted therapy for older people with dementia: A review. *Australas J Ageing.*; 27:177-82.
- Raina, P., Waltner-Toews, D., Bonnett, B., Woodward, C., Abernathy, T. (1999). Influence of companion animals on the physical and psychological health of older people: an analysis of a one-year longitudinal study. *J Am Geriatr Soc.*; 47(3):323-9.
- Runcan, P.L. (2012). Elderly institutionalization and depression. *Procedia Soc Behav Sci.*; 33:109-13.6.
- Scheibeck, R., Pallauf, M., Stellwag, C., Seeberger, B. (2011). Elderly people in many respects benefit from interaction with dogs. *European Journal of Medical Research*, 16(12), 557-563. <http://doi.org/10.1186/2047-783X-16-12-557>
- Stasi, M.F., Amati, D., Costa, C., Resta, D., Senepa, G., et al. (2004). Pet-therapy: a trial for institutionalized frail elderly patients. *Arch. Gerontol. Geriatr.* 9, 407-412.
- Takashima, G.K. e Day, M.J. (2014). Setting the One Health Agenda and the Human-Companion Animal Bond. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (11), 11110-11120. <http://doi.org/10.3390/ijerph111111110>
- Thorpe, R.J., Serpell, J.A., Suomi, S. (2011). Challenges to human-animal interaction research. In McCardel P, McCune S, Griffin JA, et al., *Animals in Our Lives* (pp. 217-225). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.
- Velde, B.P., Cipriani, J., Fisher, G. (2005). Resident and therapist views of animal-assisted therapy: Implications for occupational therapy practice. *Australian Occupational Therapy Journal*, 52, 43-50 doi: 10.1111/j.1440-1630.2004.00442.x
- Vrbanac, Z., Zecevic, I., Ljubic, M., Belic, M., Stanin, D., et al. (2013). Animal assisted therapy and perception of loneliness in geriatric nursing home residents. *CollAntropol.*; 37:973-6.9.

MICROCREDIT SOLUTION MONTEPIO¹ EAPN² - A CASE STUDY

Rui Aquino
Montepio

Abstract

The aim of this paper is to present a microcredit solution in a case study, exploring a remarkable solution of social innovation, embodied in a solution to support business ideas through small amount funding, promoting social inclusion and financial autonomy and self-esteem. The response to an unfulfilled need of the market emerged through a collaborative initiative between four institutions, three from social economy and a commercial bank, which will be described with accuracy and detail.

The underlying concepts of this work are poverty, Social Responsibility and microcredit; this work differentiates from other practices in the same field by the common approach to economics/ finance and sociology, providing a financial solution to the individual based on his social interpretation and business plan. One of the innovative features of the project lies in the creation of the role of Proximity Tutor, a consultant and coacher, contributing to the deepening of skills and business development.

Design/Methodology/Approach: The methodology used to describe the work is a case study; which is especially useful to test theoretical models by using them in real world situations. Microcredit exists since early 1970's and it applies nowadays with interpretation and adaptation of different variables across the different economies (world).

Key results: The microcredit solution provided promoted social inclusion and actively fought poverty in the individuals. The limits of these results are the real social impact that this instrument has in the society, because there are indirect jobs created, informal economy dissolved, happiness and life quality that can't be measured without a proper study. It is proposed the development of an Observatory that carries out quantitative and qualitative studies on the impact on microcredit, to be undertaken by existing Mutual and Social Studies Department at Montepio Geral Mutual Association. Such knowledge will impact on better performance on instruments in the field and in academic publications to return scientific knowledge to the community.

Value: This approach is a collaborative initiative in an ecosystem of government and local partnerships with strategic agents of social economy, operating directly on the field, marking potential promoters, providing for the institutions and their target: unemployed and social

excluded, risk of poverty, minorities, disabled, students newly formed, etc.

KEYWORDS

Microcrédito, Inovação Social, Economia Social, Inclusão Social.

Microcredit; Social Innovation; Social Economy; Social Inclusion.

1. Introduction

The European context has social, political, financial and economic contours recognizable in crisis, with an acute expression in Portugal, with the dramatic consequences of unemployment, social inequality and consequently the risk of threat to social stability.

In the situation described in the previous paragraph, four institutions came together, to collectively, submit a response based on the principle that there are people vulnerable to poverty and social exclusion, which have important skills and resources to help them to overcome the situation in which they are.

In 2010, under the "European Year for Combating Poverty and Social Exclusion" is born by the initiative of Montepio Foundation, in the perspective of social responsibility, a collaboration protocol for Microcredit between the Montepio Foundation, Montepio Geral Mutual Association, Caixa Económica Montepio Geral and European Anti Poverty Network – Portugal (EAPN).

To Father Jardim Moreira³, being 2010 the European Year for Combating Poverty and Social Exclusion, the date brings with it the responsibility to reaffirm and strengthen the political commitment to take measures with decisive impact on the eradication of poverty. To EAPN it is important to promote measures to combat poverty, but also introduce the subject in the centre of the national political agenda and raise awareness among different sectors of Portuguese society to the fact that combat poverty is everyone's responsibility: the state, the government (national, regional and local), organized civil society, the corporate sector, and finance and the general population.

For Montepio and for EAPN Microcredit materializes an instrument to fight poverty, through a partnership that combines a financial dimension with a social one, to promote the autonomy of people and their liberation from poverty in which they are. Microcredit is an instrument of liberation of human capacities, which believes in the approach that people in poverty or social exclusion, as having important capabilities, skills and resources, can and should be enhanced in their inclusion pathways and project life.

