

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

O Papel da Responsabilidade Social das Empresas na capacitação de comunidades:
Estudo de Caso “Hub de Inovação Social”

Catarina Candeias Monteiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador(a):
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

O Papel da Responsabilidade Social das Empresas na capacitação de comunidades:
Estudo de Caso “Hub de Inovação Social”

Catarina Candeias Monteiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador(a):
Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, o apoio incondicional dos meus pais, por me terem proporcionado todos estes anos de enriquecimento académico e ao meu irmão, por ser a outra metade de mim.

Agradeço também o apoio dos Professores José Manuel Henriques e Rogério Roque Amaro, especialmente a este último, por ter orientado este trabalho e, acima de tudo, por ter sempre acreditado nas minhas capacidades.

Uma palavra de agradecimento à Fundação EDP, sobretudo ao Dr. Virgílio Varela, pelo contributo e pela disponibilidade que dedicou ao meu trabalho.

Não poderia deixar de agradecer às amigas de sempre, Andreias, Joana, Raquel e Sara, por todos os momentos em que nunca me deixaram “cair”.

Por fim, um especial agradecimento às minhas ex-colegas, Matilde e Rita, de hoje em diante minhas amigas. Porque, sem esta “comunidade de trabalho”, nunca teria chegado aqui.

Resumo

A presente Dissertação foi elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Economia Social e Solidária.

Este trabalho pretende contribuir para o estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas, analisando de que forma as empresas podem, através da aplicação de práticas de RSE, contribuir para o desenvolvimento de comunidades desfavorecidas, capacitando-as para, em conjunto, poderem transformar-se em comunidades mais coesas social e economicamente.

A reflexão do tema incide sobre um projeto desenvolvido pela Fundação EDP, o “Hub de Inovação Social”, criado em 2010 e implementado em duas comunidades: na Freguesia de Paranhos, no Porto, e na Freguesia de São Brás, na Amadora. Este projeto, através de uma metodologia inovadora, privilegiando os valores da colaboração e da cooperação, pretende contribuir para o desenvolvimento destas duas comunidades.

Para a análise do projeto Hub de Inovação Social foi indispensável fazer uma reflexão teórica, que possibilitasse a elaboração do Quadro Teórico, onde são discutidos os conceitos de Responsabilidade Social das Empresas, Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Local e, por último, o conceito de Inovação Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Empresas; Desenvolvimento Sustentável; Desenvolvimento Local; Inovação Social

[JEL Classification System: M14; Q01]

Abstract

The present essay was elaborated in order to obtain the Master in Social and Solidary Economy.

This essay intends to contribute to the study of the Corporate Social Responsibility, by analyzing the ways companies can develop poorer communities, through the application of CSR policies, enabling and transforming themselves into more cohesive communities.

This dissertation focuses on a project called Hub de Inovação Social conducted by Fundação EDP, which was created in 2010 and implemented in two locations: Paranhos, Porto and São Brás, Amadora. Using an original methodology and privileging the values of collaboration and cooperation, this project aims to contribute to the development of these communities.

In order to study the “Hub de Inovação Social” it was imperative to make an analysis in order to create a conceptual framework integrating the concepts of Corporate Social Responsibility alongside with the notions of Sustainable Development, Local Development and Social Innovation.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Sustainable Development; Local Development; Social Innovation

[JEL Classification System: M14; Q01]

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice	VI
Índice de Figuras	VIII
Glossário de Siglas	IX
Introdução	- 1 -
1. Enquadramento do Estudo	- 1 -
2. Pertinência do Estudo	- 3 -
3. Objectivos do Estudo e Questões de Partida.....	- 4 -
4. Metodologia.....	- 5 -
Capítulo I - Revisão da Literatura	- 9 -
1. Desenvolvimento	- 9 -
1.1. Introdução ao conceito de Desenvolvimento.....	- 9 -
1.2. Desenvolvimento Sustentável.....	- 12 -
1.3. Desenvolvimento Local.....	- 15 -
2. Responsabilidade Social das Empresas.....	- 19 -
2.1. Evolução do Conceito.....	- 19 -
2.2. Diferentes abordagens de RSE.....	- 30 -
2.3. A RSE referenciada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Local	- 36 -
3. Inovação Social.....	- 39 -
4. Reflexão de articulação de conceitos.....	- 45 -
Capítulo II- Estudo de Caso.....	- 47 -
1. Contexto	- 47 -
1.1. A Fundação EDP.....	- 47 -
1.1.1. A área de Inovação Social.....	- 48 -

1.2. As empresas e comunidades desfavorecidas: o caso de São Brás	- 49 -
2. O Projecto “Hub de Inovação Social”	- 51 -
2.1. Caracterização do Projecto	- 51 -
2.1.1. Origem, Missão e Objectivos.....	- 51 -
2.1.2. Projetos e Parceiros do “Hub de Inovação Social”	- 52 -
2.1.3. Metodologia de Trabalho do “Hub de Inovação Social”	- 55 -
3. Os Resultados do “Hub de Inovação Social” em São Brás.....	- 60 -
(A) Relações entre Parceiros	- 60 -
(B) Benefícios para a Comunidade Envolvente	- 61 -
(C) Sustentabilidade e Replicação do projeto “Hub de Inovação Social”	- 63 -
Conclusão.....	- 65 -
Bibliografia	- 73 -
Anexo A – Guião de Entrevista ao Gestor Local	- 77 -
Anexo B – Metodologia do “Hub de Inovação Social”.....	- 78 -
Anexo C – Reuniões de Parceiros	- 79 -
Anexo D – Acompanhamento Individual	- 80 -
Anexo E – Resultados do Projeto Colaborativo “Comer Junto”	- 81 -
Anexo F – Beneficiários diretos do “Hub de Inovação Social”.....	- 82 -
Anexo G – Intervenção e Situação Atual em São Brás	- 83 -
Anexo H – As duas fases do Projeto “Hub de Inovação Social”	- 84 -

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo Piramidal de RSE	28
Figura 1.2 – Modelo de Três Domínios de RSE	30
Figura 2.1 – Estrutura do “Hub de Inovação Social”	54
Figura 2.2 – Parcerias e Sinergias do “Hub de Inovação Social”	56
Figura 2.3 – Benefícios de um Hub	59
Figura 2.4 – Dinâmica do “Hub de Inovação Social”	59
Figura 2.5 – 3 Eixos que contribuem para a sustentabilidade do HIS	65

Glossário de Siglas

CMAD - Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento

CED – Committee for Economic Development

DL – Desenvolvimento Local

DS – Desenvolvimento Sustentável

ESS – Economia Social e Solidária

FEDP – Fundação EDP

FMI – Fundo Monetário Internacional

IES – Instituto de Empreendedorismo Social

HIS – “Hub de Inovação Social”

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

PSE – Performance Social das Empresas

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

UE – União Europeia

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Introdução

A presente dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Economia Social e Solidária aborda o conceito Responsabilidade Social das Empresas e a sua relação com os conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Local e Inovação Social. Pretende-se, com a discussão destes conceitos explorar o papel que as empresas podem desempenhar no Desenvolvimento de comunidades desfavorecidas.

A investigação será realizada através da confluência do quadro teórico (capítulo I) com o estudo de caso (capítulo II) sobre o programa piloto “Hub de Inovação Social”, da Fundação EDP.

Prevê-se, por fim, no ponto intitulado “Conclusões”, apresentar as ilações que se mostram relevantes de modo a responder à problemática da presente investigação.

1. Enquadramento do Estudo

Na era da globalização assiste-se à acentuação das desigualdades sociais, e o atual modelo capitalista, e as recorrentes crises financeiras, a ele inerentes, potenciam o empobrecimento geral da população, sobretudo a população mais desfavorecida. Torna-se, por isso necessário humanizar o mercado económico. Neste sentido torna-se necessário uma maior e mais rigorosa regulação económica, amenizar o individualismo e a ganância, ou seja, é preciso transformar a economia, numa economia onde o Desenvolvimento social não seja uma preocupação subsidiária, uma economia que estimule os valores da reciprocidade e cooperação, em prol da equidade social, assim como da preservação ecológica.

Em Portugal, nos últimos anos tem-se verificado um agravamento de situações de pobreza e de exclusão social nas áreas urbanas, com especial incidência nas comunidades mais pobres, como é o exemplo da Freguesia de São Brás, no Concelho da Amadora. De salientar que a pobreza e a exclusão social não são equivalentes, pois “é possível ser pobre e não excluído e, o contrário, nem todos os excluídos são pobres, embora todas as investigações e trabalhos mostram que existe um vasto círculo onde coincidem os pobres e excluídos” (Estivill, 2003: 20).

As soluções tradicionais de resposta aos desafios atuais, como a pobreza e a exclusão social, revelam-se insuficientes e, até em algumas situações, ineficazes, não permitindo quebrar o ciclo vicioso em que as pessoas se encontram. Assim, urge a necessidade de encontrar novas e inovadoras respostas aos problemas das sociedades atuais, e, simultaneamente, a intervenção de novos e variados intervenientes na esfera social, muitas vezes deixadas a cargo do Estado

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

e/ou organizações de Economia Social e Solidária (ESS), dando primazia à criação de relações de parceria e cooperação entre eles.

As empresas como componente essencial da sociedade, pois contribuem para o crescimento da comunidade onde se encontram instaladas, através da criação de riqueza e de empregos, podem, através da incorporação de práticas de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), contribuir, de forma mais sustentável para o crescimento e Desenvolvimento das comunidades. Sem comprometer o objetivo primordial das empresas - a maximização do lucro-, estas podem de diversas formas aplicar os seus recursos técnicos e financeiros e o seu *know-how* em prol de uma sociedade mais justa e coesa.

Sendo um dos principais desafios do século XXI a mobilização de todos os intervenientes, empresas, estado e sociedade civil, é necessário a partilha de conhecimentos e recursos entre todos eles. É neste sentido que as empresas, através da experiência adquirida no seio do mercado competitivo, podem auxiliar, tanto as organizações da Economia Social e Solidária como as instituições públicas, a tornarem-se economicamente mais sustentáveis e a uma melhor utilização dos seus recursos. Por outro lado, tanto as organizações de ESS como as instituições públicas podem dar um importante contributo às empresas, pois estes têm um melhor conhecimento da comunidade onde a empresa está inserida, conhecendo os desafios e as oportunidades desta. Assim, espera-se que o estabelecimento de parcerias entre os vários atores da sociedade possa conduzir a uma partilha de conhecimentos, recursos técnicos e financeiros, e, por isso, a uma melhor e mais eficiente resposta aos desafios colocados à sociedade atual.

De forma a contribuir verdadeiramente para o Desenvolvimento de uma comunidade, as atividade desenvolvidas, sejam por iniciativa empresarial, pública ou da sociedade civil, devem estar em concordância com o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS), em todas as suas vertentes, e em concordância com o conceito de Desenvolvimento Local (DL). Os princípios assentes nestes dois conceitos garantem o Desenvolvimento Integrado das variadas vertentes da comunidade (económica, social, cultural, político, ambiental, territorial) e o envolvimento da comunidade na satisfação das suas necessidades, em especial, através da utilização das suas capacidades endógenas, capacitando-a para ser ela própria a principal protagonista do seu processo de Desenvolvimento.

A presente investigação encontra-se dividida em quatro momentos. O primeiro ponto – Introdução - pretende introduzir o tema da investigação, enquadrando-o no contexto socioeconómico atual e no contexto académico, e esclarecer quais os principais objetivos e

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

inquietações. Pretende ainda estabelecer a metodologia a adotar para a realização deste estudo.

No primeiro capítulo será realizada a revisão de literatura. Num primeiro momento será abordado o conceito de Desenvolvimento e os conceitos de Desenvolvimento Sustentável e de Desenvolvimento Local, procurando, por um lado, descrever a sua evolução, e, por outro lado, analisar quais os seus principais contributos para uma melhor sociedade. Será, posteriormente, analisado o conceito de RSE - conceito-chave da investigação. Pretende-se primeiramente expor as diferentes definições apresentadas ao longo dos anos, assim como procurar estabelecer diferenças e semelhanças entre elas. Posteriormente pretende-se agrupar as distintas definições em quatro abordagens de RSE distintas. De seguida, será abordado o conceito de Inovação Social, onde se procura esclarecer a definição e o contributo do conceito que ainda se encontra numa fase embrionária no meio académico. Por fim, será elaborado uma reflexão crítica dos conceitos, procurando estabelecer relações entre eles.

Após a revisão da literatura será realizado, no segundo capítulo, o Estudo de Caso, onde se procura realizar uma descrição do projeto em estudo, o “Hub de Inovação Social”, o contexto onde se encontra inserido, tanto na Fundação EDP como na freguesia de São Brás, e os resultados alcançados.

Por fim, na quarta parte será apresentado as conclusões do trabalho de investigação. Pretende-se analisar a metodologia e os resultados do projeto à luz dos conceitos analisados no capítulo I, refletindo quais as oportunidades e limitações do projeto para o Desenvolvimento de comunidades.

2. Pertinência do Estudo

O presente trabalho espera contribuir para a análise do papel das empresas no Desenvolvimento de comunidades desfavorecidas, através da adoção de práticas de Responsabilidade Social das Empresas.

Do ponto de vista académico, a investigação espera contribuir para a discussão em torno do conceito de RSE, delimitando as oportunidades e limitações desta na construção de comunidades mais desenvolvidas. O tema da Responsabilidade Social das Empresas encontra-se numa fase de crescimento e desenvolvimento na comunidade académica. Sendo este um tema actual, existe uma diversidade de trabalhos científicos abordando o tema em diversas abordagens e perspectivas e em diferentes áreas do saber. A abordagem em torno deste conceito terá como objetivo analisar a RSE como instrumento, do mundo empresarial, para promover o Desenvolvimento Sustentável de comunidades, através do trabalho conjunto e em

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

parceria com os diferentes atores sociais da mesma. Pretende-se conseguir expor os pontos de ligação dos conceitos teóricos analisados no capítulo seguinte e, como as práticas de RSE podem contribuir para o Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Local e para a Inovação Social dentro de uma comunidade. Pretende-se, ainda, elaborar uma reflexão sobre as oportunidades que cada um destes conceitos apresenta quando trabalhados em conjunto.

Em suma, é pretendido com esta investigação explorar individualmente as potencialidades dos conceitos teóricos referidos para a capacitação de comunidades, mas especialmente, as potencialidades destes enquanto conceitos interligados e com um mesmo propósito geral.

Do ponto de vista social e político, o tema abordado nesta investigação é pertinente pelo aumento progressivo, em zonas urbanas do nosso país, de comunidades pobres e excluídas socialmente. Não sendo um problema exclusivamente português, as instituições internacionais e europeias, vêm já alguns anos a chamar a atenção para este problema. A crise económico-financeira que o país atravessa, conduziu a um aumento significativo do agravamento das condições de vida da população, e a uma agudização das desigualdades sociais. Por conseguinte, considera-se importante perceber como podem os diversos intervenientes da sociedade, trabalhar de forma conjunta e em parceria, com o intuito de responder aos problemas sociais das comunidades. Num mundo global, onde os problemas são cada vez mais complexos, torna-se imperativo a mobilização de todos intervenientes da sociedade, de forma a poder responder a estes desafios de forma integrada e em todas as suas vertentes. É neste contexto, que a criação de redes de parcerias entre os diversos atores sociais revela-se de extrema importância para o Desenvolvimento de comunidades, pois só com uma resposta conjunta é possível responder eficientemente aos problemas da sociedade atual.

Assim, espera-se que esta investigação tenha ajudado a lançar alicerces para a construção de uma sociedade mais coesa e desenvolvida.

3. Objectivos do Estudo e Questões de Partida

O objectivo primordial da investigação é estudar como podem as empresas, através da adoção de práticas de RSE, contribuir para o Desenvolvimento de comunidades desfavorecidas de forma sustentável.

Com o estudo de caso do projeto da Fundação EDP, “Hub de Inovação Social”, pretende-se explorar outras questões, consideradas relacionadas com a questão principal. Ou seja, o estudo de caso irá permitir responder às seguintes inquietações:

- Qual o papel que uma empresa deverá desempenhar dentro de uma comunidade?
- Podem as empresas “sozinhas” responder aos diferentes problemas sociais?

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- Qual a importância das relações dos diferentes atores sociais para o Desenvolvimento de uma comunidade?
- Como pode ser criada uma base de relações cooperantes com todos os intervenientes?
- Como garantir a continuidade do Desenvolvimento de uma comunidade de forma sustentável?

4. Metodologia

A metodologia adotada foi escolhida em função dos objetivos estabelecidos para a presente investigação. Com o propósito de estudar o papel das empresas, através das políticas de RSE, na capacitação de comunidades desfavorecidas, realizou-se um estudo de caso sobre um programa piloto da Fundação EDP – “Hub de Inovação Social”.

No que respeita à investigação social (...) Importa, acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no sentido mais lato, um método de trabalho. Este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentam, mas sim com um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho (Quivy & Campenhoudt, 2005: 15).

Segundo Yin existem cinco estratégias diferentes de pesquisa em Ciências Sociais - experimental, *survey*, análise de arquivo, história e estudo de caso -, estas diferem de acordo com três condições: a) o tipo de questão de partida; b) capacidade para controlar ou não os eventos comportamentais efetivos; c) focalizar fenómenos históricos, em oposição aos fenómenos contemporâneos (Yin, 2001).

No sentido de responder à questão de partida da presente investigação, e como já referido, optou-se pela metodologia do estudo de caso. Para Yin um Estudo de Caso é “uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2009: 32). Segundo Schramm¹ “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (*cit in*. Yin, 2001: 31).

Segundo Yin o estudo de caso, enquanto metodologia de investigação é selecionada quando a questão de partida é da forma “como” e “porquê?” (Yin, 2001).

¹ Schramm, Wilbur (1971). *Notes on case studies of instructional mediaprojects*. Working paper, Washington, DC., Academy for Educational Development

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

A metodologia adotada para a presente investigação é considerada por Yin como um Estudo de Caso Único. Dentro desta tipologia encontram-se duas formas distintas: projeto de estudo de caso incorporado e projeto de estudo de caso holístico. O primeiro acontece quando “o mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades”, enquanto, o segundo, o projeto holístico, ocorre “se o estudo de caso examinasse apenas a natureza global de um programa ou de uma organização, um *projeto holístico* seria a denominação” (Yin, 2001: 64). Neste sentido pode-se considerar que a metodologia adotada nesta investigação é o estudo de caso simples (holístico) pois pretende-se analisar o projeto “Hub de Inovação Social” numa forma global.

Para a concretização do estudo de caso foi definida uma abordagem qualitativa onde foram utilizadas diversas fontes que se complementam. Neste âmbito foram utilizadas:

- Fontes primárias – três reuniões presenciais e uma entrevista² por escrito com o Gestor Local do projeto HIS na freguesia de São Brás;
- Fontes secundárias – documentação e apresentações sobre o HIS, *site* da FEDP, Relatório de contas da FEDP.

No sentido de responder à questão de partida e após a discussão dos conceitos teóricos realizada no capítulo seguinte - Revisão da Literatura -, e a descrição do Projeto e sua contextualização no seio da FDEP e na freguesia de São Brás, no Capítulo II – Estudo de Caso -, foram estabelecidos diferentes tópicos de análise. Os tópicos de análise foram delineados tendo em vista os contributos dos conceitos, de forma a enquadrar teoricamente o projeto HIS e, como referido, responder à questão de partida: “Como podem as empresas, através da adoção de políticas de RSE, contribuir para o Desenvolvimento de comunidades desfavorecidas de forma sustentável?”

Assim, foram estabelecidos os seguintes tópicos e as questões a eles inerentes:

A. Relações entre Stakeholders

Questões: (1) Qual a importância da criação de relações de parceria?

- (2) Estabelece relações de parceria duradouras?
- (3) Permite o envolvimento de todos os *stakeholders*?
- (4) Quais os benefícios do HIS para os parceiros?

B. Benefícios para a Comunidade Envolvente

Questões: (1) Como é beneficiada a comunidade de São Brás?

² O Guião encontra-se no Anexo A

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

(2) O desenvolvimento da comunidade é um desenvolvimento sustentável?

C. Sustentabilidade e Replicação do projeto HIS

Questões: (1) Foram criados mecanismos / instrumentos que garantam a sustentabilidade do projeto Hub, sem a presença da Fundação EDP? Como?

(2) A metodologia do HIS pode ser replicada a outras comunidades? Como?

Assim, após a revisão bibliográfica e a análise do projeto “Hub de Inovação Social” da Fundação EDP pretende-se tecer considerações finais, de forma a perceber quais as oportunidades e as limitações do envolvimento de empresas, através de práticas de RSE, no desenvolvimento de comunidades de forma sustentável.

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

Capítulo I - Revisão da Literatura

1. Desenvolvimento

Considerando que o objectivo primordial da presente Dissertação é compreender o papel das empresas, através de práticas de RSE, na capacitação de comunidades desfavorecidas, ir-se-á, numa primeira fase, analisar o conceito de Desenvolvimento, conceito inerente à capacitação das comunidades desfavorecidas.

Num primeiro ponto será abordado o conceito de Desenvolvimento e alguns dos aspetos mais relevantes do seu percurso. De seguida, serão abordados dois novos conceitos de Desenvolvimento já consagrados e institucionalizados, nas últimas décadas, o Desenvolvimento Sustentável, devido à importância que este detém nas práticas de RSE, e o Desenvolvimento Local, por ser um conceito que pretende responder aos desafios locais, ambicionando a emancipação das comunidades.

1.1. Introdução ao conceito de Desenvolvimento

The new thinking that is required for aid and development will be different from the old because it will take poverty seriously. It will not go on mechanically, saying: what is good for the rich it will be good for the poor. It will care for people – from a severely practical point of view.” (Shumacher, 1973: 123).

O conceito de Desenvolvimento tem sido um dos conceitos mais importantes e polémicos nas Ciências Sociais, pela sua multidisciplinaridade e interdisciplinaridade, no entanto, foi durante largos anos um conceito associado à Ciência Económica.

A sua autonomização surge no pós-2ª Guerra Mundial, porém encontra as suas raízes históricas no paradigma da modernização, influenciado pelas mudanças, introduzidas há 200 anos pela Revolução Industrial, principalmente ao nível do método produtivo e ao nível das condições materiais. Necessário ter em conta, ainda a Revolução Francesa, que alterou substancialmente os valores e provocou alterações nas condições subjetivas de vida.³

Autores como Gustavo Esteva afirmam que uma nova era do “Desenvolvimento” emerge com o discurso do Presidente norte-americano Harry S. Truman, a 20 de Janeiro de 1949. Truman no seu discurso apresenta um programa de apoio a áreas subdesenvolvidas baseado no crescimento económico.

³ Ver: Amaro, Rogério Roque, 2003. Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. *Caderno de Estudos Africanos*, nº 4, Janeiro - Julho, pp. 36-68.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

We must embark [President Truman said] on a bold new program for making the benefits of our scientific advances and industrial progress available for the improvement and growth of underdeveloped areas.