¹ Montepio Geral Mutual Association + Montepio Foundation + Caixa Económica Montepio Geral, Commercial Bank

² EAPN – European Anti-Poverty Network Portugal

³ President of EAPN – Portugal in the signature speech of Microcredit protocol at January 25th, 2010 at the Palácio da Bolsa, Porto. Unpublished document. (Author's note)

2. Literature review

This paper aims to describe a case study that focuses on three concepts that are explored in the practical applicability of the instrument in the study. It is important, at this stage, conceptualizing “poverty”, “Social Responsibility” and “Microcredit” themes in light of literature and most pressing authors.

2.1. Poverty

There is no consensus on the definition of poverty; there are different understandings by different perceptions about its causes, how to measure and the solutions needed to combat it. For Alcock (1977, pp. 3-4) “There isn’t a correct, scientific and agreed definition because poverty is inevitably a political concept – and therefore inherently contested. (...) Although poverty is a contested issue is still a problem; and there is no disagreement that something must be done about it.”

Alcock (1977) refers to the work done by Booth and Rowntree, who laid the understanding of different concepts of bases, such as absolute poverty, relative poverty, primary poverty and secondary poverty. Rowntree published in 1901 a study in the English city of York, where defined absolute poverty as a stated objective, based on the notion of subsistence, corresponding to a situation where a household has an income below the minimum necessary to ensure the maintenance to physical health, including access to food, housing, clothing, fuel and other essential household items. In 1936 Rowntree broaden the spectrum of basic needs to encompass a social dimension in its definition of needs that include newspapers, stamps, radio, vacation, tobacco, etc. Rowntree also introduces two important concepts that derive from the way the resources are used to satisfy needs and which give rise to the concept of primary and secondary poverty. In primary are individuals or households that do not have sufficient income to ensure basic needs, in turn secondary corresponds to situations where the individual or household earns sufficient income to guarantee the basic needs, but its management is done so senseless, exposing the aggregate to a situation of poverty.

The concept of relative poverty is widely explored in the study by Peter Townsend in 1979 in the UK and described by Alcock (1997, p.67) “Individuals, families and groups of the population are considered in poverty where the lack resources to achieve food, participate in activities and hold living conditions that are common, or at least commonly encouraged and approved by the society to which they belong.” This concept raises practical measurement problems; it includes subjective variables as lifestyle, food “encouraged and approved” and common activities... The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) tried to measure and compare rates to relative poverty in five countries – Australia, Canada, France, United Kingdom and United States, has not achieved satisfactory results, as the official national data differ in

their definition of bases. An OECD working group tried to standardize the concept of relative poverty for application to the information provided by countries, but the process only approaches averages for the population (Townsend, 1979), with the limitations that recognize this statistical measure.

The measurement of poverty can use two methods, the direct - which measures the consumption, and the indirect – using income as analysis variable. The income-based method has the advantage of providing a metric – numeric distance relative to a pre-established base. The OECD (2008) classified in relative poverty individuals whose income is below 50% of the median income of their country. Most of the available studies, analysis using the quantitative measures prevails, they are effective in poor count and evaluation of inequality between different population strata, but this analysis provides only a limited picture of poverty not contemplate the extend of poverty in society. To better understand the phenomenon, it is important to consider qualitative analysis, although on scales necessarily smaller and probably not statistically representative.

Costa et al. (2008) relates poverty to inequality, but stress the need to distinguish between the concepts. For the authors, poverty, regardless of absolutist or relativist view, refers to levels and living conditions, defined a threshold that separates the poor from the nonpoor. The inequality on the other hand, is connected to how the available resources are distributed by individuals or aggregates. Costa et al. (2008) exemplify, using an extreme scenario, where all are “equally poor”; thus coexisting “minimum inequality” with “maximum poverty”.

As Joana Afonso (2011) refers to the origin of the concept of social exclusion is French, but quickly generalized to other European countries. The concept is comprehensive and integrates the various social problems present in modern societies, such as unemployment, discrimination, isolation, material deprivation and poverty. Afonso (2011, p.10) quotes Woodward and Kholi (2001) to point out that “it is not clear how these criteria relate to each other and with other criteria such as, for example, gender and ethnicity.”

2.2. Social Responsibility

According to Sara Neves (2013), the first references to the concept of Social Responsibility dating from 1950s, set by Howard Bowen (quoted in Carroll, 1999), defining “(...) the obligations of businessmen to adopt guidelines, making decisions and following lines to action that are consistent with the aims and values of our society.” In the 1960s are other authors with new formulas of CSR, as Friedman (1962), McGuire (1963), Davis & Blomstrom (1966) and Walton (1967), which complement the concept with the effect of the relationship between the company and the society, the social benefits that go beyond the economic gains, and the relationship with power, to the extend that as you increase the influence of business in society, this

responsibility to the way you use this power. Neves (2013) explains that in addition to social cohesion, Davis (1960) argues that the vitality of the business depends on the acceptance of human social responsibilities, in addition to the socio economic responsibilities.

To the economist Milton Friedman (1962), the CSR from management was confined to maximization of the profits for shareholders, according to his book "Capitalism and Freedom", strengthened its position in a New York Times Sunday Magazine (1970), to argue that the problem and social issues were the responsibility of the governments of each country and not the companies. For Friedman, companies would be socially responsible, and profitable, since the creation of jobs, pay fair wages, better quality of life of workers, timely payment of taxes, would be to contribute to the public welfare.

The CSR concept experienced changes over time, being an integral part of strategic management in the 1970s, in the 1980s joined the complementary notions of profitability and social responsibility, in this decade is developed the theory of stakeholders, Freeman (1984). In the 1990s emerge concepts such as corporate citizenship and business ethics. Neves (2013) highlights the authors Carroll & Buchholtz (2000) to define CSR in four dimensions: economic, cool, ethical and philanthropic responsibility through initiatives voluntary benefit to society.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) defines Corporate Social Responsibility (CSR) as corporate commitment that contributes to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society in order to improve their life quality. A coherent CSR strategy, based on integrity, on solid values and a long-term approach offers clear benefits for companies and contributes to the well-being of society:

"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well of the community and society at large." (WBCSD, 1998)

2.3 Microcredit

The term Microcredit is recent, dating back to the 1970s, the practice of Muhammad Yunus. There is a lack of consensus on a definition, because each organization interprets and adapts the offer to its potential market. So we have microcredit to agriculture, to support livestock, support to fisheries, microcredit pledge, moneylenders microcredit, loans from family and friends, microcredit for consumption in the informal market, rural microcredit by specialized institutions, microfinance partnerships banks with NGOs, Grameen microcredit, other types of microcredit not collateralised by NGOs, cooperative microcredit, etc. (Yunus, 2011).

As is highlighted by Afonso (2011), referring Sengupta & Aubuchon (2008), conceptually, it is important to distinguish microfinance from microcredit, because microcredit

concerns the granting of credit, while microfinance refers to the provision of financial services, including savings and insurance. Since microcredit is a provision of credit service to (poor) clients of banks, microcredit is one of the aspects of microfinance (Grameen Bank, 2015).

When Jason Adkins (2011) submitted its paper to the Global Microcredit Summit 2011 event in Valladolid, Spain, used the Microcredit definition of Wikipedia, which summarizes the concept on "the extension of very small loans (microloans) to those in situation of poverty, designed to spur entrepreneurship." This concept is broad enough to encompass the different interpretations and local adaptations, whilst clarifying that involve small amounts, for a specific target, with a particular purpose.

3. The Organizations

The four following subparagraphs are intended to describe the four organizations that took responsibility to create a social innovation tool that can be a reference to the global level for the market, by the scope of the concepts and the flexibility to adapt by the created solution, balancing the bank acting with the social component.

3.1. Montepio Geral Mutual Association

Montepio Geral Mutual Association has, since 1840, values such as association, solidarity and humanism, having grown to the point of becoming the largest association and greater mutuality in the country with over 632 thousand members⁴. It is also a reference as an institution in the social economy sector and financial activity in Portugal.

Has the mission to ensure, observing the principles of solidarity, social security and health benefits to its members and families and beneficiaries designated by them, through individual and collective solutions; contribute to solving the housing problems of members; pursue other forms of social protection and management of equipment, services, social work and other activities aimed at cultural development and quality of life of members and family; managing supplementary pension benefits guaranteed by Social Security and other collective forms of social protection.

Has as vision to be the largest national association, promoter and manager of supplementary schemes of social security, individual and collective, social services and equipment and economic services and well being and quality of life through management dynamic, prudent and ethics, respecting the mutualist values of solidarity and associative participation, high standards of social responsibility and sustainability contributing to the development and consolidation of social economy and third sector in Portugal.

The whole activity of the Montepio is oriented to

⁴ March 2017 in https://www.montepio.pt/iwov-resources/Site-Publico/documentos/pt_PT/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-mg-am-2015-vf.pdf

complementary social protection, that is voluntary and solidary – mutualism – and lined with values and humanistic principles:

Freedom – adherence to Montepio is a free act;

Equality – members participate in the association's life through the vote and have equal rights and duties;

Responsibility – Montepio advocates a Social Responsibility active and sustainable future;

Solidarity – the health needs and social protection are answered in the integrated and united action of all citizens;

Autonomy – the largest association on the country realizes the initiative and self-organization of citizens.

3.2. Caixa Económica Montepio Geral Comercial Bank

Founded in 1844 as an entity attached to Montepio Geral Mutual Association, the Caixa Económica Montepio Geral is responsible for banking.

Its business focuses on retail brokerage, through retail of small customer funds and average savings and granting loans to individuals, micro-enterprises, SMEs, and institutions of social economy.

Its mission is to create value for associates of Montepio and the other stakeholders, achieving profitability levels sustained in a universal range of products and services that fully the banking and financial needs of members and customers. Provide a quality service, working with high ethical standards, respecting the principles of mutuality and social sustainability criteria.

Has as vision (to be a) retail bank, which differs by their mutual purposes and represents the values of associational participation and solidarity. Single institution in the Portuguese banking landscape, it is assumed geared towards attracting savings and credit to particular segments, individual entrepreneurs, micro, small and medium enterprises and institutions of the third sector. Ensures universal provision of banking, mutual and financial products and services. Montepio is recognized by its prudent management, quality service, ethical behaviour and being the driving force of the social economy.

3.3. Montepio Geral Foundation

The Montepio Geral Foundation was born on October 4th, 1995, with publication in Diário da República n.º 38 of February 14th, 1996, formed to promote mutualism, social economy and all forms of social solidarity in Portugal and in Portuguese-speaking countries, promoting the development of the human person in its dimension of being in solidarity with their fellows and committed in their promotion of these ethical aspects, cultural, civilizational and economic.

The Foundation plays a major role in establishing partnerships and granting support on the third sector and is calling for social solidarity, understood as aid approach towards inclusion, social cohesion and development.