The old imperialism – exploitation for a foreign profit – has no place in our plans. What we envisage is a program of development based on the concepts of democratic fair dealing (Esteva, 2005: 6).

As áreas subdesenvolvidas referidas no discurso do Presidente Truman referem-se, na sua maioria, às colónias europeias que se encontravam no início dos seus processos de descolonização. Neste sentido, o conceito de Desenvolvimento surge como oposição ao conceito de Subdesenvolvimento, considerado um escape à condição do subdesenvolvimento, na perspectiva dos países industrializados, modernos, ou seja, desenvolvidos.

Uma significativa parte da produção teórica e académica relativa à temática do Desenvolvimento encontra-se em consonância com o discurso do Presidente Truman, ao apresentar os processos de descolonização de algumas das colónias europeias como um dos principais contributos para a universalização do conceito de Desenvolvimento, assim, o Desenvolvimento era visto como forma de combate dos «problemas e vícios do subdesenvolvimento» (Amaro, 2003: 40).

Amaro aponta outras quatro razões para o nascimento do conceito de Desenvolvimento nos anos 50: (1) a reconstrução europeia, a ajuda financeira do Plano Marshall aos países afetados pela guerra, permitiu-lhes o regresso ao caminho do progresso e riqueza, e assim de Desenvolvimento; (2) o início da Guerra Fria e suas exigências de acumulação produtiva, constante inovação tecnológica, no ponto de vista ideológico a apresentação de resultados de progresso; (3) afirmação do keynesianismo, que sustentava a necessidade de formular teorias e políticas de Desenvolvimento, por parte do Estado, de forma a aumentar o nível de bem-estar da sociedade; (4) e o acolhimento de uma ideologia a favor do progresso e da paz entre os povos, após a 2ª Guerra Mundial (Amaro, 2003).

O conceito de Desenvolvimento que emergiu no pós-guerra é um conceito economicista, defendendo o crescimento económico como condição necessária e suficiente para o Desenvolvimento. Os países Ocidentais eram vistos como o modelo a seguir por parte dos outros países, considerados como países industrializados, modernos e com elevado crescimento económico, condições necessárias ao Desenvolvimento. As consequências da associação entre estes termos, são evidenciadas pela utilização sistemática de indicadores de crescimento económico para avaliar o grau de Desenvolvimento de um país, assim como, pela repetida utilização da expressão “países industrializados” como sinónimo da expressão de

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

“países desenvolvidos”. De salientar o importante papel dos meios urbanos que representavam as lógicas modernas e progressistas do Desenvolvimento em detrimento dos meios rurais, entendidos como arcaicos e subdesenvolvidos.

Esta visão economicista, eurocentrista, industrialista e urbanista do Desenvolvimento viria a permanecer até aos anos 70, defendida por autores como Arthur Lewis⁴ e Walt Whitman Rostow⁵ e seguido tanto pelos países socialistas como pelos países capitalistas, com as diferenças inerentes aos dois sistemas.

Importante salientar que esta visão do Desenvolvimento foi desde cedo contestada e criticada. Autores como Ragnar Nurkse, Gunnar Myrdal e François Perroux foram alertando para as consequências negativas da visão economicista do Desenvolvimento. Nurkse alerta para o ciclo vicioso da pobreza, enquanto Myrdal introduz o conceito de “causalidade cumulativa” e a necessidade do Desenvolvimento se focar em “novos homens” em vez de melhores níveis de vida materiais. Por fim, Perroux distingue os progressos ligados ao crescimento económico e o Progresso relacionado com o Desenvolvimento.

De realçar, ainda, o importante contributo de alguns técnicos das Nações Unidas, que perceberam a inadequação de alguns modelos teóricos quando se encontravam a trabalhar nos países subdesenvolvidos, e apresentaram, como alternativa, o modelo de Desenvolvimento Comunitário.

Este modelo assentava em três ideias: (1) as comunidades deveriam participar no diagnóstico das suas necessidades; (2) as capacidades das comunidades deveriam ser mobilizadas para responder às suas necessidades, desde o começo; (3) a necessidade de uma abordagem integrada dos problemas e soluções.

Nos finais dos anos 60 / início dos anos 70, a opinião pública mais esclarecida detinha já uma perceção da dificuldade em contrariar os ciclos de subdesenvolvimento em inúmeros países. No final da década de 70 o balanço das duas décadas de Desenvolvimento proclamadas pelas Nações Unidas era de desilusão, acompanhado pelo “mal-estar” social, político, ambiental e económico que se vivia, tanto nos países capitalistas, como nos países socialistas. A persistente e generalizada crise económica, a emergência de novas formas de pobreza nos países desenvolvidos, o aparecimento do fenómeno de exclusão social, o despoletar dos problemas ambientais, foram alguns dos motivos para questionar o paradigma da modernização e o seu modelo economicista de Desenvolvimento.

⁴ Ver: Lewis, Arthur (1960), *A teoria do desenvolvimento económico*, Rio de Janeiro, Zahar Editôres

⁵ Ver: Rostow, Walt Whitman (1960), *The stages of economic growth*, Cambridge, Cambridge University Press

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Neste contexto, surge uma mudança significativa nas abordagens e nas práticas do Desenvolvimento. Nas últimas quatro décadas, surgiram diversos contributos para a procura de um novo e melhor conceito de Desenvolvimento, direcionado para o humanismo, o bem-estar, a realização das necessidades humanas e a formação de capacidades.

Segundo Amaro (2003) existem seis conceitos de Desenvolvimento que no seu entender cumprem dois critérios fundamentais: o serem cientificamente fundamentados e terem um reconhecimento institucional internacional, por organizações internacionais como a ONU, Banco Mundial, FMI, OCDE e UE, entre outros. Os referidos conceitos são: Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Local, Desenvolvimento Participativo, Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Social e Desenvolvimento Integrado. Para a realização da presente investigação revela-se ser importante desenvolver alguns destes contributos em detrimento dos outros, como o Desenvolvimento Sustentável e o Desenvolvimento Local, descritos nos dois capítulos seguintes.

No seu conjunto estes novos conceitos trouxeram um importante contributo às concepções tradicionais do conceito de Desenvolvimento, permitindo uma melhor resposta aos problemas e desafios atuais, quer pela afirmação do carácter multidisciplinar e interdisciplinar do conceito, quer pela valorização das capacidades das pessoas na resposta às suas necessidades, através da adoção de metodologias participativas e de uma lógica de *empowerment*. Realçaram a importância do trabalho em parceria e a multiplicidade de protagonistas e não só o Estado, as empresas e os sindicatos, como no modelo anterior. Estes conferiram, ainda, uma multiterritorialidade ao conceito, incluindo não só o nível do Estado mas também os níveis supranacionais e transnacional o nível infranacional, podendo ser simultaneamente global e local (glocal).

1.2. Desenvolvimento Sustentável

The central conundrum of sustainable development is now all too apparent: population and economies grow exponentially, but the natural resources that support them do not (Dieren, 1995: 48).

A preocupação com a dimensão ambiental do Desenvolvimento torna-se objeto de atenção no início dos anos 70. Dois acontecimentos marcantes para o debate em torno do Desenvolvimento e ambiente ocorreram nos primeiros anos da década de 70: a Conferência da

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

ONU em Estocolmo (1972) e o estudo de Donella Meadows e Denis Meadows encomendado pelo Clube de Roma⁶, no mesmo ano, intitulado “Limits to Growth”⁷.

A Conferência de Estocolmo foi a primeira conferência da ONU onde foi abordado as questões ambientais à escala mundial ligando-as às questões do Desenvolvimento. Foi, no âmbito desta Conferência, que foi criada a Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (CMAD).

No relatório “Limits to Growth”, os investigadores concluíram que o crescimento económico do pós-guerra é insustentável devido, essencialmente, aos limites da exploração descomedida e contínua dos recursos naturais.⁸

O primeiro conceito apresentado que traduziu as preocupações ambientais ligadas ao Desenvolvimento foi o conceito de EcoDesenvolvimento, apresentado na Conferência de Estocolmo. Posteriormente, foram formulados uma grande diversidade de outros conceitos exprimindo inquietações semelhantes, até a adoção do conceito Desenvolvimento Sustentável. Em 1987 é apresentado e proposto o conceito Desenvolvimento Sustentável no relatório da Comissão de Brundtland⁹ intitulado “Our common future”¹⁰, organizada pela CMAD da ONU. A Comissão de Brundtland apresentou o novo conceito de Desenvolvimento, o Desenvolvimento Sustentável como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades.” (CMAD, 1987: 46).

O relatório destaca os sete pontos nevrálgicos e inovadores do “novo” conceito de Desenvolvimento: (1) qualidade de crescimento, (2) atingir as necessidades básicas, (3) sustentabilidade ao nível populacional, (4) conservação e melhoria dos recursos base, (5) reorientação tecnológica (6) gestão de risco, (7) a fusão entre meio-ambiente e economia ao nível da tomada de decisões.

Passados 20 anos da primeira conferência da ONU sobre o Ambiente e Desenvolvimento (Conferência de Estocolmo), realiza-se no Rio de Janeiro a Cimeira da Terra, ou Cimeira Rio 92, com o intuito de definir um conjunto de medidas para enfrentar os desafios do Desenvolvimento Sustentável a implementar por todos os membros presentes. O documento mais relevante produzido no âmbito da Cimeira da Terra intitula-se Agenda 21 e constitui um

⁶ Grupo de reflexão criado por algumas das grandes empresas transnacionais com o fim de discutir assuntos relacionados com a política, economia internacional e, sobretudo, ao meio ambiente e o Desenvolvimento sustentável

⁷ Ver: Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jorgen; Behrens, William W. (1972), *The Limits to Growth*, Nova Iorque, Universe Books

⁸ Atualização das teses de Thomas Malthus do início do século XIX

⁹ Nome da Primeira-Ministra Norueguesa e coordenadora da Comissão

¹⁰ Ver: CMAD, 1987. *O Nosso Futuro Comum*

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

programa de ação para o século XXI para a promoção do Desenvolvimento Sustentável, estabelecendo a importância da reflexão, global e local, sobre a cooperação de todos os atores da sociedade na procura de caminhos e soluções para os problemas sociais, económicos e ambientais.

Agenda 21 addresses the pressing problems of today and also aims at preparing the world for the challenges of the next century. It reflects a global consensus and political commitment at the highest level on development and environment cooperation (ONU, 1992).

Em Joanesburgo, no ano de 2002, realiza-se a Conferência Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio +10) para refletir e reafirmar o papel central do Desenvolvimento Sustentável na agenda internacional. O conceito de Desenvolvimento Sustentável é reformulado na Cimeira de Joanesburgo, integrando e congregando três objectivos e dimensões ao conceito: (1) o crescimento económico, (2) coesão social e (3) a preservação ambiental.

Segundo Amaro (2011: 162) “esta reformulação do conceito de Desenvolvimento Sustentável significa, deste modo, uma valorização da sua abordagem, que passa a ter um carácter integrado, e sem renegar o crescimento económico”, implicando exigência da solidariedade intergeracional, a integração da gestão dos recursos naturais nas estratégias de Desenvolvimento e a durabilidade dos processos de produção e consumo, pressupondo uma interação entre subsistema económico e o sistema ecológico.

“Antigamente, o Desenvolvimento tinha de ser prioritariamente económico (...) assegurar um crescimento do rendimento *per capita*. Em seguida, deveria ser social e humano, i.e., beneficiar todos (crescimento do rendimento, mas também do bem-estar, assim como facultar a redução das desigualdades, etc.). A posição nos nossos dias é que o Desenvolvimento deve ser sustentável.” (Véron, 1996: 78).

Ignacy Sachs defende que o conceito de Desenvolvimento Sustentável está assente em cinco pilares, e não apenas em três, como apresentado na Cimeira de Joanesburgo, sendo estes os seguintes:

- Social, fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do planeta.
- Ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para disposição de resíduos);

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- Territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;

- Econômico, sendo a viabilidade econômica a condição sine qua non para que as coisas aconteçam;

- Político, a governação democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença (Sachs, 2004: 15-16).

Mais tarde, Amaro defende que o conceito de Desenvolvimento Sustentável sete componentes ou dimensões, acrescentando as componentes:

- Cultural, necessidade de se travar e combater a intolerância e arrogância cultural, (...) promovendo atitudes de respeito pela diversidade cultural e formas de diálogo e enriquecimento intercultural

- Do conhecimento, aumentar e estimular a capacidade (permanente) aprendente das nossas sociedades, (...) o que implica criar dinâmicas de aprendizagem e de sentido crítico, para além dos círculos restritos da Academia e do conhecimento dedutivo, mas valorizando o de natureza indutiva e o papel dos atores (e não apenas dos investigadores) nesses processos (Amaro, 2011: 164).

Assim, a sustentabilidade adquiriu o estatuto de paradigma do Desenvolvimento, abandonando o paradigma economicista defendido anteriormente. Embora segundo Friedman e Bartelmus o conceito de Desenvolvimento Sustentável seja um conceito “escorregadio e ambíguo” (Friedman, 1996: 133), para o primeiro, e até um pouco vago e difuso, para o segundo autor, “It gives no indication of the time horizon ('future generations'), the scope and substance of human needs, nor of the role of environment (not even mentioned in definition) in development” (Bartelmus, 1994:69), este rompe de forma clara com a visão que apenas o crescimento económico é necessário para alcançar o Desenvolvimento, sendo necessário, procurar garantir a sustentabilidade ambiental e social, entre outros.

1.3. Desenvolvimento Local

O conceito de Desenvolvimento Local afirmou-se cientificamente a partir dos finais década de 70 e foi reconhecido ao nível político-institucional a partir da década de 90, tendo como principal antecedente o conceito de Desenvolvimento Comunitário, anteriormente referido, apresentado nos anos 60.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Este conceito surge como forma de responder as necessidades fundamentais e que não estão satisfeitas de uma determinada comunidade, através do envolvimento e conhecimento dessa mesma comunidade.

O processo de satisfação de necessidades e de melhoria das condições de vida de uma comunidade local, a partir essencialmente das suas capacidades, assumindo aquela o protagonismo principal nesse processo e segundo uma perspectiva integrada dos problemas e das respostas (Amaro, 2003: 57).

Segundo Amaro (2009) pode-se definir Desenvolvimento Local, de forma mais aprofundada, através da observação das seguintes características:

- É um processo de mudança cujo objectivo é melhoria do Bem-estar;
- Centra-se numa comunidade, comunidade esta que não é uma delimitação territorial, mas uma comunidade identitária, capaz de mobilizar ações coletivas e aspirando a uma autonomia de afirmação do seu próprio destino
- Tem como objectivo fundamental responder às necessidades básicas da comunidade que estão por satisfazer;
- Mobilização das capacidades locais como ponto de partida para as respostas;
- Adoção de metodologias participativas e de *empowerment* da comunidade local (do ponto de vista individual e coletivo);
- Utiliza recursos exógenos, capazes de mobilizar e fertilizar os recursos endógenos (e não de os substituir ou inibir);
- Detém uma perspectiva integrada dos problemas e das soluções
- Adoção do trabalho em parceria, articulando os diversos atores, protagonistas e instituições locais ou a trabalhar no local;
- Tem impacto tendencial em toda a comunidade;
- Grande diversidade de processos, dinâmicas e resultados.

Neste sentido, o Desenvolvimento Local é um conceito teórico onde se encontra presente a experiência empírica e indutiva junto das populações, que procura no terreno novas técnicas de resolução dos problemas, alinhado com o contributo, mais académico, do paradigma territorialista¹¹.

Associado a este paradigma está a noção de território, este não se encontra limitado por um sentido geográfico, estando associado ao sentido da comunidade de vida, da comunidade em

¹¹ Proposta de base subsidiária que afirma a importância de dar aos territórios o poder de escolher o seu Desenvolvimento

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

movimento, enquanto conceito sócio-antropológico. Desta forma, considera-se o *território* como sujeito, com uma identidade própria ao nível da sua cultura, história e espaço natural, como ator de Desenvolvimento, como factor de mudança. Subjacente ao paradigma territorialista está aplicação de estratégias *bottom-up* de Desenvolvimento, ou seja de baixo para cima, onde a comunidade local deve desempenhar um papel fundamental no seu próprio Desenvolvimento, privilegiando-se antes a persecução dos seus interesses e concretização das potencialidades de cada território.

A metodologia de ação do Desenvolvimento Local, visa transformar ameaças em desafios, através de iniciativas de base local envolvendo os diversos atores da comunidade, procura maximizar capacidades, oportunidades e recursos endógenos, o que não significa a não utilização de recursos exógenos, que podem ser importantes catalisadores, desde que não inibam ou eliminem os recursos endógenos.

O Desenvolvimento Local é antes de mais uma vontade comum de melhorar o quotidiano; essa vontade é feita de confiança nos recursos próprios e na capacidade de os combinar de forma racional para a construção de um melhor futuro. É aquilo que se chama frequentemente “cultura do Desenvolvimento”: a situação atingida por uma população ao sentir-se capaz e ao capacitar-se para analisar os problemas actuais, para pôr em equação necessidades e recursos, para conceber projectos de melhoria, integrando as dimensões de espaço e de tempo para, enfim, abranger com esses projectos finalidades de Desenvolvimento global: pessoal, como colectivo, económico, como cultural, como socio-político. Tem sido possível chegar a este estágio através de processos de interacção entre populações locais e animadores/investigadores do exterior, entre expressões de cultura local, de cultura técnica e erudita que levam à criação de zonas de gradual autonomia (mas não autarcia) em que se ordena o espaço e se programa o tempo segundo uma vontade localmente definida, em que a economia visa a satisfação das necessidades efectivamente sentidas (Melo, 1988: 82).

O envolvimento da comunidade e dos seus recursos endógenos na identificação e procura pelas respostas e soluções aos seus problemas pressupõe a participação de todos os atores, aqui “entendida como um processo de natureza individual ou coletiva, através do qual os indivíduos ou grupos sociais conseguem exprimir as suas capacidades na sociedade e ter a cesso às oportunidades que esta oferece.” (Amaro, 1992).

Desta forma, as estratégias de Desenvolvimento Local serão estratégias que fomentem as parcerias e redes locais, procurando envolver o maior número de entidades locais, segundo uma perspectiva inclusiva, das quais não se pode excluir as empresas que atuem na comunidade. De salientar a importância de integrar entidades exógenas no processo de

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Desenvolvimento, facilitando a criação de novas parcerias que *“agregam e abrem espaço, mudam atitudes, rompem inércias sociais e institucionais”* (Ladislau, 1995).

A dinâmica do trabalho em parceria, de cidadãos, de empresas, instituições de Economia Social e Solidária e administração pública, com o empenho e participação de todos os intervenientes da comunidade, constitui uma metodologia de trabalho indispensável a um Desenvolvimento Local duradouro e com potencialidades de se espalhar a toda a comunidade. Em suma, o Desenvolvimento Local tem como pressuposto que o Desenvolvimento é um processo de mudança, centrado em pequenas comunidades, que identificam as suas necessidades não satisfeitas e que procuram resolver, através da mobilização das capacidades locais, dos recursos endógenos, em que cada interveniente contribui com os seus próprios recursos, mas não se isolando da sociedade global, procurando, através da criação de parcerias e redes, alcançar uma melhoria do bem-estar e condições de vida da população.

O conceito de Desenvolvimento local corresponde sobretudo a uma multiplicidade assinalável de iniciativas de base local, a partir das quais, actores locais, de muitos tipos e numa grande variedade de situações, tentam encontrar respostas para os problemas colocados pelas crises económicas, tecnológicas, ambientais e políticas que puseram termo ao chamado período dos “anos dourados” do crescimento económico relativamente estável dos 30 anos posteriores à II Guerra Mundial (Amaro, 2009: 108).

2. Responsabilidade Social das Empresas

O tema da Responsabilidade Social das Empresas é um tema relativamente recente dentro da comunidade acadêmica, encontrando-se, ainda, numa fase de crescimento e Desenvolvimento. Considera-se relevante, por isso, esboçar, de forma sintética, a evolução do conceito de RSE, tendo como principal referência o artigo de Archie B. Carroll (Carroll, 1999) intitulado “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, até ao ano 2000. Após este ano, a evolução do conceito será descrita com o auxílio a outras obras de referência.

2.1. Evolução do Conceito

Segundo Carroll a era moderna da RSE data de 1953, ano da data de publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen, apelidado por este como o “Pai da RSE”. Neste livro, Bowen define RSE como “It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (*cit. in* Carroll, 1999: 270) e coloca a seguinte questão “What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?” (*cit in* Carroll, 1999: 270).

A década de 60 do século XX, é assinalada pela tentativa de formalização do conceito de RSE. Durante este período pode-se destacar autores como Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire, Clarence C. Walton.

Davis defendeu que o termo RSE refere-se “businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest” (Davis, 1960: 70). Davis foi um dos primeiros teóricos a referir que prática de políticas de RSE poderiam traduzir-se em lucros a longo-prazo para as empresas, esta ideia só foi comumente aceite nas duas décadas seguintes. Neste artigo Davis estabelece uma ligação direta entre a RSE e o poder empresarial – “Iron Law of Responsibility”, esta diz respeito às consequências negativas da não utilização do poder social:

Whoever does not use is social power responsibly will lose it. In the long run those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it because other groups eventually will step in to assume those responsibilities (Davis, 1960: 63).

Em 1967¹², Davis acrescenta “The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one’s acts as they might affect the interests of others” (*cit in* Carroll, 1999: 272).

¹² Davis, K. (1967, Winter). “Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?”. *Business Horizons*, 10, 45-50.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

William C. Frederick¹³ considera que a RSE “implies a public posture toward society’s economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms” (*cit in* Carroll, 1999: 271), argumentando que as empresas, na sua produção e distribuição, deveriam contribuir de forma positiva para o aumento do bem-estar económico e social.

Joseph W. McGuire, no seu livro *Business and Society*, publicado em 1963, elabora uma definição mais precisa de RSE que as definições anteriores, defendendo a ideia de que as empresas têm algumas responsabilidades para com a sociedade, e que essas encontram-se além das obrigações económicas e legais impostas: “the corporation must take an interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the happiness of its employees, and, in fact, in the whole social works about it” (*cit. in* Carroll, 1999: 272).

No mesmo ano, Milton Friedman defende que a única responsabilidade das empresas é para com os seus accionistas, através da maximização do lucro. Friedman argumenta, ainda, que outra responsabilidade para além da económica enfraquece a empresa e o sistema capitalista: “Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible.” (Friedman, 1982: 112). Esta visão da RSE de Friedman já havia sido defendida por Theodore Levitt, em 1958, no seu artigo intitulado *The Dangers of Social Responsibility*, onde o autor expõe os perigos para o sistema capitalismo das empresas assumirem outras responsabilidades sociais que não a maximização do lucro para os seus accionistas, acreditando que este objectivo poderá ficar comprometido se for dividido com outros objectivos sociais.

No livro *Corporate Social Responsibilities*, de 1967, no qual é abordado qual o papel da empresa na sociedade moderna, Clarence C. Walton começou por definir o conceito de RSE, posteriormente apresentou diferentes modelos de RSE. Alegou que o conceito de RSE “recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals” (*cit in* Carroll, 1999: 272). Por fim, Walton determina as novas características da RSE como sendo voluntária, não mensurável a nível económico e pressupondo a existência de relações indiretas entre as empresas e toda a sociedade.

¹³ Frederick, W. C. (1960). “The growing concern over business responsibility”. *California Management Review*, 2, 54-61.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Os anos 70 do século XX foram marcados pela proliferação de definições e das abordagens de RSE.

No início da década, em 1971, Harold Johnson, no seu livro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, expõe as diferentes definições de RSE fazendo depois uma análise crítica destas. Johnson agrupa-as em quatro visões distintas mas complementares:

1) “conventional wisdom,” quando as empresas têm em consideração uma multiplicidade de interesses e não apenas a obtenção do lucro, como com os colaboradores, fornecedores, comunidade local e o país

2) na segunda visão Johnson entende que RSE é vista como uma forma de garantir a maximização do lucro, a longo prazo;

3) “utility maximization”, nesta visão as empresas procuram outros objectivos para além da maximização dos lucros, porém continuando este a ser o principal objectivo. Johnson apresenta a seguinte definição “a socially responsible entrepreneur or manager is one who has a utility function of the second type, such that he is interested not only in his own well-being but also in that of the other members of the enterprise and that of his fellow citizens” (*cit in Carroll, 1999: 274*);

4) “lexicographic view of social responsibility”, quando that “strongly profit-motivated firms may engage in socially responsible behavior. Once they attain their profit targets, they act as if social responsibility were an important goal— even though it isn’t” (*cit in Carroll, 1999: 274*).

Em 1971 o Committee for Economic Development (CED)¹⁴ estabeleceu uma perspectiva de RSE bastante prática, pois considera que o futuro das empresas depende da adequação das resposta às novas exigências dos consumidores e da sociedade. Esta afirmação é defendida pela constatação de uma mudança no contrato social entre as empresas e a sociedade, sendo pedido a estas que contribuam de forma mais positiva a sociedade. O CED respondendo a um inquérito de opinião pública realizado pelo Opinion Research Corporation (1970)¹⁵ elabora uma definição de três círculos concêntricos:

The *inner circle* includes the clear-cut basic responsibilities for the efficient execution of the economic function—products, jobs and economic growth.

The *intermediate circle* encompasses responsibility to exercise this economic function with a sensitive awareness of changing social values and priorities: for example, with respect to

¹⁴ Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Author.

¹⁵ 2/3 dos entrevistados acham que as empresas têm obrigações morais de ajudar outras instituições para alcançar o progresso social

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

environmental conservation; hiring and relations with employees; and more rigorous expectations of customers for information, fair treatment, and protection from injury.

The *outer circle* outlines newly emerging and still amorphous responsibilities that business should assume to become more broadly involved in actively improving the social environment.

(For example, poverty and urban blight) (*cit in* Carroll, 1999:275).

Ainda, no decorrer do ano de 1971, George Steiner¹⁶ defende que as empresas devem ser instituições essencialmente económicas, contrariando as posições defendidas por Davis e Frederick. Contudo, Steiner afirma “it does have responsibilities to help society achieve its basic goals and does, therefore, have social responsibilities” (*cit. in* Carroll, 1999: 275). Para este autor, a RSE deve ser vista como uma filosofia: “The assumption of social responsibilities is more of an attitude, of the way a manager approaches his decision-making task, than a great shift in the economics of decision making” (*cit. in* Carroll, 1999: 275).

Em 1972, surge para Carroll o maior debate sobre o significado de RSE patrocinado pelo American Enterprise Institute contando com a presença de Henry G. Manne e Henry C. Wallich, autores da síntese do debate intitulado *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Manne elabora a definição de RSE como tendo três elementos:

To qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some alternative expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse (*Cit. in* Carroll, 1999: 276).

Manne refere ainda a dificuldade em distinguir “purely business expenditure only alleged to have been made for the public’s good from one actually made with real charitable intent” (*Cit. in* Carroll, 1999: 276), justificando que pode existir vários motivos para RSE. Em relação ao elemento voluntarismo é de salientar a dificuldade de conhecer o que é puramente voluntário ou o que é assente nas normas sociais.

Segundo Wallich as empresas são agentes livres e por isso a RSE não pode ser considerada quando imposta pelas leis:

I take responsibility to mean a condition in which the corporation is at least in some measure a free agent. To the extent that any of the foregoing social objectives are imposed on the corporation by law, the corporation exercises no responsibility when it implements them. (*Cit. in* Carroll, 1999: 276).

¹⁶ Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Para Wallich o exercício da RSE envolve três elementos-chaves: 1) definição de objectivo, 2) decisão de atingir ou não os objectivos, 3) financiamento desses objectivos. Este autor considera que as empresas devem trabalhar para os interesses dos seus accionistas, porém reconhece que em algumas situações RSE pode ser defensável.

Em 1973, Keith Davis no artigo *The case for and against business assumption of social responsibilities* volta a abordar o tema da responsabilidade social, para excluir da sua definição as obrigações legais das empresas, ao defender que “social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do” (*cit. in Carroll, 1999: 277*).

Os autores Henry Eilbert and I. Robert Parket¹⁷ no artigo publicado em 1973 definem a RSE como tendo duas fases:

Perhaps the best way to understand social responsibility is to think of it as ‘good neighborliness.’ The concept involves two phases. On one hand, it means not doing things that spoil the neighborhood. On the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help solve neighborhood problems (*cit. in Carroll, 1999: 278*).

Estes dois autores foram os primeiros a associar RSE com as variáveis organizacionais e a sugerir que a RSE é composta por uma grande diversidade de actividades.

No ano de 1975, Jules Backman¹⁸ defende o conceito de RSE como parte integrante do conceito de Performance Social das Empresas (PSE) afirmando “Social responsibility usually refers to the objectives or motives that should be given weight by business in addition to those dealing with economic performance (e.g., profits)” (*cit. in Carroll, 1999: 279*), identificando, ainda, alguns exemplos de RSE.

S. Prakash Sethi elabora uma das mais importantes distinções entre RSE e PSE da década de 70, no artigo *Dimensions of corporate social performance: An analytic Framework*. Sethi defende que a performance social das empresas pode-se verificar em três formas. O primeiro que ele denomina de “social obligation” diz respeito à conduta das empresas face às restrições legais e às forças do mercado, sendo os únicos critérios os legais e económicos. O segundo, designado por “social responsibility”, diz respeito as práticas que vão para além das definidas na “social obligation”, Sethi afirma que “social responsibility implies bringing corporate behavior up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values, and

¹⁷ Eilbert, H., & Parket, I. R. (1973, August). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14.

¹⁸ Backman, J. (Ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

expectations of performance”(cit. in Carroll, 1999: 279), e por último, “social responsiveness”, quando as empresas adaptam a sua performance às necessidades sociais.

No ano de 1975, Lee Preston e James Post no livro *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, defendem o conceito “public responsibility” em detrimento do conceito “social responsibility”, de forma a enfatizar a necessidade de políticas públicas: “to stress the importance of the public policy process, rather than individual opinion and conscience, as the source of goals and appraisal criteria” (cit. In Carroll, 1999: 280).

Posteriormente, estes autores¹⁹, defendem a intervenção das empresas na elaboração de políticas públicas, em particular nas políticas que não se encontrem notoriamente estabelecidas ou que estejam em processo de transição, argumentando que as política públicas “includes not only the literal text of law and regulation but also the broad pattern of social direction reflected in public opinion, emerging issues, formal legal requirements and enforcement or implementation practices” (cit. in Garriga e Melé, 2004: 59).

Abbot e Monsen²⁰ com o intuito de estudar o grau de envolvimento das empresas nas práticas de RS, elaboraram uma escala - SID (social involvement disclosure) – esta foi aplicada na análise dos relatórios anuais das empresas mais lucrativas identificadas na lista da Revista Fortune. A codificação dos dados foi realizada pela empresa de contabilidade “Big 8” de Ernest and Ernest, que tinha feito um relatório de sínteses inédito listando as actividades das empresas por categorias específicas de envolvimento social, através da análise dos seus relatórios anuais. As seis categorias eram as seguintes: ambiente, igualdade de oportunidades, colaboradores, envolvimento da comunidade, produtos e outros. A escala SID foi utilizada para contar a quantidade de vezes que as 28 questões (categorizadas nas 6 grandes áreas) eram referidas nos relatórios das empresas. Eles observaram que ocorreram mudanças ao longo do tempo no sentido em que seguia o envolvimento social e como este tornava rentável.

Em 1979, Carrol publica o artigo *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* onde propõe uma definição em quatro partes de RSE, “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 1979: 500). Esta definição contempla não só as responsabilidades económicas (ser lucrativo) e as responsabilidades legais (cumprir as leis), como clarifica quais as responsabilidades das empresas que vão para

¹⁹ Preston, L. E. and J. E. Post (1981) “Private Management and Public Policy”, *California Management Review* 23(3), 56–63.

²⁰ Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22, 501-515.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

além destas, as responsabilidades morais (fazer o que é correcto e justo) e as responsabilidades discricionárias (fazer uma contribuição social que não foi imposta pela economia, pela lei ou pela ética). Estas 4 categorias da RSE não são estáticas e podem existir em simultâneo numa empresa, sendo cada componente uma parte da total responsabilidade social.

A definição de quatro partes de Carroll encontra-se incorporada no modelo conceptual da Performance Social das Empresas, argumentando que as empresas que se envolvem em PSE precisam de ter: (1) “A basic definition of social responsibility”; (2) “An enumeration of the *issues* for which a social responsibility exists”; (3) “A specification of the philosophy of response” (Carroll, 1979: 499).

A década de 80 é assinalada pelo aumento dos estudos empíricos e pelo aparecimento de novos conceitos, teorias, modelos alternativos em detrimento da elaboração de novas definições conceptuais de RSE.

No entanto é de salientar a reflexão de Thomas M. Jones²¹ no artigo publicado em 1980. Jones realça a dificuldade de se chegar a um consenso do que é um comportamento socialmente responsável e que a RSE deve ser vista como um processo – “ought to be seen not as a set of outcomes but as a process” (Jones, 1980: 65). Neste artigo, Jones afirma que as empresas têm responsabilidades com todos os stakeholders e que essas vão para além das responsabilidades económicas, afirma, ainda que as práticas de RSE devem ser de cariz voluntário, definindo RSE como:

Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities (Jones, 1980: 59-60).

No ano de 1983, Carrol no seu artigo *Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?* redefine a sua definição em quatro partes afirmando que a RSE “is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic”, alterando a denominação do quarto componente da RSE (*cit. in* Carroll, 1999: 286).

²¹ Jones, T. M. (1980, Spring). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Peter Drucker em 1984 no artigo intitulado *The new meaning of corporate social responsibility* apresenta uma nova ideia sobre a RSE e a sua relação com a rentabilidade das empresas, afirmando que são noções complementares, ao afirmar que “the proper ‘social responsibility’ of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth” (cit. in Carroll, 1999: 286).

No mesmo ano, Philip Cochran e Robert Wood inventariam as diferentes formas de relacionar a RS com a rentabilidade das empresas, utilizando o Índice de Reputação criado e desenvolvido por Milton Moskowitz.

Aupperle, Carroll, and Hatfield, em 1985, realizaram um dos primeiros estudos a aplicar uma definição teórica de RSE como uma forma de medida de RSE através da operacionalização da definição de Carroll. O estudo tinha como objectivo analisar a prioridade de actuação das quatro dimensões formuladas por Carroll em 1979, chegando a conclusão que as económicas viriam em primeiro lugar, seguindo-as as legais, éticas e discricionárias. Este estudo revelou, ainda, que a responsabilidade económica não é considerada, por alguns, como sendo uma componente da RS, como as outras três componentes. Porém, estes autores afirmam que “the social orientation of an organization can be appropriately assessed through the importance it places on the three non-economic components compared to the economic. For instance, we considered high concern-for-society scores for an organization to indicate a strong orientation toward social responsibility” (Aupperle, et al., 1985: 458).

Nesse mesmo ano, Steven Wartick e Philip Cochran publicaram o artigo *The evolution of the corporate social performance model* onde apresentaram um modelo da evolução de PSE remodelando os três aspectos de Carrol (Carroll, 1979): responsabilidade social, capacidade de resposta social e problemas sociais, em princípios, processos e políticas, respectivamente.

Edwin M. Epstein²² em 1987 apresenta uma definição de RSE relacionando os conceitos de responsabilidade social, capacidade de resposta e ética empresarial:

Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility (cit. in Carroll, 1999: 288).

²² Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Epstein apresentou o que ele denominou de “corporate social policy process”, surgindo da conjugação dos dois conceitos - capacidade de resposta e ética empresarial – acrescentando “The nub of the corporate social policy process is the institutionalization within business organizations of the following three elements . . . business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness” (*cit. in* Carroll, 1999: 288).

Durante os anos 90 foram surgindo novos conceitos complementares a RSE como a Teoria dos Stakeholders, a Teoria da Ética Empresarial e a Cidadania Empresarial.

A publicação em 1991 do artigo de Donna J. Wood²³ sobre o modelo PSE (Performance Social das Empresas) foi um dos maiores contributos desta década para o estudo da RSE. Wood formulou o seu modelo de PSE com base no modelo de três dimensões do Carrol (1979) e do modelo de Wartick e Cochran (1985).

Num primeiro momento, Wood determinou que as quatro dimensões defendidas por Carrol (económica, legal, ética e filantrópica) se relacionavam com a legitimidade social (nível institucional), responsabilidade pública (nível de organização) e a discricção administrativa (nível do indivíduo).

Num segundo momento, identificou quais os processos de *corporate social responsiveness* que estavam articulados com as categorias da capacidade de resposta do Carrol (reactiva, defensiva, acomodativa e proactiva), que foram reformuladas pelo Wartick e Cochran como políticas, realçando, que estes processos estão relacionados com a análise do meio ambiente, a teoria dos stakeholders e a gestão dos assuntos sociais.

Por fim, Woods analisou a dimensão das questões sociais do Carrol, e as políticas de Wartick e Cochran, e reconheceu-lhes um novo tema de preocupação – *outcomes* do comportamento das empresas. O modelo de Wood realça os *outcomes* do comportamento empresarial, os impactos sociais, os programas e políticas sociais.

Carroll²⁴ no seu artigo publicado em 1991 revê o seu conceito de quatro partes de RSE estabelecendo o modelo piramidal de RSE (figura 1). Carrol, neste artigo tem como principal objectivo estudar de que forma é possível fazer a gestão dos stakeholders de forma ética e moral, relaciona, ainda, o conceito de RSE com a ideia dos stakeholders e isola a componente ético ou moral da RSE e relaciona-a com as perspectivas que refletem três principais abordagens éticas para gestão (imoral, amoral, e moral).

²³ Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

²⁴ Carroll, A. B. (1991, July/August). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Figura 1.1- Modelo Piramidal de RSE

(Fonte: Carroll, 1991: 42)

O modelo piramidal coloca na base da pirâmide as responsabilidades económicas (principal responsabilidade da empresa é ser lucrativa), em segundo as responsabilidades legais, em terceiro as responsabilidades éticas e no topo da pirâmide as responsabilidades filantrópicas. Estas categorias devem existir em simultâneo numa empresa sendo cada uma delas uma componente da RSE, Carroll conclui que “CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen” (Carroll, 1991: 43).

O início do século XXI ficou marcado pela proliferação de estudos empíricos em que o conceito de RSE surge ligado a temas como a Teoria dos Stakeholders, a Ética Empresarial, a Sustentabilidade e Cidadania Empresarial (Carroll, 2008). Neste período destaca-se a reformulação do conceito do Carroll e a definição da União Europeia.

Em 2001 no documento publicado pela Comissão das Comunidades Europeias intitulado *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a RSE* a União Europeia apresenta a sua definição de RSE como sendo a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 17). O conceito proposto pela União Europeia está assente em dois princípios fundamentais, o primeiro de que as práticas socialmente responsáveis das empresas são aquelas que as empresas promovem de forma voluntária, ou seja, as práticas que estão para além do que é legalmente exigido. O segundo princípio da

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

definição diz respeito à necessidade das empresas em envolver todas as partes interessadas. Neste sentido é possível distinguir duas dimensões da RSE: a dimensão interna (colaboradores) e a dimensão externa (comunidade local, parceiros comerciais, fornecedores, consumidores), sendo por isso, necessária uma gestão integrada da RSE, abrangendo as duas dimensões.

A definição de RSE proposta pela União Europeia foi redefinida em 2011, ano da publicação da nova política de RSE na União Europeia para o período 2011-2014, sendo esta a seguinte: “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (Comissão Europeia, 2011: 7). Esta nova definição de RSE tem como principais características:

- Reconhecimento da importância de estratégias de negócio;
- Desenvolvimento do conceito de "criação de valor partilhado”;
- O reconhecimento explícito dos direitos humanos e considerações éticas, bem como considerações sociais, meio ambientais e de consumidores (Enterprise Europe Network, s.d.).

No ano 2003, Carroll e Mark Schwartzno, no artigo “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach”, apresentam uma nova forma de pensar o conceito de RSE, começando por enumerar algumas limitações do modelo piramidal de Carroll: (1) o uso da figura da pirâmide para mostrar os quatro componentes do modelo, por um lado, sugere que as responsabilidades do topo da pirâmide são mais importantes do que as da base, e, por outro lado, não ilustra as sobreposições e as influências mútuas entre os quatro domínios; (2) Parece pouco apropriado considerar as ações filantrópicas, visto estas serem por natureza voluntárias, o que dificulta a distinção do que é filantrópico do que é ético. Assim, é mais apropriado inserir as ações filantrópicas nas responsabilidades éticas ou mesmo económicas; (3) Existem algumas lacunas sobre os critérios que permitem classificar uma dada actividade empresarial, como económica, legal ou ética (Schwartz & Carroll, 2003: 505).

Após a constatação de algumas limitações ao modelo de Carroll, os dois autores propõem um novo modelo: o Modelo de Três Domínios de RSE (figura 2). Neste modelo a figura da pirâmide desaparece dando lugar a um diagrama de Venn contendo os domínios económico, legal e ético. Como já referido a componente filantrópica presente no modelo piramidal de Carroll é diluída nos domínios económico e ético. A utilização do diagrama de Venn permite colmatar algumas das limitações referidas “By using a Venn diagram, the model initially suggests that none of the three CSR domains (i.e., economic, legal, or ethical) is *prima facie* more important or significant relative to the others” (Schwartz & Carroll, 2003: 508).

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility

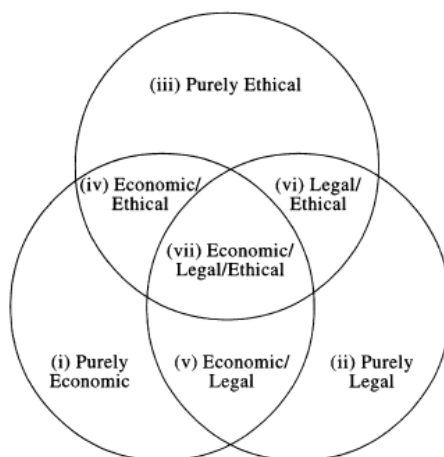


Figura 1.2- Modelo de três domínios de RSE

(Fonte: Schwartz & Carroll, 2003: 509)

A definição dos três domínios propostos encontram-se em consonância com a definição em quatro partes anteriormente apresentada por Carroll, com exceção, como referido supra da componente filantrópica, porém, neste artigo, os autores desenvolvem mais profundamente os três domínios.

2.2. Diferentes abordagens de RSE

No capítulo anterior foi analisado a evolução histórica do conceito de RSE, salientando as diferentes concepções que foram atribuídas ao mesmo conceito. Desde a segunda metade do século XX tem-se verificado um grande debate em torno do conceito, modelos e abordagens de RSE, surgindo uma grande proliferação de conceitos relacionado com o conceito de RSE como a Teoria dos Stakeholders, Ética Empresarial, Cidadania Empresarial, entre outros. Esta realidade é bem descrita na declaração de Votaw²⁵:

“corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ‘responsible for’ in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large” (Garriga & Melé, 2004: 51-52).

²⁵ Votaw, D. (1972), “Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1”, *California Management Review* 15(2), 25–31.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Assim, considera-se necessário, nesta fase, realizar uma breve sintetização das diferentes abordagens e teorias de RSE desenvolvidas desde os anos 50 do século XX. Será tido como principal referência o artigo de Elisabet Garriga e Domènec Melé intitulado *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Neste artigo Garriga e Melé analisam as diferentes abordagens e teorias de RSE classificando-as em quatro grupos: Teorias Instrumentais, Teorias Políticas, Teorias Integrativas e Teorias Éticas.

Teorias Instrumentais

Neste grupo enquadram-se as teorias que de alguma forma defendem que a RSE deve ser encarada como um instrumento estratégico que permite às empresas alcançarem os seus objectivos económicos e criação de riqueza. Este grande grupo pode ser dividido em três subgrupos:

1) Maximização do valor para o accionista

Defende que a RSE só deve ser aplicada quando se traduz em ganhos a longo prazo para a empresa, sendo que todas as práticas sociais que significam um custo para os accionistas devem ser abandonadas. Esta ideia está bem presente na reflexão teórica de autores supra referidos como Friedman e Levitt.

2) Estratégia para alcançar vantagem competitiva

Foca-se na possibilidade de alocar recursos para benefícios sociais a longo prazo e simultaneamente criar uma vantagem competitiva. Neste subgrupo podemos encontrar três abordagens distintas: (1) investimentos sociais em contextos competitivos; (2) visão baseada nos recursos naturais e nas capacidades dinâmicas; (3) estratégia para os que se encontram na base da pirâmide económica.

3) Marketing de Causas

A empresa vincula o seu produto ou a sua imagem a uma determinada causa ética ou socialmente responsável de forma a aumentar as suas vendas e melhorar a sua relação com os consumidores. Esta abordagem encontra-se presente no artigo de Keith B. Murray e John B. Montanari²⁶, e no artigo de P. Rajan Varadarajan e Anil Menon²⁷.

Teorias Políticas

No segundo grupo de teorias encontram-se as diferentes teorias e abordagens de RSE focadas nas ligações e interações entre as empresas e a sociedade, focando-se no uso responsável do poder que as empresas detêm na sociedade. Pode-se distinguir os seguintes subgrupos:

²⁶ Murray, K. B. e J. R. Montanari (1986), “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”, *Academy of Management Review*, 11(4).