As part of its mission, the Foundation establishes a

permanent contact with the surrounding community and seeks to know the sector diversity of the social economy, identifying and promoting good practices in social intervention.

3.3.1. Montepio's Social Responsibility

Montepio, the largest mutual association of the country and financial institution among the leaders in the national plan and foundation, is a partner of civil society and sustains its activity on solid peer solidarity basis, in line with the best practices of Corporate Social Responsibility (CSR) and corporate ethics.

In this line, and claim that only risk sharing and solidarity action can be successful recipes, Montepio assumes the dual role of business and mutuality, is positioned as an entity bridge between solidary sector and the profit and as a state partner in the sustainable development of a policy of inclusion.

Since 1840 Montepio seeks to contribute to the country's development, strengthen national solidarity structures, to support the most vulnerable citizens, ensure future and help make dreams come true.

While institution of the social economy sector, Montepio seeks to put economic progress at the service of the associates, customers and the community and does not see another future to continue to honour the mutualism, supporting families, businesses and entrepreneurial projects, seriously, transparency, rigor, ethics and humanism. To this end, advocates the increased involvement of the business community in resolving social issues, promoting an inclusive society and the development of an informed citizenship, guaranteeing social protection of quality throughout the life cycle of individuals and the spread of solidarity by the community. Assuming as ethically responsible entity, Montepio drew a CSR program covering several fronts, fully converges with the values and mutual mission and is realized by Mutual Association, Caixa Económica and over 800 volunteers. The Microcredit program studied in this work was born under the CSR, inspired and actively contributing to the celebration of the European Year for Combating Poverty and Social Exclusion (2010).

Each year, the work done provides support for numerous projects in the areas of social welfare, health, environment, social economy, education and training, and reveals the nature of an institution created for the people by the people. In addition to the Microcredit in 2010, which became autonomous in 2012 in the commercial area, under the umbrella of Institutional Relations with the Third Sector, worth mentioning the Solidarity Fleet, established in 2008 with the purpose of returning to civil society figures that every year taxpayers give tax assignment and allowed the delivery of 144 vehicles at the same number of institutions and has already secured the return of 3.170 thousands euros to civil society; the Financial Education Program aimed at children from 4 to 10 years, which promotes financial literacy and passes the saving, solidarity and

mutualism values, which received the “Award 2010” by the World Family Organization, highlighting the continued support of social sector organizations and intervention in favour of social solidarity; the Financial Education Portal Montepio – Ei Montepio, whose mission is to create conditions, tools and strategies, ensuring access to selected information content, teaching and relevant in the area of financial education, bridging the gap with the mutualism and the spirit of mutual aid and allowing all public good management of your money; Volunteering Award Young Montepio recognizes, promotes and disseminates youth volunteering and its activities and encourages the presentation of innovative projects and supports continuity of on going projects; the School Award Montepio, which since 2009 distinguishes the merit of those who work and invest in the creation and implementation of innovative educational projects and was the patronage of His Excellency the President of the Republic; the +Vida (+Life) Card, which is a credit card that supports the Social Solidarity Institutions chosen by the user; Solidarity minute, which gives notice the various institutions and projects of solidarity and social responsibility through dissemination videos of 1 minute on each of the supported institutions; Montepio also promotes annual workshops for the Third Sector professionals with responsibility in marketing and fundraising, in order to address issues related to the management of social-based organizations, the value of these brands and strategies for their communication; among many other programs; As part of CSR policy, Montepio has developed partnerships with various organizations and projects, of which we can highlight the Reflection Group for Corporate Citizenship (CRACE), BCSD – Business Council for Sustainable Development, Junior Achievement Portugal (JA- Portugal), the Social Responsibility Committee of the European Saving Banks Group, National Network of Social Organizational Responsibility – RSOPT, Portuguese Confederation of Volunteering, ECO Movement. Montepio Foundation also celebrates several protocols with several social welfare institutions, designed to make more permanent and bilateral partnership: University of Third Age of Setúbal; Association for Education of the Blind; National Youth Association for Family Action; Portuguese Association for Business Ethics; Finance for Social Impact; Portuguese Association for Quality; etc. Other relevant projects are: Projeto Mais – Melhor Ação e Inovação Social, developed with Programa Cidadania Ativa – EEA Grants | Foundation Calouste Gulbenkian, UDIPSS-Porto, TESE – Association for Development, Accenture, Católica Porto Business School and Impulso Positivo, aiming to train technicians and leaders of social economy organizations; Project Cuidar Melhor, aims to contribute to the inclusion and the rights of persons with dementia, as well as for the support and appreciation of family members and professionals who provide them care; Project GEPE – Grupo de Entajuda para a Procura de Emprego; Project GEOFundos; Project GOVINT; Project Programa de Impacto Social, etc. Montepio sponsors the contest Montepio Acredita

Portugal⁵. It aims to reward the best projects of national entrepreneurship. A non-profit initiative, open to all and for all those who want to take their ideas further, test their concepts and realize their business plans.

3.4. European Anti Poverty Network Portugal

EAPN (European Anti-Poverty Network) is a non-profit organization, emerged in 1990 in Brussels resulting from the concern of the European Commission (Social Affairs General Directorate) at the increase of poverty phenomena and social exclusion in Europe. In this context, the European Commission had asked the NGOs of Social Solidarity to organize themselves and constitute a pressure group, so to print more effective in efforts to combat poverty and social exclusion. EAPN has consultative status with the Council of Europe, and is a founding member of the Social Platform.

EAPN is the largest European network of national, regional and local networks, represented in 31 countries and 18 European organizations: AGE Platform Europe, ATD Fourth World, BABELEA, Caritas Europe, EMMAUS Europe, Dynamo International, Eurochild, EURODIACONIA, European Consumer Debt Network, European Federation of National Organizations Working with the Homeless, European Federation of Food Banks, European Federation for Street Children, European Network against Racism, International Association of Charities, International Federation of Social Workers, Mental Health Social Exclusion Europa, Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants and, Salvation Army.

EAPN is present in Portugal since 1991, being recognized as Social Solidarity Association, nationwide, obtaining in 1995 the status of Non Governmental Organization for Development (NGO-D). The action of the EAPN Portugal, based in Porto, extends to all of mainland through 18 District Centres.

Its mission is to contribute to building a more just and united society where all are co-responsible in ensuring citizens’ access to a decent life based on respect for human rights and the full exercise of an informed citizenry, participatory and inclusive.

Its vision, trying to be consistent with the fundamental principle of human dignity, aim for a world free of poverty and social exclusion, sustained the values:

Dignity – defence of adequate living conditions to the needs and legitimate expectations of the population; Justice – the protection of fundamental rights and duties of people, embodied in the material and cultural living conditions; Solidarity – based activities in sharing and construction purpose means a more just society; Equality – common condition, given the rights and duties based on the absence of discrimination.

The principles of EAPN Portugal are:

Participation – active and consistent performance with organizational values; Subsidiarity – potentiation of different capacities and initiatives; Networking –

⁵

March 2017 in <https://www.montepio.pt/acredita-portugal>

leveraging the synergies permitted by the diversity and networking; Innovation – looking for potentiating measures of effectiveness and efficiency to achieve the values and respect the principles; Responsibility – taking the effects of actions and contribution to achieve the organizational mission; Transparency – duty to inform and raise awareness plans, activities and resources used in its execution.

EAPN plans to establish a connection – network –between institutions, groups and people work on the ground in the fight against poverty and social exclusion, promoting and increasing the effectiveness and efficiency of actions, causing them to have expression, giving voice to individuals, rendering them the capacity for action and initiative and promoting their effective participation. Promote to persons or groups who are living in poverty and also to professional and institutional leaders, integration/ inclusion and the organization of services and other activities aimed at the cultural, moral and physical people, reinforced autonomy, whether elderly, disabled, unemployed, single parents, young people at risk, immigrants, ethnic and cultural minorities, abused children, homeless people or others. Contribute to the mobilization of other sectors, involving them in the development of services and forms of intervention and alternative social protection and improving the quality of life of people or groups, providing and fostering the necessary care in centres specially constructed for this purpose, using techniques of social action, direct support, according to the own material and technical means, referral to resolve their problem, and training in order for their social integration and insertion professional partner. Intervening through projects and actions in the areas of promoting equal opportunities for all.

To fulfil the above objectives, EAPN has a Department of Research and Project. Thus, EAPN Portugal is responsible for the design, development and evaluation of different projects of national and transnational scope. It is in this department that is framed the project Microcredit Montepio EAPN but also where are developed other projects, studies and working groups with activities such as updating statistical information on poverty and social exclusion, production of papers on national or European policies related events, drafting opinions and position papers on issues of national interest and local assessment and monitoring of the strategic plan of EAPN Portugal, monitoring and evaluation of the process of participation of people in poverty and social exclusion through the National Advisory Councils and Local EAPN Portugal. It is also the responsibility of this department participation and collaboration in activities sponsored by the District Centres, to respond to specific requests for participation in seminars, literary discussions, promotion of workshops, training sessions and working groups, answering questionnaires and interviews linked to academic research, etc.

4. The Prism

This section of the paper aims to contextualize the Microcredit Montepio EAPN after the description of the four prism faces that necessarily brought different views and practices, but complementary and compatible.

On July 28th, 2009 Montepio proposed a challenge to EAPN Portugal, which received its high interest because the initiative was positioned as an interesting and model embodiment of the mission and values of EAPN, to contribute to the empowerment of people and its release (also economic) of poverty in which they find themselves. This social innovation instrument is present in the in the European Strategy for Active Inclusion and has the ability to be able to be used in complementarity with a range of social and economic policies that foster such an intervention. For EAPN Portugal microcredit materializes goals as participation, building a solid foundation for a progressive path of combating poverty, defending and supporting the foundations for strengthening and affirmation of social economy.

In EAPN's point of view, taking into account its mission and experience, there were some guidelines that deemed necessary to associate microcredit initiatives:

Initiatives should not promote “protected niches” of employment or self-employment; this may be an intermediate form of work, a facilitator mechanism, but one always have to be accompanied by a strategic vision of integration of such measures on the “standard” market; Although it may occasionally be interesting to support individual initiatives priority should emphasis on supporting collective initiatives (based on different forms of cooperation);

To ensure the desired levels of success and according to the principles of EAPN, there must be a “before” and an “after” and it has to be ensured from the outset. This process implies a very broad set of preparatory actions (basic training, vocational training, market research and economic feasibility...) and follow up and monitoring (support for the creation of micro-enterprises, legal and permanent social consultancy...) that must be planed and designed strategically and permanent joint;

Microcredit should not be instrumentalized to reinforce the stereotype that there are “good poor” (those who want to work) and the “bad poor” (those who do not want to work);

Microcredit is not and cannot be the solution to all problems, but a tool that competes with many others and it requires very strong collaborative actions, political actors at the most different levels;

Microcredit initiatives, by the force of circumstances, have to play a role model and teaching in the social responsibility concerns.