²⁷ Varadarajan, P. R. e A. Menon (1988), “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, *Journal of Marketing*, 52(3)

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

1) Constitucionalismo Empresarial

As empresas detêm poder na sociedade e este poder deve ser utilizado com responsabilidade. Esta visão é defendida por autores como Keith Davis, referido no ponto 2.1, que determinou dois princípios sobre o qual o poder social deve ser gerido: “the social power equation” e “the iron law of responsibility”.

2) Teoria do Contrato Social

Defende a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade, esta teoria foi defendida por Donaldson²⁸ em 1982. Mais tarde Donaldson, em conjunto com Dunfee²⁹, aprofunda a sua abordagem e apresenta a “Integrative Social Contract Theory” (ISCT), tendo em conta o contexto sócio-cultural e integrando aspectos empíricos e normativos da gestão. Esta teoria defende que a responsabilidade social advém de dois níveis de consentimento: (1) contrato macrosocial, (2) contrato microsocia.

3) Cidadania Empresarial

As empresas são entendidas como um cidadão com algum envolvimento na comunidade local. O conceito “Cidadania Empresarial” não tem o mesmo significado para todos, porém, a maioria dos autores convergem em alguns pontos, tais como, o sentimento de responsabilidade empresarial, e a criação de parcerias, que representam as melhor forma de formalizar a vontade de contribuir para a comunidade local e o ambiente. Matten, Crane e Chapple³⁰ distinguem três visões distintas de “Cidadania Empresarial”: (1) uma visão limitada (semelhante ao sentido de filantropia empresarial), (2) uma visão equivalente à RSE e (3) uma extensa visão de cidadania empresarial (quando as empresas actuam em áreas sociais porque o Estado falhou).

Teorias Integrativas

As Teorias Integrativas analisam como as empresas integram as exigências sociais, defendendo que estas estão dependentes da sociedade para existirem e crescerem. As abordagens de RSE desta teoria estão focadas na detecção, análise e resposta às exigências sociais que permitem alcançar uma legitimação e aceitação social, bem como prestígio para as empresas. As teorias integrativas podem dividir-se em quatro abordagens:

1) Gestão dos Assuntos Sociais

²⁸ Donaldson, T.: (1982) *Corporations and Morality* (Prentice- Hall, Englewood Cliff, NJ).

²⁹ Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994), “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review* 19, 252–284. e Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1999), “Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics”. *Harvard Business School Press*, Boston.

³⁰ Matten, D., A. Crane and W. Chapple (2003), “Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship”, *Journal of Business Ethics* 45(1–2), 109–120. *Cit. in Garriga e Melé, 2004: 57*

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Assume que a implementação de um sistema de avaliação e resposta das empresas às questões sociais e políticas podem ter impactos significativos. Neste subgrupo destacam-se autores como Ackerman³¹, Sethi³², Jones,³³ e Wartick and Rude³⁴. Ackerman analisa como os objectivos sociais são divulgados e integrados nas empresas - “processo de institucionalização” – e quais os factores considerados relevantes nas estruturas internas das empresas e quais os mecanismos de integração que permitem gerir, da melhor forma possível, as questões sociais dentro das empresas.

Sethi apresenta uma abordagem assente na sensibilidade social, ou a capacidade de resposta às questões sociais e quais o processo de gestão das empresas para geri-los. Sethi defende que as empresas devem ter a capacidade de perceber a diferença entre aquilo que a sociedade espera do seu desempenho e o seu real desempenho. Esta diferença encontra-se localizada na denominada, por Ackerman em 1973, de “zona de descrição”, constituindo uma falha que deve, segundo Ackerman e Bauer³⁵, ser compreendida pelas empresas para ser possível definir uma resposta com o objectivo de a superar.

A abordagem de Jones centra-se mais nos processos de decisão e de implementação das práticas de RSE do que nos processos de conceptualização, Jones refere que “corporate behavior should not in most cases be judged by the decisions actually reached but by the process by which they are reached” (cit. in Garriga e Melé, 2004: 58).

Wartick and Rude em 1986 definem o conceito de “Gestão dos assuntos sociais” (conceito ampliado do conceito “sensibilidade social”, diferenciando-se deste pela ênfase que é atribuído ao processo de elaboração de uma resposta, por parte das empresas, às questões sociais) como: “the processes by which the corporation can identify, evaluate and respond to those social and political issues which may impact significantly upon it” (cit. in Garriga e Melé, 2004: 58). Para estes autores a gestão dos assuntos sociais deve funcionar como um alerta para as empresas, minorando potenciais ameaças decorrentes de mudanças sociais e políticas.

2) O Princípio de Responsabilidade Pública

³¹ Ackerman, R. W. (1973), “How Companies Respond to Social Demands”, *Harvard University Review* 51(4), 88–98.

³² Sethi, S. P. (1975), “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review* 17(3), 58–65

³³ Jones, T. M. (1980), “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review* 22(2), 59–67

³⁴ Wartick, S. L.; R. E. Rude. (1986), “Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?”, *California Management Review* 29(1), 124–132.

³⁵ Ackerman, R. and R. Bauer (1976), “Corporate Social Responsiveness” (Reston, Virginia).

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Esta abordagem de RSE tem como principais seguidores Preston e Post³⁶, referidos no capítulo anterior, que propõem a palavra “pública” em detrimento da palavra “social”, de forma a salientar a importância do processo público na definição das linhas de actuação das empresas.

3) Gestão dos Stakeholders

Este subgrupo defende que as práticas de RSE devem ser orientadas para todas as “partes interessadas”, ou seja, todas as partes que afectam e são afectadas pelas políticas e práticas da empresa, procurando uma gestão equilibrada dos diferentes stakeholders. A gestão dos stakeholders encontrava-se já implementada nas empresas, quando se deu o seu Desenvolvimento académico nos finais dos anos 70 do século XX. No artigo *Stakeholders Management*, publicado em 1978, Emshoff & Freeman apresentaram dois princípios básicos que estão por detrás de uma eficiente gestão dos stakeholders: (1) máxima cooperação entre todo o sistema das partes interessadas e os objectivos da empresa; (2) estratégias mais eficientes para gerir as relações das partes interessadas envolve esforços que, simultaneamente, tratam de questões que afectam múltiplos intervenientes.

4) Performance social da empresa

Integra algumas das teorias supra referidas, tentando encontrar uma legitimação social através da criação de processos que respondam adequadamente às exigências sociais.

Este modelo foi proposto por Carroll em 1979 no artigo *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, já referido anteriormente, contendo os três elementos: (1) definição de RSE; (2) lista de questões em que esteja presente a responsabilidade social e (3) especificação de qual a filosofia de resposta às questões sociais. Wartick and Cochran³⁷ em 1985 desenvolveram a abordagem de Carroll afirmando que a performance social da empresa assenta nos princípios da responsabilidade social, no processo de resposta social e na política de gestão de problemas. Outro importante Desenvolvimento desta abordagem foi a realizada por Wood³⁸ em 1991, abordada no capítulo “RSE: Evolução do Conceito” do presente trabalho. Wood define um modelo de performance social composto por princípios de RSE, processos de sensibilidade social corporativa e resultados do comportamento da empresa.

Teorias Éticas

³⁶ Preston, L. E. and J. E. Post (1975) “Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility” (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ).

³⁷ Wartick, S. and P. L. Cochran (1985) “The Evolution of Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review* 10(4), 758–769.

³⁸ Wood, D. J. (1991) “Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

O último grupo de teorias, proposto por Garriga e Melé, é composto pelas teorias e abordagens de RSE que estão focadas nas exigências éticas que unem o relacionamento entre as empresas e a sociedade. Este quarto grupo de teorias defende que a Responsabilidade Social é um dever ético da empresa, e a que empresa na sua interação com a sociedade não pode nunca abandonar os valores éticos, de forma a alcançar o bem comum. As Teorias Éticas são compostas por quatro abordagens distintas: Teoria Normativa dos Stakeholders, Direitos Universais, Desenvolvimento Sustentável e Bem Comum.

1) Teoria Normativa dos Stakeholders

Desde a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, em 1984, de Freeman, a teoria da gestão dos stakeholders transformou-se uma teoria ética, pois assume os princípios éticos como factor central na gestão equilibrada dos stakeholders, e não na perspectiva de integração das exigências sociais, verificada nas teorias integradas. Freeman neste livro estabelece como ideia base que “managers bear a fiduciary relationship to stakeholders” (*cit. in* Garriga e Melé, 2004: 60), ou seja, uma empresa socialmente responsável precisa de ter em atenção não só os interesses dos stockholders (acionistas) como, também, os interesses de todos os stakeholders (fornecedores, consumidores, colaboradores, comunidade local e os acionistas) de forma equilibrada.

2) Direitos Universais

Esta abordagem agrupa teorias que sustentam que RSE deve ser baseada na Declaração Universal dos Direitos Humanos³⁹, direitos do trabalho e respeito pelo ambiente. Destaca-se a proposta da ONU – Global Compact - que estabelece nove princípios nas áreas dos direitos humanos, do trabalho e ambiente, já adoptado por diferentes empresas, em 1999.

No mesmo ano, as Nações Unidas na cidade de Nova Iorque anunciaram os *Global Sullivan Principles* sobre RSE, criados pelo reverendo Leon Sullivan dois anos antes, com o objectivo de divulgar os Princípios Sullivan, criados por si em 1977 para as empresas africanas. Os *Global Sullivan Principles* têm por objectivo apoiar a justiça económica, social e política nas ações das empresas.

3) Desenvolvimento Sustentável

O conceito foi desenvolvido a um nível global e não a um nível empresarial, porém exige uma importante contribuição das empresas. O termo generalizou-se em 1987, com a publicação do *Relatório Brundtland*, referido no primeiro ponto do presente trabalho – “Desenvolvimento Sustentável”. Actualmente, um grande número de empresas assenta as suas práticas de RSE

³⁹ Adoptada pela Nações Unidas em 1948

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

nos três pilares do Desenvolvimento Sustentável, apresentado na Cimeira de Joanesburgo: sustentabilidade ambiental, económica e social.

A relação entre os conceitos de Desenvolvimento Sustentável e a RSE será abordada posteriormente, no ponto 2.3. intitulado “A RSE referenciada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Local”.

4) Bem Comum

A RSE deve ter como principal valor o bem comum e progresso da sociedade, argumentado que as empresas ao serem uma parte integrante da sociedade devem contribuir para o bem comum. Domènec Melé⁴⁰ em 2002 defende que as empresas podem contribuir de diferentes formas para o bem comum como “creating wealth, providing goods and services in an efficient and fair way, at the same time respecting the dignity and the inalienable and fundamental rights of the individual.” (*cit. in* Garriga e Melé, 2004: 62).

Pretendeu-se, com esta reflexão, clarificar as diferentes teorias e abordagens de RSE estabelecidas durante as últimas décadas, de forma a uma melhor compreensão da evolução do conceito de RSE e da sua operacionalização no mundo empresarial.

No próximo ponto será abordado os pontos de ligação entre a RSE e o Desenvolvimento Sustentável e Local, de forma a ilustrar a importância das empresas nos processos ligados aos dois conceitos.

2.3. A RSE referenciada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Local

As transformações económicas, políticas, sociais e culturais, visíveis a partir do fim do século XX, conduziram à necessidade de repensar o significado do conceito de Desenvolvimento. Ampliam-se, assim, as possibilidades de assimilação de novos temas, responsabilidades e papéis para os diferentes atores individuais ou coletivos, procura-se estabelecer novas relações entre eles (estado, sociedade e mercado), e dar visibilidade às proposições constituídas em escala local.

Actualmente, a maioria dos cidadãos considera que as empresas devem assumir as suas responsabilidades para com a comunidade onde actuam e contribuir para uma sociedade mais coesa, igualitária e mais “amiga” do meio ambiente, as empresas estão progressivamente a adotar práticas de RSE em concordância com o conceito de DS. O Desenvolvimento Sustentável exige das empresas a participação em projetos de capacitação dos funcionários e comunidade e de proteção e conservação ambiental, contribuindo para um Desenvolvimento

⁴⁰ Melé, D. (2002) *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good* (University of Notre Dame Press, Notre Dame)

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

mais sustentável. Incluir o conceito de Desenvolvimento Sustentável, na estratégia da empresa, é diferente do *business as usual*.

Corporations around the world are struggling with a new role, which is to meet the needs of the present generation without compromising the ability of the next generations to meet their own needs. Organizations are being called upon to take responsibility for the ways their operations impact societies and the natural environment (Bhagwat, 2011: 2).

Neste contexto, as empresas encaram a Responsabilidade Social, como uma nova estratégia para potenciar os seus ganhos e, simultaneamente, contribuir para o Desenvolvimento, através da conjugação de estratégias empresariais competitivas e de soluções socialmente mais corretas, ambientalmente mais sustentáveis e economicamente viáveis. Assim, a RSE surge como um modelo de gestão empresarial, em que a estratégia de negócio é pautada por comportamentos éticos e por ações economicamente sustentáveis, com todos aqueles que são afetados, direta ou indirectamente, pelas actividades da empresa.

As empresas, através de práticas de RSE, podem ser um importante contributo para o Desenvolvimento de comunidades mais carenciadas, através da partilha de conhecimentos e de recursos sejam eles físicos, técnicos ou financeiros. As empresas devem adotar uma filosofia de trabalho de parceria com os diferentes atores sociais, de forma a encontrar as melhores soluções para os problemas locais. Estas devem procurar integrar os recursos e as capacidades endógenas da comunidade. A comunidade deve encontrar-se sempre no centro do processo de Desenvolvimento de forma a viabilizar o Desenvolvimento Local.

Diversos organismos internacionais perceberam a importância de práticas de RSE, se estas forem incorporadas à gestão, aos valores, à missão e ao planeamento estratégico da empresa, para o Desenvolvimento Sustentável, como as Nações Unidas ou a União Europeia.

Nas últimas décadas, estes organismos desenvolveram diversos projetos mundiais com o intuito de orientar as empresas à prática de uma gestão responsável, tais como:

- Global Reporting Initiative (1997): iniciativa conjunta da Organização não-governamental CERES (Coalition Environmentally Responsible Economies) e o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) com o objectivo de apoiar as empresas na elaboração dos relatórios de sustentabilidade através da divulgação de diretrizes para a elaboração dos relatórios nas quatro áreas de sustentabilidade (económica, ambiental, social e governação).

- Global Compact (Julho de 2000): projecto das Nações Unidas que tem como principal objectivo mobilizar o sector empresarial para a divulgação e incorporação dos dez valores e

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

princípios fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

- Dow Jones Sustainability Index (1999)⁴¹: primeiro indicador de performance financeiro na área da sustentabilidade. Foi criado pela Dow Jones Indexes em parceria com a SAM (Sustainable Asset Management) com o objetivo de avaliar o desempenho das empresas da bolsa de Nova Iorque que adotam a filosofia do Desenvolvimento Sustentável e da Responsabilidade Social.

- COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o Desenvolvimento sustentável (2002): relatório posterior ao Livro Verde que apresenta a estratégia da União Europeia para promover a RSE, divulgando a importância de programas de RSE para o Desenvolvimento Sustentável na EU.

Atualmente, o conceito de Desenvolvimento Sustentável detém um importante papel no delinear das práticas de RSE, exemplo disso, é o aumento progressivo das empresas que elaboram Relatórios de Sustentabilidade ou o aumento das empresas que alinham as suas práticas de RSE com três pilares do Desenvolvimento Sustentável, definidos na Cimeira de Joanesburgo. Assim, neste contexto, as empresas têm vindo a adotar práticas de RSE imbuídas do espírito e dos valores do Desenvolvimento Sustentável. Isto implica que as empresas atuem em, pelo menos, três esferas diferentes - económica, social e ambiental - da sociedade.

A renovação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, apresentada anteriormente, acrescentando quatro novos pilares, coloca às empresas um novo desafio. Se anteriormente a sociedade esperava que as empresas adotassem práticas de RSE que promovessem a sustentabilidade económica, social e ambiental, atualmente, os novos desafios do Desenvolvimento Sustentável impõem às empresas novas questões como a sustentabilidade territorial, política, cultural, e do conhecimento. Neste sentido, é esperado que as empresas atuem em conformidade com todos estes novos desafios, promovendo, através da RSE, uma sociedade mais desenvolvida.

A sustentabilidade para a construção de uma sociedade melhor, mais justa e solidária passa por um trabalho conjunto de todos os atores sociais, e, pela adoção por parte das empresas de atitudes responsáveis e éticas, integrando o modelo de RSE nas suas práticas de modo a atuarem de forma pró-activa na Comunidade onde estão inseridas.

⁴¹ No ano de 2013, a EDP foi líder mundial do setor *Utilities*: Electricidade, Água e Gás nos índices Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), com noventa pontos.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

3. Inovação Social

O conceito de Inovação Social será abordado seguindo a seguinte linha de investigação: num primeiro momento serão apresentadas pequenas notas históricas sobre o conceito, de modo a estabelecer a sua evolução. De seguida, alinhar-se-á o conceito aos desafios atuais, e, por fim, serão apresentadas algumas definições institucionais do conceito de Inovação Social, elaboradas por projetos e organismos internacionais.

O debate em torno do conceito de Inovação Social é ainda recente no seio das Ciências Sociais, existindo ainda alguma ambiguidade na sua definição e alguma imprecisão na sua utilização enquanto conceito teórico.

Contudo, o conceito de Inovação Social não é um conceito novo. No século XVIII Benjamin Franklin evocou o conceito ao sugerir algumas e pequenas modificações dentro da organização social das comunidades. No seu trabalho Max Weber⁴² demonstra o poder da racionalização no sistema capitalista, ao estabelecer uma relação entre a ordem social e a inovação, tendo esta questão sido retomada posteriormente por alguns filósofos na década de 60. Mais recentemente, em 1932, Joseph Schumpeter contribuiu para a discussão teórica do tema ao considerar a Inovação Social como a mudança estrutural na organização da sociedade, ou na rede de formas organizacionais de empresa ou negócio (Moulaert, 2009).

A partir dos anos 70 iniciou-se uma série de debates organizados, enfatizando a relação entre a Inovação Social e as pressões advindas das mudanças sociais e os efeitos das diversas crises económicas e sociais ao estimularem uma aceleração da Inovação Social. Chambon, David e Devevey publicaram uma coletânea de livros intitulada *Que sais-je?*, respondendo às principais questões decorrentes do debate organizado pelos intelectuais franceses de ‘Temps des Cerises’, argumentando que a Inovação Social pode ocorrer em diferentes comunidades e em diferentes escalas, mas existem dois condicionantes importantes para isto: o aumento do grau de consciência e a capacidade de mobilização e a aprendizagem (Moulaert, 2009).

Segundo Moulaert, (2009) na Ciência Social contemporânea há um interesse crescente à volta da Inovação Social, destacando-se quatro esferas ou abordagens: ciências empresariais, no sentido de partilhar as agendas com outras áreas, notadamente das ciências sociais (oportunidades de aumentar o capital social); campo das artes e criatividade, ao focar novos processos para promover práticas de trabalho colaborativo, novas práticas sociais dentro de um grupo ou Desenvolvimento de novas práticas de negócios; Desenvolvimento territorial, focando políticas de Desenvolvimento visando a satisfação das necessidades humanas; e no

⁴² Ver: Weber, Max (1983), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Presença

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

campo da ciência política e administração pública, promovendo o acesso dos cidadãos à governança e ao governo, promovendo a transparência da administração pública e a democratização dos sistemas.

Na década de 90 a Inovação Social reemergiu como conceito e prática de forma a resolver as consequências da reestruturação económica, as mudanças introduzidas pelo rápido Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e pelas elevadas taxas de desemprego, particularmente na Europa. Neste contexto o conceito surge com um significado mais amplo, segundo Nussbaumer e Moulaert⁴³

social innovations can be macro or micro, structural or local, they are introduced by an entrepreneurial spirit and through solidarity, either to improve the functioning of the organisation or to transform the organisation into a social enterprise, an enterprise with social objectives, an organisation pursuing social objectives or to empower it with a more participatory governance system (*Cit in* BEPA, 2010: 31).

No seio da comunidade científica existe um amplo consenso sobre a necessidade de elaboração de pesquisas mais empíricas. No entanto, os investigadores mais contemporâneos, têm vindo a aprofundar a investigação do quadro teórico, a partir de duas perspectivas principais (BEPA, 2010).

A primeira perspectiva favorece a manutenção de uma variedade de abordagens sobre a base de que todas as teorias gerais da mudança são baseadas em um erro⁴⁴, embora exista uma ligação para cada aspeto da vida, não existe nenhuma razão para acreditar que uma única teoria possa explicar os complexos e diversos fenómenos da realidade humana. Esta perspectiva defende que as grandes mudanças sociais decorridas da industrialização, embora tenham algumas características em comum, não podem ser sumarizadas num simples modelo e que não detém qualquer poder explicativo ou preditivo.

Na segunda perspectiva, os autores argumentam que mudança é sistêmica e que os decisores políticos beneficiariam de uma *teoria geral da Inovação Social* para combater os desafios estruturais do actual paradigma histórico. Desta forma, a Inovação Social é vista como uma forma de responder aos novos problemas sociais que não podem ser resolvidos através de antigos instrumentos políticos, mas igualmente como uma ferramenta para enfrentar os desafios globais e garantir o desempenho económico durante as principais transformações estruturais.

⁴³ Ver: Nussbaumer, J. and F. Moulaert (2007), “L’innovation sociale au coeur des débats publics et scientifiques”, in J.-L. Klein and D. Harrisson (eds), *L’Innovation sociale*, Québec: Presses de l’Université du Québec, pp. 71-88.

⁴⁴ Estudo sobre a Inovação Social da Young foundation e Social innovation eXchange for BEPA em 2010

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Social innovations in organisations, policies, rules and regulations as well as in collective norms, values and cognitive frames are needed to complement the more traditional technological and economic innovations, in order to reach systemic synergies, productivity growth, increasing returns and steadily growing incomes⁴⁵ (*cit. in BEPA, 2010: 140*).

A Inovação Social torna-se um imperativo devido à crescente complexidade dos processos na área social, nomeadamente, a exclusão e a desigualdade social, para os quais os antigos instrumentos políticos de combate ao problema não estão revelar-se eficazes. Segundo Mulgan são numerosos os fenómenos que requerem uma nova abordagem, tais como:

- O aumento da esperança média de vida, que exige a preparação de reformas nos sistemas de segurança social, e de medidas políticas que visem evitar o isolamento dos idosos;
- O aquecimento global, que impõe novas formas de agir e pensar a nossa relação com o meio ambiente, de forma a reduzir a nossa Pegada Ecológica;
- Crescente diversidade cultural dos países e das cidades, criando preocupações com os processos de segregação territorial, com a organização dos programas escolares, com a formação linguística dos serviços públicos;
- Agudização e alargamento das desigualdades sociais, o que exige uma maior atenção aos processos de exclusão social;
- Aumento de problemas de saúde de longo prazo, que requer novas formas de apoio médico;
- Problemas do actual estilo de vida (abundância), que requerem abordagens educativas;
- Dificuldades na passagem à idade adulta, exige o planeamento de novas estratégias de acompanhamento dos adolescentes de forma a encaminhá-los para escolhas saudáveis;
- Discrepâncias entre o crescimento económico e a felicidades das populações, que exige mudança na forma de pensar as políticas sociais e a participação cívica (Mulgan, 2007).