5. Microcredit

On January 25th, 2010, at Palácio da Bolsa, in Porto, the Cooperation Protocol between the described organizations is signed, in a context of strong economic constraints that live in Portugal. The plan of the solutions is projected to civil society, particularly to the Third Sector.

It is defined microcredit as “a small amount of funding to people with motivation and ability to develop an economic activity, whether they are in a situation of unemployment or are small business owners, and, consequently, a privileged instrument of social integration of those who, having entrepreneurial skills, have greater difficulties in accessing credit and labour market.” Microcredit templates to work should have the flexibility to adapt each time the characteristics of the project and its promoters.

The experiences in the social economy should be monitored particularly carefully in order to monetize the resources and optimize the skills acquired, which implies, in the case of microcredit, close monitoring to supported projects and activities.

Under this protocol, the financing are associated with projects to be undertaken in the districts of Porto and Braga, with possibility of extension to other districts, which should be materialized in the presentation of collective initiative projects, such as companies, cooperatives, associations, etc.

The protocol preview the figure of the Monitoring Committee, whose competence is to evaluate the development of the work, in particular as regards the linkage between the various entities and degree of success of on-going projects. This Monitoring Committee is multidisciplinary, to allow a cross-reading by different perspectives.

With the difficulty to access credit that recognizes the different audiences of this initiative, the presentation of collateral credit by the entrepreneurs is not expected. So, the protocol provides a Guarantee Fund, which will have the sole purpose of covering the non-compliance occurred within the granted microcredit.

Quality metrics have been defined for handling cases and response decisions.

5.1. Conditions

The formal aspects of the financing relating to the conditions to be applied are as follows, and can be improved by Caixa Económica Montepio Geral, according to the specific characteristics of the project to be financed, the guarantees given and agreements which may be celebrated with third parties in connection with the financing of this type of projects:

Maximum amount per project: € 15.000,00 (fifteen thousand euros).

Deadline: 50 (fifty) months, including 2 (two) months grace capital and interest (install time).

Interest rate to be applied: Euribor 3 (three) months plus spread;

Spread to apply: between 500 and 750 basis points;

Repayment: constant and consecutive monthly payments of capital and interest;

Expenses: exemption from hiring expenses, account maintenance of demand deposits and disaffection to disputes (except legal charges).

5.2. Proximity tutor

One of the innovative features of this project lies in the creation of the Proximity Tutor. It is a resource available to the entrepreneur, with consultant features and a coacher, which is assumed as an aid in the preparation, implementation and development of the financed project, contributing to developing the entrepreneur's skills ensuring the sustainability of the project.

The functional content of Proximity Tutor must include the following components:

To assist the implementation of the Microcredit Protocol;

Support promoters in project development;

Monitoring the implementation of loans granted in the development of the project and report any defaults of lending agreement;

Support promoters in their personal and socio-professional development;

To participate in the review meetings of the project, where necessary;

Develop consulting and coaching activities in the business field;

Conduct a practical narrative describing the development of the program.

5.3. Tutor's Profile

Candidates for Proximity Tutors need to fill a set specific of technical and human requirements, so the profile sought is as follows:

Higher education in Management, Economics, Law or Social and Human Sciences; Maturity and trading capacity; Availability, in particular to hold meetings outside normal working hours and to travel (the time must be compatible with the promoter needs, preferably on his desktop, for better perception of the business environment); The ability to develop new skills.

Can be Proximity Tutors Montepio volunteers (employees in the active or retired), as well as volunteers from EAPN and other entities involved in the program. In exceptional cases and in more advanced phases of the program can be equated the need for professional tutors properly recruited for this purpose.

The recruitment consists in two phases:

Launch of the call and collection of applications; Face interview with the candidates.

Where considers necessary, for accumulation of projects, or geographic dispersion, they can be obtained more tutors to Social Responsibility Office, which opens up new applications.

There shall be a training plan for tutors, which addresses the following issues:

Legal and ethical framework of volunteering; Microcredit as inclusion strategy; Basic management notions; Basics of social marketing.

5.4. Tutor's Conduct Code

The tutor, being a facilitator of development projects, a mediator and a consultant, is expected to have a conduct in line with Montepio's principles and grounded in ethical and moral values. It should, therefore respect the existing code of conduct and must provide their functions on a voluntary basis, observing the legislation and the clauses of the employment contract entered into for the promoter entity.

The tutor should observe the following principles:

Responsibility – is responsible for the exercise of the activity that committed to perform, given the expectations created to the addressees of that volunteer work; No charge – does not receive any remuneration for their volunteer work; Convergence – should harmonize its activities with the mission, values and objectives of the promoter; Complementarity – must not replace the professionals involved in the project, acting as a partner and within the limits of its intervention defined in the contract; Confidentiality – must observe strict confidentiality on all matters related to projects and clients who support, laid down in the contract; Loyalty – must act fairly and impartially in relation to promoting organization, acting with common sense and knowledge of the likely impact of his action, developing a constructive partnership; Exemption – must be held prevented from commencing or continuing the action, whenever detects any circumstances which may affect their independence, or in the event of any conflict of interest.

Of supported promoters, the Proximity Tutor shall:

Promote the initiative of promoters in solving their problems in a logic empowerment; Mediating conflicts or disagreements, seeking to consolidate relations partnership between clients, essential to the development of the project; Facilitate contacts between customers and the structures involved in the project development, adopting an assertive behaviour but with great courtesies and civility; Encouraging active citizenship promoters, awakening them to their social participation and their empowerment; Respect the paths, options and promoters differences, provided that they not jeopardize the viability of the project.