A Inovação Social procura encontrar novas respostas para os problemas sociais existentes através de: a) Identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; b) Identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce (OECD).

Para André e Abreu a Inovação Social é entendida como uma nova resposta social que visa e gera mudança social através da ligação simultânea de três 3 atributos:

⁴⁵ Hämäläinen, T. and R. Heiskala (2007), *Social innovations, institutional change and economic performance*, edited in association with SITRA, the Finnish innovation fund, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; b) promoção da inclusão social; c) capacitação de agentes ou actores sujeitos, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/ marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder (André & Abreu, 2006: 124).

Como referido supra, o conceito de Inovação Social encontra-se ainda numa fase embrionária, não existindo uma definição clara e aceite por toda a comunidade científica. Comummente considera-se que a Inovação Social pode ser definida “as new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human wellbeing”⁴⁶ (BEPA, 2010: 33).

Existindo uma multiplicidade de definições do conceito, considera-se ser relevante sistematizar as diferentes definições de Inovação Social delineadas pelos diferentes Projectos, Centros de Investigação e Teóricos do tema em questão.

Numa perspectiva académica, o conceito de Inovação Social segundo Moulaert, MacCallum, Mehmood e Hamdouch diz respeito a:

the response to social needs with an orientation to improve the quality of life of citizens with special emphasis on the social inclusion of marginalised sectors of society; (b) develop relations of trust with decision makers in order to become sustainable; and (c) to have an impact on local governance (cit in Moulaert, et al., 2010: 31).

A União Europeia, através do Gabinete de Conselheiros de Política Europeia publicou um relatório sobre a Inovação Social e o seu papel na União Europeia. Este relatório surge no contexto da renovação das políticas europeias com a estratégia de crescimento - “EUROPA 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo” -, onde a Inovação Social aparece como uma possível solução para os problemas sociais e para a crise que a Europa enfrenta. Neste contexto, a Inovação Social é definida como:

Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. It is complemented by the following: Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society’s capacity to act.” (BEPA, 2010: 33).

O projecto comunitário “Social Innovation, Governance and Community Building – SINGOCOM”, coordenado por Frank Moulaert (2001-2004), consiste num projeto de

⁴⁶ Selected Works of Joseph E. Stiglitz, Vol. 1, on Information and Economic Analysis, pp lii

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

investigação socioeconómica sobre a Inovação Social na governação de comunidades locais. Este pretendeu promover o alargamento do debate sobre a Inovação Social, e conduziu à formulação do modelo ALMOLIN (Alternative Models for Local Innovation). O conceito de Inovação Social, na linha do projecto SINGOCOM, é compreendido como:

“social innovation is considered as path dependent and contextual. It refers to the changes and agendas, agency and institutions that lead to a better inclusion of excluded groups and individuals into various fields of societies at various spatial scales. Social innovation is very strongly a matter of process innovation of changes and the dynamics of social relations including power relations. Therefore, social innovation is about social inclusion and about countering or overcoming conservative forces that are eager to strengthen or preserve social exclusion situations. Social innovation, therefore explicitly refers to an ethical position of social justice; the latter is of course susceptible to a variety of interpretations and will in practice often be the outcome of social construction.” (Moulaert, et al., 2010: 15).

O Programa LEED (Local Economic and Employment Development), criado no âmbito da OCDE, com o objetivo de disseminar as melhores práticas e políticas de Inovação Social, a nível internacional refere a Inovação Social como "can concern conceptual, process or product change, organizational change and changes in financing, and can deal with new relationships with stakeholders and territories" (OECD).

Por último, a iniciativa comunitária EQUAL (2000-2008), financiada pelo Fundo Social Europeu e co-financiada pelos Estados-Membros da União Europeia, teve como objetivo apoiar projetos transnacionais inovadores no combate à discriminação e à desigualdade no mercado de trabalho. Segundo Figueirôa, esta iniciativa encara a Inovação Social como dizendo

respeito às novas estratégias, conceitos, ideias e práticas que respondem a necessidades sociais de natureza diversa (...) uma exigência de novas modalidades e soluções para a construção de uma sociedade mais aberta e justa, mais participativa e democrática. (...) diz respeito tanto ao sector público, como ao sector empresarial e ao terceiro setor, mas está sobretudo na ligação e complementaridade entre os sectores que se torna mais eficaz (Figueirôa, 2008: 34).

A Inovação Social supõe, portanto, uma atitude crítica e um desejo de mudar, implicando sempre uma iniciativa que surge como uma alternativa ou mesmo como uma rutura dos processos já estabelecidos, uma nova forma de pensar ou fazer algo, de forma a contribuir para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades.

If social innovation is about solving problems, improving the human condition, satisfying the needs of humans, setting agendas for a better future, and so on, then its definition should cover

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

the dialectics between, on the one hand, the search for improvement or completion of human existence, a better equilibrium in living together, and, on the other hand, the evolution of relations between human beings together with the initiation of actions to improve the human condition (Moulaert, et al., 2010: 14).

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

4. Reflexão de articulação de conceitos

Após a análise dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Local, Responsabilidade Social das Empresas e Inovação Social pretende-se, no presente ponto, estabelecer uma relação entre estes conceitos. Ou seja, pretende-se refletir as oportunidades da aplicação simultânea dos conceitos acima referidos para as comunidades, de forma a quebrar ciclos de pobreza e de exclusão social, potenciando o seu Desenvolvimento.

Nas últimas décadas, as alterações das relações entre a sociedade e o mercado exigiram uma forma inovadora de trabalhar em diferentes contextos. Numa sociedade globalizada e complexa é necessário compreender e atuar, de forma integrada, no plano político, económico, cultural, ambiental e social, pois só assim é possível combater os problemas das sociedades atuais.

Atualmente, a economia é considerada como parte da sociedade, ao contrário da conceção tradicional, na qual a economia é vista sob a ótica do mercado. Neste contexto, espera-se que as empresas assumam o compromisso de atuar ética e responsabilmente, contribuindo para o Desenvolvimento económico e social da comunidade local e da sociedade em geral.

As comunidades esperam que o seu Desenvolvimento seja um Desenvolvimento Sustentável, ou seja, um Desenvolvimento continuado, constante, utilizando os seus recursos endógenos para alcançar uma melhor qualidade de vida. O novo paradigma de Desenvolvimento com uma visão integrada que associa o crescimento económico ao aumento de melhoria das condições de vida e dos níveis de bem-estar social, de sustentabilidade ambiental e de afirmação política e cultural, exige um esforço múltiplo que envolva os diferentes atores - públicos, privados e a sociedade civil. O processo de Desenvolvimento deve ter uma visão de causa compartilhada entre os poderes públicos centrais e locais, de empresas internacionais e locais, envolvendo a comunidade, na procura de novos processos de cooperação e articulação que facilitem a procura de soluções para os problemas económicos e sociais das diferentes regiões.

A ideia de Inovação Social está aliada à visão do Desenvolvimento. As políticas e ações que propiciam e potenciam o Desenvolvimento não devem apenas procurar objetivos económicos, mas também, procurar objetivos sociais, culturais, políticos e ambientais, como a equidade, a solidariedade ou a inclusão de grupos marginalizados. Assim, a Inovação Social é uma ferramenta essencial para o Desenvolvimento, pois potencia a criação de novas respostas aos problemas existentes e amplia os efeitos das políticas e ações promovidas pelo Estado, pelas empresas e pelas organizações de Economia Social e Solidária.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Na sociedade actual encontra-se cada vez mais enraizada a ideia que nenhuma empresa pode limitar-se a procurar a maximização dos lucros, sem ter em consideração os impactos sociais e ambientais das suas ações na sociedade. Por conseguinte, os objetivos da Responsabilidade Social devem ser parte integrante da estratégia da empresa e não apenas uma declaração de boas intenções. Pois, dessa forma, os problemas sociais poderão ser vistos como oportunidades se a empresa transformar a eliminação dos impactos negativos de forma lucrativa por meio da Inovação Social.

Assim, a Inovação Social gerada no meio empresarial surge como uma forma das empresas apoiarem, através de uma atuação responsável socialmente, a criação de uma sociedade mais justa e coesa, promovendo novas respostas aos problemas sociais atuais, sem descurar o seu principal objetivo – o lucro.

Considerando que as empresas representam uma parte importante na sociedade, estas devem contribuir para o seu Desenvolvimento. A Responsabilidade Social das Empresas, enquanto conceito teórico, permite que as empresas desempenhem o seu papel na sociedade de forma ativa, atuando não só na esfera económica, mas em todas as esferas, sociais, políticas, culturais, entre outras.

Neste contexto, torna-se indispensável o alinhamento das práticas de RSE com o conceito de Desenvolvimento Sustentável, na sua total amplitude. Ou seja, abrangendo não apenas os pilares apresentados na Conferência de Joanesburgo - social, económico e ambiental-, mas também os pilares já anteriormente referidos – territorial, político, cultural e do conhecimento.

A Inovação Social surge como um instrumento para a resolução dos desafios, criando novas formas de resposta às necessidades sociais e explorando novas formas dos diversos intervenientes trabalharem em conjunto.

O conceito de Desenvolvimento Local remete-nos para a necessidade de as práticas de RSE e de Inovação Social serem pensadas e elaboradas com a população que visam apoiar, num claro sentido de participação, onde devem ser valorizadas as capacidades endógenas, e onde a comunidade deve assumir um papel de protagonista no processo de Desenvolvimento.

Assim, o grande desafio actual passa pela resolução dos problemas de forma integrada e inovadora envolvendo os diversos sectores da sociedade, de forma a ser possível desenvolver uma rede de respostas sociais, que contribuam para a criação de uma sociedade mais justa, solidária, igualitária, participativa e sustentável.

Capítulo II- Estudo de Caso

1. Contexto

No segundo capítulo da presente dissertação pretende-se analisar os conceitos discutidos na Revisão de Literatura através da sua aplicação a um projecto concreto – o “Hub de Inovação Social” da Fundação EDP.

1.1. A Fundação EDP

A Fundação EDP é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada em Dezembro de 2004, pela EDP - Energias de Portugal, S.A.. Encontra-se sediada na antiga Central Tejo, onde se encontra o Museu da Eletricidade (Belém).

A FEDP é constituída pelos seguintes Órgãos Sociais: Conselho de Curadores, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo, o mandato destes órgãos tem a duração de três anos.

A missão da FEDP é “ajudar a transportar o “core” da gestão e do negócio da EDP para um patamar de “próxima geração”, onde empresa e sociedade trabalham em conjunto na construção de um futuro coletivo comum.” (EDP).

A atividade da FEDP assenta em cinco valores estratégicos:

- Inovação social;
- Excelência nas artes;
- Fusão da energia com ciência e educação;
- Promoção de cidades contemporâneas e sustentáveis;
- E a construção de uma cultura corporativa (EDP).

As escolhas e as atividades da FEDP estão diretamente relacionadas com o *core business* do grupo EDP, com o intuito geral de promover, desenvolver e apoiar iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental, desportiva e de defesa do património, e por fins especiais de promover o estudo, a conservação e a divulgação do património cultural, científico e tecnológico relacionado com a energia elétrica, existente em Portugal (Fundação EDP).

As actividades da Fundação estão organizadas em cinco grandes áreas de intervenção, todas elas com objetivos diferenciados:

- Cultura, cuja missão é a Contemporaneidade artística;
- Ciência e Energia, cujo objectivo é dinamizar a cultura científica e o desafio energético;

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- Inovação Social, cuja missão é quebrar ciclos de pobreza;
- Envolvimento de Comunidades, cuja missão é o envolvimento das comunidades locais nos projetos desenvolvidos pela EDP, estando presente os valores da Responsabilidade e da Cooperação;
- Acesso à Energia, tem como missão a promoção do Desenvolvimento Sustentável;

A FEDP consolida a sua estratégia através do seu alinhamento com os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio e com a estratégia “Para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo – Europa 2020”, posicionando-se de forma inovadora e privilegiando o investimento em projetos sustentáveis e capazes de quebrar ciclos de pobreza e de exclusão social.

1.1.1. A área de Inovação Social

O projecto “Hub de Inovação Social” foi desenvolvido na área de Inovação Social, que como referido supra tem como missão quebrar ciclos de pobreza, apoiando organizações sociais, especialmente, na área do empreendedorismo social e da sustentabilidade.

A par do HIS fazem parte da área de Inovação Social os seguintes projetos:

- Programa EDP Solidária – programa anual, criado em 2004, que tem como objectivo apoiar projetos nas áreas da solidariedade social e da saúde, que contribuam para a melhoria das condições de vida de pessoas socialmente desfavorecidas, para a integração de comunidades em risco de exclusão social e a promoção do empreendedorismo social
- Projecto Hortas Solidárias – programa criado em 2011, gerido pela Fundação e com consultoria técnica da Consulai, que visa apoiar projetos relacionados com a criação de hortas sustentáveis, integradas em instituições de solidariedade social ou em grupos comunitários
- Social Lab – criado em 2012, com o objectivo de cocriar novos negócios sociais, em parceria com entidades capazes de implementá-los e operacionalizá-los. O Social Lab apoia os autores da ideia na elaboração do modelo e plano de negócios, testam a ideia de negócio num formato protótipo pragmático e de baixo custo, e posteriormente, e em caso de sucesso, ajudam na implementação em larga escala do projeto.
- IMPORTAS-TE? – a FEDP disponibiliza o DVD do documentário “Quem se Importa”, de Mara Mourão, a todas as escolas que ministram o ensino secundário e superior, a organizações sociais, autarquias e associações empresariais, em Portugal, com o intuito de incentivar novas iniciativas nas áreas de Cidadania e de Empreendedorismo Social.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- Voluntariado (Abrir a Empresa à Sociedade) – Programa de Voluntariado Corporativo do grupo EDP, o qual a Fundação EDP é a entidade gestora em parceria com a Direção Corporativa de Recursos Humanos do grupo EDP.

A área de Inovação Social, assim como o próprio nome indica, pretende atuar em consonância com o conceito de Inovação Social, analisado no capítulo I da presente investigação. Para a FEDP Inovação Social é “experimentar novos caminhos que, entre o Estado e o Mercado, contribuam para quebrar ciclos de pobreza e promover a igualdade de oportunidades.” (EDP). A FDEP através desta área procura encontrar soluções inovadoras para os problemas sociais, como a pobreza e a exclusão social, e não, apenas, apaziguar os efeitos nefastos destes, numa clara perspectiva de investimento social.

1.2. As empresas e comunidades desfavorecidas: o caso de São Brás

Os desafios colocados pelas transformações mundiais com que nos deparamos atualmente evidenciaram, dentre outros aspetos, a necessidade de repensar o conceito de Desenvolvimento e o papel do Estado, Empresas e sociedade, e as suas relações.

Nos países desenvolvidos, como o caso de Portugal, nas últimas décadas, os Estados têm-se sido confrontados com novas formas de pobreza e de exclusão social, problemas aos quais não tem conseguido dar respostas eficazes através das políticas públicas.

Neste contexto, tem-se verificado um aumento das disparidades sociais, em especial, nas grandes cidades tornando a cidade, cada vez mais, uma cidade dual, onde emergem problemas urbanos específicos e inúmeras desigualdades sociais que coexistem no mesmo espaço. Assim, o agravamento das condições de vida da população das zonas urbanas, agravadas com os efeitos nefastos das diversas crises económico-financeiras, e da ineficiência das políticas públicas, tem conduzido ao progressivo aumento de comunidades excluídas socialmente, como o que se verifica na freguesia de São Brás, no concelho da Amadora.

A freguesia de São Brás foi criada a 12 de Julho de 1997, através da Lei n.º 37/97 de 12 de Junho, por desanexação das freguesias da Mina, da Falagueira e da Venda Nova. Em 2013, no âmbito da reforma administrativa nacional, esta freguesia foi extinta e anexada à freguesia de Mina, formando a freguesia de Mina de Água. Esta freguesia com uma população de 26.263 habitantes, dos quais 18% são crianças e adolescentes pertence ao concelho da Amadora.⁴⁷

Como se verifica em muitas comunidades urbanas pobres, em Portugal, São Brás é caracterizada por ter uma população jovem, com taxas de abandono escolar elevadas, uma grande população imigrante e com elevados níveis de desemprego, ou com baixos

⁴⁷ Dados da Fundação EDP

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

rendimentos. O Casal da Boba, uma das comunidades mais problemáticas de São Brás, e onde o projeto HIS tem maior incidência, tem 1494 residentes, com uma elevada percentagem de população imigrante (Cabo Verde, São Tomé e Angola), onde 43% da população tem menos de 24 anos, ou seja, uma grande percentagem de população jovem. A sua população, além de jovem, apresenta uma baixa taxa de escolaridade (28% têm apenas o 1º Ciclo e 14% é iletrada). A grande maioria da população trabalha na área da construção civil e serviços de limpeza, trabalhos não especializados, o que justifica, em conjunto com outros factores, que 65% das pessoas empregadas receba menos que 500€ por mês.⁴⁸

A Fundação EDP, em conjunto com os seus parceiros, identificou os principais desafios de exclusão social presentes na comunidade de São Brás, sendo estes: elevado abandono escolar, gravidez na adolescência, delinquência juvenil, homens e pais ausentes do seio familiar, hábitos alimentares pouco saudáveis, baixos rendimentos, consumo e tráfico de estupefacientes, e várias situações de pessoas sem documentação legal (Fundação EDP, 2012). Neste sentido, o projeto HIS pretende, com o apoio e em parceria com várias organizações e projetos já presentes em São Brás, responder às necessidades supra identificadas, e encontrar novas soluções para combater a exclusão social desta comunidade.

⁴⁸ Dados da FEDP, obtidos através do Inquérito de atualização e caracterização da população residente no Casal da Boba (2010)

2. O Projecto “Hub de Inovação Social”

2.1. Caracterização do Projecto

2.1.1. Origem, Missão e Objectivos

O “Hub de Inovação Social” surge como iniciativa da Fundação EDP após ter sido detetado a falta de colaboração dos diferentes stakeholders de uma determinada comunidade, o que não permite uma utilização eficiente dos diversos recursos físicos e técnicos, que possibilitem um autêntico Desenvolvimento dessa mesma comunidade. A Fundação EDP com o intuito de responder a este desafio propõe criar um projecto que englobe projetos financiados pela Fundação, mas criados e geridos por outras entidades, em que estes através de uma metodologia inovadora pudessem trabalhar em conjunto para um mesmo objetivo: o Desenvolvimento de comunidades excluídas socialmente.

O projecto “Hub de Inovação Social” é um programa de três anos criado e financiado pela Fundação EDP e gerido pelo Instituto de Empreendedorismo Social⁴⁹ (IES) no ano de 2010. O HIS foi implementado na Freguesia de Paranhos, no Porto, e na Freguesia de São Brás, na Amadora com a missão de “criar e dinamizar centros que permitam a comunicação, a reflexão, o Desenvolvimento e a replicação de novas respostas para problemas de exclusão social” (Fundação EDP, 2010).

O HIS é um projecto inovador que pretende ajudar o Desenvolvimento de comunidades desfavorecidas, escutando e envolvendo todas as partes interessadas do território, através da agregação de vários projetos financiados pela EDP e outros stakeholders, para intervirem de forma articulada na construção do seu próprio futuro.

Este projecto é um centro que liga de forma eficaz os recursos e as respostas que melhor potenciam uma resposta às necessidades sociais de uma população em risco de exclusão, como o caso de São Brás, no sentido de melhorar as condições de vida dessa comunidade e capacitando todos os seus membros. O HIS reúne, a nível local, o sector privado, o sector público e a sociedade civil, incentivando os diversos parceiros a trabalhar em conjunto, de forma a alcançar melhores resultados, em especial na coordenação das diferentes partes.

⁴⁹ Instituição encarregue da gestão do projeto e da monitorização dos impactos.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

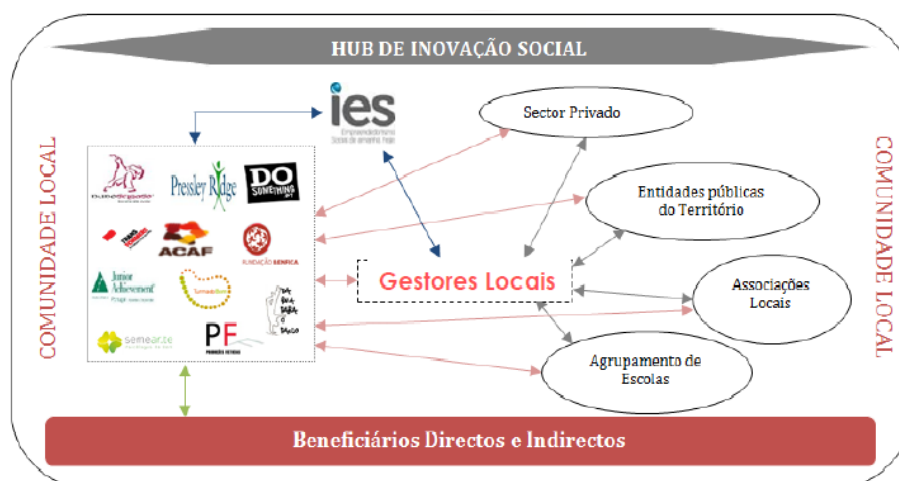


Figura 2.1 – Estrutura do “Hub de Inovação Social”

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

A FEDP estabeleceu que o HIS tem como principais objetivos: (1) identificar problemas; (2) apoiar e promover respostas novas e incomuns; (3) permitir a comunicação dos recursos e das respostas existentes; (4) refletir criticamente sobre o conjunto das intervenções; (5) desenvolver e avaliar os projetos e os programas de ação; (6) replicar projetos e programas de ação (Fundação EDP, 2010).

No HIS o modelo de sustentabilidade do projeto representa um papel fundamental, pois é essencial a capacitação da comunidade, de forma, a que posteriormente, seja ela a criar sinergias com os diferentes sectores, público e privado, e com outros agentes sociais, e a desempenhar um papel fundamental na construção do seu futuro. Pretende-se aumentar, progressivamente, o nível de envolvimento dos diferentes stakeholders, assim como a utilização dos recursos da comunidade e do seu *know how*.

2.1.2. Projetos e Parceiros do “Hub de Inovação Social”

Como referido anteriormente o “Hub de Inovação Social” pretende agregar diversos projetos, financiados pela FEDP, e colocando-os a trabalhar numa lógica colaborativa entre si e com os restantes stakeholders presentes na comunidade. A função da FEDP, neste projecto, consiste em fornecer apoio técnico e financeiro, potenciando a criação de relações entre os parceiros, para que no futuro, estes possam continuar a trabalhar conjuntamente sem a presença da Fundação, e assim, tornar o Hub num projecto sustentável.

De forma a alcançar os objetivos propostos pelo HIS tornou-se necessário criar uma rede de parceiros locais, que ao longo dos anos tem sido alargada, onde estão presentes empresas, organizações de Economia Social e Solidária e instituições públicas. O IES, o parceiro fundador do projecto tem a cabo a gestão do HIS (apoio, avaliação e responsabilidades

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

administrativas), e a FEDP, a outra entidade fundadora tem como responsabilidade o financiamento e coordenação do projeto, realizada através de uma figura que agiliza, coordena e catalisa as sinergias entre os projetos de cada território – os Gestores Locais.

Os Gestores Locais têm como principais responsabilidades difundir a visão e os objetivos do HIS, organizar as reuniões mensais, onde estão presentes todos os envolvidos, e as reuniões individuais com os diferentes projetos. São, ainda, responsáveis pela identificação de soluções e oportunidades para os desafios que os projetos enfrentam, uma tarefa que é feita por ponte com outras instituições e promovendo a comunicação e articulação entre os projetos e outras instituições.

Para além dos diferentes projetos que constituem o “Hub de Inovação Social”, nove no ano de 2012 a atuar em São Brás, cujo papel é colaborar e participar ativamente das atividades da HIS, e dos beneficiários diretos dos projetos (na sua maioria são crianças e adolescentes), pode-se agregar os restantes parceiros: em escolas (representados pelos professores), municípios e freguesias, outras instituições locais e empresas.

As escolas, visto a grande maioria dos projetos ter como beneficiários crianças e adolescentes, desempenham um papel fundamental no HIS. Os professores destas escolas são responsáveis pela coordenação das atividades dos projetos que se realizam nas escolas, como acontece na Escola Básica 2/3 Miguel Torga.

Os municípios e freguesias, enquanto parceiros institucionais do Hub, são fundamentais na avaliação das necessidades e articulação entre as soluções já existentes e as necessidades dos projetos do HIS. De forma a colaborarem ativamente no projeto HIS tem reuniões individuais com os Gestores Locais, e participam nas reuniões mensais de parceiros.

A parceria com outras organizações, que se encontram já no terreno, tem como principal propósito recorrer ao apoio dessas organizações na articulação entre as soluções existentes e as necessidades sociais identificadas na comunidade.

O envolvimento de empresas no Hub, o que inicialmente não acontecia, potenciou melhores resultados, contribuindo para a estratégia de sustentabilidade do projecto.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

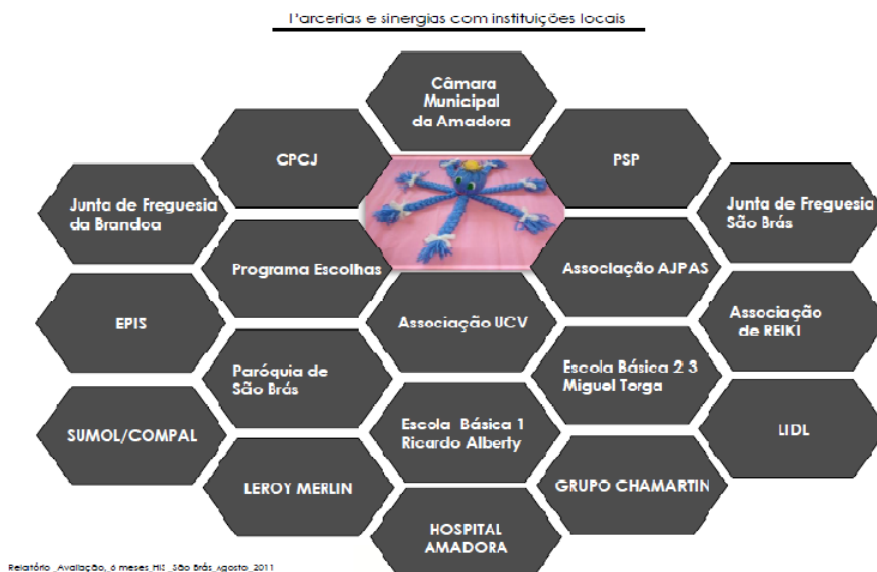


Figura 2.2 – Parcerias e sinergias do “Hub de Inovação Social”

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

Tendo sido já referido o papel dos principais parceiros do “Hub de Inovação Social”, considera-se ser necessário, neste momento da investigação, desenvolver uma breve descrição dos projetos que constituem o HIS. Estes atuam nas áreas da inclusão pelo desporto, saúde oral, empreendedorismo, capacitação comunitária e voluntariado, no ano de 2012. Na Freguesia de São Brás estão presentes os seguintes projetos:

- **Dentistas do Bem:** consiste no trabalho voluntário de Dentistas para dar resposta a crianças com casos graves de ontologia, junto de comunidades desfavorecidas. É um projecto de âmbito nacional, com apoio da FEDP desde 2009, e foi integrado do Hub em 2011.

- **Escola de Judo Nuno Delgado:** em parceria com a Escola de Judo Nuno Delgado, pretende-se através da prática do judo e de atividades de formação cívica, junto de alunos do 1º ciclo básico, promover hábitos de alimentação saudável, de saúde e de higiene e promover um bom ambiente escolar e comunitário.

- **Do Something:** projecto desenvolvido pela TESE – Associação para o Desenvolvimento, de âmbito nacional, que pretende a promoção do voluntariado juvenil, através de uma plataforma *Web* e por programas à medida, como oportunidades de voluntariado, clubes, subsídios ou prémios.

- **Aprender a Empreender:** programa pedagógico com o objetivo de promover o Empreendedorismo junto a jovens e crianças. Este projeto foi criado pela Associação Aprender e Empreender e a Junior Achievement Portugal, atua em escolas e recorre ao voluntariado empresarial;

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- **Transformers:** projeto desenvolvido pela Associação Juvenil Transformers que tem como principal objetivo a promoção de atividades artísticas, junto de jovens em escolas, hospitais e centros de acolhimento, através de mentores voluntários das áreas do desporto, das artes entre outras.

- **Comunidades Autofinanciadas:** programa da Associação Comunidades Autofinanciadas que promove a economia solidária e gestão da poupança, através da formação e acompanhamento de pequenos grupos de pessoas, que entre eles criam e gerem um fundo comum, com o objectivo de disponibilizar abonos solidários aos seus membros, consoante as suas necessidades. Até ao presente momento, encontram-se criadas duas Comunidades Autofinanciadas em São Brás.

- **Roldana:** programa desenvolvido pela Pressley Ridge que têm como objetivo a capacitação da comunidade através do Desenvolvimento e autonomização de mães e famílias. O trabalho é realizado através da criação de uma rede social onde existem grupos de Desenvolvimento pessoal para mães e atendimento individualizado a crianças, jovens e famílias.

- **Da Rua para o Palco:** projeto educativo com o intuito de inclusão de jovens através da dança, desenvolvido pela Associação Podes, com o apoio da Fundação EDP e da Fundação Calouste Gulbenkian, integrado o HIS em 2012.

- **Palavra Dita e Feita:** projecto desenvolvido pela Produções Fictícias, que tem como objetivo a inclusão de jovens através do Spoken Word⁵⁰, cujo objetivo é a divulgação da Língua Portuguesa, estimulando o gosto pela escrita, adequando-a à realidade e contexto escolares, integrando em 2012.

Uma das ideias que está subjacente à criação do HIS é que os projetos apoiados não sejam estáticos, podendo verificar-se entradas e saídas dos mesmos, consoante as necessidades da comunidade. Assim, na Freguesia de São Brás verificou-se a saída de projetos como o projeto “Faz-te Forward”, por motivos estratégicos não fazia sentido a continuação do projecto no território de S. Brás, pois o projeto abrange a área metropolitana de Lisboa, e, como o projecto “Vende-se Filmes da Kelli Kella” devido ao término do mesmo.

2.1.3. Metodologia de Trabalho do “Hub de Inovação Social”

O “Hub de Inovação Social”, criado com a finalidade de potenciar o impacto social dos projetos desenvolvidos por diversas organizações numa determinada comunidade

⁵⁰ Consiste numa forma de arte literária ou uma performance artística em que as letras de músicas, os poemas ou as histórias são faladas ao invés de cantadas

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

desfavorecida, assenta numa metodologia inovadora, reforçando as relações de parceria com todas as partes interessadas, e onde a própria comunidade desempenha um papel ativo na construção do seu futuro.

A palavra Hub na linguagem informática significa algo que concentra informação e espalha-a de forma “inteligente”. A metodologia que está por detrás do “Hub de Inovação Social” é agregação de informação, recursos e de respostas aos problemas sociais das comunidades. Pretende-se que os diversos atores sociais trabalhem em colaboração, que partilhem a informação e que se dissemine as boas práticas entre eles, e como resultado, espera-se um maior impacto das respostas aos problemas das comunidades desfavorecidas.⁵¹

Assim, o HIS funciona como um “centro” de parceiros operacionais que trabalham geridos por esse mesmo centro, que está concentrado na pessoa do Gestor Local, aos quais se juntam, também, parceiros institucionais e empresas. Neste Hub, através de uma visão crítica e holística (do território, parceiros, e do universo de problemas do território), cria-se um ecossistema criativo que permite, ou que pelo menos, pretende potenciar as relações entre todos os parceiros.

Através da metodologia do Hub pretende-se que haja uma articulação de papéis complementares entre os projetos, e uma comunicação e linguagem comum entre os mesmos, que exista uma partilha de experiências, saberes e recursos, boas práticas que tenham uma abordagem holística, formação e capacitação, visão e valores partilhados e que seja, ainda, um acelerador de respostas a necessidades identificadas.

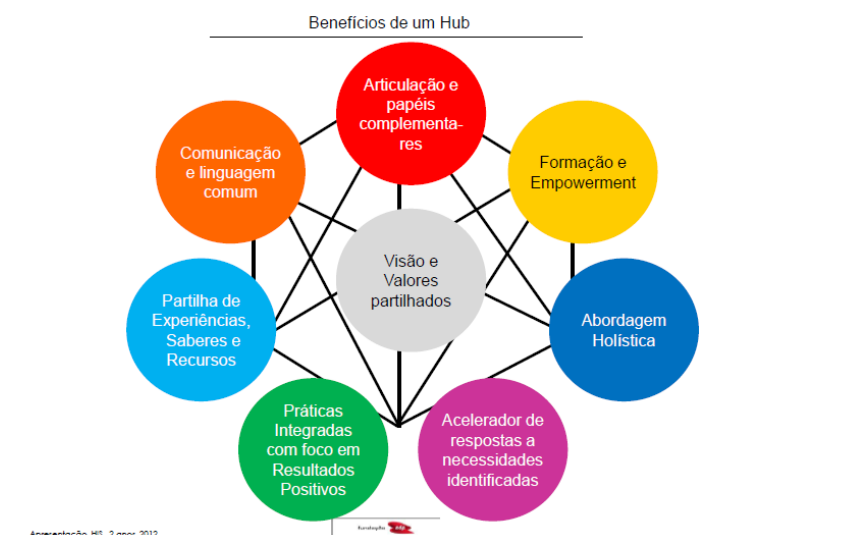


Figura 2.3– Benefícios de um HUB

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

⁵¹ Ver Anexo B

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Para alcançar os seus objetivos o Hub implementou uma dinâmica de trabalho que baseia-se na identificação de necessidades a responder e pessoas a apoiar, na antecipação de futuros problemas sociais, mais fáceis de antever devido a agregação da diversa informação disponível, na exploração de eventuais soluções e respostas aos problemas anteriormente identificados. A implementação de novos projetos e a capacitação da comunidade consegue-se através da criação desta dinâmica, onde a existência de diversos parceiros, com metodologias e visões diferentes, mas partilhando uma mesma visão global, permitem uma melhor e mais eficiente resposta aos problemas sociais presentes na comunidade.



Apresentação_HIS_2 anos_2012

Fundação EDP

Figura 2.4 – Dinâmica do HIS

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

Ao observar a realidade de uma comunidade verifica-se, que na sua maioria, os diversos projetos que atuam num mesmo território não estabelecem relações de parceria com os restantes projetos, encarando-se até, por vezes, como sendo concorrentes. Neste contexto torna-se vital a existência de uma pessoa que agilize, coordene e que catalise as sinergias entre os projetos de cada território, durante o período de implementação do projeto. Assim, surge a figura do Gestor Local, a cargo da Fundação EDP, e que funciona como intermediário entre os diversos parceiros e a comunidade. Ao Gestor Local cabe as funções de:

- Partilhar – ou seja, difundir a visão e os objetivos do HIS e catalisar e distribuir informação;
- Conectar – ou seja, facilitar as reuniões de parceiros, ligar os projetos à comunidade e a novos *stakeholders* e promover a colaboração e sinergia entre projetos;
- Inovar – promovendo a inovação e apoiar a criação de projetos

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- Capacitar – ou seja, apoiar estrategicamente os projetos, acompanhar o processo de avaliação, *coaching* e capacitação de projetos, promover a liderança comunitária e promover a autossustentabilidade do programa HIS (Fundação EDP, 2012).

Com o intuito de facilitar a comunicação entre parceiros foi desenvolvida uma plataforma *online* – basecamp. Esta ferramenta foi muito dinamizada em São Brás potenciando, desta forma, a comunicação entre os parceiros, resultando numa mais-valia para o projeto HIS.

As reuniões de parceiros representam um elemento chave no sucesso do “Hub de Inovação Social”. Nestas reuniões de parceiros é onde os vários coordenadores dos diferentes projetos parceiros e outras entidades parceiras reúnem-se, de forma a partilhar as suas ideias, as suas atividades e os seus projetos futuros. Se inicialmente espera-se que o Gestor Local desempenhe um papel mais ativo nas reuniões, incentivando a partilha entre os coordenadores dos projetos e as entidades parceiras, quase com um papel de moderador, é esperado, que no médio prazo, o seu papel seja mais o de espectador.

Foram delineadas quatro fases de trabalho para as reuniões mensais: (1) conhecer os parceiros e o seu trabalho desenvolvido e definir os valores e a visão; (2) criar sinergias e iniciar o processo de resolução conjunta de problemas individuais dos diferentes parceiros; (3) convidar especialistas para reuniões temáticas e abrir as reuniões a encarregados de educação e líderes; por fim, (4) construção de desafios colaborativos e cocriação de projetos e gestão parcial da reunião.

A expectativa da Fundação EDP é que ao longo do tempo estas reuniões ocorram por iniciativa dos vários parceiros e com uma dinâmica de colaboração espontânea, onde todos contribuam para o Desenvolvimento da comunidade, não de forma individual mas de forma conjunta. Em Dezembro, as reuniões mensais em São Brás, eram já geridas 50% pelo Gestor Local e 50% por parceiros (dois por reunião).

A sustentabilidade do programa é um dos objetivos da Fundação EDP, para isso pretende-se uma diminuição do papel do Gestor Local, pretendendo-se que as relações de parceria entre parceiros surjam de forma mais espontânea e instintiva. No limite, quando o projeto piloto terminar e a FEDP abandonar o projeto, a lógica de colaboração e o espírito de dinâmica entre parceiros deverá manter-se.

O “Hub de Inovação Social” foi implementado, numa fase inicial, e como referido na Freguesia de Paranhos, no Porto e na Freguesia de São Brás, em Lisboa, mas num futuro pretende-se expandir para outras zonas do país. O objetivo é levar a metodologia e a lógica do HIS para outras comunidades desfavorecidas em Portugal, estabelecendo novas parcerias e

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

adequando e criando respostas sociais aos problemas sociais locais, e trabalhando com essa comunidade para a construção do seu Desenvolvimento.

Assim, na fase inicial de implementação do projeto, pretendia-se juntar parceiros que apesar de atuarem no mesmo território não mantinham nenhuma relação, aparecendo a Fundação EDP surgiu como figura de gestão, motivando os parceiros a atuarem em conjunto, abraçando projetos em comum, partilhando valores e metodologias de trabalho, para que no fim, esta dinâmica colaborativa entre parceiros se prolongue pelo futuro.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

3. Os Resultados do “Hub de Inovação Social” em São Brás

Após a descrição do projeto HIS e da sua metodologia pretende-se, de forma descritiva, evidenciar os principais resultados alcançados do projeto. Neste sentido, a descrição dos resultados será elaborada em concordância com os tópicos de análise referidos no ponto “Metodologia” da presente investigação.

(A) Relações entre Parceiros

Revela-se importante analisar quais os resultados do projeto para os seus parceiros, tendo em consideração que a metodologia do “Hub de Inovação Social” resulta da criação de relações de parceria com os diferentes *stakeholders*, com o objetivo de potenciar o Desenvolvimento de comunidades desfavorecidas. O desenvolvimento da comunidade, neste projeto concretiza-se, em grande medida, com a capacitação dos projetos que trabalham com o Hub e com a criação de soluções conjuntas para os problemas sociais da mesma, tendo em vista uma maior eficiência e eficácia das respostas.

No ano de 2012, foi realizado um inquérito aos parceiros do HIS para determinar quais os resultados que estes consideravam mais visíveis e importantes da sua participação do Hub. Os parceiros definiram como os seguintes benefícios (Fundação EDP, 2012):

- **Aumento do conhecimento da comunidade local** - A totalidade dos projetos afirmou que o HIS permitiu o aumento do conhecimento da comunidade local. Este aumento do conhecimento da comunidade deveu-se, por um lado, ao conhecimento que o Gestor Local detém sobre comunidade, e, por outro, à partilha de experiências do terreno entre parceiros presentes no HIS

- **Aumento da facilidade de acesso a instituições locais relevantes** – 100% dos projetos confirmou que o HIS facilitou o acesso a instituições locais. Mais uma vez, o papel do Gestor Local foi essencial, na medida em que este assumiu um papel determinante na diminuição de barreiras, estabelecendo-se como uma espécie de intermediário nas relações entre os projetos e as instituições como os agrupamentos escolares, entidades públicas e outras instituições locais. Estes organismos podem ser difíceis de aceder se não existir uma figura mobilizadora que facilite o contacto, permitindo o acesso a pessoas chave dentro dos organismos.

- **Melhoria no aumento do conhecimento e de competências** – Na sua grande maioria os parceiros afirmaram que a partilha de melhores práticas e de metodologias permitiu aos diferentes parceiros aumentar os seus conhecimentos e as suas competências.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- **Aumento da visibilidade a nível da divulgação e disseminação dos projetos** – A maioria dos parceiros revelou que o HIS permitiu o aumento da visibilidade dos seus projetos, sobretudo junto de outros parceiros e junto da comunidade.

- **Aumento da eficácia das respostas de cada projeto** – Resulta em grande medida da colaboração entre projetos, permitindo a partilha de recursos disponíveis, alocando os recursos necessários às atividades dos projetos.

- **Intervenção mais integrada no território** – é um resultado direto da partilha de informações, metodologias e boas práticas, entre projetos, com o objetivo de melhorar o desempenho individual de cada projeto, do cruzamento de sinalizações e da alavancagem dos recursos que cada parceiro dispõe.

As reuniões de parceiros, referidas anteriormente na descrição da metodologia do “Hub de Inovação Social”, desempenham um papel fundamental na criação e continuação de relações de colaboração entre todas as partes interessadas. Nas reuniões estão presentes todos os *stakeholders* da comunidade, permitindo estabelecer relações entre eles, motivando-os a trabalhar em conjunto para um mesmo objetivo comum - o Desenvolvimento da comunidade. Estas permitem encontrar soluções aos problemas de forma integrada, envolvendo os diferentes parceiros, ou seja, cruzando, os diferentes conhecimentos da comunidade, os diferentes recursos e as diferentes competências.⁵²

O acompanhamento individual do Gestor Local, a cada parceiro em separado, com o intuito de potenciar e alavancar os seus projetos, constituiu uma importante ferramenta do HIS.⁵³ Este trabalha para “gradualmente tornar o seu papel obsoleto” (Entrevista ao Gestor Local), o que se traduz na ausência de necessidade de haver uma figura mobilizadora dentro do Hub.

Assim, pode-se concluir que o “Hub de Inovação Social” representou um importante papel na criação de parcerias e sinergias duradouras entre diferentes parceiros locais, potenciando, desta forma, o desenvolvimento da comunidade onde se encontra inserido.

(B) Benefícios para a Comunidade Envolvente

Considera-se revelante, nesta fase, analisar qual o contributo do projeto “Hub de Inovação Social” para a comunidade de São Brás, tendo em atenção que o objetivo do projeto é a promoção do desenvolvimento de comunidades excluídas.

Como anteriormente referido o Hub desenvolve o seu trabalho sobretudo através do contacto com os seus parceiros, sendo estes que estabelecem um contacto mais direto com a população

⁵² Ver Anexo C

⁵³ Como se pode verificar no Anexo D

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

de São Brás. Neste sentido, e como referido anteriormente, os benefícios para os parceiros repercutem-se, de forma direta na comunidade onde estes atuam.

Desta forma podemos entender que os benefícios sentidos pelos parceiros aumentaram a sua capacidade de resposta aos problemas da comunidade, otimizando soluções já existentes e testando modelos de resposta às novas questões sociais.

Isto concretiza-se especialmente em benefícios referidos pelos parceiros como um maior conhecimento da comunidade, uma visibilidade mais alargada de cada projeto e as mais-valias decorrentes da partilha de recursos e conhecimentos.

Por outro lado, para além dos benefícios através dos parceiros foram também desenvolvidas ações diretas de envolvimento e capacitação da população. O resultado mais visível dos benefícios da criação de parcerias entre os parceiros, envolvendo simultaneamente a comunidade, foi a criação de um projeto colaborativo denominado “Comer Junto”, em 2012.

O projeto colaborativo “Comer Junto” nasceu como forma de desafiar o grupo de parceiros do Hub a conceber, implementar e avaliar um projeto, contando com a participação de todos os envolvidos. Este tem como principal objetivo colmatar os desafios da falta de hábitos alimentares saudáveis, da quebra do encontro com a família e da dificuldade na gestão do orçamento familiar. Assim, numa primeira fase foram desenvolvidos Workshops de Alimentação Saudável e Economia Doméstica, com o intuito de aumentar a informação sobre os hábitos alimentares saudáveis e estratégias de poupança e, posteriormente as famílias envolvidas puderam reformular algumas das suas receitas com base nos conteúdos aprendidos. Numa segunda fase foi desenvolvido o Concurso Comer Junto, onde as famílias (dois familiares de gerações diferentes) puseram os seus ensinamentos em prática. Este teve dois concursos distintos, um sobre comida saudável e outro sobre poupança doméstica (Almeida, et al., 2013). Este projeto obteve resultados muito positivos, tanto para a comunidade, como para a relação entre os diferentes parceiros.⁵⁴

Não obstante ao Hub não trabalhar diretamente com a população de São Brás, é possível verificar que desde o início do projeto e até 2012 houve um acréscimo de 104% de beneficiários, passando de 822 para 1678 beneficiários diretos em São Brás⁵⁵. As necessidades desta comunidade, aquando do início do projeto “Hub de Inovação Social”, estão progressivamente a ser colmatados, através dos projetos desenvolvidos pelos diferentes parceiros e pela ação direta do HIS.⁵⁶

⁵⁴ Ver Anexo E

⁵⁵ Ver Anexo F

⁵⁶ Ver Anexo G

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

(C) Sustentabilidade e Replicação do projeto “Hub de Inovação Social”

A sustentabilidade do projeto piloto “Hub de Inovação Social”, como já referido anteriormente, é um objetivo fundamental para a Fundação EDP, prevendo-se a continuidade do projeto mesmo sem a presença desta Fundação. De forma a concretizar este objetivo foram estabelecidos três eixos fundamentais – envolvimento da comunidade, capacitação dos parceiros e parcerias com o setor público e privado -, representados na figura abaixo (Fundação EDP, 2012):



Figura 2.5 - 3 Eixos que contribuem para a sustentabilidade do “Hub de Inovação Social”
(Fonte: Fundação EDP, 2012)

A metodologia do HIS, enquanto projeto que visa potenciar o desenvolvimento de comunidades desfavorecidas, foi delineada tendo em consideração a continuidade do projeto a longo-prazo. Assim, foi constatado que o projeto iria ter duas fases distintas: a primeira fase de implementação do projeto HIS e, a segunda fase de sustentabilidade da rede HIS.⁵⁷

Na primeira fase, a fase de implementação do projeto, a Fundação EDP, como organização cocriadora, desempenhou um papel fundamental, tanto financeiramente, como na implementação do projeto no terreno, onde o papel do Gestor Local desempenhou um papel fulcral, estabelecendo as primeiras relações com os parceiros. Para esta primeira fase foram delineados alguns objetivos que quando cumpridos assegurariam a passagem do projeto para a segunda fase, a de sustentabilidade. Foi durante este período que a Fundação EDP, através da figura do Gestor Local, canalizou os seus recursos e conhecimentos na criação de sinergias, na capacitação dos vários projetos envolvidos no Hub, e na implementação de soluções mais eficazes para os problemas socioeconómicos da comunidade.

⁵⁷ Ver Anexo H

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Nos dois primeiros anos do projeto (2010 e 2011) a Fundação EDP foi a única entidade que se envolveu e apoiou o Hub. Porém no ano de 2012, 15% deste apoio era já fornecido por entidades do setor público (Anexo H).

A segunda fase, a fase de sustentabilidade da rede Hub, pretende iniciar o percurso da autonomização do “Hub de Inovação Social”. Pretende-se, nesta fase uma diminuição progressiva do papel da Fundação EDP, e simultaneamente, o aparecimento de novas parcerias públicas e privadas, bem como, produção de *know-how* e a gestão partilhada da rede Hub. Prevê-se que no ano de 2015 a presença da FEDP representa apenas 30%, o que permite o aparecimento de novas parcerias no Hub, tanto públicas como privadas, representando no seu conjunto 45%, mantendo-se os 15% do setor público. Prevê-se, ainda, que a partir do ano de 2013, o HIS consiga obter algum financiamento através da candidatura a apoios europeus e nacionais (Anexo H)

De momento o projeto “Hub de Inovação Social” encontra-se na fase de transição entre as duas fases acima referidas. O Gestor Local presente em São Brás afirma que “o trabalho de sustentabilidade tem vindo a ser realizado com bastante envolvimento dos parceiros e passa por envolver novos investidores parceiros; desenho de actividades e eventos que permitam cobrir os custos da estrutura” (Entrevista ao Gestor Local).

O projeto HIS pretende ser um projeto replicável em diferentes contextos e diferentes espaços geográficos. Como referido anteriormente este projeto foi implementado em duas comunidades distintas, e em 2013, foi implementado em Rio Maior, a nível concelhio, o que corrobora a ideia de replicação do projeto, tendo em atenção as particularidades de cada comunidade.

A metodologia do HIS permite que se criem vários Hubs em diferentes comunidades, pois esta assenta na criação de relações de parceria entre os vários atores sociais presentes na comunidade para, em conjunto, procurarem novas soluções para os desafios da comunidade. Assim, neste sentido, um “Hub de Inovação Social” pode ser implementado numa qualquer comunidade, sendo necessário “a existência de desafios sociais; de interlocutores locais; interesse no modelo; investidores locais e de vontade de apoio das instituições locais e do poder local.” (Entrevista ao Gestor Local).

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

Conclusão

Pretende-se neste capítulo apresentar as principais conclusões do estudo, após a realização da revisão de Literatura e da análise do projeto “Hub de Inovação Social”, apresentando as limitações e oportunidades da presente investigação.

Num primeiro momento, pode-se verificar que o projeto analisado contribuiu para o Desenvolvimento da comunidade de São Brás, observando-se melhorias significativas nas respostas às necessidades da população. Como referido anteriormente, o HIS tem como método de trabalho o incentivo à partilha de conhecimentos e recursos entre parceiros, com o fim de potenciar a criação de novas respostas à pobreza e à exclusão social, de forma integrada.

As parcerias e sinergias criadas no âmbito do HIS possibilitaram aos vários intervenientes locais responderem de forma mais eficiente e eficaz aos problemas sociais da população. A auscultação da população, decorrida numa primeira fase do projeto, e a partilha de conhecimentos entre os parceiros, permitiu um melhor conhecimento sobre as necessidades mais sentidas por esta. A partilha de boas práticas e de metodologias de trabalho resultaram num aumento de respostas integrada, assim como, numa melhor utilização dos recursos presentes na comunidade.

De salientar o papel fulcral do Gestor Local na concretização dos objetivos do “Hub de Inovação Social”. Este desenvolveu o seu trabalho com o objetivo de tornar o seu papel obsoleto. Este trabalho foi realizado de forma progressiva, trabalhando individualmente com os parceiros, tendo em vista a sua capacitação e procurando acompanhar os projetos individuais dos diferentes parceiros. Foi, ainda, uma figura facilitadora nos diversos contatos estabelecidos, assumindo, num primeiro momento, o papel de liderança nas reuniões de parceiros, mas procurando sempre apoiar a criação de relações, baseadas nos valores da cooperação, entre os diversos intervenientes locais. A concretização do projeto colaborativo “Comer Junto” demonstrou que é possível, quando se alinham objetivos e valores, construir um projeto de raiz, com a participação de todos, parceiros e comunidade.

Se num primeiro momento do projeto apenas se encontravam envolvidos projetos anteriormente financiados pela Fundação EDP, atualmente estão envolvidos diferentes intervenientes, como entidades públicas, outras organizações de Economia Social e Solidária e instituições do setor privado. O aumento de organismos envolvidos, assim como, uma maior participação da população (ex.: presentes nas reuniões de parceiros), traduz-se, no curto-prazo, no aumento de parcerias e de soluções integradas aos desafios encontrados na

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

comunidade. No médio e longo-prazo, um maior número de entidades envolvidas garante a continuação do projeto sem a presença da Fundação EDP, pois será apenas necessário haver uma vontade, por parte de todos os intervenientes locais, de partilhar os seus conhecimentos e os seus recursos em prole do Desenvolvimento da comunidade. Porém, mostra-se importante referir que não é possível confirmar que o objetivo de sustentabilidade tenha sido cumprido, já que não existe distância temporal suficiente.

De seguida, considera-se relevante realizar uma reflexão crítica, analisando o projeto à luz dos conceitos teóricos analisados no Capítulo I – Revisão da Literatura.

De relembrar que a RSE definida no presente trabalho de investigação diz respeito às práticas voluntárias de empresas que conduzam a um maior envolvimento das empresas na sociedade, preocupando-se não apenas com o seu papel económico, mas atuando nas diferentes áreas, tal como, a área social, ambiental e cultural.

O projeto “Hub de Inovação Social” foi pensado e implementado pela Fundação EDP em parceria com o IES, ficando este a cargo da avaliação do projeto, tratando-se por isso de um projeto criado no âmbito da Responsabilidade Social das Empresas, desenvolvido por estes dois organismos. Criado de forma voluntária, o projeto HIS pretende responder às necessidades de comunidades desfavorecidas, neste caso em particular, a comunidade de São Brás.

Os novos desafios do Desenvolvimento, assim como o aparecimento de novos conceitos a ele ligados, como os de Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Local, conduzem a uma nova forma de “fazer” e “pensar” o Desenvolvimento de comunidades, em particular, e da sociedade em geral. Assim, revela-se essencial refletir se este projeto de RSE se enquadra nas dinâmicas do DS e DL.

O projeto “Hub de Inovação Social” procura potenciar o Desenvolvimento de forma sustentável de comunidades, em todas as suas esferas. Como referido anteriormente, considera-se o DS como um conceito que não detém apenas os três pilares apresentados na Cimeira de Joanesburgo mas sim como um conceito mais abrangente defendido por Amaro, com os sete pilares – económico, social, ambiental, cultural, político, territorial e do conhecimento.

O projeto analisado valoriza a vertente social do DS, pois o projeto tem como principal objetivo quebrar ciclos de pobreza e de exclusão social. No entanto, é possível verificar que o projeto procura garantir a sustentabilidade económica através do envolvimento de novos *stakeholders*, principalmente de empresas do setor privado. No âmbito do projeto é valorizada a partilha de conhecimentos e de boas práticas, criando uma dinâmica de aprendizagem que

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

resulta sobretudo do trabalho no terreno dos atores sociais, procurando, desta forma, ampliar e estimular a capacidade de aprendizagem dos diferentes parceiros, valorizando, assim, a vertente do conhecimento. As vertentes cultural, política e ambiental do Desenvolvimento Sustentável não se encontram visíveis no projeto, pelo menos não de forma direta. De salientar que, no entanto, no que respeita à vertente cultural, o Hub facilita e promove o encontro entre diferentes realidades culturais presentes em São Brás a fim de construir uma dinâmica de trabalho conjunta.

No que se refere ao conceito de Desenvolvimento Local verifica-se que o projeto HIS encontra-se assente nos valores deste, que tem como propósito o desenvolvimento de comunidades, através da utilização dos recursos endógenos e estabelecendo, para isso, uma metodologia de trabalho em parceria com os diferentes atores sociais, procurando ter uma visão integrada dos problemas e soluções. Neste conceito a comunidade deve desempenhar um papel fundamental no seu processo de Desenvolvimento como sujeito-ator.

Neste sentido, o projeto analisado procura satisfazer as necessidades de uma comunidade local, através, essencialmente das suas capacidades e recursos. Estabelece como metodologia a criação de parcerias e de sinergias, assim como, a capacitação dos vários intervenientes, tendo uma perspetiva integrada dos problemas e das soluções.

Por fim, será o projeto “Hub de Inovação Social” um processo de Inovação Social? Como referido anteriormente, na análise do conceito, este é ainda um conceito ambíguo e utilizado de forma imprecisa nas Ciências Sociais. Porém, pode-se constatar que o projeto aqui analisado é um projeto que procura responder, de forma inovadora, ou seja, de forma alternativa, aos problemas sociais da comunidade. O Hub pretende melhorar as condições de vida da comunidade e contribuir para o seu bem-estar através de respostas integradas, convocando todos os intervenientes locais a colaborar em conjunto com um objetivo comum, indo ao encontro das principais definições de Inovação Social apresentadas anteriormente.

Assim, o HIS tem como visão que os atuais problemas sociais não podem ser combatidos de forma tradicional, onde era dado um papel de destaque ao Estado, mas antes que estes exigem uma articulação entre todos os intervenientes de forma a encontrar respostas mais eficazes e duradouras.

Após a análise dos benefícios do “Hub de Inovação Social” para a comunidade de São Brás e de refletir se este se encontra em consonância com os valores dos conceitos teóricos analisados no primeiro capítulo da presente investigação, considera-se relevante refletir qual o papel que projetos como o HIS podem desempenhar no atual contexto económico de crise.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

O aumento das desigualdades sociais nos países considerados desenvolvidos, principalmente nas grandes áreas urbanas, com o aparecimento de novas formas de pobreza e fenómenos de exclusão social, conduz à necessidade de agir em conformidade com os problemas de cada local, tendo sempre presente as particularidades de cada comunidade.

Assim, torna-se evidente que pensar o Desenvolvimento de comunidades, é, acima de tudo, pensar o Desenvolvimento com a comunidade, auscultando-a na reflexão das suas necessidades, e pensando em conjunto quais as melhores formas de combater essas necessidades, através dos recursos endógenos da comunidade, mas não descurando os benefícios da complementaridade da utilização dos recursos exógenos. Revela-se, ainda, necessário a mobilização de todos os intervenientes, articulando recursos e conhecimentos de forma a viabilizar o Desenvolvimento da comunidade.

A complexidade dos problemas sociais atuais, como a pobreza e a exclusão social, exigem novas respostas sociais, respostas que procurem combater os problemas de raiz e não amenizar os seus efeitos nefastos. Exigem, ainda, que os vários intervenientes - empresas, instituições públicas e organizações de ESS – trabalhem em conjunto, criando verdadeiras parcerias.

É neste sentido que o “Hub de Inovação Social” foi implementado. O projeto criado em coparceria pela Fundação EDP visa dar resposta aos complexos problemas que a comunidade de São Brás apresenta, convocando todos os atores locais a participarem. Com base na perceção da falta de comunicação entre os diferentes projetos apoiados financeiramente pela FEDP, e tendo em vista que o grande desafio atual é a mobilização dos vários atores sociais, a Fundação criou um projeto inovador que pretende colmatar estas lacunas.

As empresas enquanto partes integrantes da sociedade, e detentoras de recursos financeiros e técnicos e de *know-how*, devem procurar, através de práticas de RSE, contribuir para o Desenvolvimento de comunidades. A mais-valia do contributo das empresas passa por um verdadeiro envolvimento da empresa nos desafios da comunidade, procurando estabelecer relações de parceria e criar sinergias com organizações de Economia Social e Solidária e com o Estado. Neste sentido, uma melhor sociedade, mais justa, equitativa e solidária, exige um repensar do papel de cada um dos intervenientes, uma nova maneira de pensar o Desenvolvimento e a criação de novas respostas aos problemas sociais, que as tradicionais não conseguem combater. De realçar, que os desafios das sociedades atuais, e como referido anteriormente, exigem a mobilização de todos os intervenientes, quer as entidades do setor privado, quer das instituições do setor público, quer das organizações de ESS. Exigem, ainda,

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

o envolvimento das diferentes comunidades, tendo em vista, a sua capacitação, sendo esta a principal protagonista do processo de Desenvolvimento.

A promoção do Desenvolvimento a nível local procura não só contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações a que este se dirige, como também potenciar a criação de uma sociedade mais coesa, onde as pessoas «“have the opportunity to be different and yet be able to live together”⁵⁸» (*Cit in Novy, et al., s.d.: 3*).

No mundo atual, onde a globalização é uma realidade, com todos os seus benefícios e restrições, revela-se importante pensar no Desenvolvimento ao nível local, ou seja, é necessário procurar as oportunidades que cada local apresenta. No entanto, de destacar que

É importante lembrar que a soma das boas acções locais não proporciona a solução global, que muitas vezes os problemas colocados (...) só podem ser resolvidos em âmbitos superiores (políticas económicas, fiscais, de investimento, protecção social, etc.), e que muitos actores locais estão dependentes das suas hierarquias centrais” (Estivill, 2003: 119)

Neste sentido, torna-se relevante uma breve reflexão sobre o papel das políticas públicas no desenvolvimento de projetos como o “Hub de Inovação Social”. Como referido é necessário algumas medidas públicas, quer no âmbito estatal, quer no âmbito europeu, de apoio ao desenvolvimento de comunidades. Estas, enquanto pequenas partes da sociedade, não detêm, na maioria das vezes, uma voz ativa na tomada de decisão e de implementação de medidas que direta ou indiretamente as irão afetar.

Neste âmbito, podem colocar-se algumas questões. Não será necessário haver uma sociedade mais democrática, onde todos os atores possam ser ouvidos? Será ainda pertinente pensar o global através do local, onde os principais decisores políticos possam trabalhar em parceria com os diversos atores locais? Não será importante refletir uma maior autonomia por parte dos organismos públicos locais? Estes encontram-se, de forma geral, mais perto da população, o que lhes confere um maior conhecimento das reais capacidades e recursos da comunidade, potenciando, assim, o seu Desenvolvimento.

Tratando-se a RSE de uma prática voluntária por parte das empresas não cabe às instituições públicas estabelecer medidas no âmbito da Responsabilidade Social, pois estas deixariam de ser práticas de RSE e passariam a ser apenas um cumprimento por parte das empresas da Lei dos países onde estão inseridas. No entanto, os governos podem criar incentivos para as empresas, no sentido de aumentar o número de empresas socialmente responsáveis, mas acima de tudo, o Estado pode ter um importante papel na disseminação de práticas de RSE,

⁵⁸ Citação de Mikael Stigendal obtida pelos autores aquando das comunicações pessoais e da discussão de ideias coletivas no âmbito do Social Polis.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

contribuindo para a partilha de boas práticas empresariais. As empresas, por outro lado, podem, junto das instituições públicas, contribuir para o debate do tema da RSE, propondo medidas e projetos em áreas sociais que não estão a ser abrangidas pela intervenção pública, trabalhando em parceria com os atores públicos locais e nacionais. A criação de parcerias entre o setor público e o setor privado, com vista a responder às necessidades criadas pelo momento de crise que atravessamos, em que o Estado se vê obrigado a cortar a despesa pública, revelam-se extremamente importantes. Não conseguindo resolver os diversos problemas sociais que a sociedade enfrenta, o Estado deve procurar estabelecer parcerias com as empresas e, também, com as organizações de ESS, de forma a criar soluções mais eficazes e integradas, aproveitando os vários contributos que estes podem dar, sejam eles financeiros ou técnicos. É neste sentido que se revela importante a criação de projetos com uma lógica semelhante ao “Hub de Inovação Social”, onde todos os atores trabalham em conjunto para um objetivo comum, independentemente de serem projetos criados no âmbito do setor privado, público ou da sociedade civil.

Estas questões aqui levantadas podem contribuir para o início de uma reflexão mais profunda sobre o papel das instituições públicas nos desafios das sociedades atuais.

Concluindo, as empresas, através de políticas de RSE e através do trabalho conjunto com os outros intervenientes – Estado e organizações de ESS – desempenham um papel fundamental na promoção do Desenvolvimento de comunidades. Projetos criados pelas empresas que incorporem as dinâmicas do Desenvolvimento Sustentável e do Desenvolvimento Local, como o “Hub de Inovação Social”, desempenham um papel fundamental para o sucesso das comunidades. Devido à complexidade dos problemas sociais e à ineficácia das respostas tradicionais revela-se extremamente importante criar novas e mais eficazes respostas, numa dinâmica de Inovação Social, o que se encontra presente no projeto analisado.

Por último, ir-se-á proceder à exposição das limitações e oportunidades da presente investigação.

Torna-se necessário referir que o estudo de caso, enquanto metodologia adotada, contém limitações, no sentido, que não é possível generalizar os resultados obtidos. Assim, é de salientar que a análise realizada apenas corresponde a um caso em particular, a metodologia do HIS. Neste sentido, considera-se relevantes realização de futuras investigações sobre outras metodologias/ projetos de promoção do Desenvolvimento de comunidades, tendo em vista a sua capacitação, no âmbito da RSE.

Importa referir que o “Hub de Inovação Social” é um projeto recente, que no momento se encontra ainda em fase de amadurecimento, não sendo, por isso, possível concluir a sua

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

verdadeira sustentabilidade. Neste momento, a FEDP ainda se encontra muito presente (superior a 50%) na gestão e desenvolvimento do projeto.

Por fim, e como referido anteriormente é necessário agir local e pensar global. Desta forma, revela-se importante o desenvolvimento de estudos sobre o papel que as empresas, através de práticas de RSE, podem desempenhar na promoção de uma sociedade mais coesa.

Em suma, constata-se que o projeto “Hub de Inovação Social” constitui uma importante ferramenta na promoção do Desenvolvimento de comunidades nas suas várias vertentes. Fica, assim, demonstrado que as empresas, quando alinham as estratégias de RSE com os valores dos diferentes conceitos de Desenvolvimento e criam processos de Inovação Social, podem, em parceria com vários atores locais, desempenhar um papel fundamental na promoção de comunidades mais desenvolvidas, coesas e inclusivas.

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

Bibliografia

- Amaro, Rogério Roque (1992), *Iniciativas de Desenvolvimento Local – caracterização de alguns exemplos*, Lisboa, ISCTE/IEFP.
- Amaro, Rogério Roque (2003), "Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria", *Caderno de Estudos Africanos*, 4.
- Amaro, Rogério Roque (2009) "Desenvolvimento Local", Antonio David Cattani *et al* (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra, Edições Almedina, pp. 108-113.
- Amaro, Rogério Roque (2011) "Projecto ECOS - Proposta de um referencial conceptual e metodológico para a construção de um indicador de sustentabilidade das organizações de economia solidária". *Revista de Economia Solidária*, 3.
- André, Isabel e Alexandre Abreu (2006), "Dimensões e Espaços da Inovação Social", *Finisterra- Revista Portuguesa de Geografia*, XLI, 81.
- Aupperle, Kenneth E.; Archie B. Carroll; John D Hatfield (1985), "An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28.
- Bartelmus, Peter (1994), *Environment, Growth and Development – The concepts and strategies of sustainability*, Londres, Routledge.
- Bureau of European Policy Advisers (2010), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, s.l., Comissão Europeia.
- Bhagwat, Pranjali (2011), *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*. s.l., Conference Proceedings.
- Carroll, Archie B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4.
- Carroll, Archie B (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34, 4.
- Carroll, Archie B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, Vol. 38, 3.
- Carroll, Archie B. (2008), "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices". em Crane, Andrew *et al* (orgs.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Carvalho, Isabel Lopo de (Janeiro de 2012) *Measuring Impact with the Social Return on Investment: the case of Social Innovation Hub*, Dissertação de Mestrado em Economia, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa – School of Business and Economics
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a RSE*, s.l., s.n.
- Comissão Europeia (2011) *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*, s.l., s.n.
- Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), *O Nosso Futuro Comum.*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas.
- Davis, Keith (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2.
- Dieren, Wouter van (1995), *Taking nature into account: A Report to the Club of Rome*, Nova Iorque, Copernicus.

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

- Enterprise Europe Network, *A União Europeia já tem uma nova política de RSE*, Disponível em:
<http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/destaque/Paginas/AUNI%C3%83OEUROPEIAJ%C3%81TEMUMANOVAPOLO%C3%8DTICADERSE.aspx> [Acedido em Agosto 2013].
- Esteva, Gustavo (2005), *Development*, em Wolfgang Sachs, *The Development Dictionary - A Guide to Knowledge as Power*, Londres, Zed Books Ltd.
- Estivill, Jordi (2003), *Panorama da Luta contra a Exclusão Social: Conceitos e Estratégias*. Lisboa, Organização Internacional do Trabalho.
- Figueirôa, David (2008), "Inovação Social e o Modelo de Intervenção 'Equal'". *Sociedade e Trabalho*, 34.
- Friedman, John (1996), *Empowerment – Uma política de desenvolvimento alternativo*. Oeiras, Celta.
- Friedman, Milton (1982), *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Fundação EDP, 2010. *Hub de Inovação Social - Plano de acção*. s.l.:s.n.
- Fundação EDP, 2012. *Hub de Inovação Social: 2 anos a fazer a diferença*. s.l.:s.n.
- Fundação EDP, Disponível em: <http://www.fundacaoedp.pt/>, [Acedido em Agosto 2013].
- Fundação EDP, *Estatutos da Fundação EDP*, Disponível em: http://www.fundacaoedp.pt/folder/pagina/ficheiro1/3_EstatutosFEDP.pdf [Acedido em Setembro 2013].
- Garriga, Elisabet & Melé, Domènec (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53.
- Almeida, Inês; Maria, Costa; Isabel Carvalho; Raquel Lacerda; Tiago Ferreira (2013), *Concurso Comer Junto: Relatório de Avaliação*, s.l.: s.n.
- Jones, Thomas M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, vol 22.
- Ladislau, Dowbor (1995), "Requisitos para um Projecto de Desenvolvimento Local". *Revista DICAS*.
- Melo, Alberto (1988), "Ditos e Reditos em torno do Desenvolvimento Local", *A REDE*, 2.
- Moulaert, Frank (2009), "Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced", *Social Innovation and Territorial Development*, Inglaterra, Ashgate Publishing Limited.
- Moulaert, Frank; Diana MacCallum; Abid Mehmood; Abdelillah Hamdouch (2010), *Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*, s.l.: KATARSIS.
- Mulgan, Geoff T. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford, Oxford University.
- Novy, Andreas; Daniela Coimbra Swiatek; Frank Moulaert, (s.d), *Social cohesion: a conceptual and political elucidation*. s.l.:s.n.
- OECD, *LEED Programme (Local Economic and Employment Development)*, Disponível em : <http://www.oecd.org/cfe/leed/leedforumonsocialinnovations.htm#Definition> [Acedido em Setembro de 2013].
- Organização das Nações Unidas (1992), *Agenda 21*. Rio de Janeiro, s.n.

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Sachs, Ignacy (2004), *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*, Rio de Janeiro, Garamond.
- Schwartz, Mark S. e Archie B. Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13.
- Shumacher, Ernest F. (1973), *Small is beautiful – Economics as if People Mattered*, London, Blond & Briggs
- Véron, Jacques (1996), *População e Desenvolvimento*, Mem-Martins, Europa-America.
- Yin, Robert K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman.

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

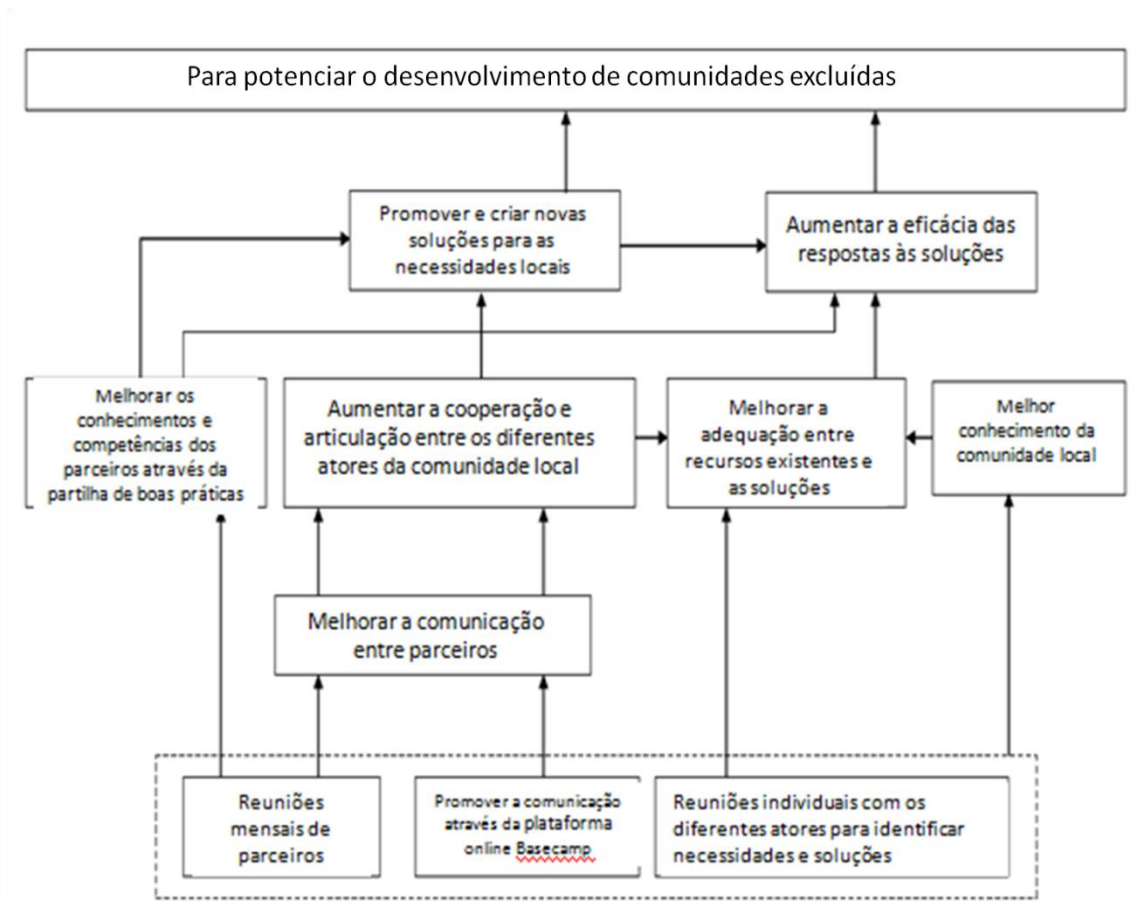
**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

Anexo A – Guião de Entrevista ao Gestor Local

1. Qual a importância de ter uma grande empresa como promotora do Projeto HIS?
2. De que forma é que a abordagem do HIS é inovadora?
3. Quais são as principais ferramentas utilizadas?
4. Qual é o papel do Gestor Local?
5. Quais as principais dificuldades e desafios encontrados?
6. Como foram superados os desafios?
7. A que problemas sociais pretende responder o projeto?
8. Quais foram os resultados mais apontados pelos parceiros?
9. Quais foram, na sua opinião, as principais mais-valias para os parceiros?
10. Destas mais-valias quais e que pensa que tiveram maior impacto (direto ou indireto) na comunidade?
11. Considera que a comunidade sente-se realmente envolvida e beneficiada com o projeto?
12. Qual a importância das Reuniões de Parceiros?
13. Foram ou estão a ser criados mecanismos que permitam a continuidade do projeto sem a presença da FEDP? São já visíveis?
14. Em que contextos faz sentido a existência de um projeto como este?
15. Considera que é possível a criação de outros projetos semelhantes noutras zonas urbanas além do de Lisboa e Porto?
16. Se sim, quais seriam as condições necessárias para a replicação deste projeto?

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

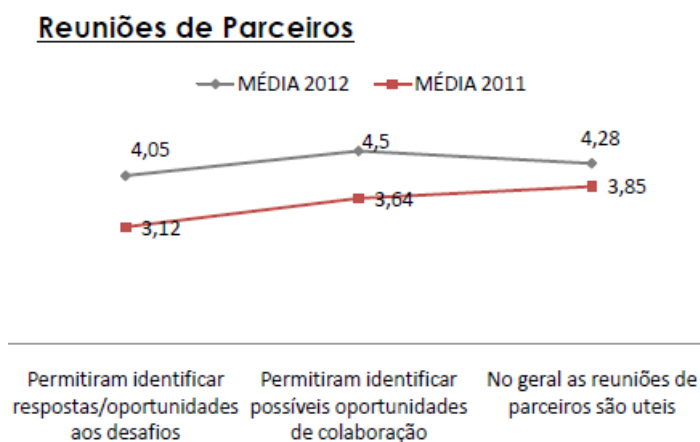
Anexo B – Metodologia do “Hub de Inovação Social”



(Fonte: Carvalho, Janeiro de 2012)

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

Anexo C – Reuniões de Parceiros



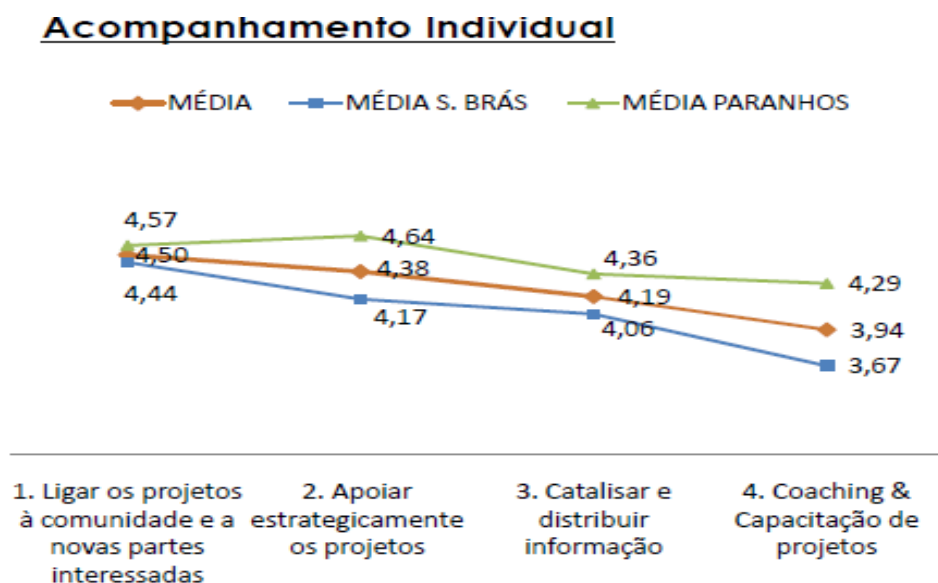
O gráfico acima demonstra a opinião que os vários parceiros têm das reuniões mensais. De salientar, que a média apurada (de um a cinco) não resulta apenas da auscultação dos parceiros presentes na freguesia de São Brás, mas também, dos parceiros presentes na freguesia de Paranhos, ou seja, da totalidade dos parceiros que constituem o “Hub de Inovação Social”.

No entanto, é possível concluir que se verificou um aumento, de 2011 para 2012, da importância das reuniões para os parceiros nos três níveis referidos: a) permite identificar respostas/oportunidades aos desafios, de 3,12 em 2011 para 4,05, em 2012; b) permite identificar possíveis oportunidades de colaboração, de 3,64 em 2011 para 4,5 em 2012; e as reuniões de parceiros são úteis, de 3,85 em 2011 para 4,28 em 2012.

Estes resultados resultam na maior intervenção que os parceiros têm vindo a desempenhar nas reuniões, o que conduz ao aumento da colaboração entre os diferentes *stakeholders*, na identificação conjunta das necessidades, assim como, na identificação de respostas às necessidades, em especial, de respostas conjuntas, envolvendo a maioria de parceiros, de forma a potenciar soluções que envolvam todas as esferas sociais.

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

Anexo D – Acompanhamento Individual



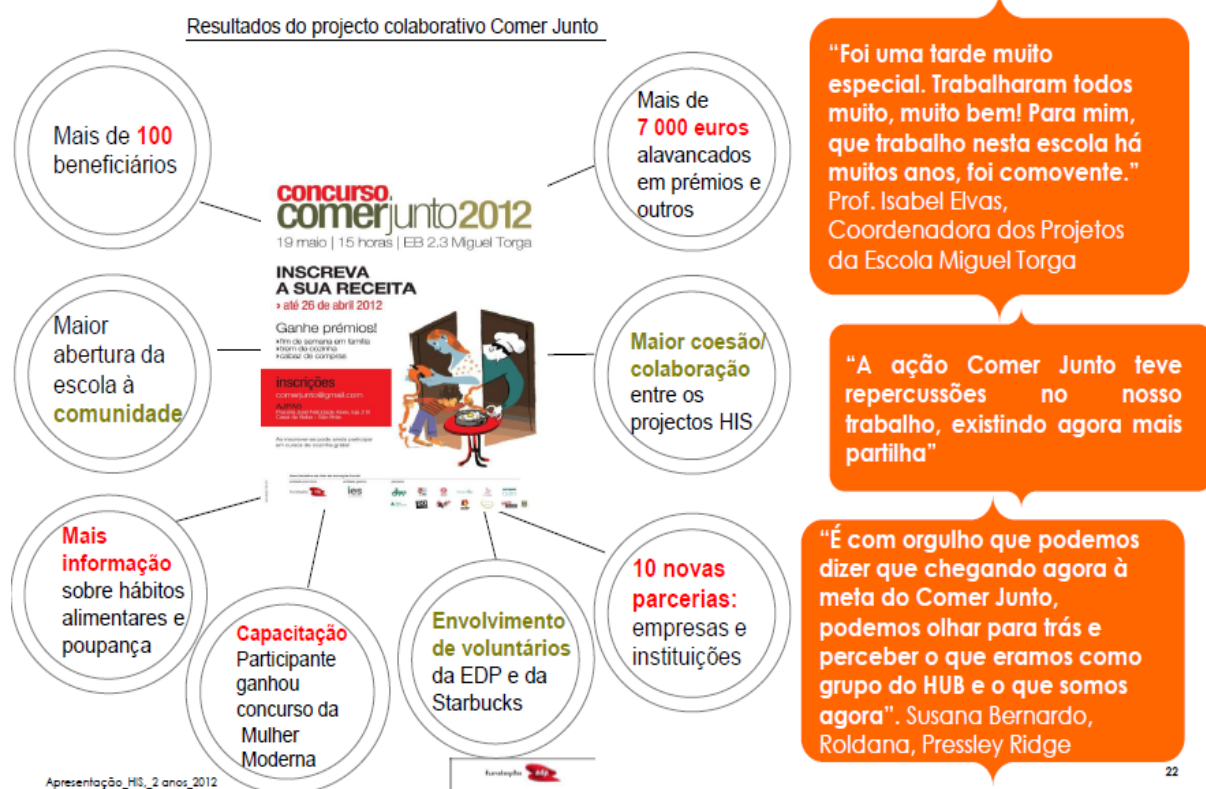
A análise do gráfico permite concluir em primeiro lugar, que em São Brás os parceiros do Hub têm uma opinião sobre a pertinência do acompanhamento individual dos projetos ligeiramente inferior do que se verifica em Paranhos.

Em segundo lugar, pode-se verificar, que em São Brás, os parceiros afirmam que estas reuniões permitem, em primeiro lugar, “ligar os projetos à comunidade e a novas partes interessadas; em segundo lugar, “apoiar estrategicamente os projetos; em terceiro, catalisar e distribuir informação; e por último, “*coaching &* capacitação dos projetos.

Por fim, numa análise cruzada entre as duas localidades, constata-se que a ordem acima referida não se verifica em Paranhos, onde os parceiros salientam o importante contributo que o acompanhamento individual desempenhou no apoio estratégico dos projetos, colocando este em primeiro lugar.

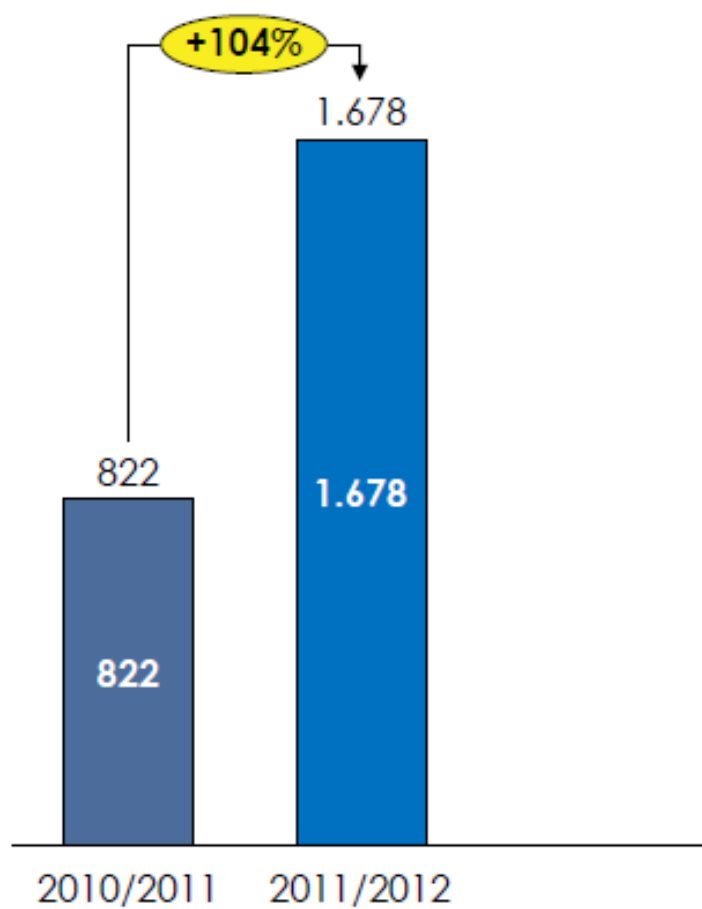
(Fonte: Fundação EDP, 2012)

Anexo E – Resultados do Projeto Colaborativo “Comer Junto”



(Fonte: Fundação EDP, 2012)

Anexo F – Beneficiários directos do “Hub de Inovação Social”



Beneficiários directos em São Brás

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso Hub de Inovação Social

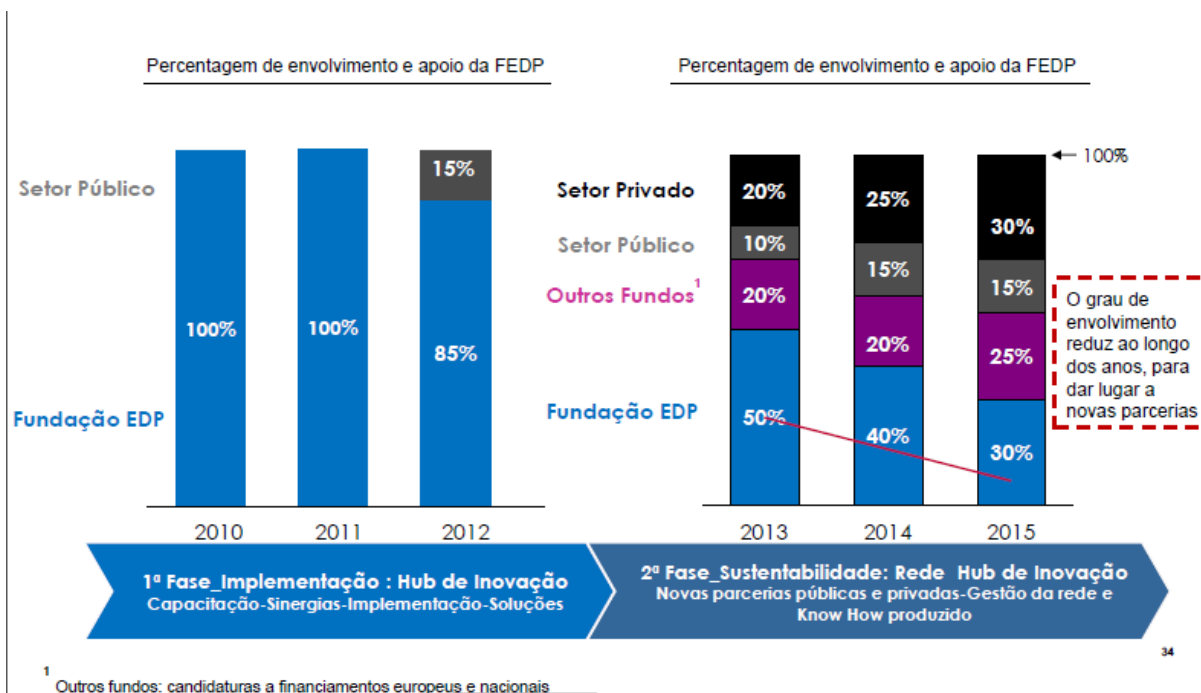
Anexo G – Intervenção e Situação Atual em São Brás

Freguesia de São Brás			
Resultados ambicionados	Situação Inicial	Intervenção e Situação Intermédia	Intervenção e Situação Atual
Ser Saudável	<ul style="list-style-type: none"> Baixa auto-estima (muitos têm de ser acompanhados nas visitas às instituições (SEF, SS). Falta de informação sobre hábitos alimentares saudáveis 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação beneficiários: Projeto Roldana empodera as mães a utilizarem os serviços no concelho Projeto Dentistas do Bem: Capacitação de pais e jovens 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação beneficiários: Projeto Roldana empodera as mães a utilizarem os serviços no concelho Concurso Comer Junto: Workshops de Alimentação e Poupança
Estar seguro	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento pais/filhos: ambiente familiar instável 	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de maior proximidade com os pais: constituição da Associação de pais. Maior partilha e sinalização de informação 	<ul style="list-style-type: none"> Documentação da associação identificada Roldana: Capacitação famílias Promoção de momentos em família: Comer Junto, Actividades pais&filhos
Contribuir para Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de uma associação juvenil Inexistência de uma associação de pais 	<ul style="list-style-type: none"> Associação Juvenil e de Pais em fase de constituição Partilha de know how: Transformers Maior partilha e colaboração com os stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Candidatura projecto Empreendedorismo Social Jovem Capacitação de jovens através das reuniões e actividades HIS
Aprender e Divertir	<ul style="list-style-type: none"> Insucesso escolar e abandono Falta de interesse pelas disciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento rigoroso das incidências Projeto Para ti se Não Faltares HIS e escola exploram de soluções em parceria Melhoria da performance escolar a Português 	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de maior proximidade e articulação com os professores do 1º e 2º Ciclo: Escola Judo Palavra Dita e Feita: promoção do interesse pela escrita e desempenho em Língua Portuguesa
Estabilidade Económica	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade na gestão do orçamento familiar e estabelecer prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> CAF's em fase de implementação no território Workshop Comer Bem é Mais Barato 	<ul style="list-style-type: none"> 2 CAF's criadas em parceria com o projecto Roldana Concurso Comer Junto: Workshops de Alimentação Saudável e Poupança Doméstica

(Fonte: Fundação EDP, 2012)

**P Papel da RSE na capacitação de comunidades: estudo de caso
Hub de Inovação Social**

Anexo H – As duas fases do Projeto “Hub de Inovação Social”



(Fonte: Fundação EDP, 2012)