5.5. EAPN's Role

The European Anti-Poverty Network takes an active role in the various phases of the project, from participation in the Guarantee Fund to the representation on the Executive Centre and Monitoring Committee.

It is job of EAPN the coordination with the Third Sector

organizations operating directly with the entrepreneurs, promoting public sessions of project presentation, provided training, workshops, conferences in universities, vocational schools, polytechnics and other educational and training professional institutions, in job clubs, Professional Insertion Offices, Local Contracts for Social Development, Social Networks, Municipalities, Parish Councils, etc....

EAPN identifies potential projects to support under microcredit program, supports the formation of Proximity Tutors and instructs the procedures for banking analysis, given its component of social skills. EAPN performs the screening with the evaluation promoter profile for the project presented. If they do not recognize the adequacy of the profile, the process does not go to the bank for financial analysis.

5.5.1. Entrepreneur's Social Profile

EAPN holds the first screening assessment of the promoter's profile, developing a social report, detailed, with relevant aspects for the proper investigation of the case. This qualitative analysis results in a semi-structured interview or semi-directed, held by sociologists, which gives an output analysed with the following criteria:

Socioeconomic characterization – are addressed demographic variables such as age, qualifications, income and household expenses, family structure, family life cycle, occupation, nationality, health status, etc.; Professional career – is explored career, trying to identify the promoter's relationship with work, professional experience, job security, training actions attended professional environment, etc.; The ability to manage stress – evaluates the resilience in pressure situations, both by occasional absences from work, such as occasional accumulations of work, previous experience in managing similar situations, conflict management with colleagues, suppliers and customers, etc.; Involvement in business idea – seeks to understand the motivations for the business idea presented and the degree of involvement with the business, the application of own funds to the project, dynamism and assertiveness that can communicate the business idea, etc.; Individual/ collective work – assesses the ability to work in a team, leadership characteristics, the ability to delegate, conflict resolution, the greater or lesser individuality, complementary skills to the business, etc.; Persistence and perseverance – evaluates the degree of resilience in the face of obstacles encountered in the life course, and simulate scenarios to understand the persistence in the business idea presented; The ability to make decisions – questions the ability to take practical business decisions, either in contact with suppliers, clients, employees. Strategic decisions on the capacity of utilization the available resources by detained skills, etc.; Ability to take risks – is an important feature because typically originates anxiety and may dissuade many developers at an early stage of the project. It seeks to know the ability to anticipate scenarios and devise alternative strategic decisions; Contact network – seeks

to know the network of contacts that the promoter brings to the business idea, previous professional relationships; Finally, it held a conclusion, profile's assessment and suitability for business idea presented.

6. Microcredit's Growth

With the growth of Microcredit from the end of 2011, the decision was made to empower from the Montepio Foundation, going to be decided in the Institutional Relations with the Third Sector's (RITS) microcredit area. The proximity to the third sector organizations should be a "supplier" of natural potential promoters. With Microcredit Managers in Porto and Lisbon, together with the Proximity Tutors, is achieved coverage of the entire mainland national territory. It should be noted that the bank's branches are able to meet the candidates promoters Line Support for Entrepreneurship and Creation of Self-Employment Institute of Employment and Professional Training (IEFP, IP), and the National Plan of Microcredit by António Sérgio Cooperative for Social Economy (CASES) for all continental territory.

On February 25th, 2013, three years after the Microcredit protocol has been signed, was made an addition, enhancing the conditions of the partnership, extending the geographical scope of activity to the districts of Porto, Braga, Viana do Castelo, Aveiro and Viseu, and may being encompassed punctually projects presented spontaneously to Montepio branches of from the District Centres from EAPN. The experience of three years allowed to change the conditions applied by extending the maximum indicative amount per project, which went for € 30,000 (thirty thousand euros), setting a maximum period of 48 months, including two months of capital shortage.

In 2016 the Microcredit Centre had a short pass trough Business, Institutional and Social Economy Commercial Direction (DCEI), in order to collaborate in the development and provide technical support to projects with an element of social innovation in the microcredit, social entrepreneurship and social venture. Later, that year, Microcredit Centre and Social Innovation migrated to (a new) Social Economy and Public Sector Direction (DCESSP), where it remains in 2017.

7. Conclusion

Since 2010, the European Year for Combating Poverty and Social Exclusion was developed an important general awareness in society to a need for greater solidarity, social cohesion and more and better instruments to combat poverty.

Unfortunately, from 2010 to nowadays, Portugal has suffered severe economic and social change, with the crisis, which in 2010 was felt in a very worrying degree, but that was expected passing. It didn't pass. Bankruptcy of firms and households increased exponentially, there was a huge deterioration in the labour market, leading Portugal to visit unemployment rates already forgotten,

and that seem to have to stay vivid. The market is having no capacity to generate employment, not having the minimum capacity to absorb the medium and long-term unemployed and the young graduates, who are advised to leave the country in search of international experience and reinforcement professional skills, also looking for better living conditions. Unfortunately, it is not expected that this labour-skilled workers return to the country, returning a bit of education and health investment, an entire generation has experienced in an environment of some prosperity and social stability, economic and political, and that seems to have finished for the next time.

In this context of crisis, also appear important opportunities, for which it is important to be prepared to take advantage. Be very attentive to the market and detect unmet needs or market niche not exploited or radical innovation scenarios. Opportunities that can be caught using microcredit. The self-employment will be, for many, the only way for social inclusion and achieve financial autonomy, preventing new situations of poverty.

On the other hand, a new generation of social entrepreneurs emerged, creating value and returning it to society, seeking job opportunities where market solutions failed, struggling to leverage resources to achieve sustainability for the good of all. Business that often to the mass market did not interest and the state could not provide. It is important that instruments such as microcredit are accessible to all who hold an entrepreneurial spirit and a clear and sustainable business idea. Clearly it is not a possible way for everyone, because besides the profile issues, there is also the need to ensure the minimum conditions of stability and family income to undertake new businesses, where the release curve is long and incomes are insufficient and inconstant. Also the new entrepreneurs should have a strong sense of citizenship and social responsibility, promoting social inclusion and practicing a fair, ethical and solidary business, ensuring equal opportunities in relation to gender, seeking to employ the local labour consuming material sites, reducing transportation costs and environmental impact of their strategic decisions.

The solution presented in this case study is innovative because it had the ability to capitalize on the comparative advantages of the four organizations that signed a cooperation agreement to build a tailored response to market needs, which could involve dozens of others organizations of the social economy by broadening this response base to its users, reaching hundreds of entrepreneurs. As in other activities, here too often the best answer is "no", so many developers who have not seen their approved project was them sufficiently clear that the idea did not have the necessary strength for a business, or did not meet (yet) the conditions, characteristics and skills needed to succeed in the proposed market...

The contribution to the resolution of this puzzle in society resulted in the application of social entrepreneurship techniques, insofar as social inclusion instruments were developed and implemented, through the empowerment of the individual through the adaptation and use of microcredit to the individual reality of each case studied.

Microcredit or microfinance? The idea was born to support entrepreneurs and social entrepreneurs in situations of poverty or social exclusion through microcredit, but the possibility of developing a relationship-based banking for small businesses and individual entrepreneurs, allows growing to microfinance.

It may be in the collaborative participation of different institutions, which combine financial with social valences and training, the answer to poverty and social exclusion that lingers around the world.

Referências bibliográficas:

Adkins, J. (2011). Closed for Business: How Local Governments are Strangling Businesses and Entrepreneurs in Red Tape. Commissioned Workshop Paper, In, 2011 Global Microcredit Summit, Nov. 14-17. Valladolid: Spain

Afonso, J. S. (2011). O Microcrédito em Portugal. Masters Dissertation, Faculdade de Economia do Porto – Universidade do Porto, Portugal

Alcock, P. (1977). Understanding Poverty, 2nd ed. London: MacMillan Press

Costa, A. B.; Baptista, I.; Perista, P.; Carrilho, P. (2008). Um Olhar Sobre a Pobreza – Vulnerabilidade e Exclusão Social no Portugal Contemporâneo. Lisboa: Gradiva

EAPN Portugal (n.d.). O Que Fazemos – Objetivos. Retrieved February 16, 2016, from <http://www.eapn.pt/atividades.php>

EAPN Portugal (n.d.). Quem Somos – Missão, Visão e Valores. Retrieved February 16, 2016, from <http://www.eapn.pt/quemsomos.php?ID=26>

Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman

Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business to increase its profits. New York Times Magazine, pp. 122-126

Grameen Bank (2011). Is Grameen Bank Different From Conventional Banks? Retrieved in July 22, 2013 from http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=108

Grameen Bank (2015). What is Microfinance? Retrieved in March 6, 2017, from <http://www.grameen-bank.net/what-is-microfinance/>

Montepio (n.d.). Missão da Associação Mutualista. Retrieved in March 2, 2016, from http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/associacao-mutualista/missao-visao-valores.page?

Montepio (n.d.). Missão e Visão da Caixa Económica. Retrieved in March 2, 2016, from http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/caixa-economica/missao-visao-valores.page?

Montepio (n.d.). Parceria e Projetos Apoiados. Retrieved in March 2, 2016, from http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/responsabilidade-social/parcerias-projectos-apoiados.page?

Montepio (n.d.). Responsabilidade Social - Prémios e Distinções Retrieved in March 2, 2016, from [\[sobre/premios-distincoes7responsabilidade-social.page?altcode=700PDRS\]\(http://www.montepio.pt/SitePublico/pf_PT/institucional/grupo/sobre/premios-distincoes7responsabilidade-social.page?altcode=700PDRS\)](http://www.montepio.pt/SitePublico/pf_PT/institucional/grupo/</p></div><div data-bbox=)

Neves, S. (2013). O Impacto da Responsabilidade Social Empresarial no Compromisso dos Colaboradores. Aplicação ao Setor Farmacêutico Português. Masters Dissertation, IPAM – Instituto Português de Administração e Marketing, Porto, Portugal.

Townsend, P. (1979). Poverty in the United Kingdom – A Survey of Household Resources and Standards of Living. London: Allen Lane and Penguin Books

Yunus, M. (2011). A Empresa Social: A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade. Lisboa: Editorial Presença

Yunus, M. (2011). What is Microcredit. Retrieved in March 15, 2016, from http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Item=108

WBCSD. (1998). Corporate Social Responsibility – meeting changing expectations. WBCSD – World Business for Sustainable Development





CASCAIS

Rua Gomes Freire, n.º11
2750-642 Cascais - Portugal

PORTO

Rua de Ceuta, n.º118 - Piso 6
4050-190 Porto - Portugal

(+351) 21 486 81 02
info@ies-sbs.org

www.ies-sbs.org
www.facebook.com/IES.SBS

IMPACT FOR CHANGE

PARCEIROS INSTITUCIONAIS:



ASSOCIADOS HONORÁRIOS:



ASSOCIADOS PREMIUM:

