

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Responsabilidade Social das Empresas e processos de autonomização  
em regiões em desenvolvimento:**

**Estudo de caso da área *Energia para o Desenvolvimento* da Fundação  
EDP**

Matilde de Pinho Braga

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

Orientador:

Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado, ISCTE-IUL

Outubro, 2013

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Responsabilidade Social das Empresas e processos de autonomização  
em regiões em desenvolvimento:**

**Estudo de caso da área *Energia para o Desenvolvimento* da Fundação  
EDP**

Matilde de Pinho Braga

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

Orientador:

Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado, ISCTE-IUL

Outubro, 2013

*Ao João,*

*Por ter sido um exemplo quando embarcou na sua primeira viagem e por  
ser a minha força desde que partiu na sua última viagem.*

## AGRADECIMENTOS

Há muitos a quem não poderia deixar de agradecer pelo papel que tiveram/têm no meu caminho.

- Agradeço ao Professor José Manuel Henriques por ajudar a pensar as minhas inquietações para este trabalho e ao Professor Rogério Roque Amaro pela orientação e pelo apoio na sua concretização.

- Agradeço à minha família por todas as horas que me dedicaram e pelo seu apoio incondicional. Aos meus pais por serem os meus treinadores de vida, ao meu irmão por olhar por mim e à minha avó por ter sempre um ombro disponível.

- Agradeço a todos os (muitos) outros que, em conjunto com a minha família, constroem a rede que nunca me deixa cair: As Catarinas de todos os tamanhos, a Filipa, a Joana, a Ana, a Paulinha, as Inês, a Carina, a Larissa, a Margarida, a Nocas, a Marta, a Mariana, o Miguel, o André, o João Agostinho e a Dr<sup>a</sup> Ana.

- Agradeço à Catarina e à Rita por terem feito este caminho lado a lado comigo e me darem a conhecer o verdadeiro significado de “sinergia”, juntas somos muito mais que a soma das três.

- Agradeço o apoio e o contributo da equipa que me recebeu na Fundação EDP, em especial: ao Sérgio Figueiredo, ao Luís Faria por toda a disponibilidade e compreensão e à Marta por estar sempre lá para mim.

- Por fim, agradeço ao Sandro Fonseca pela disponibilidade incansável e pelo seu contributo, sem o qual este trabalho jamais seria possível.

## RESUMO

O presente trabalho pretende compreender o papel social das empresas e de que forma estas podem contribuir para o processo de autonomização de regiões em desenvolvimento, que enfrentam grandes níveis de pobreza e de exclusão.

A análise centra-se em duas componentes. Uma teórica que aprofunda os conceitos de: Desenvolvimento; Responsabilidade Social das Empresas e relaciona estes conceitos com a Economia Social e Solidária, que sustentam o estudo de caso.

A componente prática centra-se na análise de três projetos de Responsabilidade Social desenvolvidos pela Fundação EDP, na área do acesso à energia, em regiões em desenvolvimento – No Campo de Refugiados de Kakuma no Quênia, no projeto Extensão Luz Bin na Guiné e na Aldeia Solar de Cabiri em Angola.

Esta análise teve como propósito perceber em que medida os processos de operacionalização destes projetos podem contribuir para a autonomia destas regiões.

Com este intuito utilizou-se uma abordagem qualitativa, recorrendo à análise documental e de entrevistas a colaboradores do Grupo EDP que trabalharam nos projetos estudados.

O estudo de caso pretende analisar quatro variáveis consideradas fundamentais para a autonomização local: as soluções adaptadas ao local; as parcerias; o envolvimento da comunidade e a participação; a sustentação dos benefícios. Pretende-se também apontar alguns processos de aprendizagem face aos desafios colocados.

Por último, tendo em conta o percurso realizado são sugeridas algumas pistas para o futuro, a partir dos conceitos de Desenvolvimento e de Economia Social e Solidária.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Responsabilidade Social das Empresas, Autonomização, Regiões em Desenvolvimento.

[JEL Classification System: M14; Q01]

## ABSTRACT

This essay intends to understand the social role of organizations and their contribution towards autonomization processes in developing regions which face high levels of poverty and social exclusion.

This research focuses on two main approaches. A theoretical one that analyses Development and Corporate Social Responsibility concepts and further correlation with Social and Solidary Economy, which supports our case study. The practical approach studies three Social Responsibility projects developed by Foundation EDP concerning energy availability in developing regions, such as Katuma refugee camp in Kenya, Luz Bin Extension in Guinea and Cabiri Solar Village in Angola. The study tries to understand how the projects' operating processes can contribute to the regions' autonomy.

Following this framework, our qualitative approach was based on documental analysis and review from interviews with EDP Group collaborators that worked on the studied projects.

This case study analyses four fundamental variables for local autonomy, namely partnerships, community involvement and participation, benefit sustainability and learning processes in face of presented challenges.

Ultimately and considering the followed course, we suggest some hints for the future based on Development and Social and Solidary Economy concepts.

Key Words: Development, Corporate Social Responsibility, Autonomization, Developing Regions.

[JEL Classification System: M14; Q01]

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO .....	IV
ABSTRACT .....	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE QUADROS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
GLOSSÁRIO DE SIGLAS .....	IX
INTRODUÇÃO.....	1
1. Enquadramento do estudo .....	1
2. Problema da pesquisa e objetivos.....	2
3. Metodologia.....	3
4. Estrutura do trabalho .....	4
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	5
CAPÍTULO I - O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO .....	5
1. Evolução do conceito de Desenvolvimento.....	6
2. O Desenvolvimento Sustentável .....	10
3. O Desenvolvimento Humano.....	12
4. O Desenvolvimento Local .....	17
CAPÍTULO II - O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS.....	19
1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social das Empresas .....	19
2. Diferentes correntes de pensamento da Responsabilidade Social das Empresas .....	27
CAPÍTULO III - RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO, RSE e ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA.....	35
1. Responsabilidade Social das Empresas e Desenvolvimento .....	35
2. A Responsabilidade Social das Empresas e a Economia Social e Solidária....	38
PARTE II - ESTUDO DE CASO DA ÁREA <i>ENERGIA PARA O DESENVOLVIMENTO</i> DA FEDP .....	42

CAPÍTULO IV - CONTEXTO GERAL .....	42
1. As empresas nos países em desenvolvimento: qual o seu papel?.....	42
2. Desenvolvimento e acesso à energia .....	46
CAPÍTULO V - CONTEXTO ESPECIFICO .....	48
1. A EDP e os desafios do Desenvolvimento .....	48
2. A área <i>Energia para o Desenvolvimento</i> na FEDP .....	51
3. Apresentação dos projetos .....	53
CAPÍTULO VI - O PROCESSO DE AUTONOMIZAÇÃO NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROJETOS.....	59
1. Metodologia.....	59
1.1. Opção metodológica.....	59
1.2. Variáveis da análise.....	60
1.3. Recolha de dados.....	61
1.4. Análise dos dados.....	63
2. Análise de Resultados.....	63
2.1. Soluções adaptadas ao local .....	63
2.2. Parcerias .....	66
2.3. Envolvimento da comunidade e participação.....	70
2.4. Sustentação de benefícios a médio/longo prazo.....	72
3. Desafios e Aprendizagens .....	76
REFLEXÕES FINAIS.....	81
BIBLIOGRAFIA .....	89
ANEXO A – Guião da entrevista sobre o projeto de Kakuma.....	91
ANEXO B – Guião da entrevista sobre o projeto Extensão Luz Bin.....	92
ANEXO C – Guião de entrevista sobre o projeto da Aldeia Solar de Cabiri.....	93
ANEXO D – Quadro de documentos consultados .....	94
ANEXO E – Quadro de parcerias nos subprojectos de Kakuma .....	95



## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 2.1</b> - Quadro de entrevistas semiestruturadas .....	45
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> - Modelo Piramidal de RSE .....	24
<b>Figura 1.2</b> - Modelo de Três Domínios de RSE .....	26

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

A2E – Access to Energy

ACNUR – Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados

EDP – Energias de Portugal

EIH – Energia Inovação Holding

ESS – Economia Social e Solidária

FEDP – Fundação EDP

GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IEA – International Energy Agency

LWF – Lutheran World Federation

NCCCK – National Council of Churches Kenya

OIT – Organização Mundial do Trabalho

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

ONU – Organização das Nações Unidas

PED – Países em Desenvolvimento

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

SAM – Sustainable Asset Management

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação, no âmbito do mestrado em Economia Social e Solidária, aborda o papel das empresas nos desafios do Desenvolvimento, através de projetos de Responsabilidade Social em regiões em desenvolvimento.

Este estudo foca-se em três projetos promovidos pela Fundação EDP, na área do acesso à energia centrando-se especificamente na concretização da autonomização. O tema foi analisado focando-se na operacionalização dos projetos.

### 1. Enquadramento do estudo

As mudanças económicas, sociais e ambientais que o mundo hoje atravessa exigem novas práticas por parte de todos os intervenientes e assim coloca-se o Desenvolvimento como um desafio para todos os atores da sociedade. Da análise do papel das empresas na sociedade, emergem diversas correntes que propõem uma participação mais ampla que não se limita à dimensão económica.

O sector privado assume uma presença cada vez mais proeminente na construção do cenário global, tendo em consideração a forte influência política, financeira, social, cultural e territorial, que exerce em todas as geografias. Paralelamente, a realidade da globalização leva as empresas a procurarem novas oportunidades de negócio em países em desenvolvimento e nesta conjuntura torna-se fundamental entender o seu papel nestes países.

Neste contexto, a importância da participação das empresas nos desafios dos países em desenvolvimento, através da Responsabilidade Social, revela-se uma realidade assumida pelos intervenientes na gestão empresarial, pelo poder público e pela sociedade civil, tornando-se num tema presente nos debates atuais.

Partindo do pressuposto de que apenas modelos de Desenvolvimento que permitem a autonomização dos locais contribuem para um Desenvolvimento mais sustentável e mais justo, entende-se premente perceber de que forma os projetos de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) permitem a autonomização das regiões-alvo.

Neste sentido a elaboração deste trabalho revela-se pertinente, na medida em que procura identificar e analisar as variáveis do processo de autonomização em projetos de RSE em regiões em desenvolvimento.

A nível político, a pertinência deste estudo centra-se no facto de ter como base implícita a proposta de uma parceria para o Desenvolvimento, que assume a urgência da cooperação global entre os intervenientes da sociedade, traduzida em relações locais, na persecução dos desafios do Desenvolvimento.

Deste modo, o enfoque no papel das empresas não desvaloriza ou invalida o dos restantes atores, públicos ou da sociedade civil. Procura-se antes realizar um estudo sobre o papel das empresas no âmbito da proposta de uma parceria global entre diferentes atores, e consequentemente sob uma perspetiva sistémica do Desenvolvimento.

No campo académico, a RSE é uma linha de investigação recente, que se encontra em crescente desenvolvimento e onde se assiste a uma enorme diversidade de trabalhos. Paralelamente, também a conceptualização de Desenvolvimento se depara com novos caminhos, dando lugar a novas abordagens e conceitos.

Evidencia-se que a pertinência científica da dissertação vale pela sistematização dos diferentes conceitos de Desenvolvimento, pela sistematização do conceito de RSE, assim como pela relação entre ambos.

Através da análise de projetos de RSE, o presente estudo analisa os processos e não os resultados com base na questão “ como é feito?” e não apenas “o que é feito?” A elaboração da presente dissertação revela-se útil, na medida em que procura encontrar pistas sobre o papel que as empresas, em parceria com os restantes atores da sociedade, podem desempenhar nas regiões em desenvolvimento e apontar linhas de atuação que possam ter impactos sustentáveis nestes locais.

## **2. Problema da pesquisa e objetivos**

Assim, com base no pressuposto de que o sector privado, em parceria com os restantes intervenientes da sociedade, assume potencialmente um papel fundamental nos desafios do Desenvolvimento e tomando como principal desafio a quebra do ciclo de dependência das regiões em desenvolvimento, o presente estudo procura encontrar pistas sobre a operacionalização de projetos de RSE em regiões em desenvolvimento, a fim de entender de que forma a operacionalização promove a autonomização das regiões.

Neste âmbito, o estudo baseia-se na percepção de que as diferentes fases da operacionalização dos projetos são decisivas na construção de relações entre a empresa e o local que não perpetuem ciclos de dependência. Tem como objetivo central responder à questão: “De que forma a operacionalização dos projetos de Responsabilidade Social das Empresas pode contribuir para o processo de autonomização de regiões em desenvolvimento?”

A fim de cumprir o objetivo final do estudo, são propõem-se: (1) Realizar uma pesquisa bibliográfica; (2) Analisar os projetos da área *Energia para o Desenvolvimento* da Fundação EDP.

(1) Realizar uma pesquisa bibliográfica, com os seguintes objetivos:

(a) Definir o estado da arte sobre os conceitos do Desenvolvimento (Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Local), de Responsabilidade Social das Empresas e de Economia Social e Solidária.

(b) Estabelecer relações entre os conceitos.

(c) Definir as variáveis do estudo com base nos conceitos discutidos a fim de entender os fatores fundamentais, na operacionalização dos projetos de RSE, que potencialmente promovem a autonomização destas regiões.

(2) Analisar os projetos da área *Energia para o Desenvolvimento* da Fundação EDP Kakuma, Extensão Luz Bin e Aldeia Solar de Cabiri, com os seguintes objetivos:

(a) Analisar a operacionalização dos três projetos com base nas variáveis definidas – Soluções adaptadas ao local; Parcerias; Envolvimento da comunidade local e Participação; Sustentação dos benefícios a médio/longo prazo – que concorrem para a persecução do objetivo da autonomização local.

(b) Explorar o processo de aprendizagem desde o início do primeiro projeto, os desafios e as respostas encontrados ao longo deste processo.

(c) Delinear algumas pistas para um possível caminho futuro.

### **3. Metodologia**

Para a concretização do estudo será realizada uma análise dos projetos da área da Fundação EDP, *Energia para o Desenvolvimento*, inserida na Responsabilidade Social

da EDP e direcionada para o desenho e operacionalização de projetos de acesso à energia em regiões em desenvolvimento.

Assim, tendo em conta o objetivo último da dissertação, a metodologia aplicada é o estudo de caso, a fim de recolher um número significativo de informações sobre a operacionalização dos projetos de Kakuma (Quênia), Extensão Luz Bin (Guiné-Bissau) e Aldeia Solar de Cabiri (Angola).

Neste âmbito, propõe-se um estudo de caso com base numa abordagem qualitativa, onde se utilizam como principais ferramentas: a análise documental, entrevistas semiestruturadas a colaboradores intervenientes na operacionalização dos projetos e uma entrevista aberta a um gestor de topo.

#### **4. Estrutura do trabalho**

Com base nos objetivos expostos, a presente dissertação compreende quatro momentos. O primeiro – Introdução – pretende realizar a apresentação do tema, dos objetivos, da metodologia e estrutura da investigação.

Na Parte I – Enquadramento teórico-conceitual – é realizada a revisão e tratamento da literatura sobre os temas de Desenvolvimento e Responsabilidade Social das Empresas, procurando encontrar uma ligação entre eles, bem como apontar a sua relação com conceitos de Economia Social e Solidária.

Num terceiro momento, na Parte II - Estudo de Caso da área *Energia para o Desenvolvimento*, é exposta a metodologia de investigação e são apresentados os contextos, a área e os projetos, a fim de apresentar o enquadramento necessário para a análise dos resultados. Finalmente, ainda nesta parte, é exposta a análise da operacionalização dos três projetos com base nas variáveis: Soluções adaptadas ao local; Parcerias; Envolvimento da comunidade local e Participação; Sustentação dos benefícios a médio/longo prazo.

Por fim, nas Reflexões finais serão referidas as principais conclusões do estudo, apresentando a resposta à questão de partida: “De que forma a operacionalização dos projetos de Responsabilidade Social das Empresas pode contribuir para o processo de autonomização de regiões em desenvolvimento?” com base no cruzamento entre os conceitos discutidos no Enquadramento Teórico-conceitual e o resultado da análise realizada no Estudo de Caso.

## PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

No início da parte I é pertinente explicitar a seleção dos conceitos abordados.

No primeiro, o Desenvolvimento surge como contexto central para o estudo realizado. Neste sentido, pretende-se apresentar uma breve evolução do conceito e definir outros três conceitos onde o desafio da autonomização é transversal: Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Local.

O segundo capítulo – O Conceito de Responsabilidade Social das Empresas – demonstra-se determinante visto que o estudo se foca no papel social das empresas. Pretende demonstrar a pluralidade do conceito, através da sistematização da sua evolução e da apresentação de diferentes abordagens.

Por fim, o terceiro capítulo centra-se no relacionamento entre diversos conceitos, a RSE, o Desenvolvimento e a Economia Social e Solidária, e é proposto com dois objetivos principais. Em primeiro pretende evidenciar a ligação existente entre a RSE e os conceitos do Desenvolvimento e apurar as novas questões que os segundos colocam ao primeiro. Em segundo lugar, pretende-se relacionar Economia Social e Solidária e RSE, salientando as oportunidades decorrentes da parceria para o Desenvolvimento entre organizações da sociedade civil e empresas.

### CAPÍTULO I - O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

A importância do esclarecimento e análise do conceito está expressa na citação de Amaro quando o autor classifica o Desenvolvimento como “(...) um dos conceitos com mais possibilidades de alimentar diálogos (ou confusões) interdisciplinares e de estabelecer pontes ou ruturas entre a teoria e a prática” (Amaro, 2003: 37).

Neste sentido, a fim de realizar a análise do conceito, este capítulo será dividido em quatro pontos:

- (1) O primeiro pretende esclarecer o processo de evolução do conceito nas ciências sociais, estabelecendo alguns dos principais marcos deste caminho e a sua ligação com a teoria da modernização até aos anos 70;
- (2) O segundo é centrado no conceito de Desenvolvimento Sustentável;
- (3) O Terceiro caracteriza o conceito de Desenvolvimento Humano;
- (4) O quarto analisa o conceito de Desenvolvimento Local.

## 1. Evolução do conceito de Desenvolvimento

Segundo Veiga, na definição do conceito de Desenvolvimento existem dois extremos a evitar. Por um lado, o Desenvolvimento não pode ser “amesquinhado como crescimento econômico”. Por outro, não deve ser considerado uma “reles ilusão, crença, mito ou manipulação ideológica”, (Veiga, 2008: 17-18) visto que “por mais convincentes que possam ser alguns desses esforços de desconstrução da ideia de desenvolvimento, nunca chegam a apontar para uma verdadeira alternativa ao desejo coletivo de evolução e progresso” (Veiga, 2008: 21).

Gustavo Esteva explica que o conceito de desenvolvimento, inicialmente usado em Biologia, descreve “(...) the process through which organisms achieved their genetic potential: the natural form of the being pre-seen by the biologist” (Esteva, 2005: 8).

Segundo o mesmo autor, em linguagem comum, Desenvolvimento descreve o processo pelo qual um organismo passa até chegar à sua forma mais completa ou madura (Esteva, 2005).

O conceito de Desenvolvimento apresenta diversos significados, dependendo do contexto. No entanto, ao longo do processo de mutação e reestruturação, o conceito de Desenvolvimento está sempre relacionado com as noções de “growth, evolution, maturation”, mantendo sempre um sentido de “(...) favourable change, a step from the simple to the complex, from the inferior to the superior, from worse to better” (Esteva, 2005: 10).

Já enquanto conceito científico nas ciências sociais, o grande marco na afirmação do conceito de Desenvolvimento, é o final da Segunda Guerra Mundial. Amaro aponta inclusivamente alguns fatores para a ligação entre a afirmação do conceito e esta época (Amaro, 2003: 40):

- (1) Em primeiro lugar, um fator referenciado por grande parte dos autores é o processo de independência da maioria das colónias europeias. Estes países aspiravam “caminhar para a prosperidade e a riqueza total, como os seus antigos colonizadores, a par da sua independência política”;
- (2) Como segundo fator, o autor aponta o desafio da reconstrução europeia, com o apoio do Plano Marshall;
- (3) O terceiro fator está ligado às implicações de produção, inovação tecnológica e progresso na guerra fria;



(4) Já o quarto fator diz respeito ao paradigma Keynesiano que, implicando a intervenção do Estado na economia, possibilita-lhe assumir um papel ativo no processo de desenvolvimento<sup>1</sup>;

(5) O quinto e último fator são as afirmações idealistas pelo progresso e pela paz.

Esteva, porém, liga o aparecimento do conceito de Desenvolvimento a um momento mais específico – o discurso de Truman –, quando o então Presidente dos Estados Unidos da América utiliza a expressão “subdesenvolvido” para caracterizar países e regiões. Esteva refere o momento em que Truman (1949) fez a seguinte afirmação: “We must embark on a bold new program for making benefits of our scientific advances and industrial progress available for the improvement and growth of underdeveloped areas” (*Cit. in* Esteva, 2005: 6).

Para o autor, foi o momento em que Truman usou a expressão “regiões subdesenvolvidas” ou “países subdesenvolvidos” que dividiu o mundo entre os “países desenvolvidos” (industrializados) e os restantes países, que iniciam assim uma corrida pelo desenvolvimento, tomando sempre como referência máxima os anteriores (Esteva, 2005).

Underdevelopment began, then, on January 20, 1949. On that day, two billion people became underdeveloped. In a real sense, from that time on, they ceased being what they were, in all their diversity, and were transmogrified into an inverted mirror of others’ reality: a mirror that belittles them and sends them off to the end of the queue, a mirror that defines their identity, which is really that of a heterogeneous and diverse majority, simply in the terms of a homogenizing and narrow minority (Esteva, 2005: 7).

Neste contexto, ganha força a ideia de um processo de desenvolvimento linear que tem como objetivo a chegada a um ponto ideal, igual para todos os países. Ou seja, o Desenvolvimento é visto com base numa linha de pensamento que defende apenas um caminho para a evolução que passa pela transformação dos países “subdesenvolvidos” no sentido de alcançar os “países desenvolvidos”. Deste modo, os “países desenvolvidos” tornam-se então exemplos máximos a ser seguidos e as suas ações ou recomendações são vistas como modelos prontos a ser aplicados a qualquer realidade.

---

<sup>1</sup> “(...) ao contrário da corrente dominante desde o século XIX (a escola marginalista dos neo-clássicos), que via no mercado a garantia automática do bem-estar, sem necessidade de formular teorias e definir estratégias de desenvolvimento” (Amaro, 2003:40).

Segundo Amaro, no período que se segue, conhecido como os “30 gloriosos”, o conceito de Desenvolvimento, sustentado pelo paradigma da modernidade, assenta nos seguintes “mitos” (Amaro, 2003: 46):

- (1) O “economicismo”, que assume o crescimento económico como a condição necessária e suficiente para alcançar o desenvolvimento;
- (2) O “produtivismo”, que encara “a produtividade, o tempo e os critérios produtivos como os fatores decisivos do desenvolvimento”;
- (3) O “consumismo”, visto que é necessário vender o que é produzido, tornando-se o consumo numa condição essencial para o crescimento económico e, conseqüentemente, para o desenvolvimento;
- (4) O “quantitativismo”, que valoriza mais a quantidade que a qualidade, dando preferência a economias de escala;
- (5) O “industrialismo”, acreditando que apenas através da industrialização – considerada o motor do progresso dos “países desenvolvidos” – se inicia o processo de desenvolvimento<sup>2</sup>;
- (6) O “tecnologismo”, sendo o progresso tecnológico o motor da produtividade e do crescimento económico;
- (7) O “racionalismo”, que é considerado a base da ciência e da eficiência;
- (8) O “urbanicismo”, baseado na superioridade do urbano sobre o rural, sendo o primeiro visto como símbolo de desenvolvimento;
- (9) O “antropocentrismo”, que coloca o Homem acima dos outros seres vivos, valorizando o indivíduo<sup>3</sup> ou o coletivo<sup>4</sup> e esquecendo a relação do Homem com a Natureza;
- (10) O “etnocentrismo”, que assume uma perspetiva “eurocêntrica globalizante” e inferioriza os restantes continentes;
- (11) O “uniformismo”, que define modelos únicos de boas práticas “(...) no que se refere a padrões de produção e de consumo, aos modos de vida, aos modelos culturais, aos sistemas políticos e aos ecossistemas, destruindo a diversidade de que é feita a Vida” (Amaro, 2003: 46).

---

<sup>2</sup> Seguindo a lógica de desenvolvimento iniciada com o discurso de Truman, segundo a qual os “países em desenvolvimento” deveriam seguir os “países desenvolvidos” como exemplo.

<sup>3</sup> No sistema capitalista

<sup>4</sup> No sistema socialista

O mesmo autor, fazendo uma análise dos processos de desenvolvimento entre meados da década de 40 e o início da década de 70, sublinha que a par dos sucessos ligados a esta época referida como “os 30 gloriosos”, assiste-se também às seguintes privações e retrocessos: (1) a concentração dos progressos apenas numa parte da população mundial; (2) a existência de regiões no mundo onde se mantêm carências para as quais já existem soluções; (3) o aparecimento de novas formas de mal-estar social (como a solidão, o individualismo, a insegurança ou novas formas de pobreza e exclusão); (4) a forte degradação da natureza no processo de desenvolvimento; (5) aparecimento de doenças públicas graves, como a SIDA e a hepatite; (6) a desumanização do trabalho; (7) a hiperespecialização do conhecimento científico em detrimento de uma visão macroscópica; (8) “o desencadeamento de intolerâncias religiosas e culturais radicais” (Amaro, 2003: 49-50).

Em consequência da observação destes retrocessos, a visão sobre o Desenvolvimento entra num processo de mudança, que se inicia nas décadas de 50 e 60 e culmina num ponto de viragem nos anos 70.

Neste sentido, pode afirmar-se que na década de 50, as primeiras preocupações aparecem materializadas em diversos relatórios e conferências que tinham como tema central a discussão dos problemas sociais. Esteve considera que, apesar da mudança gradual observada nos anos 60, na primeira década de desenvolvimento da Organização da Nações Unidas (ONU) o desenvolvimento continuava ainda a ser interpretado como um caminho para o crescimento económico (Esteve, 2005). Por fim, o início dos anos 70 marca a grande viragem no discurso sobre o Desenvolvimento e assiste-se ao crescimento de um forte movimento de reestruturação do conceito.

É neste contexto de reestruturação que nos últimos anos se observa a emergência de novas disciplinas e uma diversidade de experiências práticas que permitem a renovação, enriquecimento e aumento da complexidade do conceito de Desenvolvimento e se assiste ao surgimento de múltiplos desafios nas estratégias e nos métodos de intervenção, a fim de integrar e articular diversas dimensões (Amaro, 2003).

No seguimento desta ideia, Amaro agrupa alguns dos conceitos que surgem neste movimento em três fileiras: (1) a fileira do ambiente – ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; (2) a fileira das pessoas e das comunidades – desenvolvimento comunitário, desenvolvimento participativo e desenvolvimento local; (3) a fileira dos direitos humanos – desenvolvimento humano e desenvolvimento social.

Por fim, o autor refere ainda um conceito de Desenvolvimento transversal a todas as fileiras – o desenvolvimento integrado (Amaro, 2003: 55).

Assim, de modo a aprofundar a discussão sobre o tema, os pontos que se seguem centrar-se-ão em três conceitos ligados ao Desenvolvimento: o Desenvolvimento Sustentável, o Desenvolvimento Humano e o Desenvolvimento Local.

## 2. O Desenvolvimento Sustentável

Em primeiro lugar, importa expor que a definição do conceito de Desenvolvimento Sustentável deve ter em conta que:

“(…)A sustentabilidade não é, nunca será, uma noção de natureza precisa, discreta, analítica ou aritmética, como qualquer positivista gostaria que fosse. Tanto quanto a ideia de democracia – entre muitas outras ideias tão fundamentais para a evolução da humanidade, ela sempre será contraditória, pois nunca poderá ser encontrada em estado puro.” (Veiga, 2008: 165)

Por outro lado, entende-se que o conceito de Desenvolvimento Sustentável encontra pertinência na necessidade de encontrar uma formulação alternativa perante o reconhecimento da insustentabilidade do padrão de desenvolvimento vigente.

Segundo Sachs, os primeiros passos no reconhecimento de questões ligadas à sustentabilidade foram dados no encontro de Founex, onde foi analisada a relação entre Desenvolvimento e Meio Ambiente. O autor afirma, no entanto, que foi com a *Declaração de Estocolmo* (1972) que se deu início à discussão sobre a Sustentabilidade. (Sachs, 1993)

Segundo o mesmo autor, esta declaração, bem como outros relatórios:

“(…) transmitiam uma mensagem de esperança sobre a necessidade e a possibilidade de se projectar e implementar estratégias ambientalmente adequadas, para promover um desenvolvimento sócio-económico equitativo, ou ecodesenvolvimento, uma expressão que foi mais tarde rebatizada pelos pesquisadores anglo-saxões como Desenvolvimento Sustentável” (Sachs, 1993: 19).

É no entanto, no Relatório Brundtland, também reconhecido como *O Nosso Futuro Comum*, que é elaborado um dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável mais difundido até aos dias de hoje. O conceito de Desenvolvimento Sustentável é descrito neste relatório como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer

a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (CMAD, 1991: 46).

A publicação do Relatório Brundtland, dá início ao processo de legitimação e institucionalização deste conceito de Desenvolvimento Sustentável, que se afirmou como o maior desafio e também como o principal objetivo das sociedades contemporâneas (Veiga, 2008: 113).

É no contexto deste processo de legitimação e divulgação do conceito, e dos desafios lançados, que em 1992 se reúnem no Rio de Janeiro os chefes de Estado de diversos países para participar na conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Assim, vinte anos após a realização da primeira conferência sobre o Meio Ambiente, a Cimeira da Terra, ou Rio 92, teve como grande objetivo a definição conjunta de medidas a tomar para enfrentar os desafios do Desenvolvimento Sustentável.

Nesta cimeira, destaca-se como principal documento produzido um programa de ação denominado *Agenda 21*. A *Agenda 21* divide-se, assim, em quatro secções: (1) Dimensões Sociais e Económicas, (2) Conservação e Gestão dos Recursos para o Desenvolvimento, (3) Fortalecimento do Papel dos Grupos Principais, (4) Meios de Implementação. Simultaneamente estabelece a importância da reflexão, global e local, para a cooperação de todos os atores da sociedade na procura de caminhos e soluções para os problemas sociais, económicos e ambientais (ONU, 1992).

Dez anos mais tarde, em 2002, em Joanesburgo, realiza-se a Conferência Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, ou Rio+10. Esta conferência assume como principais objetivos a reflexão sobre o tema do Desenvolvimento e a afirmação do papel central do Desenvolvimento Sustentável na agenda internacional.

Da declaração resultante desta cimeira destaca-se especialmente a afirmação dos três pilares do Desenvolvimento Sustentável, sendo estes: (1) o Desenvolvimento Económico; (2) o Desenvolvimento Social; (3) e a Proteção Ambiental, bem como, o reconhecimento da complexidade e do inter-relacionamento entre os três. Estes pilares são, até hoje, a base de inúmeras políticas e ações determinantes para o Desenvolvimento.

No entanto, na definição dos diferentes pilares do Desenvolvimento Sustentável podemos encontrar contributos de diversos autores. Exemplo disso é o contributo de

Ignacy Sachs que defende que o conceito está assente em cinco pilares: (1) Social; (2) Ambiental; (3) Territorial; (4) Económico e (5) Político (Sachs, 2004: 15-16).

Ainda sobre os pilares do Desenvolvimento Sustentável, Amaro considera que, tendo em conta a “ procura da viabilidade do futuro no quadro actual das sociedades e dos ecossistemas do início do século XXI”, o conceito de Desenvolvimento Sustentável deve contemplar, não apenas as dimensões acima descritas, mas as sete dimensões que se seguem: (1) Segurança Económica; (2) Coesão Social; (3) Preservação e Valorização Ambiental; (4) Respeito pela Diversidade Cultural; (5) Coesão Territorial; (6) Capacidade de Crítica e Aprendizagem Permanente e (7) Regulação ou Governança Partilhada e Integrada (Amaro, 2011: 163-165).

Em relação à estratégia global de Desenvolvimento Sustentável, Sachs afirma que as estratégias de Desenvolvimento não podem ser independentes nem iguais em todos os países. Neste sentido, o autor refere que “a enorme diversidade das configurações socioeconómicas e culturais, bem como das dotações de recursos que prevalecem em diferentes micro e meso regiões, excluem a aplicação generalizada de estratégias uniformes de desenvolvimento” (Sachs, 2004: 61). Como tal, entende-se que cada país deve planear o desenvolvimento com base nas suas individualidades, visto que enfrentam problemas sociais diferentes.

Neste contexto, é fundamental entender que, se por um lado, nos países desenvolvidos o problema está especialmente centrado numa postura de consumo dos recursos que põe em risco a sobrevivência de gerações futuras. Por outro, os países em desenvolvimento que enfrentam um alto grau de pobreza, exclusão e fragilidades na democracia, não podem seguir os mesmos modelos de desenvolvimento. Nas condições mais frágeis destes países, grande parte da população fica incapacitada de usufruir de recursos naturais e humanos, afirmando-se o risco de sobrevivência da população no presente.

Desta forma entende-se que nos países em desenvolvimento, a questão da pobreza e da exclusão requer especial atenção na promoção do Desenvolvimento Sustentável.

### **3. O Desenvolvimento Humano**

No conceito de Desenvolvimento Humano, a “ideia central nele contido é a do aumento das opções dos indivíduos e dos seus grupos, de forma a satisfazerem as suas necessidades básicas, aumentarem a sua segurança pessoal e atingirem um nível de vida digno, em várias dimensões (...)” (Amaro, 2003: 58)

Neste sentido, Amaro expõe que a “fileira” dos direitos e da dignidade humana teve origem nas análises de Perroux sobre a Economia do Homem e na reivindicação da satisfação das necessidades básicas como primeiro objetivo do desenvolvimento, nos anos 70. Mais tarde, na década de 90, esta ideia veio dar origem a dois conceitos ligados ao desenvolvimento: o Desenvolvimento Social e o Desenvolvimento Humano (Amaro, 2003).

O conceito de Desenvolvimento Humano passou a ocupar um lugar central nos debates sobre o Desenvolvimento desde 1990, sendo este o ano em que o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) publica o primeiro Relatório Mundial de Desenvolvimento Humano, onde o conceito é formulado pela primeira vez. O referido relatório coloca uma tónica diferente sobre a discussão das questões do desenvolvimento oferecendo uma visão mais humana, e não estritamente económica, do Desenvolvimento, assistindo-se à centralização da discussão na forma como o crescimento económico afeta a população e não apenas na medição deste crescimento.

Segundo Amartya Sen, “uma conceção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda” (Sen, 2000: 28).

Segundo o autor, visões sobre o Desenvolvimento que têm como base apenas o PIB<sup>5</sup>, a produção, o consumo ou a tecnologia, tornam-se visões restritas que esperam que o Desenvolvimento Humano seja resultado do desenvolvimento económico (Sen, 2000). Neste sentido, o autor salienta que, “sem desconsiderar a importância do crescimento económico, precisamos enxergar muito além dele” (Sen, 2000: 28).

A constatação de que o modelo dos países desenvolvidos não tem os mesmos resultados noutros contextos, nomeadamente nos “países emergentes”, reforça a ideia que o crescimento económico por si só não garante o Desenvolvimento.

A este respeito, Veiga refere que um forte debate internacional sobre o tema do Desenvolvimento surge da observação de que em diversos países “o intenso crescimento económico ocorrido durante a década de 1950 (...) não se traduziu necessariamente em maior acesso de populações pobres a bens materiais e culturais, como ocorrera nos países considerados desenvolvidos” (Veiga, 2008: 19).

---

<sup>5</sup> Produto Interno Bruto

Assim, entende-se que o Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD advém das alterações globais no quadro político e nas estruturas económicas e sociais, que alargaram a consciência de que o desenvolvimento só seria possível se fosse centrado nas pessoas, ou seja, num contexto onde as evidências levam a que o crescimento económico esteja cada vez mais longe de ser considerado um sinónimo de Desenvolvimento e seja visto apenas como parte de um processo maior (Veiga, 2008).

O primeiro relatório do PNUD, explícita assim a ideia de que o Desenvolvimento se refere fundamentalmente à possibilidade das pessoas viverem o tipo de vida que escolhem, tendo acesso aos instrumentos e oportunidades necessários para fazerem as suas escolhas.

No entanto, a abordagem inovadora do relatório não se centra apenas na definição do conceito de Desenvolvimento Humano. As propostas políticas apresentadas para a criação de estratégias de desenvolvimento para a década de 90, são precisas e centram-se numa perspetiva prática com base em linhas orientadoras para as estratégias a utilizar.

É neste sentido orientador que o mesmo relatório apresenta a proposta de um novo indicador de medição do Desenvolvimento – o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) –, com base em três dimensões: a esperança média de vida, o nível de alfabetização e a possibilidade de adquirir produtos necessários à satisfação de necessidades básicas.

O IDH afirma-se então como um esforço para encontrar uma forma de medição do Desenvolvimento mais próxima da realidade. No entanto, neste relatório é reconhecido que o índice tem limitações, tendo em conta a complexidade dos processos de desenvolvimento.

Ainda sobre o IDH, Veiga afirma que “(...) é discutível qualquer esforço de se encontrar um modo de mensuração que possa ser representado por um índice sintético, por mais que se reconheça seu valor simbólico e sua utilidade em termos de comunicação” (Veiga, 2008: 105).

O autor clarifica, expondo que “(...) o processo de desenvolvimento é muito mais amplo e mais complexo do que qualquer medida sumária conseguiria captar, mesmo quando completada com outros índices” (Veiga, 2008: 87).



As inquietações ligadas às questões do Desenvolvimento Humano surgem ainda espelhadas em diversos documentos apresentados pela ONU ao longo dos últimos anos.

Entre estes documentos destaca-se a Carta das Nações Unidas, de Abril de 1945, resultante da Conferência de São Francisco, como o primeiro documento a abordar questões relacionadas com o tema.

No contexto do pós-Segunda Guerra Mundial, este documento coloca como um dos propósitos das Nações Unidas a promoção da cooperação internacional na resolução de questões económicas, sociais, culturais e humanitárias. Esta Carta marca igualmente a intenção de apoio à elevação dos níveis de vida e à criação de condições de desenvolvimento.

Já em 1966, destaca-se o Pacto Internacional dos Direitos Económicos Sociais e Culturais que resultou do compromisso de diferentes países na reunião de esforços nos desafios do Desenvolvimento Humano. Neste mesmo pacto foram estabelecidas metas como a diminuição da mortalidade infantil, a obrigatoriedade da educação primária gratuita ou o acesso à saúde, entre outras também ligadas aos Direitos Humanos e ao acesso às necessidades básicas.

Vinte anos mais tarde, em 1986 o Desenvolvimento consagra-se como um dos direitos humanos. Neste ano a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento coloca o Desenvolvimento como um direito inalienável, segundo o qual os indivíduos podem assegurar a garantia dos restantes direitos fundamentais, enfatizando a igualdade de oportunidades individuais e coletivas de desenvolvimento humano e económico.

É neste contexto que se assume o Desenvolvimento como direito e dever dos Estados, apontando como fundamental a sua participação na cooperação internacional e colocando-os como responsáveis pela criação e operacionalização de políticas de desenvolvimento, sendo estes ainda chamados a garantir a aplicação dos Direitos Humanos e do respeito às liberdades fundamentais.

Já em Setembro de 2000, da Cimeira do Milénio resultou uma das mais importantes declarações sobre Desenvolvimento – a Declaração do Milénio –, caracterizada como “um pacto entre nações para eliminar a pobreza humana” (PNUD *Cit. in* Amaro, 2003: 60).

Nesta Declaração, a fixação de metas concretas denominadas Objetivos de Desenvolvimento do Milénio permitiu e incentivou a inclusão mais generalizada das

linhas orientadoras definidas nas estratégias do sector público, privado e das organizações da sociedade civil, tanto ao nível internacional, como nacional e local.

Destacam-se então por fim os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio: (1) Erradicar a pobreza extrema e a fome; (2) Alcançar o ensino primário universal; (3) Promover a igualdade do género e dar poder às mulheres; (4) Reduzir a mortalidade de crianças; (5) Melhorar a saúde materna; (6) Combater o HIV/SIDA, malária e outras doenças; (7) Assegurar a sustentabilidade ambiental e (8) Promover uma parceria mundial para o Desenvolvimento.

Pode ainda realçar-se que o conceito de Desenvolvimento Humano está intimamente ligado à conceção do Desenvolvimento como liberdade de Amartya Sen. O autor defende que a qualidade de vida não pode ser medida pela riqueza das nações, o PIB, mas pelas liberdades proporcionadas aos indivíduos, que são as liberdades políticas, facilidades económicas, oportunidades sociais e segurança que contribuem para o aumento da liberdade individual.

Neste sentido, as liberdades individuais abordadas no contexto do Desenvolvimento Humano, são as liberdades intrínsecas aos seres humanos como a saúde, a educação, a habitação, entre outras que respondem às necessidades dos seres humanos. Tratam-se então de liberdades que garantem a melhoria de vida dos Homens (Sen, 2000: 34).

Importa salientar que, na conceção de Sen, a liberdade não é vista apenas como o fim do Desenvolvimento, mas como o meio para o concretizar.

As liberdades não são apenas os fins primordiais do desenvolvimento, mas também os meios principais. (...) Liberdades políticas ajudam a promover a segurança económica. Oportunidades sociais facilitaram a participação económica. Facilidades económicas podem ajudar a gerar a abundância individual, além de recursos públicos para os serviços sociais. Liberdades de diferentes tipos podem fortalecer umas às outras (Sen, 2000: 25-26).

Nesse mesmo sentido, o autor assenta a centralidade da liberdade no processo de desenvolvimento em dois fatores. Por um lado, a razão avaliatória, segundo a qual se entende que o desenvolvimento económico surge a partir do momento em que existe um aumento das liberdades dos indivíduos e, por outro, a razão da eficácia segundo a qual é percebida a necessidade de os indivíduos terem livre condição de agentes para que ocorra o progresso pretendido (Sen, 2000: 18).

Por fim, Sen define como a grande limitação da economia a não atribuição da importância necessária às liberdades do Homem, afastando-se “(...) do enfoque sobre o valor das liberdades em favor do valor das utilidades, renda e riqueza” (Sen, 2000: 42).

#### **4. O Desenvolvimento Local**

A “fileira das pessoas e das comunidades” centra-se na visão das pessoas como motor do desenvolvimento e está expresso nos conceitos de Desenvolvimento Participativo e Desenvolvimento Local. Pode observar-se que, nos anos 50 e 60, já existiam iniciativas pontuais ligadas a esta visão do desenvolvimento sob a designação de Desenvolvimento Comunitário. No entanto, o reconhecimento do conceito de Desenvolvimento Local surgiu apenas a partir da década de 70.

Neste sentido, Amaro (2009, p. 108-110) considera o final dos anos 70 como o início da afirmação científica do conceito de Desenvolvimento Local e os anos 90 como o princípio do seu reconhecimento político-institucional.

Assim a afirmação do conceito na década de 70 nasceu da proposta do conceito de Desenvolvimento Endógeno, por especialistas da UNESCO, a qual defendia o afastamento da imitação dos modelos de desenvolvimento das sociedades industrializadas. Conceito que pressupunha que a iniciativa no desenvolvimento deveria partir do local, tendo como base os seus constrangimentos e potencialidades.

Desta forma, entende-se que a experiência desenvolvida por organizações nacionais e internacionais no terreno mostra um caminho diferente para o Desenvolvimento, deixando evidente a necessidade de alteração da lógica funcionalista para uma abordagem que parta do local.

No entanto, foi a década de 80 que esteve na base da formulação conceptual do Desenvolvimento Local, na perspectiva dos métodos de inspiração indutiva e do paradigma territorialista do desenvolvimento. Em particular, na linha das publicações da revista *Development Dialogue*, editadas pela Dag Hammarskjold Foundation, que se centram na comunidade local e no território e consideram a participação o eixo nuclear dos processos (Amaro, 2009, p. 108-110).

A afirmação do conceito de Desenvolvimento Local assenta, assim, por um lado na via dedutiva, que parte da experiência no terreno, por outro lado, baseia-se numa perspectiva teórica que tem como base o paradigma territorialista.

Importa destacar que, segundo o paradigma funcionalista, o Desenvolvimento é tomado como sinónimo de crescimento económico. Desta forma, o sucesso nos processos de desenvolvimento passaria pela abertura das economias ao comércio internacional e pela modernização através do processo de industrialização, do investimento no espaço urbano e da utilização de tecnologia avançada, bem como pelo aumento das escalas das organizações e dos projetos.

Em suma, esta abordagem baseia-se na visão de que o crescimento económico só seria possível através de um planeamento central baseado num processo *top-down*, com especial enfoque na industrialização e urbanização. (Henriques, 1990)

Os programas implementados segundo esta lógica tiveram, no entanto, resultados muito aquém dos esperados, aumentando o fosso entre regiões mais desenvolvidas e as menos desenvolvidas.

Pode, neste contexto, afirmar-se que o paradigma territorialista surge da crítica a esta abordagem, propondo a aplicação de estratégias *bottom-up*, onde a comunidade local seria o motor do desenvolvimento do seu território e o foco seria a satisfação das suas necessidades.

Este paradigma entende que o Desenvolvimento deve ser “desencadeado ao nível das mais pequenas unidades territoriais” (Henriques, 1990: 53) e que “(...) se alcança através da mobilização integral dos recursos das diferentes regiões para a satisfação prioritária das necessidades das respetivas populações” (Henriques, 1990:51).

Deste modo, este paradigma afirma-se como base para a consolidação de uma visão diferente do Desenvolvimento, caracterizada por “uma vontade comum de melhorar o quotidiano” e que é “feita de confiança nos recursos próprios e na capacidade de os combinar de forma racional para a construção de um melhor futuro.” (Melo, 1988: 82)

É neste sentido que Amaro (2003) refere que o Desenvolvimento Local pode ser entendido como “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 perspetiva integrada dos problemas e das respostas.” (Amaro,2003, p.57)

Amaro afirma que são consideradas iniciativas de desenvolvimento local aquelas cujos processos de desenvolvimento tenham presentes as seguintes características (Amaro, 2009: 111): (1) constituem um processo de mudança cujo objetivo é a melhoria do bem-

estar; (2) o processo é centrado numa comunidade, que não é uma delimitação territorial mas uma comunidade identitária, com uma solidariedade ativa capaz de se mobilizar para a ação coletiva e para a resolução de problemas; (3) a existência de necessidades básicas por satisfazer, que podem ser de diferentes tipos, como educacionais, emprego, saúde, entre outras; (4) a mobilização das capacidades locais é o ponto de partida da resposta às necessidades, numa lógica endógena de resolução dos problemas; (5) a comunidade é sujeito-ator e não o objeto ou público-alvo do processo, através da participação e do *empowerment*; (5) São mobilizados recursos exteriores; (6) os problemas e as soluções são vistos de forma integrada; (5) o trabalho é desenvolvido em parceria entre diversas instituições; (6) existe um impacto tendencial em toda a comunidade; (7) observa-se uma grande diversidade de processos e resultados.

Neste contexto, podemos afirmar que o conceito de Desenvolvimento Local tem como base os pressupostos do paradigma territorialista, conjugando-os com as aprendizagens obtidas pelas diversas experiências no terreno. Assim, a diversidade de realidades locais e de experiências contribui para que Desenvolvimento Local seja um conceito dinâmico com diferentes perspetivas.

## **CAPÍTULO II - O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS**

As práticas de Responsabilidade Social das Empresas assumiram diferentes formas em diferentes contextos históricos e foram acompanhadas por uma constante evolução do conceito. Assim, a fim de ilustrar esta evolução, serão desenvolvidos os seguintes pontos:

- (1) O primeiro ponto – Evolução Histórica do conceito de RSE – terá em conta o contributo de diversos autores e uma breve descrição dos principais marcos da conceptualização a partir da década de 50.
- (2) O segundo ponto – Diferentes correntes de pensamento da RSE – descreverá os quatro grandes grupos de teorias analisadas por Garriga e Melé, no artigo *Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory* (2004).

### **1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social das Empresas**

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas apresenta uma evolução extensa e para analisar a história do conceito, este ponto terá em especial consideração dois artigos de Archie Carroll: *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional*

*construct* (1999) e *A History of corporate social responsibility: concepts and practices* (2008).

Pode afirmar-se que numa fase anterior à década de 50 já se assistia a diversas práticas por parte das empresas, e especialmente dos empresários, que são próximas do que seria considerado responsabilidade social, existindo no entanto, uma base teórica muito pouco desenvolvida. Assim, neste sentido, Patrick Murphy (1978) classifica a época anterior aos anos 50 como “era filantrópica”, na qual as empresas faziam especialmente donativos para caridade (Carroll, 2008).

Segundo Carroll, a era moderna do conceito de Responsabilidade Social das Empresas tem início então na década de 50 com a publicação do livro *Social Responsibilities Of the Businessman*, de Howard Bowen<sup>6</sup>. Bowen assume, nesta obra, que as grandes empresas existentes na época constituíam enormes centros de poder e de decisão, e assim, as suas ações tinham implicações na vida dos cidadãos, devendo estas agir em concordância com o seu poder (Carroll, 1999).

No mesmo livro o autor coloca a questão “What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?” (*cit in* Carroll, 1999: 270), e apresenta a seguinte definição para responsabilidade social: “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).

Durante esta década, o conceito de Responsabilidade Social mostra-se alvo de diversos estudos, podendo destacar-se os de Eells, Heald e Selekman, com trabalhos que se centram nas questões éticas dos negócios e compromisso com a sociedade. (Carroll, 1999) É neste contexto, que se assiste ao início da disseminação do conceito no espaço académico e empresarial.

Em suma, pode concluir-se que a década de 50 se destaca como uma época em que os empresários se começam a familiarizar com o tema da responsabilidade social, sendo esta no entanto, uma fase histórica mais centrada na discussão teórica do que na prática de RSE. (Carroll, 2008)

A década que se segue, os anos 60, é marcada por um esforço de formalização do conceito por diferentes autores. Contudo, o conceito continua centrado no gestor,

---

<sup>6</sup> Bowen é considerado por Carroll o “pai da Responsabilidade Social”

falando-se da Responsabilidade Social do homem de negócios<sup>7</sup> e não de Responsabilidade Social Corporativa ou das Empresas.

Carroll fez referência a alguns dos autores que se destacaram neste processo de formalização durante a década de 60, sendo Davis (1960), McGuire, Blomstrom e Walton considerados alguns dos mais relevantes. (Carroll, 1999)

O primeiro autor referido, Davis, baseia a sua ideia na assunção da existência de uma relação direta entre responsabilidade e poder, que se pode observar na “Iron Law of Responsibility<sup>8</sup>”, que faz referência às consequências negativas da não utilização do poder social.

Já em 1963, McGuire formula uma definição de Responsabilidade Social das Empresas mais exata que as propostas anteriormente apresentadas, considerando que as responsabilidades da empresa não se limitam às dimensões económica e legal impostas.

Ainda na mesma década, em *Corporate Social Responsibilities*, Walton oferece um importante contributo, focando as consequências éticas da interação entre a empresa e a sociedade, tendo como base o reconhecimento da existência de uma relação entre estas.

Sobre esta fase, Carroll (2008), salienta que na época, as ações ligadas à Responsabilidade Social se baseiam especialmente na preocupação com a filantropia e caridade. Pode entender-se este comportamento, intimamente ligado às obrigações morais e princípios religiosos, por se mostrar de acordo com os valores que guiavam a sociedade norte americana na época.

Na década de 60 assiste-se, no entanto, ao aumento da força de uma nova vertente, contrária às anteriormente referidas, que assume as forças de mercado como impulsionadoras da economia e, consequentemente, promotoras de bem-estar social.

É neste contexto que Friedman, representante máximo desta corrente, corrobora e fortalece uma ideia já defendida por Levitt em 1958, com base no pressuposto que a Responsabilidade Social das Empresas deveria focar apenas a maximização do lucro e o cumprimento da lei.

---

<sup>7</sup> “Social Responsibility of businessmen”

<sup>8</sup> “Iron Law of Responsibility”: “the social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power” (*Cit. in* Carroll, 1999)

Assim, para Friedman, gerindo de forma eficiente, criando empregos, pagando impostos e maximizando os lucros, a empresa cumpria totalmente a sua responsabilidade. Friedman, argumenta ainda, que as questões sociais deveriam ser geridas por instituições mais habilitadas para o fazer que as empresas, como seria o caso de Igrejas ou do Estado, e que a ideia de RSE poderia ter como consequência o enfraquecimento do sistema capitalista. (Friedman, 1982)

Neste sentido o autor expõe: “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)

No que diz respeito à década que se segue, Carroll adianta que nos anos 70 se multiplicaram as definições e abordagens alternativas do conceito.

No início da década, em 71, o Comité para o Desenvolvimento Económico (CED) assumindo uma mudança social, apresenta uma publicação onde revela preocupações com questões relacionadas com temas como a pobreza, a exclusão e o meio ambiente. Nesse sentido o Comité estabelece novas responsabilidades para as empresas, considerando que o seu futuro dependia das respostas às novas exigências sociais, o que se revela uma perspetiva mais prática da RSE.

No ano seguinte, Manne e Wallich, em *The Modern Corporation and Social Responsibility*<sup>9</sup>, defendem o apoio social como forma de alcançar as metas essenciais da empresa, centrando-se na dimensão económica.

Já em 1973, Davis apresenta uma definição para Responsabilidade Social das Empresas mais próxima daquela que hoje está generalizada, como sendo o compromisso de análise dos efeitos sociais causados pela empresa, como forma de criar resultados sociais e económicos positivos além daquilo que são as obrigações legais. Deste modo, considera que a RSE começa onde termina a lei.

A ideia a cima descrita é ainda apoiada por Preston e Post (1975), que reforçam, assim, a extensão do papel da empresa na sociedade e da sua interação.

Carroll, no final da década de 70, expõe que a responsabilidade social inclui as expectativas que a sociedade tem em relação à empresa e no artigo *Three-Dimensional*

---

<sup>9</sup> Livro resultante da compilação de um debate promovido pelo American Enterprise Institute



*Conceptual Model of Corporate Performance*, o autor propõe pela primeira vez as quatro dimensões da 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).<sup>10</sup> Estas dimensões mais tarde tomariam a forma de pirâmide, tornando-se num dos mais importantes modelos de RSE.

Já os anos 80 caracterizam-se por serem marcadamente uma época conturbada para as empresas, especificamente ligada à divulgação de diversos escândalos relativos a comportamentos eticamente reprováveis. Estes Escândalos colocaram muitas empresas numa situação de exposição negativa, observando-se assim graves consequências na opinião pública sobre o sector empresarial.

Neste contexto, a década foi caracterizada especialmente pela diversidade de aplicações e estudos empíricos relacionados com o conceito, dando-se especial enfoque à relação entre a RSE e o desempenho financeiro.

Na mesma época, destaca-se ainda o aparecimento de temas complementares, como políticas públicas, ética empresarial, teoria dos *stakeholders* e desempenho social das empresas ou corporativo (Carroll, 1999).

Em 1984, Drucker apresenta a Responsabilidade Social das Empresas como uma noção complementar da rentabilidade e defende a responsabilidade Social como possível oportunidade de negócio: “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). Este contributo do autor viria então contrariar a visão apresentada por Friedman, segundo a qual a Responsabilidade Social representaria uma diminuição da rentabilidade de uma empresa.

No mesmo sentido, Cochran e Wood desenvolvem um estudo, denominado *Corporate social responsibility and financial performance*, onde inventariam diversas formas de ligar a RSE e a rentabilidade, conseguindo demonstrar que esta relação poderia figurar uma forte motivação para a implementação da RSE.

Durante a década seguinte, nos anos 90, o número de contribuições no que respeita à definição do conceito de RSE é reduzido, assistindo-se no entanto, ao desenvolvimento

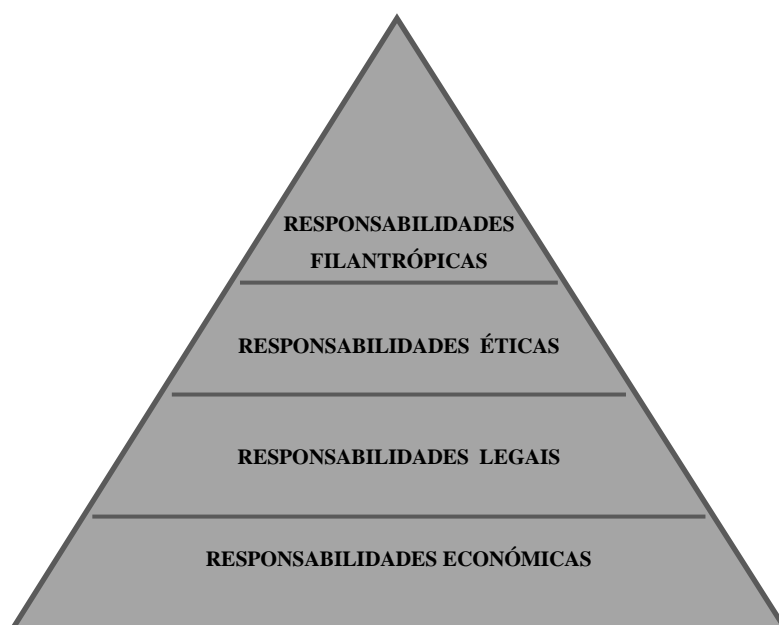
---

<sup>10</sup> As dimensões referidas serão descritas no ponto seguinte “ diferentes correntes de pensamento da Responsabilidade Social da Empresas”

de conceitos complementares, sendo alguns dos mais relevantes a teoria dos *stakeholders*, a teoria da ética empresarial e cidadania corporativa.

Em 1991, Carroll revê a sua definição de RSE em quatro dimensões no artigo *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, onde estabelece o modelo de pirâmide (Figura 1) integrando as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias ou filantrópicas, já apresentadas pelo mesmo autor em 1979.

Nesta obra, Carroll relaciona ainda o conceito de Responsabilidade Social das Empresas com a ideia de gestão dos *stakeholders*, definindo como principal objetivo a sua gestão de forma ética e moral. (Carroll, 1991)



*Figura 1.1 – Modelo Piramidal de RSE*

*(Fonte: Carroll, 1991:42)*

Salienta-se ainda que, por outro lado, a década de 90 se destaca por uma presença maior e mais estruturada de diferentes instituições a trabalhar no âmbito da promoção da Responsabilidade Social e também pelo aumento da divulgação periódica de relatórios e balanços referentes à Responsabilidade Social por parte das empresas.

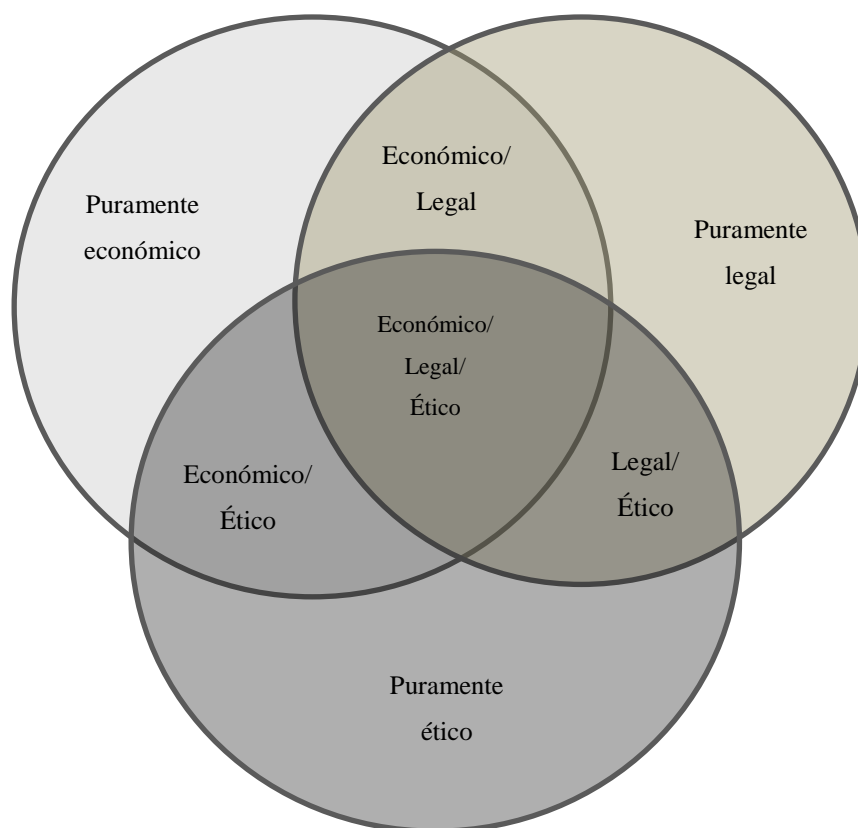
No início do século XXI, os estudos sobre a Responsabilidade Social das Empresas concentraram-se especialmente em esclarecimentos, atualizações e avaliações sobre o conceito. Destacando-se a reformulação do conceito de Carroll e a definição de RSE do Livro Verde da União Europeia.

Um dos conceitos mais utilizados até hoje está presente no *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (2001), onde a Comissão das Comunidades Europeias apresenta o conceito de RSE como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua integração com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 17)

No documento pode encontrar-se uma forte ligação entre o conceito de RSE e o desafio do Desenvolvimento Sustentável (DS) e, assim, é proposto às empresas que desempenhem um papel mais ativo na persecução deste mesmo objetivo, assumindo na sua atuação os três pilares do DS: económico, social e ambiental. Importa ainda referir que o *Livro Verde* prevê duas dimensões da RSE: A interna (colaboradores) e a externa (comunidade local, parceiros comerciais, fornecedores, consumidores, autoridades públicas, sindicatos e organizações não-governamentais). Salienta igualmente a necessidade de ser assumida uma gestão integrada da RSE, abrangendo as duas dimensões. (Comissão das Comunidades Europeias, 2001)

É em 2003 que Schwartz e Carroll apresentam um novo modelo para a Responsabilidade Social (Figura 2) que pretende representar uma evolução do modelo de pirâmide, que nasce do reconhecimento de diversas limitações encontradas no anterior modelo.

Neste contexto, podem determinar-se como as principais limitações encontradas no modelo de pirâmide: (1) a figura de pirâmide sugere tendencialmente que as responsabilidades do topo têm maior importância do que as da base; (2) não abarca a ilustração das sobreposições e influências entre domínios; (3) torna-se difícil de distinguir o que é filantrópico e ético; (4) Verificam-se lacunas nos critérios de classificação de uma atividade como económica, legal ou ética (Schwartz & Carroll, 2003: 505).



*Figura 1.2 - Modelo de três domínios da RSE*

*(Fonte: Schwartz e Carroll, 2003: 509)*

Schwartz e Carroll apresentam neste novo modelo, tal como representado na figura 2, três domínios sobrepostos e interligados. Por um lado, o domínio económico que diz respeito a atividades com impacto económico, direto ou indireto, na empresa. Por outro, o domínio legal, mais detalhado neste modelo do que no anterior, que considera que a legalidade pode ser observada em três categorias: (1) cumprimento da lei; (2) evitar o litígio civil e (3) antecipação das mudanças da lei. Por fim, o terceiro domínio, o ético, que se refere às responsabilidades éticas da empresa esperadas pela sociedade e pelos *stakeholders*. O domínio ético inclui ainda três padrões: (1) convencional; (2) consequencialista e (3) deontológico (Schwartz & Carroll, 2003: 509).

Pode observar-se assim que o modelo dos três domínios, apresentado a cima, parte da pirâmide anteriormente proposta por Carroll evidenciando-se como uma evolução do mesmo.

Destaca-se também que, em 2005, Philip Kotler e Nancy Lee publicam um livro onde pretendem demonstrar que a responsabilidade social é uma forma diferente de fazer negócios, combinando sucesso e criação de valor com uma atitude proactiva de respeito pelos *stakeholders*. Salientando-se como um importante contributo deste livro, a

proposta que os autores fazem de vinte e cinco boas práticas de RSE, divididas por diferentes categorias (Carroll, 2008).

Os últimos anos caracterizam-se pela multiplicação de temas ligados à RSE que, não sendo sinónimos, convergem e completam-se em diversos pontos. Assim, demonstra-se a pertinência da discussão de Schwartz e Carroll (2007)<sup>11</sup> sobre as possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um paradigma no campo da relação entre empresas e sociedade.

Neste contexto, os autores procuram unificar sob o mesmo modelo, cinco temas: cidadania corporativa, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, utilizando a estrutura de um diagrama de Venn, com três pontos centrais como base: valor, equilíbrio e responsabilidade (Carroll, 2008).

Por fim, no que se refere aos últimos anos, pode assistir-se a uma intensificação da utilização do conceito de Responsabilidade Social das Empresas, bem como de termos associados, generalizando-se as práticas em empresas de todas as dimensões e em diferentes geografias.

## **2. Diferentes correntes de pensamento da Responsabilidade Social das Empresas**

Ao longo da história do conceito de Responsabilidade Social das Empresas encontram-se posicionamentos muito distintos relativamente aos objetivos, motivações e graus de intervenção das empresas na sociedade, como exposto no ponto anterior, ideia que pode também ser encontrada na seguinte citação de Votaw (1972): “corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody.” (*Cit in*. Garriga e Melé, 2004: 51)

Neste sentido, afirma-se a necessidade de realizar uma breve descrição de algumas das abordagens e teorias de RSE que se mostram pertinentes ao longo da sua evolução desde os anos 50 até hoje. Para a concretização do objetivo de sistematização das abordagens será tido em especial consideração o artigo *Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory* de Garriga e Melé (2004). Neste artigo os autores contribuem para a análise das diferentes correntes de pensamento dentro do tema,

---

<sup>11</sup> O artigo é escrito e publicado online em 2007, no entanto a versão consultada é a publicação em 2008 na revista *Business and society*.

agrupando-as em quatro grandes tipos de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

### 2.1. Teorias Instrumentais

As teorias instrumentais baseiam-se na utilização da Responsabilidade Social como ferramenta estratégica para a criação de valor para a empresa, focando a realização de objetivos económicos.

As teorias instrumentais abrangem assim, três grupos de abordagens que se distinguem através do objetivo económico proposto.

#### (1) Maximização do valor para o acionista

Este grupo tem como base a ideia defendida por Friedman e Levitt, segundo a qual a responsabilidade da empresa é apenas maximizar o valor para o acionista, já exposta anteriormente na apresentação da evolução do conceito.

Neste sentido, este grupo assume que apenas devem ser realizados os investimentos sociais que produzam um aumento do valor para o acionista, rejeitando-se as exigências sociais que apenas representem custos para a empresa. (Friedman, 1982)

#### (2) Estratégia para alcançar vantagem competitiva

No segundo grupo, encontram-se três tipos de abordagens que se centram na forma de afetar recursos da empresa a fim de concretizar objetivos sociais e criar vantagens competitivas. São elas: (a) os investimentos sociais em contexto competitivo; (b) uma visão baseada nos recursos naturais e nas suas capacidades dinâmicas; (c) estratégia executada a base da pirâmide económica.

##### (a) Investimentos sociais em contextos competitivos

Porter e Kramer defendem o investimento em atividades filantrópicas como forma de melhorar o contexto competitivo, baseando-se as mesmas, no conhecimento e nos recursos que a empresa detém para a compreensão de problemas relacionados com a sua missão. Na mesma linha de pensamento, Burke e Lodgson sugerem que as ações filantrópicas ligadas à missão da empresa têm potencial para criar mais valor do que outro tipo de ações. (Garriga & Melé, 2004)

##### (b) Visão baseada nos recursos naturais e nas capacidades dinâmicas das empresas

A visão com base nos recursos da empresa, defendida por Barney em 1991 e Wernerfelt em 1984, sustenta que o desempenho de uma organização depende da sua interação com os recursos humanos e os recursos físicos.

A abordagem das capacidades dinâmicas está assente nas rotinas estratégicas através das quais os recursos são adquiridos, modificados e recombinaos afim da sua transformação em vantagens competitivas.

Neste sentido, Hart em 1995 desenvolve um modelo onde apresenta como três principais capacidades estratégicas: A prevenção da poluição; A gestão dos produtos; E o desenvolvimento sustentável.

### (c) Estratégia executada para a base na pirâmide económica

Esta abordagem baseia-se na verificação que correntemente o público-alvo das estratégias empresariais são as classes média e alta, deixando assim, à margem das opções estratégicas das empresas grande parte da população mundial, que se encontra na base da pirâmide económica.

Com base nesta visão, Prahalad e Hart, formulam alguns ajustamentos a fim de converter a população na base da pirâmide em consumidores ativos. Os autores propõem uma visão diferente sobre a população mais pobre, que encara este público-alvo como uma oportunidade para inovar e não como um problema. Os autores defendem que “Managers who focus on gross margins will miss the opportunity at the bottom of the pyramid (...)” (Prahalad & Hart, 2002: 5)

Esta abordagem defende o que se chama inovação disruptiva que, segundo Christensen e Overdorf se trata da criação de produtos ou serviços cujas especificidades se adaptam às necessidades da base da pirâmide com um custo de produção mais baixo, permitindo oferecer preços compatíveis com os rendimentos desta camada da população (Garriga e Melé, 2004)

### 3. Marketing de Causas

Os objetivos centrais do marketing de causas são o impulsionamento das vendas e o estabelecimento ou melhoria da relação com o cliente. A empresa procura criar uma reputação socialmente responsável tendo em vista a concretização destes objetivos.

O marketing de causas é definido por Varadarajan e Menon como as atividades de marketing com base em donativos para causas específicas. Pode entender-se a lógica de

*win-win* no marketing de causas quando Smith e Higgins expõem que este se baseia na utilização das preocupações do consumidor a fim de assegurar vantagens competitivas, e a causa recebe donativos que lhe são fundamentais (Garriga e Melé, 2004).

## 2.2. Teorias Políticas

Estas teorias focam o uso responsável do poder das empresas na sua interação com a sociedade. Neste grupo são destacadas três subtipos de teorias, sendo elas: o constitucionalismo empresarial; a teoria do contrato social; e a cidadania corporativa.

### (1) Constitucionalismo empresarial

Davis coloca o poder das empresas como elemento central no tema da Responsabilidade Social, ao defender que a empresa enquanto instituição social deve ser responsável no uso do seu poder. Neste sentido, Davis (1967) defende que “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, p. 63).<sup>12</sup>

### (2) Teoria do contrato social

A teoria do contrato social assenta na ideia de que as responsabilidades sociais das empresas advêm de um contrato social implícito com a sociedade.

Donaldson assume a existência de um contrato social entre as empresas e a sociedade que implica deveres indiretos da empresa para com a sociedade. A abordagem proposta pelo autor é, mais tarde, alargada na proposta da Teoria Integrativa do Contrato Social.<sup>13</sup>

### (3) Cidadania corporativa

As teorias assentes na cidadania empresarial focam os direitos e responsabilidades da empresa na sociedade. Neste contexto, distinguem-se três visões possíveis de cidadania corporativa: (1) A primeira visão, mais limitada, é empregue no sentido próximo da filantropia, investimento social ou responsabilidade, direcionados para a comunidade local. (2) A segunda visão, mais comum, equivale à Responsabilidade Social das empresas. (3) A terceira, e última, é uma visão mais abrangente de cidadania, intimamente ligada ao facto de cada vez mais se assistir ao aumento do poder do setor empresarial (Garriga e Melé, 2004).

---

<sup>12</sup> “Lei de ferro da responsabilidade”

<sup>13</sup> Donaldson e Dunfee, 1994; 1999 (Garriga e Melé, 2004)



### 2.3. Teorias Integrativas

O terceiro grande grupo, o das teorias integrativas, centra-se na ideia de que as empresas dependem da sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento. Com base nesta dependência, as teorias integrativas analisam a forma como as empresas integram as exigências sociais, defendendo que a gestão empresarial deve considerar as exigências sociais e integrá-las para que a empresa opere dentro dos valores sociais.

Assim, as teorias deste grupo focam a deteção, análise e resposta às exigências sociais que conduzem à legitimação e aceitação social, bem como ao prestígio das empresas, sendo divididas por Garriga e Melé, nas quatro visões que se seguem.

#### (1) Gestão de assuntos sociais

Esta abordagem assume que a implementação de um sistema de avaliação e resposta das empresas às questões sociais e políticas pode ter impactos significativos.

Sethi (1975) inicia uma abordagem assente na sensibilidade para os assuntos sociais e os processos de gestão das empresas para geri-los. Esta tese defende a importância, para a empresa, da capacidade de entender a diferença entre aquilo que a sociedade espera do seu desempenho e o seu desempenho atual. Esta diferença constitui um hiato localizado na zona de discricção.

Segundo Ackerman (1973), a zona de discricção não se encontra regulamentada, não é ilegal e não é sancionada. Assim, Ackerman e Bauer (1976) defendem que a empresa deve perceber este hiato e definir uma resposta para fechá-lo.

Em 1980, Jones assume uma abordagem que assenta nos processos e não nos princípios da Responsabilidade Social, acreditando 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, p. 58*) A abordagem de Jones (1980) está, então, mais centrada no processo de tomada de decisão e implementação do que nos resultados ou processos de conceptualização.

Em 1986, Wartick e Rude defendem que a abordagem da gestão dos assuntos sociais pretende funcionar como um sistema de alerta para as empresas, minimizando o aparecimento de imprevistos resultantes de mudanças sociais.

#### (2) Responsabilidade Pública

Preston e Post propõem o princípio da responsabilidade pública, alegando a insuficiência das abordagens da sensibilidade social e do processo acima descritas. Nesta visão, o conceito “público” substitui o de “social”, a fim de demonstrar a sobreposição da importância do processo público ao dos grupos de interesse ao nível da definição no âmbito das responsabilidades.

Segundo os autores, a intervenção das empresas no processo da política pública é legítimo e pode mostrar-se essencial, em particular nas áreas onde as políticas públicas se encontram em transição.

### (3) Gestão dos *stakeholders*

A abordagem da gestão dos *stakeholders* é orientada para as partes interessadas, para todos os que afetam e são afetados pelas atividades da empresa, procurando a sua gestão equilibrada.

As empresas são cada vez mais pressionadas por organizações não-governamentais, ativistas, comunidades, comunicação social, entre outros grupos de interesses. Neste contexto, as empresas procuram, agora, respostas para as exigências sociais e estabelecem um diálogo mais alargado com os grupos de partes interessadas.

Esta teoria assume que a filantropia na Responsabilidade Social das Empresas pode ser fundamental como estratégia defensiva, oferecendo proteção contra eventuais impactos negativos que a organização possa causar junto dos seus *stakeholders*. Assim, a Responsabilidade Social assume-se como ferramenta essencial para a sobrevivência da empresa.

### (4) Desempenho social da empresa

Esta teoria integra diversas visões anteriores, como o facto do desempenho social da empresa incluir a procura de legitimação social através da criação de processos para responder de forma adequada às exigências sociais.

O modelo de desempenho social é introduzido por Carroll em 1979<sup>14</sup>, quando o autor afirma que a Responsabilidade Social das Empresas inclui expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias, da sociedade em relação às empresas em determinado ponto no tempo (Carroll, 1979).

---

<sup>14</sup> *Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*

Também no âmbito da abordagem de desempenho social, Wartich e Cochran defendem que o envolvimento social da empresa assenta nos princípios da responsabilidade social, no processo de resposta social e na política de gestão de problemas.

#### 2.4. Teorias Éticas

O quarto e último grupo de teorias – as responsabilidades éticas da empresa – tem como base os princípios que guiam a empresa na contribuição ativa de resposta à necessidade de construir uma sociedade mais equilibrada. Pressupõe que os valores éticos devem estar presentes na interação da empresa com a sociedade, tornando-se a Responsabilidade Social um dever ético da empresa.

Como principais abordagens dentro deste grupo, distinguem-se as teorias baseadas nos direitos universais, nos interesses legítimos dos *stakeholders*, no Desenvolvimento Sustentável e no bem comum.

##### (1) Direitos Universais

Podem encontrar-se diferentes abordagens dentro deste grupo. No entanto, todas têm em comum a base na *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, bem como outras declarações internacionais referentes aos direitos humanos, laborais e proteção ambiental.

A abordagem dos Direitos Humanos em relação à atuação responsável das empresas está difundida em declarações e iniciativas internacionais, estando, por isso, mais presente no mercado global.

##### (2) Teoria normativa dos *stakeholders*

A teoria normativa dos *stakeholders* está incluída nas teorias integradoras, visto que diversos autores defendem esta teoria como forma de integração das exigências sociais. No entanto, encontram-se dentro deste subgrupo abordagens fundamentadas nas teorias éticas que assumem os princípios éticos como fator central na gestão equilibrada dos *stakeholders* (Garriga & Melé, 2004).

Freeman em 1984 apresentou a sua obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, centrada na ideia de que a empresa e os seus gestores têm uma relação baseada na confiança, não apenas com os acionistas mas com todos os *stakeholders*, como é o caso dos fornecedores, colaboradores, consumidores e comunidade local (Garriga & Melé, 2004).

### (3) Desenvolvimento Sustentável

O conceito já discutido de Desenvolvimento Sustentável refere-se a uma escala global e não especificamente empresarial. No entanto, a forte disseminação do conceito leva as empresas a adotar cada vez mais princípios baseados neste conceito, numa perspetiva mais alargada que não assenta apenas em questões ambientais.

Neste sentido, muitas empresas, especialmente multinacionais, centram a sua responsabilidade social nos três pilares do Desenvolvimento Sustentável apresentados na declaração resultante da Cimeira de Joanesburgo.<sup>15</sup>

### (4) Bem comum

Esta abordagem centra-se no bem comum e progresso da sociedade como valor referencial para a Responsabilidade Social.

Defende-se, portanto, que a empresa, sendo parte interessada como qualquer outro ator da sociedade, tem o dever de contribuir para o bem comum. Na sua atuação, a empresa não deve tornar-se prejudicial para a sociedade, mas prestar uma contribuição positiva para o bem-estar comum. Os contributos da empresa podem passar pela criação de riqueza, fornecendo bens e serviços de forma eficiente e justa, respeitando a dignidade e os direitos fundamentais.

No final deste ponto, considera-se fundamental referir que o seu principal objetivo consiste na demonstração da pluralidade do conceito de RSE, não podendo as abordagens apresentadas serem entendidas como estanques. Em primeiro lugar, por apresentarem diversas ligações entre si e especialmente por se observar que as práticas de RSE, muitas vezes aplicadas de forma empírica, não “cabem” obrigatoriamente apenas num dos grupos definidos. Desta forma, pretende salientar-se que o presente estudo não se baseia numa abordagem de RSE específica, mas antes nos diferentes contributos das diversas linhas de pensamento para uma maior participação social das empresas.

---

<sup>15</sup> Pilares do DS presentes na Declaração da Cimeira de Joanesburgo: Económico, Social e Ambiental.

### **CAPÍTULO III - RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DE DESENVOLVIMENTO, RSE e ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA**

Enquanto nos capítulos anteriores se pretendia conceptualizar e discutir diferentes visões sobre os temas do Desenvolvimento e da Responsabilidade Social das Empresas, assume-se agora fundamental fazer uma ligação entre os temas.

Por outro lado, entende-se determinante relacionar Responsabilidade Social das Empresas e Economia Social e Solidária, de forma a entender os seus diferentes papéis sociais e como podem concorrer por vezes para a concretização dos objetivos do Desenvolvimento em parceria.

Assim, o presente capítulo está dividido da seguinte forma:

- (1) O primeiro ponto – Responsabilidade Social das Empresas e Desenvolvimento – Assume como principal objetivo a compreensão do papel da RSE nos novos paradigmas do Desenvolvimento
- (2) Já no segundo pretende-se, em primeiro lugar, definir os conceitos de Economia Social e Solidária de forma sucinta, de modo a fazer o enquadramento necessário para, seguidamente, se discutir a relação entre os conceitos e as práticas de Responsabilidade Social das Empresas e da Economia Social e Solidária.

#### **1. Responsabilidade Social das Empresas e Desenvolvimento**

A mudança do paradigma do Desenvolvimento apela à tomada de consciência de todos os atores e a uma atuação comprometida, com um desenvolvimento mais sustentável e mais humano.

Deste modo, a generalização da perceção da importância de se construir uma nova forma de desenvolvimento tocou todos os sectores da sociedade, transformando-se num dos principais desafios reconhecidos para a humanidade. Este desafio obriga a um compromisso de todos os atores e a todas as escalas e desta forma o papel das empresas mostra-se determinante.

A sua participação na construção de um processo de desenvolvimento mais igualitário e mais sustentável materializa-se, assim, numa atitude mais responsável em relação ao seu ambiente interno e externo, conceptualizada nas diversas abordagens apresentadas no capítulo anterior.

Por outro lado, também a importância da mudança de atitudes face ao desenvolvimento é difundida especialmente através dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e de Desenvolvimento Humano, sendo estes os conceitos ligados ao desenvolvimento mais presentes em diretrizes internacionais.

Como tal, estes dois conceitos – em especial o de Desenvolvimento Sustentável – são aqueles que mais vezes se encontram ligados à Responsabilidade Social das Empresas.

Neste contexto, a importância da generalização da atitude responsável e comprometida com o desenvolvimento por parte das empresas vê-se espelhada na criação de padrões, códigos, acordos e recomendações, às escalas local, nacional e internacional, onde se coloca a RSE como um tema emergente e intimamente ligado ao desenvolvimento.

Nesse sentido, podem referir-se três grandes tipos de linhas de ação e bases institucionais para a Responsabilidade Social das Empresas ligadas ao Desenvolvimento.

Por um lado, temos as organizações e os documentos que tabelam as obrigações das empresas no que respeita ao cumprimento de normas comprometidas com um desenvolvimento mais justo. Estas organizações e documentos, nomeadamente das Nações Unidas, determinam obrigações gerais que também se aplicam à atuação das empresas, além das impostas pelas legislações nacionais. Como exemplo, citam-se duas organizações que delimitam os mínimos impostos internacionalmente para os temas dos Direitos de Trabalho e Direitos Humanos: A Organização Internacional do trabalho (OIT), nomeadamente através da Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, e a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU.

As segundas são declarações inspiradoras para a RSE, que conferem responsabilidades no cumprimento e na promoção do desenvolvimento e dos Direitos Humanos. Destacando-se a nível internacional, três documentos já referidos no primeiro capítulo – O conceito de Desenvolvimento –, são eles: O Relatório *O Nosso Futuro Comum*; A *Declaração do Milénio*, que fixa os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio; E a *Agenda 21*.

Na União Europeia, evidencia-se o documento da Comissão Europeia, posterior ao lançamento e discussão pública do *Livro Verde*, em 2002, com o título *Responsabilidade Social das Empresas: Um Contributo das Empresas para o*

*Desenvolvimento Sustentável*, que divulga a importância dos programas de RSE para o Desenvolvimento Sustentável.

Destaca-se, por último, a construção de redes e instrumentos que têm como objetivo a promoção da adoção de estratégias empresariais mais responsáveis.

Exemplo disto é o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), criado em 1995 e resultante da fusão do Business Council for Sustainable Development e do World Industry Council for the Environment. O WBCSD fornece às empresas uma plataforma sobre Desenvolvimento Sustentável, onde se partilham conhecimentos, experiências e boas práticas.

Também, a Global Reporting Initiative, criada em 1997 pela ONG CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e pelo PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), tem como objetivo apoiar as empresas na elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

Já o Dow Jones Sustainability Index, criado pela Dow Jones Indexes e pela SAM (Sustainable Asset Management) em 1999, caracteriza-se por ter sido o primeiro indicador de performance financeiro na área da sustentabilidade. A finalidade do indicador é a avaliação do desempenho das empresas que assumem o Desenvolvimento Sustentável nas suas estratégias de atuação.

Por fim, refira-se também o Global Compact, um projeto das Nações Unidas iniciado no ano de 2000, que visa mobilizar o sector empresarial para a incorporação e promoção de dez valores e princípios definidos nas áreas dos Direitos Humanos, do trabalho, do meio ambiente e do combate à corrupção.

No que respeita à Europa, refere-se a importância do fórum europeu MultiStakers para a RSE, cujo relatório final foi publicado em 2004. Este relatório sublinha pontos como: o acréscimo da capacidade das empresas para assimilarem e integrarem a RSE; a mobilização das organizações de apoio na implementação da RSE; a criação de condições adequadas para o desenvolvimento da RSE; o estímulo do diálogo com os *stakeholders*; e ainda a análise do papel das autoridades públicas na promoção e apoio da RSE.

Ainda na Europa, destaca-se o Roadmap (Roteiro Europeu para a Empresa) de 2005, que propõe cinco objetivos para as empresas, sendo eles: a inovação e

empreendedorismo; o desenvolvimento de aptidões e competências; a igualdade de oportunidades e diversidade; a saúde; e a segurança e proteção.

Conforme o exposto, entende-se que nas últimas décadas assistiu-se por um lado, a um apelo às empresas para participarem nos desafios do Desenvolvimento e, por outro, à criação de condições favoráveis para que estas conheçam e assumam o seu papel na sociedade.

A RSE caracteriza-se, cada vez mais, como um conceito e uma ferramenta indispensável na renovação da visão e atuação empresarial relativa às questões sociais, ambientais, culturais e territoriais, o que se evidencia tanto nos contributos institucionais apresentados como na afirmação dos diferentes conceitos ligados ao Desenvolvimento.

Compreende-se, assim que as empresas podem desempenhar um importante papel social, que se deve materializar através da incorporação, nas estratégias e na cultura organizacional, dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Local.

## **2. A Responsabilidade Social das Empresas e a Economia Social e Solidária**

### **2.1. Os conceitos de Economia Social e solidária**

Pode considerar-se que existem práticas não formais de Economia Social e Solidária desde que existem seres humanos e, conseqüentemente relações interpessoais. No entanto, é com a observação dos problemas sociais da Revolução Industrial que a proposta da Economia Social ganhou uma relevância significativa, inclusivamente em diferentes tendências políticas. Neste sentido, a crítica ao modelo dominante centrava-se na não integração da dimensão social na economia e esta nova proposta pretendia superar esta lacuna.

As entidades pertencentes à Economia Social regem-se segundo princípios e valores comuns, sendo eles: a finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade, não tendo o lucro como objetivo primário; a autonomia de gestão; a gestão democrática pelos membros; e a “primazia das pessoas e do objeto social sobre o capital na distribuição dos excedentes” (Defourny, 2009: 158).

O conceito de Economia Solidária mostra-se mais recente, tendo surgido na década de 90 a partir da observação da emergência de diferentes atividades económicas



organizadas pela sociedade civil e segundo princípios de cooperação, autonomia e gestão democrática (Laville & Gaiger, 2009).

Observa-se que a definição do conceito de Economia Solidária é plural e dinâmica, contando assim com visões diferentes de vários autores e mantendo-se em constante evolução. Neste sentido, trata-se de um conceito utilizado nos diferentes continentes com diferentes visões, tendo em comum o facto de se referir às atividades que têm como base a “primazia da solidariedade sobre o interesse individual e o ganho material, o que se expressa mediante a socialização dos recursos produtivos e a adoção de critérios igualitários” (Laville & Gaiger, 2009: 162).

Assim, a base teórica da Economia Solidária surge em três correntes, que se alinham com experiências existentes em diferentes regiões, são elas: a Corrente Europeia, a Corrente Ibero-americana e a Corrente da Macaronésia.

A Corrente Europeia, de base francófona, aponta a Economia Solidária como promotora dos valores da solidariedade e da democracia no modelo social europeu. Assume-se como a ação da sociedade civil de resistência à falência do Estado-providência na Europa, a favor das camadas sociais mais desprotegidas.

Por outro lado, a Corrente Ibero-americana refere-se a países da América Latina. Esta corrente tem como base as experiências de organização comunitária e as formas de organização solidárias que surgem das relações de entreajuda nas comunidades excluídas.

Por fim, a Corrente da Macaronésia diz respeito às regiões insulares de três países, Portugal, Espanha e Cabo Verde. Nesta corrente, pode observar-se um conceito de Economia Solidária mais amplo. Segundo Amaro, trata-se de uma economia que se constitui como ferramenta de luta contra a pobreza e a exclusão, se distingue da tendência economicista dominante na globalização e do neoliberalismo, procura responder à crise do sistema de *Welfare State* e promove uma relação mais justa entre os Homens e do Homem com o Ambiente.

A conceptualização da Economia Solidária tem como base a identificação de experiências organizacionais formais ou não formais que assumem diferentes formas de solidariedade perante os desafios de diversas realidades e que não se enquadram nem na economia de mercado nem na economia pública.

De acordo com o exposto, pode entender-se que a Economia Solidária e a Economia Social remetem para dois conceitos distintos, bem como experiências diferentes. Neste sentido, Amaro defende que Economia Solidária difere do conceito de Economia Social, nomeadamente no que diz respeito à afirmação da dimensão económica, à reafirmação da solidariedade democrática e à afirmação de novas dimensões: cultural, ambiental, do conhecimento e territorial.

Contudo, importa referir que o conceito de Economia Solidária surge a partir do objetivo de origem da Economia Social, a articulação da dimensão económica, social e política. Laville acredita, inclusivamente, que o conceito de Economia Social é fundamental para a identificação de formas jurídicas e institucionais, as entidades constituídas como Cooperativas, Mutualidades, Associações ou Fundações. O autor assume igualmente que as características comuns destas entidades servem também de base à definição do conceito de Economia Solidária (Laville & Gaiger, 2009).

## **2.2. Responsabilidade Social das Empresas e a Economia Social e Solidária**

Como anteriormente afirmado, os novos conceitos de Desenvolvimento preveem a mudança de atitudes e valores, mobilizando entidades públicas, sociedade civil e organizações empresariais para a construção de um futuro viável e mais justo.

Neste contexto, pode entender-se que a discussão dos conceitos e as atividades ligadas à Economia Social e Solidária e à Responsabilidade Social das Empresas detêm um papel central no debate sobre o Desenvolvimento.

No seguimento da discussão dos conceitos anteriormente realizada, pode afirmar-se que Economia Social e Solidária e RSE são conceitos distintos, na medida em que os primeiros se referem a organizações da sociedade civil que, não tendo o lucro como fim, integram a dimensão económica na busca de soluções para questões sociais, ambientais, culturais e territoriais. Por outro lado, o conceito de RSE, ligado ao setor empresarial que se caracteriza por ter o lucro como principal objetivo, materializa-se na incorporação de novas dimensões a par da económica na atuação empresarial.

No entanto, pode observar-se que os conceitos convergem das seguintes formas: (1) academicamente, tratando-se de conceitos distintos, encontram linhas comuns no que diz respeito aos novos desafios do Desenvolvimento, tal como na orientação para a sustentabilidade e a justiça social; (2) a nível operacional, RSE e ESS assumem-se

como diferentes formatos de resposta a estes desafios, por um lado, por parte das empresas e por outro, por parte da sociedade civil.

Evidencia-se então, que Economia Solidária e Responsabilidade Social são conceitos recentes que partilham o objetivo de entender e institucionalizar novas formas de participação na construção de respostas a falhas do modelo de Desenvolvimento baseado no crescimento económico. Afirmam-se como conceitos transformadores de estratégias de gestão, na definição de respostas eficientes e pró-ativas em relação às exigências das mudanças económicas, sociais e ambientais em diversos contextos.

Por outro lado, pode referir-se a importância da criação de estratégias de trabalho conjunto. Relevância que se torna evidente com a persistência dos problemas sociais, territoriais e ambientais não resolvidos, bem como o surgimento de novas realidades que apelam à cooperação para causas comuns em dinâmicas de parceria.

Neste sentido, a partilha de experiências e *know-how* entre organizações da Economia Social e Solidária e o sector privado pode constituir mais-valias para os dois sectores, valorizando-se mutuamente e fortalecendo o poder de mudança através da criação de parcerias e redes de cooperação.

Neste contexto, a construção do conhecimento torna-se fundamental, nomeadamente através da apresentação de novos modelos e propostas com base em experiências de trabalho conjunto entre os diferentes sectores da sociedade.

Assim, pode afirmar-se que a parceria entre organizações da Economia Social e Solidária e empresas, através da Responsabilidade Social, contribui para a construção de um modelo de desenvolvimento mais justo e sustentável, que combina as diferentes dimensões presentes nos conceitos de Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Local.

Assim, conclui-se que a participação de diferentes atores, com visões e estratégias próprias, e o desenvolvimento de parcerias em projetos integrados conjuntos têm um potencial de mudança reafirmado numa economia global.

## PARTE II - ESTUDO DE CASO DA ÁREA *ENERGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA FEDP*

Para a concretização do estudo foi realizada uma análise dos projetos da área *Energia para o Desenvolvimento* da Fundação EDP, inserida na Responsabilidade Social da EDP. Neste âmbito, foram analisados os projetos operacionalizados ou em curso até ao final de 2012. Sendo eles: (1) o projeto do Campo de Refugiados de Kakuma no Quênia; (2) o projeto Extensão Luz Bin na Guiné Bissau; (3) e o projeto da Aldeia Solar de Cabiri em Angola.

A possibilidade de realizar um estágio de seis meses na FEDP na área *Energia para o Desenvolvimento* permitiu um contacto privilegiado com os colaboradores que trabalharam nos três projetos e o acesso a documentação importante sobre a operacionalização, o que se revelou uma mais-valia na realização desta investigação. Acredita-se assim que as condições deste estágio viabilizaram a profundidade pretendida no estudo.

### CAPÍTULO IV - CONTEXTO GERAL

#### 1. As empresas nos países em desenvolvimento: qual o seu papel?

Para iniciar este capítulo, importa reafirmar duas das principais privações e retrocessos sentidos entre a década de 40 e o início da década de 70 (Amaro, 2003: 49-50)<sup>16</sup>: (1) os progressos derivados do desenvolvimento observam-se apenas em parte da população mundial; (2) e persiste a existência de carências, para as quais já existem soluções numa parte significativa das regiões do globo.

Assim, entende-se que a visão predominante do Desenvolvimento não garantiu a generalização da melhoria das condições de vida e o acesso a oportunidades de desenvolvimento para grande parte da população mundial. Assiste-se antes a uma evolução mundial que perpetuou a tendência de afastamento entre as condições de vida dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento.

A discussão do papel social das empresas ganha uma importância central neste contexto, existindo especial foco sobre as empresas multinacionais que assumem uma

---

<sup>16</sup> As privações e retrocessos deste trinta anos segundo Amaro (2003) encontram-se apresentados no ponto 1 – Evolução do conceito de Desenvolvimento – da presente dissertação.

posição fulcral na construção do cenário global, tendo em consideração a forte influência que exercem sobre sistemas políticos, financeiros e económicos.

Um grande número de multinacionais é hoje responsável por milhares de empregos, contribui para as finanças de diferentes países e operacionaliza ou tem influência na distribuição de bens e serviços e na difusão da informação. Evidencia-se este poder pelo facto de muitas apresentarem valores de vendas anuais superiores ao PIB (Produto Interno Bruto) de alguns estados.

A relação entre responsabilidade e poder está presente na visão das teorias políticas, já analisada no contexto das diferentes correntes de pensamento de RSE (Garriga & Melé, 2004), nomeadamente na Lei de Ferro da Responsabilidade, onde Davis defende que se as empresas não usarem o seu poder acabarão por perde-lo, demonstrando-se assim a importância da utilização eficiente do poder. (Davis, 1960)

Neste sentido, e num cenário global onde as empresas procuram deslocar atividades de produção e angariar novos mercados, levanta-se a questão do poder existente no sector empresarial e do papel que devem desempenhar nos países em Desenvolvimento (PED).

A globalização das empresas pode materializar-se nomeadamente na deslocação da produção para locais onde o cenário socioeconómico e os quadros legais e institucionais se mostram compatíveis com a redução de custos e o aumento da sua competitividade económica.

Esta deslocação deriva, nomeadamente, do facto de os países desenvolvidos, que passaram pelo processo de industrialização numa fase anterior, se encontrarem presentemente mais alertados para questões ambientais e sociais, tendo desenvolvido quadros legislativos mais rígidos para a atuação empresarial.

Por outro lado, a falta de acesso de uma parte significativa da população a bens de consumo, mesmo os essenciais como a água, comida ou eletricidade, representa um enorme potencial de mercado para muitas empresas (Prahalad & Hart, 2002: 8).

Neste contexto, entende-se que a presença de empresas e a sua atuação podem surgir como uma fonte de progresso, gerando riqueza, estimulando avanços tecnológicos, oferecendo novas soluções e promovendo uma aproximação aos padrões de vida dos países desenvolvidos, como suportado na teoria das estratégias para a base da pirâmide (Prahalad & Hart, 2002).

Paralelamente, a entrada de empresas multinacionais em países em desenvolvimento pode trazer graves lesões sociais, territoriais e ambientais, quando a sua atividade implica consequências negativas sobre as comunidades e locais.

Os efeitos negativos podem ainda alargar-se quando as lesões são ignoradas ou vistas como naturais, assumindo-se que são parte inevitável do processo de crescimento económico e conseqüentemente consideradas necessárias para o desenvolvimento dos países. Estes efeitos advêm, nomeadamente, do uso irresponsável de recursos naturais, do armazenamento de lixo tecnológico, de danos ambientais, da exploração de trabalho infantil ou de condições de trabalho desumanas.

Desta forma, evidencia-se que a atuação e as decisões das empresas nos PED têm poder para afetar grandemente os locais, as comunidades e o ambiente, podendo gerar um forte impacto positivo ou negativo. A atividade global coloca, assim, um novo conjunto de questões e desafios às empresas, podendo encontrar-se diversas respostas.

Neste contexto, as empresas podem operar em PED apenas cumprindo a legislação do país, seguindo princípios e diretrizes internacionais, assumindo uma postura de mecenas em países onde estão ou não presentes, ou incluindo na sua estratégia mecanismos pró-ativos que prestem contributos aos desafios de desenvolvimento dos locais.

Importa então refletir não apenas sobre o cumprimento de obrigações legais e diretrizes internacionais, como também, e especialmente, sobre o papel pró-ativo que as empresas podem assumir no processo de desenvolvimento dos PED.

Conseqüentemente, o primeiro grande desafio consiste em encontrar um ponto de equilíbrio estratégico. Este deve ter em conta que, por um lado, os quadros legais possibilitam operar a custos mais reduzidos, favoráveis ao crescimento económico da empresa o qual se assume como o seu primeiro objetivo. No entanto, é fundamental que cada empresa tenha presente que se deve reger pelos valores globais de responsabilidade em qualquer contexto.

Neste sentido, importa ter em consideração que o cumprimento das diretrizes estabelecidas internacionalmente em áreas como a dos Direitos Humanos, dos Direitos dos Trabalhadores e da proteção ambiental, é um dever de todas as empresas que atuam em qualquer mercado e este cumprimento deve ser independente das omissões ou falhas jurídicas e da situação política e social do país. É igualmente relevante salientar que o compromisso das empresas com estas regras deve passar não apenas pelo seu

cumprimento, como pela sua exigência a todos os *stakeholders*, assumindo assim o papel de promotoras dos Direitos Humanos e da Sustentabilidade.

Outro grande desafio para o sector empresarial é o da criação e aplicação de modelos adaptados e eficazes, assumindo uma postura pró-ativa na criação de projetos de RSE em PED.

Um grande número de projetos de RSE em PED assenta numa visão assistencialista que se baseia especialmente na doação esporádica de bens. Verifica-se que os modelos assentes nesta visão podem representar impactos muito positivos em situações concretas, como é o exemplo de campanhas de doação de bens em contextos de catástrofes naturais.

Porém, o impacto positivo de campanhas esporádicas, tendo em conta o objetivo concreto de suprir necessidades imediatas, não é aplicável a projetos direcionados para a promoção do desenvolvimento.

Projetos não integrados que se baseiam apenas na transferência de bens essenciais – como alimentos ou roupas – têm um grande impacto a curto prazo, mas tendem a perpetuar ciclos de dependência que podem ter efeitos contraditórios no processo de desenvolvimento das regiões e das comunidades.

Assim, o desenho e operacionalização de projetos de RSE que visam a promoção do desenvolvimento devem assentar numa perspetiva mais integrada, o que pode representar grandes desafios e, paralelamente, importantes oportunidades para as empresas e para os locais.

Um fator primordial a considerar nestes projetos é a diversidade de contextos. Tendo em conta que esta não possibilita a generalização de estratégias de desenvolvimento entende-se que, mesmo existindo uma estratégia central de RSE, é fundamental desenvolver mecanismos de adaptação desta estratégia aos diferentes locais e contextos.

Destaca-se ainda que os princípios segundo os quais as empresas se regem, e especialmente as formas de operacionalização que são eficazes nos países de origem – quando se tratam de países industrializados –, não podem ser replicados em países em desenvolvimento. A obrigatoriedade de adaptação a novos contextos, novas linguagens e diferentes lógicas de trabalho mostra-se, portanto, um importante desafio e uma forte oportunidade.

Esta adaptação confere um grande poder de flexibilidade à organização e aos colaboradores envolvidos nos projetos. O desenho e a implementação dos projetos podem assim possibilitar o desenvolvimento de novas competências e o aumento do poder de inovação que potencialmente constituem *inputs* para a estratégia global da empresa, podendo ser transportados para lógicas de negócio inovadoras (Prahalad & Hart, 2002).

Os projetos sociais, culturais ou ambientais constituem ainda um forte potencial na criação ou estreitamento de relações de parceria com diferentes *stakeholders*, como comunidades, instituições públicas ou Organizações da Sociedade Civil, que se mostram fundamentais para o crescimento ou implementação de negócios em diversos locais e áreas de mercado.

No final desta reflexão conclui-se que o sector empresarial tem um forte poder e que a presença das empresas em PED pode representar impactos significativos no desenvolvimento, com base numa atuação responsável e através da criação de projetos integrados. Salienta-se ainda que a lógica aplicada em projetos de Desenvolvimento assume-se como uma potencial fonte de oportunidades para as empresas.

## **2. Desenvolvimento e acesso à energia**

Sustainable development is the imperative of the 21<sup>st</sup> century. Protecting our planet, lifting people out of poverty, advancing economic growth – these are different aspects of the same fight. We endeavor to create new business and market opportunities, new jobs, and new possibilities for human advancement. We will not achieve any of these goals without energy – sustainable energy for all (Ki-moon, 2011: 3).

A energia elétrica assume-se como um agente fundamental para a satisfação das necessidades básicas das populações e para o processo de desenvolvimento. Assim, a exclusão elétrica torna-se um dos grandes entraves a este processo, na medida em que não possibilita o acesso às liberdades e oportunidades necessárias ao desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades, tendo ainda graves repercussões ambientais.

Neste contexto, o acesso à eletricidade assume um papel fundamental na ampliação de oportunidades, tendo um forte impacto em diferentes áreas-chave para o desenvolvimento, nomeadamente na educação, no acesso à informação, na segurança, na comunicação, na saúde e na geração de renda.



Atualmente parte da população mundial não tem acesso à energia elétrica e perto de três bilhões de pessoas dependem de fontes energéticas tradicionais, como o carvão ou a lenha, para satisfazer necessidades básicas como a iluminação, o aquecimento e a preparação de alimentos.

Num relatório publicado em Outubro de 2011, a International Energy Agency (IEA) estimou que “More than 1.3 billion people lack access to electricity, and at least 2.7 billion people are without clean cooking facilities. More than 95% of these people are either in sub-Saharan Africa or developing Asia.” (Ki-moon, 2011: 2)

Perante esta realidade, mostra-se determinante para o processo de desenvolvimento alargar o acesso à energia a todas as regiões do globo, assumindo que “In today’s economy, this is inequitable – a major barrier to eradicating poverty.”<sup>17</sup>

Por outro lado, entende-se que não é possível replicar os modelos energéticos atuais dos países industrializados, tendo em conta que os modelos de produção e consumo de energia que se verificam nestes países são hoje insustentáveis e que, neste sentido, a sua generalização se mostra impraticável.

É neste contexto que se assiste à formalização das questões ligadas à energia como um dos grandes desafios para um desenvolvimento mais sustentável. Se por um lado é determinante alargar o acesso à energia, por outro, deve ser pensada a diversificação energética para construir sistemas mais sustentáveis.

Assim, o acesso a tecnologias de energia renovável aparece como uma forte possibilidade de resposta às seguintes questões: “The key to both challenges is to provide sustainable energy for all – energy that is accessible, cleaner and more efficient.”<sup>18</sup>

É então assumido como grande desafio a construção de um futuro energético global mais sustentável: “The energy future we want is one in which everyone has access to modern energy services, our energy resources are used more efficiently, and we increasingly invest in renewable sources.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup><http://www.sustainableenergyforall.org/about-us>

<sup>18</sup> <http://www.sustainableenergyforall.org/about-us>

<sup>19</sup> <http://www.sustainableenergyforall.org/about-us>

Perante as estatísticas alarmantes e o reconhecimento da urgência do tema, durante o World Future Energy Summit, ocorrido em Janeiro de 2012 em Abu Dhabi, o secretário-geral das Nações Unidas Ban Ki-moon declarou o ano de 2012 como Ano Internacional da Energia Sustentável para todos (*Sustainable Energy for all*). No âmbito do qual se definiram as três principais metas a serem atingidas até ao ano de 2030: “Ensuring universal access to modern energy services”; “Doubling the rate of improvement in energy efficiency”; e “Doubling the share of renewable energy in the global energy mix.” (Ki-moon, 2011: 4)

O acesso universal à energia elétrica, tal como outros serviços públicos básicos, afirma-se como condição imprescindível para o alargamento das oportunidades sociais e económicas, bem como para a redução da vulnerabilidade em questões ambientais, especialmente em PED. Porém, as opções de tecnologia energética devem ter também em consideração a adaptação à diversidade de situações, de políticas nacionais e de necessidades e potencialidades específicas de cada local.

A fundamentação da priorização do acesso à energia em países em desenvolvimento, a preços comportáveis para as comunidades, é descrita na seguinte citação:

“(…) access to modern affordable energy services in developing countries is essential for the achievement of the internationally agreed development goals, including the Millennium Development Goals, and sustainable development, which would help to reduce poverty and to improve the conditions and standard of living for the majority of the world’s population.” (Ki-moon, 2011)

## CAPÍTULO V - CONTEXTO ESPECIFICO

### 1. A EDP e os desafios do Desenvolvimento

A EDP, empresa portuguesa a trabalhar no sector energético, foi criada em 1976 e decorreu da fusão de 13 empresas do sector energético nacionalizadas no período pós 25 de Abril de 1974.

Quando surgiu no mercado, a EDP ficou responsável pela eletrificação de Portugal, pela modernização da rede existente e pela extensão da rede de distribuição elétrica, assumindo-se hoje como uma das grandes empresas deste sector no mercado global.

Ao longo da sua evolução, desde 1976, a EDP assume naturalmente diferentes estratégias com base nas realidades internas e externas, sendo que a estratégia assente na sustentabilidade surge desta evolução.

No que diz respeito à realidade interna, a EDP passou por fortes mudanças tais como a alteração jurídica de Entidade Pública para Sociedade Anónima em 1993, o alargamento do sector de atividade e a entrada em novos mercados, o que gerou um grande crescimento do Grupo. Hoje, o Grupo EDP está presente em países como Portugal, Espanha, França, Estados Unidos, Reino Unido, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia e Brasil. (EDP, s.d.)<sup>20</sup>

Por outro lado, também no ambiente externo se assiste a grandes alterações em diversos níveis. No sector energético, destaca-se a liberalização do mercado doméstico em Portugal. No que respeita à visão do papel das empresas na sociedade, observa-se uma viragem, com o aumento da pressão para a transparência das organizações e para a sua participação não apenas em questões económicas, como também sociais e ambientais.

Neste contexto, as opções estratégicas da EDP procuram responder de forma eficaz às novas realidades, assumindo uma identidade baseada em valores de responsabilidade com a sociedade e o ambiente, na transparência e no envolvimento dos *stakeholders*.

A evolução da EDP desde a década de 70 resulta, assim, na afirmação da marca EDP e da sua imagem global ligada à sustentabilidade, assumindo como visão “Uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade.” (EDP, s.d.)<sup>21</sup>

O *core business* do Grupo EDP – o sector elétrico – é, então, indissociável das questões do Desenvolvimento, sendo a revolução energética um dos grandes desafios impostos. Desta forma, o sector onde opera coloca a EDP no centro das discussões sobre o Desenvolvimento Sustentável, Humano e Local e a atitude da empresa é decisiva para a sua subsistência. Neste sentido a EDP assume a integração de valores sociais e ambientalmente responsáveis definidos numa estratégia empresarial bem delineada.

A integração destes valores pode ser entendida através da seguinte citação presente no *site*: “A EDP está empenhada em desenvolver as suas atividades de uma forma sustentável, nos diversos sectores de atividade em que participa. A energia elétrica, em

---

<sup>20</sup> <http://intranet.edpon.edp.pt/pt/OurCompany/AboutUs/OurHistory/Paginas/HistoriaEDP.aspx>

<sup>21</sup> <http://intranet.edpon.edp.pt/pt/OurCompany/AboutUs/Paginas/default.aspx>

particular, constitui um motor de desenvolvimento económico, de combate à exclusão social e de melhoria da qualidade de vida das populações.”<sup>22</sup>

Uma clara declaração da estratégia adotada é a aprovação, dos Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP pelo Conselho de Administração, em 2004. A 31 de Maio de 2011, é aprovada a substituição dos princípios inicialmente estruturados. Nesse momento, é declarado que “a EDP procurará o equilíbrio entre os aspetos económicos, ambientais e sociais, através da aplicação dos seguintes princípios<sup>23</sup>”: (1) Valor económico e social; (2) Ecoeficiência e proteção ambiental; (3) Inovação; (4) Integridade e boa governação; (5) Transparência e diálogo; (6) Capital humano e diversidade; (7) Acesso à energia; (8) Desenvolvimento social e cidadania.

Também a presença e o desempenho em índices de sustentabilidade como o Dow Jones constitui uma demonstração da estratégia de ação global da EDP, alinhada com os desafios do Desenvolvimento e especialmente baseada no conceito de Desenvolvimento Sustentável.

“Em 2012, a EDP mantém uma posição de alto desempenho nos índices Dow Jones Sustainability Index, a nível mundial e europeu, figurando assim entre as elétricas mais sustentáveis.” (...)“Áreas como a gestão integrada do risco; os sistemas de controlo de gestão; a biodiversidade; o desenvolvimento do Capital Humano; o envolvimento com as partes interessadas e o envolvimento com a sociedade em termos de cidadania empresarial tiveram 100 de pontuação.”<sup>24</sup>

Um importante marco na estratégia de RSE da EDP é a criação, em 2004, da Fundação EDP (FEDP), instituição de direito privado sem fins lucrativos, que afirma os valores e a visão do Grupo, assentando a sua atividade em cinco valores estratégicos<sup>25</sup>: (1) inovação social; (2) excelência nas artes; (3) fusão da energia com ciência e educação; (4) promoção de cidades contemporâneas e sustentáveis; (5) e “construção de uma cultura corporativa que, a partir de cada um dos mais de 12 mil colaboradores da EDP, abram o grupo empresarial ao país e ao mundo.”

---

<sup>22</sup> <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/principiosepoliticas/Pages/PDS.aspx>

<sup>23</sup> <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/principiosepoliticas/Pages/PDS.aspx>

<sup>24</sup> <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/abordagemasustentabilidade/reconhecimento/dowjonesustainabilityindex/Pages/DowJones.aspx>

<sup>25</sup> <http://www.fundacaoedp.pt/fundacao-edp/quem-somos/missao-e-valores/126>

A Fundação EDP, partilhando os valores e princípios da EDP, assume uma abordagem assente em bases presentes nos conceitos de Desenvolvimento. Consequentemente, atua no sentido de promover, desenvolver e apoiar iniciativas de cariz social, cultural, científico, tecnológico, educativo, ambiental, desportivo e de defesa do património, bem como promover o estudo, a conservação e a divulgação do património ligado à energia elétrica. Desta forma, a atuação da FEDP organiza-se em cinco grandes áreas de intervenção: (1) Cultura; (2) Ciência e Energia; (3) Inovação Social; (4) Envolvimento de Comunidades e (5) Acesso à Energia.

Na estratégia da FEDP, alinhada com a EDP, a sustentabilidade e o desenvolvimento assumem portanto um papel central.

“(…) o envolvimento com as comunidades, mas também a visão global e uma ambição sem fronteiras, a construção de redes de parcerias, o estímulo à criatividade e à revelação de novos talentos e, por fim, a medição dos impactos efetivamente gerados na vida das instituições e das pessoas com as quais e para as quais a Fundação trabalha.”<sup>26</sup>

Em toda a sua comunicação, a Fundação EDP adota um posicionamento “que rejeita a tradicional lógica caritativa para privilegiar o investimento em projetos sustentáveis e com capacidade para quebrar ciclos de pobreza e de exclusão social.”<sup>27</sup> É ainda assumido que a sua intervenção se encontra alinhada com a estratégia "Para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo – Europa 2020", definida pela Comissão Europeia.<sup>28</sup>

No sentido do exposto, observa-se que a EDP se assume como uma multinacional com uma estratégia alinhada com os desafios do Desenvolvimento, comunicando claramente o seu compromisso.

## 2. A área *Energia para o Desenvolvimento* na FEDP

A área *Energia para o Desenvolvimento* ou A2E (*access to energy*) assume como missão a promoção do desenvolvimento através do acesso à energia, focando-se em comunidades que não são abrangidas pela rede elétrica (*off-grid*).

---

<sup>26</sup> <http://www.fundacaoedp.pt/fundacao-edp/quem-somos/missao-e-valores/126>

<sup>27</sup> <http://www.fundacaoedp.pt/fundacao-edp/quem-somos/missao-e-valores/126>

<sup>28</sup> <http://www.fundacaoedp.pt/envolvimento-comunidades/missao/responsabilidade-e-cooperacao/66>

O objetivo geral desta área é a implementação de projetos de acesso à energia em PED, através de soluções de energia renovável, principalmente solar. Neste sentido, a FEDP pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades-alvo dos projetos.

A Fundação EDP pretende assumir um papel que se baseia numa perspetiva integrada, estando presente desde as primeiras fases dos projetos, de identificação de oportunidades e de apoio na captação de financiamento, onde procura potenciar o encontro entre financiadores e beneficiários: “queremos perceber onde há fundos e onde há necessidades.” (GT)

O seu papel passa também pela gestão da operacionalização dos projetos, incluindo a gestão logística, técnica e de recursos, em conjunto com os parceiros. Finalmente passa ainda pela promoção da sustentação dos projetos, tendo em conta como um dos principais objetivos a futura sustentação, técnica e económica, das soluções implementadas, a fim de promover a continuidade dos projetos.

Ainda neste sentido, foi referido por um dos entrevistados: “O que nos diferencia é claramente a capacitação de carácter técnico, a preocupação com a sustentação futura e a visão holística dos projetos” (Entrevistado B).

Assim, entende-se que a FEDP procura contribuir para a criação de modelos de projetos de acesso à energia em países em desenvolvimento, através de uma aprendizagem constante no terreno: “Não estamos a criar coisas novas, estamos a combinar, de forma diferente, coisas que já existiam (...) Podemos dar um contributo para a construção de novas fórmulas” (GT). A FEDP assume como o seu principal papel, no desafio do acesso à energia, o contributo para a criação de modelos sustentáveis, e não a reprodução em grande escala, como é evidenciado na seguinte frase: “A nossa função é contribuir para a criação de novas fórmulas, não é massificar” (GT).

O acesso à energia encontra-se estreitamente ligado ao *core business* da EDP e ganha maior sentido no contexto da estratégia do Grupo ligada à área das energias renováveis e alinhada com a sustentabilidade. Em suma, pode observar-se que a área de acesso à energia sustentável concretiza o encontro entre uma necessidade existente e a estratégia e vocação do Grupo, abrindo ainda portas a novas formas de trabalho e novas geografias.

### 3. Apresentação dos projetos

#### 3.1. Kakuma

Nos últimos anos, o Quênia tem-se mantido um país considerado estável entre os países africanos. No entanto, grande parte dos países vizinhos enfrenta graves problemas, nomeadamente de instabilidade política e guerra civil.

É neste contexto que se afirma a necessidade da existência do Campo de Refugiados de Kakuma, situado aproximadamente mil quilómetros a norte de Nairobi, capital do Quênia, e próximo da fronteira com o Uganda e o Sudão.

Em Kakuma vivem mais de 75 mil refugiados, numa área com 15 quilómetros quadrados e dentro de cada acampamento existem zonas divididas por diferentes grupos étnicos. No campo convivem comunidades provenientes de diferentes países, sendo a maioria da Somália, Sudão, Etiópia, Eritreia, República Democrática do Congo, Uganda, Ruanda e Burundi, bem como um grande número de pessoas de outros Países africanos. Está situado numa região habitada pelos Turkana, um povo nómada que também se fixou no local e para o qual o campo trouxe novas dinâmicas de subsistência (Rai & Nthuku, 2010).

Importa referir que os campos de refugiados são locais construídos provisoriamente, por organizações internacionais e organizações não-governamentais, para alojar populações deslocadas. Como tal, um campo de refugiados tem, na sua génese, um carácter temporário e encontra-se apto para oferecer, especificamente, condições básicas de sobrevivência.

No entanto, o campo de Kakuma, construído em 1992, tem alojado pessoas durante grande parte da sua vida ou, em determinados casos, pessoas que nasceram e cresceram no campo sem nunca terem vivido noutro contexto. É esta realidade de permanência que transforma os campos de refugiados, nomeadamente Kakuma, num exemplo de uma reconhecida crise humanitária.

Este campo, tal como outros, debate-se com o problema da falta de acesso à rede elétrica com fortes repercussões sociais, económicas e ambientais. Sendo a energia o seu *core business*, a EDP e o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) criaram uma parceria.

Esta parceria previa o desenho e operacionalização de um projeto-piloto de acesso à energia em Kakuma, que foi apresentado na 5.<sup>a</sup> conferência anual da Clinton Global Initiative em Setembro de 2009.

Foram definidos como objetivos gerais do projeto de Kakuma (Rai & Nthuku, 2010: 4): (1) “improve livelihood of the refugee population”; (2) “Demonstrate solutions on energy, agro-forestry, environment”; (3) “Change perceptions and bring benefit to the population”; e (4) “Test case small scale solutions and demonstrate alternative possibilities”.

A fim de atingir estes objetivos, foram operacionalizados dez subprojectos dentro do programa de acesso à energia de Kakuma. Nos tópicos que se seguem será realizada uma breve descrição de cada um (Rai & Nthuku, 2010):

(1) “Green energy for buildings”

O projeto um consistiu na instalação de soluções de energia renovável em dez instituições do campo, tendo como principais objetivos: reduzir o consumo de Diesel usado em geradores elétricos; reduzir o número de “apagões”<sup>29</sup>; melhorar a educação e diminuir o abandono escolar; melhorar serviços médicos e sociais; aumentar o nível de conforto em casas e escritórios; e aumentar a segurança.

(2) “Green energy for water supply”

Este projeto diz respeito à solução de energia renovável encontrada para o furo de água do *compound* do ACNUR para reduzir o consumo e o custo do Diesel para geradores elétricos e garantir assistência em caso de falha de combustível.

(3) “Efficient lighting for buildings”

Prevvia o aumento da eficiência elétrica dos edifícios, reduzindo o consumo de diesel e promovendo a possibilidade de pagamento de lâmpadas de substituição (através da poupança de combustível).

(4) “Lighting for students”

O projeto materializou-se no desenvolvimento de um modelo de distribuição de lanternas solares a estudantes, tendo como objetivos aumentar a perceção das possibilidades das lanternas solares como solução para a falta de iluminação e insegurança, diminuir o abandono escolar e, conseqüentemente, melhorar os resultados escolares.

---

<sup>29</sup> Períodos de falta de eletricidade causados por falhas dos sistemas.



(5) “Lightting for streets/families”

Consiste na aplicação de soluções fotovoltaicas para a iluminação de rua e casas de famílias do campo, assumindo como objetivos: reduzir a insegurança (especialmente para as mulheres) e aumentar o tempo disponível para atividades familiares e de geração de renda.

(6) “Agro forestry at home”

Diz respeito à criação de hortas comunitárias abastecidas por uma bomba solar de água. Os objetivos são: a avaliação dos benefícios do acesso à irrigação de água; a reflorestação; a produção de alimentos para consumo ou venda; e também a redução da insegurança das mulheres na recolha da lenha.

(7) “Solar cookers”

Fornecimento de trinta fornos solares e formação em cozinha solar a restaurantes que empregam mulheres vulneráveis apoiadas pelo *National Council of Churches of Kenya*. Os objetivos do projeto são assim: reduzir o consumo de lenha; limitar o aparecimento de problemas de saúde ligados ao uso de lenha; aumentar a performance económica dos restaurantes; e demonstrar as possibilidades da combinação de fornos solares e cozinha com lenha.

(8) “Water purifiers”

Neste projeto foram distribuídos vinte purificadores de água para beber e para irrigação de hortas, com os seguintes objetivos: reduzir o consumo de lenha; reduzir o impacto do consumo de água não potável; e implementar soluções de acesso barato a água potável.

(9) “Environmental sustainability”

Centra-se em três formatos e destina-se a promover a sustentabilidade ambiental: um centro de demonstração para a agricultura, silvicultura e irrigação; o teste de métodos de abate da espécie *prosopis* melhorados que aumentam a regeneração; e na recuperação de um viveiro de árvores. Tem como objetivos: testar novos modelos; o *empowerment* da comunidade de Letea; e a demonstração de formas de geração de renda para os refugiados.

(10) “Social entrepreneurship”

O décimo projeto investiu no desenvolvimento das capacidades locais para a manutenção a longo prazo e uso sustentável das soluções na fase de pós implementação, bem como o apoio à formação de empreendedores. Este projeto teve como principais objetivos: garantir o suporte para a instalação e a manutenção das diferentes soluções

dos restantes projetos; reinserção social através da formação para o trabalho e aquisição de novos conhecimentos sobre energia e ambiente; envolvimento das instituições locais no desenvolvimento sustentável; e estudo de modelos de geração de renda a partir das soluções dos restantes projetos.

Relativamente à concretização do projeto de Kakuma, importa referir que a EDP e o ACNUR foram os coprodutores e realizaram-se diversas parcerias com outras organizações que trabalham no local.

### **3.2. Extensão Luz Bin**

À semelhança da grande maioria dos países da África subsariana, a Guiné-Bissau apresenta indicadores sociais muito baixos, agravados pela guerra e a crise político-militar, que contribuíram para a degradação das condições de vida da população.

A pobreza está presente em todo país, a Guiné-Bissau apresenta ainda um grande desequilíbrio entre as zonas urbanas e rurais, assistindo-se a uma acentuação do fenómeno da pobreza nas zonas rurais.

Assim, é nas comunidades rurais e mais pobres que se encontram os mais baixos níveis de escolaridade e alfabetização e onde existe menor acesso às instituições de ensino, o que agrava a situação de vulnerabilidade da população. Este fenómeno também se caracteriza por incidir mais fortemente na população feminina, o que poderá reduzir a participação das mulheres no presente e no futuro. Deste modo, este cenário perpetua potencialmente a desigualdade entre géneros.

Perante esta realidade, e no contexto do trabalho internacional que a ONGD TESE desenvolve através dos Engenheiros sem Fronteiras, foi realizado o projeto Luz Bin, um projeto da TESE nas zonas rurais de Bafatá.

O Luz Bin é um projeto de Cooperação para o Desenvolvimento, cujo objetivo é aumentar o acesso à educação para crianças e adultos, particularmente dirigido às mulheres.

Luz Bin, que significa “Luz vem” em crioulo, é um projeto que pretende alargar o número de cursos de alfabetização, através da iluminação das infraestruturas escolares e do aumento do número de horas de funcionamento das escolas.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> [http://www.tese.org.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=236:projecto-luz-bin&catid=34:inovacao-local-arquivo&Itemid=104&lang=pt](http://www.tese.org.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=236:projecto-luz-bin&catid=34:inovacao-local-arquivo&Itemid=104&lang=pt)

Perante os resultados positivos do Luz Bin, a TESE e a FEDP, que já mantinham uma relação de parceria em projetos noutras áreas, formalizaram uma parceria para a realização da Extensão do projeto Luz Bin.

O projeto Extensão Luz Bin, iniciado em Março de 2011 é, como o próprio nome indica, uma continuação do Luz Bin realizado pela TESE, possibilitando a iluminação de um maior número de escolas da mesma zona.

Nesse sentido, o projeto teve como principal foco a instalação de sistemas fotovoltaicos em mais quinze salas de aulas, em quinze tabancas<sup>31</sup> diferentes da mesma região, Bafatá, possibilitando, o acesso à energia elétrica em escolas situadas em zonas rurais *off-grid* de forma regular e com custos suportáveis.

De igual modo, o primeiro objetivo deste projeto foi prestar um contributo para atingir o ensino primário universal e a igualdade de género, através da instalação de sistemas elétricos nas salas de aulas. Para o efeito, foram instaladas os seguintes equipamentos nas quinze tabancas: (1) Um *kit* solar por escola, constituído por um painel de 95 Wp, um Regulador, uma Bateria, um Quadro Elétrico, cinco Lâmpadas e Cabos; (2) Um *kit* de manutenção por escola.

Além da eletrificação escolar, no projeto Extensão Luz Bin, foram ainda testados três tipos de tecnologias: lampiões (lanternas) solares, fornos solares e purificadores de água solares, com o objetivo de testar a adaptabilidade destas soluções de sustentabilidade nas comunidades.

Para testar estas soluções, a TESE selecionou duas tabancas-piloto, dentro das quinze que foram alvo de intervenção do projeto de iluminação escolar, onde se instalaram as seguintes soluções: (1) vinte purificadores solares de água, dez em cada tabanca; (2) quatro fornos solares para as cantinas escolares, dois em cada tabanca; (3) quarenta lampiões solares, vinte em cada tabanca.

### 3.3. Aldeia Solar de Cabiri

Em Angola, a guerra prolongada provocou a destruição de um grande número de infraestruturas, entre as quais os sistemas de geração e distribuição de energia. Como tal a atual rede elétrica angolana serve apenas uma pequena parte da população e assiste-se a falhas frequentes no fornecimento.

---

<sup>31</sup> Tabancas correspondem a aldeias.

A realidade acima referida coloca fortes entraves ao desenvolvimento económico e social do país, perpetuando situações de pobreza extrema e exclusão, e pondo em risco o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio.

Assim, perante a realidade da exclusão elétrica no país, o governo angolano criou a *Estratégia de Desenvolvimento para o Sector da Energia em Angola*, que define como principais objetivos: (1) o aumento do acesso à energia elétrica em 46% e (2) a redução das assimetrias entre regiões até ao ano de 2015 (4Change, 2013). Neste contexto, a energia solar aparece como um meio viável para levar a eletricidade a zonas rurais e fora da rede, bem como uma alternativa de sustentabilidade.

Tendo estes objetivos em consideração, o programa do governo angolano prevê a construção de aldeias solares para realojar comunidades rurais que vivem em condições de habitação precárias e sem acesso à energia elétrica. Deste modo, o projeto Aldeia Solar de Cabiri pretende responder a diferentes necessidades locais, seguindo as orientações do governo angolano. Deste modo, assume-se como um projeto-piloto de aldeia solar em Angola, com o objetivo de desenvolver e testar um conceito replicável de forma adaptada em diferentes zonas do território.

A operacionalização da Aldeia Solar de Cabiri, da responsabilidade da EIH/Sonangol, encontra-se ainda em fase de construção e ocupará 100 hectares de área na comuna de Cabiri, a 70 quilómetros de Luanda. Prevê-se que a aldeia venha a alojar quinhentas famílias, cerca de três mil pessoas, provenientes de duas aldeias na mesma zona, Kassanzu e Honga-zanga. O papel da Fundação EDP neste projeto da EIH/Sonangol consiste em desenhar e operacionalizar a componente energética da aldeia. Neste âmbito, foram instaladas soluções de energia solar em habitações e edifícios comunitários, e também para a iluminação pública. (4Change, 2013)

“Estas soluções visam sobretudo a iluminação – principal utilização da energia elétrica em Angola, que representa 62% do consumo, a utilização de equipamentos (carregamento de telemóveis, computador, pequeno frigorífico etc.) e contemplam ainda a articulação com outras soluções energéticas para cozinhar, através do fornecimento de 500 fornos solares” (4Change, 2013: 8)

Assim, no projeto da Aldeia Solar de Cabiri está prevista a instalação das seguintes soluções: (1) microgeração, que se baseia em soluções de energia solar para as quinhentas habitações, para a escola e para quatro outros edifícios comunitários, abrangendo assim todos os edifícios da aldeia; (2) iluminação pública, com a construção

de oitenta e três postes de iluminação solar; (3) lanternas solares, distribuindo quinhentas lanternas, uma por família, com possibilidade de carregamento de telemóvel; (4) cozinha solar, através da distribuição de quinhentos fornos solares, um por família.

O projeto da Aldeia Solar de Cabiri diferencia-se largamente dos restantes, na medida em que as soluções energéticas são apenas uma componente de um projeto mais abrangente, tendo em conta que a aldeia está a ser construída de raiz e todas as infraestruturas são novas. Deste modo, prevê-se que as melhorias das condições de vida serão muito visíveis no fim do projeto. No entanto, os impactos esperados decorrerão de um conjunto de soluções e não apenas da componente energética.

## **CAPÍTULO VI - O PROCESSO DE AUTONOMIZAÇÃO NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROJETOS**

### **1. Metodologia**

#### **1.1. Opção metodológica**

Segundo Yin a escolha da metodologia de um estudo deve ter em conta que “Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:” (1) o tipo de questão de partida do estudo; (2) o nível de controlo que o pesquisador tem sobre os eventos; (3) e se o foco do estudo são fenómenos históricos ou contemporâneos (Yin, 2001: 19).

O objetivo central do estudo é responder à questão: “De que forma a operacionalização dos projetos de Responsabilidade Social das Empresas pode contribuir para o processo de autonomização de regiões em desenvolvimento?” A metodologia de estudo de caso foi selecionada com base nestas três condições tendo em conta que o autor refere que “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001: 19).

Segundo a classificação do mesmo autor, o tipo de investigação enquadra-se mais especificamente no Estudo de Caso Múltiplo, considerando que a investigação se concentra numa área específica mas refere-se a três projetos diferentes, para os quais foi criado um padrão de variáveis de análise comum (Yin, 2001).

## 1.2. Variáveis da análise

Com base na discussão teórica, foram definidos quatro tópicos centrais a analisar na operacionalização dos projetos em estudo, que correspondem a quatro questões que pretendem concorrer para definir uma resposta à questão de partida.

- (1) **Soluções adaptadas ao local:** como é que os projetos da área *Energia para o Desenvolvimento* se adaptam às diferentes realidades locais?

Tendo em consideração a diversidade das realidades nos diferentes territórios é essencial a adaptação dos processos de desenvolvimento. A adaptação das soluções e dos processos, contrariando a lógica de massificação, é decisiva para a concretização do objetivo da autonomização em cada projeto. Neste sentido, será observado de que forma as especificidades locais são analisadas e como é que são tidas em conta na definição de respostas adaptadas.

- (2) **Parcerias:** qual é o papel das parcerias na operacionalização dos projetos da área *Energia para o Desenvolvimento*?

O Desenvolvimento é um desafio partilhado por todos os atores da sociedade, e a criação de parcerias entre diferentes atores fortalece o poder de mudança. Paralelamente, o desenvolvimento de relações de parceria sólidas, especialmente com entidades que trabalham no local, representa uma clara diminuição da dependência do local pela empresa através da existência de diversos facilitadores do projeto.

“Um processo através do qual dois ou mais agentes de naturezas diferentes estão de acordo para poderem atingir um objectivo específico de luta contra a pobreza, com um resultado que representa mais do que a soma das duas partes. Cada agente mantém a sua individualidade na participação, o que inclui riscos e potenciais benefícios partilhados por todos os parceiros” (Estivill, 1994 *Cit. in.* Estivill, 2003: 113).

2. **Envolvimento da comunidade local e Participação:** como é promovido o envolvimento e participação da comunidade local nos projetos da área *Energia para o Desenvolvimento*?

A autonomização depende grandemente do nível de envolvimento da população nos projetos, pelo que estes devem assumir-se como projetos “da comunidade” e não “para a comunidade”. O papel ativo da comunidade como sujeito-ator na construção do seu processo de Desenvolvimento deve constituir uma condição basilar na operacionalização dos projetos.

3. **Sustentação dos benefícios a médio/longo prazo:** de que forma é promovida a continuidade dos benefícios das soluções energéticas implementadas depois do final do projeto, quando a Fundação EDP já não está presente no local?

Para que os projetos tenham um impacto real no Desenvolvimento, não podem focar-se apenas em benefícios imediatos, mas antes em mante-los depois da finalização da implementação e não poderão estar dependentes da presença permanente de facilitadores externos, neste caso das empresas.

### 1.3. Recolha de dados

Na aplicação do estudo foram utilizadas diferentes fontes: “(...) um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.”

Segundo Yin o fundamento lógico para utilização de diferentes fontes é a triangulação de informação na análise (Yin, 2001:120). Assim o objetivo da utilização de diferentes fontes neste estudo é a corroboração da informação recolhida ou, em determinadas situações, o complemento de uma fonte por outra.

#### 1.3.1. Fontes primárias

Yin classifica as entrevistas como “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso (...)” (Yin, 2001: 112). Importa ainda referir que, segundo Quivy e Campenhoudt, as entrevistas são apropriadas para “a reconstituição de um processo de acção, de experiências ou de acontecimentos do passado” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 193).

As entrevistas foram efetuadas presencialmente entre Junho e Agosto, nas instalações da FEDP, e tiveram uma duração entre cinquenta e noventa minutos. Foram realizadas dois tipos de entrevistas: onze entrevistas semiestruturadas a colaboradores da EDP implicados diretamente na operacionalização dos projetos e uma entrevista aberta a um gestor de topo.

Com o objetivo de recolher respostas o mais espontâneas possível foram tomadas duas opções: as entrevistas não foram gravadas, tendo sido tirados apontamentos durante as entrevistas; o guião das entrevistas não foi dado previamente a conhecer aos entrevistados, tendo estes tido contacto com as questões apenas no decorrer das mesmas.

(1) Entrevistas semiestruturadas

Tendo como ponto de partida as variáveis anteriormente referidos, foram construídos três guiões para entrevistas semiestruturadas, adaptados a cada projeto: Kakuma<sup>32</sup>, Extensão Luz Bin<sup>33</sup> e Aldeia Solar de Cabiri<sup>34</sup>.

Realizou-se um total de onze entrevistas a cinco colaboradores da EDP que participaram ativamente na operacionalização dos projetos. Foi feita uma entrevista por projeto com cada colaborador presente no mesmo. A aplicação das entrevistas semiestruturadas a cada colaborador está descrita no quadro a baixo.

<b>PROJECTO</b>	<b>Kakuma</b>	<b>Extensão Luz Bin</b>	<b>Aldeia Solar de Cabiri</b>
<b>ENTREVISTADO</b>			
<b>A</b>	×	×	×
<b>B</b>		×	×
<b>C</b>	×	×	×
<b>D</b>	×		
<b>E</b>	×	×	

*Quadro 2.1 – Quadro de entrevistas semiestruturadas  
(Elaboração da própria autora)*

(2) Entrevista aberta

Foi realizada uma entrevista aberta a um gestor de topo (GT) da FEDP com base nos tópicos descritos, a fim de recolher o máximo de informação sobre a área e os projetos. Nesta entrevista, os tópicos em análise foram abordados de forma livre, não tendo sido imposta uma ordem específica.

### 1.3.2. Fontes secundárias

Duas das principais vantagens da análise documental referem-se à estabilidade, visto que são informações que podem ser revistas em diferentes momentos, e à exatidão,

<sup>32</sup> Anexo A – Guião de entrevista sobre projeto Kakuma

<sup>33</sup> Anexo B - Guião de entrevista sobre projeto Extensão Luz Bin

<sup>34</sup> Anexo C - Guião de entrevista sobre projeto Aldeia Solar de Cabiri



tendo em conta que estas fontes contêm referências e detalhes específicos difíceis de conseguir através de entrevistas (Yin,2001: 108).

A partir das variáveis referidas, neste âmbito, analisaram-se diversas fontes e documentos alusivos à operacionalização dos projetos. As informações pertinentes serão contextualizadas na dissertação, mas serão apenas citados os documentos ou fontes públicas.

Contudo, importa referir que grande parte da informação relacionada com a operacionalização dos projetos se encontra em documentos internos que se mostraram relevantes na triangulação de informação e que não serão citados na análise<sup>35</sup>.

#### **1.4. Análise dos dados**

O estudo refere-se a três projetos. Porém, nos estudos de caso múltiplos, devem surgir análises síntese de todos os casos. No entanto não se procede a uma análise separada de cada projeto mas antes a uma comparação sistemática entre eles, considerando permanentemente a informação de forma transversal, encontrando pontos comuns e divergentes e definindo as relações entre eles (Yin, 2001).

Com o objetivo de analisar os projetos foram construídas grelhas simples para sistematizar a informação individual recolhida e, posteriormente, grelhas de análise por tópico (variável do estudo), onde foram cruzadas as evidências recolhidas nos três projetos.

## **2. Análise de Resultados**

### **2.1. Soluções adaptadas ao local**

Segundo o exposto nos documentos analisados, nos três projetos em estudo – Kakuma, Extensão Luz Bin e Aldeia Solar de Cabiri –, foi realizada uma análise da realidade local, a fim de definir as principais necessidades e potencialidades, confirmado pela seguinte afirmação: “Por não existir um manual, temos que começar pelo início, e o início é a leitura da realidade” (GT)

Na observação do desenho dos projetos, entende-se que os resultados desta análise desempenharam um papel fundamental na seleção das soluções e na definição dos respetivos processos.

---

<sup>35</sup> O quadro referente aos documentos internos consultados na pesquisa encontra-se no anexo D.

Pode afirmar-se que as realidades locais são analisadas e as soluções são adaptadas em todos os projetos. Contudo, devido às especificidades de cada um e à aprendizagem que vai sendo adquirida, os processos de análise dos locais diferem, não tendo sido encontrada uma metodologia uniforme para estes processos.

Com o intuito de sistematizar os processos de análise da realidade local, podemos referir que os projetos do Campo de Refugiados de Kakuma e da Aldeia Solar de Cabiri se dividem em três etapas, as duas primeiras antes do seu início e a terceira durante a sua operacionalização: (1) recolha de informação inicial; (2) deslocações iniciais ao local; (3) desenho e implementação, baseados no diálogo com os *stakeholders*.

#### (1) Recolha de informação inicial

A primeira etapa consistiu na recolha e análise de documentação referente aos locais, publicada por outras entidades. Nesta fase, a insuficiência de informação constituiu um entrave apontado por diferentes colaboradores, especialmente no caso do Campo de Refugiados de Kakuma: “não existia muita informação disponível.” (entrevistado A)

No entanto, foi explicitado por um dos colaboradores entrevistados que este desafio foi superado pela existência das etapas seguintes.

#### (2) Deslocações iniciais ao local

A segunda etapa realizada foi a deslocação inicial aos locais, onde a equipa da EDP e da FEDP, com apoio dos parceiros, fez um primeiro estudo das condições de partida dos locais, das necessidades e das suas potencialidades.

Em Kakuma, a importância desta etapa evidenciou-se no estudo das condições dos diferentes edifícios alvo. Assim, foi referido por um colaborador que “em Fevereiro de 2009, uma equipa da EDP fez uma visita ao Campo de refugiados de Kakuma, onde foi feita uma auditoria energética” e “os resultados da auditoria deixaram clara a necessidade de aumentar a eficiência energética do campo.” (entrevistado D)

No projeto da Aldeia Solar de Cabiri de Angola, este momento foi marcado pela reunião geral com as lideranças locais.

“Numa primeira fase, realizou-se uma reunião geral na Administração Comunal de Cabiri, onde estiveram presentes representantes das autoridades locais, nomeadamente: o administrador municipal de Icolo e Bengo, António Calado, a administradora comunal de Cabiri, Isabel Mendes, o administrador comunal-adjunto, Henrique Ferreira, a Soba de

Cabiri, Emília Paulo Martins, o coordenador da aldeia de Cassanzo, Van Dunen Domingos e o coordenador da aldeia de Honga Zanga, Feijó Lourenço. Estiveram igualmente presentes várias outras personalidades locais, incluindo todos os coordenadores das aldeias da comuna de Cabiri.” (4Change, 2013: 10)

### (3) Desenho e implementação baseado no diálogo com os *stakeholders*

A terceira etapa destaca-se por se manter desde o início até ao final dos projetos e refere-se ao diálogo com instituições, parceiros, líderes locais e a população ao longo do período de implementação.

No que respeita a Kakuma, foi salientado que os parceiros locais tiveram um papel ativo no desenho dos projetos: “Em Setembro/Outubro de 2009 o projeto foi desenhado no terreno, junto dos parceiros, a partir de um esboço inicial feito pela EDP.” (entrevistado D) Durante a implementação das soluções os refugiados também os refugiados estiveram envolvidos no processo com base em contactos informais, proporcionados pelos parceiros.

Já em Cabiri, a auscultação da população foi efetuada mais formalmente, sob a forma de entrevistas e *focus group*, onde participaram homens, mulheres e crianças<sup>36</sup> (4Change, 2013: 14). Foi ainda salientado que neste projeto o diálogo com as lideranças locais se tem mostrado fundamental, visto que estas têm um conhecimento alargado sobre a comunidade.

Conforme o exposto, entende-se que o processo de análise da realidade local em Kakuma e Cabiri se baseou em três etapas comuns. No entanto, relativamente ao projeto Extensão Luz Bin na Guiné, estas etapas não se verificaram, devido ao facto de a análise ter sido da responsabilidade do parceiro TESE.

Neste sentido foi afirmado que “as necessidades estavam analisadas pela TESE que já trabalhava com a comunidade (...)” (entrevistado A) e “ (...) sendo este projeto uma extensão do projeto Luz Bin, havia à partida um conhecimento sólido das potencialidades da população e do local.” (entrevistado B)

Com base na observação do desenho dos projetos, pode entender-se que as soluções e a implementação foram definidas de acordo com os resultados da análise das necessidades. Esta preocupação com a adaptação foi referida pelos colaboradores nas

---

<sup>36</sup> As entrevistas e *focus group* foram realizados pela 4change entidade responsável pela monitorização e avaliação do projeto.

entrevistas: “Todos os projetos em Kakuma foram pensados para responder a uma necessidade percebida” (entrevistado A).

Evidencia-se ainda que o desenho dos projetos procura otimizar as potencialidades encontradas. Sobre Kakuma, foi exposto que: “Alavancamos o projeto com base nas capacidades já existentes nos parceiros” (entrevistado A). Sobre o Extensão Luz Bin: “O parceiro que trabalhava no local tinha conhecimento das competências técnicas da comunidade e o projeto foi desenhado sobre esse conhecimento prévio” (entrevistado A).

Para afirmar esta otimização, os entrevistados distinguem o exemplo da parceria com a Escola Profissional Don Bosco no projeto do Campo de Refugiados de Kakuma: “Usamos todas as valências que a escola tinha”(…)“tanto na implementação, como foram, através da formação, o garante da manutenção futura dos sistemas” (entrevistado D).

O projeto de Cabiri foi descrito como excepcional neste ponto. Foi explicado que, por ser parte de um projeto maior da EIH/Sonangol, tomou em conta não apenas a análise das necessidades e das potencialidades do local, como também a adaptação ao projeto geral da Aldeia. Assim, um colaborador expôs que as soluções foram definidas com base num “equilíbrio entre as necessidades e o orçamento que existia para a eletrificação” (entrevistado B).

Por fim, destaca-se que os colaboradores salientaram que, nestes projetos, as necessidades locais não encontravam resposta apenas nas soluções energéticas, mas no desenho total da operacionalização, tendo sido referido que “existia também uma necessidade importante que respondemos, a capacitação e formação adaptadas às especificidades do público-alvo.” (entrevistado E)

Neste sentido, os entrevistados deixaram claro que as estratégias de adaptação à realidade local não se traduziram apenas na definição das soluções energéticas, mas também no processo de implementação, incluindo o envolvimento e capacitação dos *stakeholders*.

## **2.2. Parcerias**

O trabalho em parceria é uma realidade que está muito presente na área *Energia para o Desenvolvimento*. De acordo com a opinião dos entrevistados, os parceiros assumiram

papéis fundamentais nos três projetos, ideia que é corroborada pelos diferentes documentos analisados. No sentido de definir a importância das parcerias nos projetos, mostra-se relevante explicitar algumas das funções dos parceiros em cada um.

Importa referir que o programa de acesso à energia em Kakuma, pela sua dimensão e pela pluralidade de campos de intervenção, foi o projeto com o maior número de parcerias e de diferentes tipologias.

O ACNUR foi o principal parceiro e copromotor deste projeto, sendo o responsável pela sua viabilização: “deu enquadramento necessário à realização do projeto no campo” (Entrevistado A). A par da EDP e do ACNUR, destaca-se ainda a intervenção dos seguintes parceiros: Don Bosco; National Council of Churches Kenya (NCCCK); Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ); Lutheran World Federation (LWF)<sup>37</sup> (Rai & Nthuku, 2010).

Os Salesianos Don Bosco são uma instituição que gere cursos de formação profissional no campo de Kakuma, contando com cerca de 15 professores e 384 alunos. Revelaram-se os principais parceiros em cinco projetos, tendo contribuindo também noutros. Os entrevistados consideraram unanimemente esta instituição como o principal parceiro local na operacionalização: “A escola profissional Salesianos Dom Bosco tinha todas as ferramentas para ser os principais parceiros (...)” (Entrevistado D).

Dado o seu estatuto de ONG a NCCCK, trabalha no campo de refugiados na área da integração pela via económica, através do aumento das oportunidades de geração de rendimento. Assim, foi a parceira principal em três projetos e colaborou em dois outros.

O GTZ<sup>38</sup> caracteriza-se por ser a entidade responsável pelas áreas do ambiente e energia em Kakuma e implementou dois projetos.

Tendo diversos focos de atuação, a LWF intervém essencialmente através do envolvimento dos líderes comunitários, a fim de disseminar informação e criar comissões de gestão.

O projeto Extensão Luz Bin é um projeto onde a FEDP e a TESE foram copromotoras. A TESE teve um papel central e as suas principais funções na operacionalização passaram pela identificação das necessidades, o envolvimento comunitário, a seleção do

---

<sup>37</sup> No quadro do anexo E pode consultar-se os principais subprojectos em que cada parceiro esteve envolvido.

<sup>38</sup> Hoje denominado GIZ

parceiro técnico local (Instalador), o apoio logístico local e a promoção da continuidade. Segundo o entrevistado B, a TESE teve como funções a “gestão global do projeto, com um gestor local para o projeto”; “a implementação do modelo *fee for service*”; a “monitorização e avaliação (realização da ficha LBG para FEDP)” (entrevistado B).

Por fim, no projeto da Aldeia Solar de Cabiri foi realizada uma parceria entre a FEDP e a EIH/Sonangol para o desenvolvimento das soluções energéticas da aldeia. A EIH/Sonangol assume-se como responsável pela realização do projeto total da Aldeia Solar de Cabiri. No entanto, foi salientado que os parceiros informais têm desempenhado um papel central e, neste contexto, as lideranças locais foram definidas como “Principais parceiros para a mobilização da comunidade, permitindo viabilizar a mudança” (entrevistado A).

Tendo em conta as funções de cada parceiro acima descritas, especialmente no decorrer das entrevistas com os colaboradores, destaca-se a importância do papel dos parceiros em três desafios: (1) Leitura e adaptação à realidade local; (2) Contacto e envolvimento da população e entidades locais; (3) Sustentação futura dos benefícios.

#### (1) Leitura e adaptação à realidade local

A importância dos parceiros locais pode ser entendida pela seguinte afirmação: “Sem as parcerias locais dificilmente conseguiríamos recolher a informação inicial e não implementaríamos as soluções de forma tão eficaz.” (entrevistado A) Assim foi referido que o contacto com os parceiros que “trabalhavam no terreno foi fundamental para perceber as potencialidades e aplicá-las no projeto.” (entrevistado C) Neste sentido, foi afirmado que no projeto Extensão Luz Bin “a TESE foi os nossos olhos” (entrevistado E), salientando a importância do conhecimento que o parceiro tinha sobre o local.

Por outro lado, as marcadas diferenças culturais revelaram-se um desafio na implementação dos projetos: “a adaptação à cultura de cada comunidade é fundamental e é facilitada através dos parceiros” (entrevistado D). Desta forma, “as soluções e a implementação tiveram que ser pensadas com os parceiros locais no terreno porque são realidades específicas” (entrevistado D).

A fim de demonstrar a importância de trabalhar com parceiros que têm conhecimento sobre o local, um colaborador relatou como um exemplo simples a escolha das lâmpadas a utilizar. O colaborador explicou que as lâmpadas escolhidas para o projeto “eram lâmpadas de luz amarela por serem consideradas luzes mais confortáveis na

nossa cultura, mas no terreno percebeu-se que as pessoas, naquele contexto, preferem luzes brancas mais fortes e as lâmpadas antes escolhidas foram trocadas por lâmpadas de luz branca”, afirmando que “estas pequenas diferenças culturais só se percebem no terreno com os parceiros locais.” (entrevistado D).

## (2) Contacto e envolvimento da população e entidades locais

Se, por um lado, os parceiros foram indicados como transmissores de informação importante, por outro, mostraram-se facilitadores do contacto direto e informal mantido com a população ao longo do projeto, permitindo detetar as suas necessidades e potencialidades assim como aumentar a sua participação.

Na criação de uma relação de maior proximidade com a comunidade, foram ainda mencionados os benefícios de trabalhar em parceria com organizações de dimensões mais pequenas: “Os resultados de parcerias com entidades de menor escala têm resultados positivos” (...) “Estão próximos da população, não há muita burocracia e são muito eficientes” (entrevistado C).

## (3) Sustentação futura dos benefícios

Trabalhar com parceiros que atuam no local de forma permanente ou continuada mostra-se fundamental para promover a continuidade das soluções, visto que no final da implementação os parceiros mantêm o seu trabalho na viabilização da sustentação dos benefícios. Em Kakuma é dado o exemplo da Don Bosco, tendo sido referido que “são eles que gerem todos os sistemas elétricos” (entrevistado C).

Em relação ao projeto Extensão luz Bin, um entrevistado considerou que a TESE tem um papel central na promoção da continuidade: “No caso deste projeto específico a TESE continua a trabalhar em diferentes projetos no terreno e também pode promover a continuidade” (entrevistado E).

Constatamos que todos os projetos têm como base uma relação de parceria. Os promotores dos três projetos foram a FEDP e parceiros formais. Paralelamente, no desenho e implementação dos projetos recorreu-se à criação de outras parcerias formais e informais, nomeadamente com organizações que intervêm no local.

O número de parceiros e a sua intervenção difere nos três projetos. Kakuma surge com o maior número de parceiros pois assume um grande leque de intervenções. O projeto Extensão Luz Bin teve uma dimensão consideravelmente menor, assumindo como foco

específico a alfabetização e assumindo como objetivo o alargamento de um projeto da TESE já existente. Neste sentido, é referido que “a TESE que já trabalha no local e desenvolve outros projetos tem parcerias formais e informais no local.” (Entrevistado C) Na Aldeia Solar de Cabiri, as lideranças locais foram referidas como importantes parceiros informais.

### **2.3. Envolvimento da comunidade e participação**

O envolvimento de todos os *stakeholders* é evidenciado nos documentos referentes aos projetos e constatado unanimemente nas entrevistas como um ponto fundamental em todos os momentos da operacionalização.

Um colaborador salientou a importância do esclarecimento dos benefícios para o processo de envolvimento e promoção da participação no projeto, afirmando que “os benefícios tinham que ser comunicados de forma clara para esclarecer a população e envolvê-la no processo.” (entrevistado A).

Ao analisarmos os três projetos, verifica-se que este aspeto é considerado crucial mas, no entanto, não foi encontrada uma estratégia uniforme definida para o envolvimento e para a promoção da participação.

Neste sentido, observa-se a realização de ações de sensibilização e envolvimento dirigidas à população e a outros *stakeholders*. Assiste-se a diversas formas de participação da população nos projetos em diversos momentos da operacionalização.

A fim de corroborar a importância deste ponto na operacionalização, mostra-se relevante descrever de forma sucinta alguns exemplos de ações formais e informais de envolvimento dos *stakeholders* e de participação da comunidade em cada projeto.

No Campo de Refugiados de Kakuma, o processo de envolvimento da população foi desenvolvido através dos parceiros, tendo-se mostrado facilitado por existir “muito interesse das comunidades em entender o que se estava a passar e em participar no processo.” (entrevistado C).

Nestas circunstâncias, o envolvimento da população foi materializado especialmente nos seguintes moldes:

- Contactos informais durante a fase de implementação dos dez projetos pertencentes ao programa geral;



-Sessões de sensibilização e formação sobre determinadas soluções como, por exemplos os fornos e os purificadores solares;

- Mobilização para a participação nos projetos onde esta se mostrou pertinente, através dos parceiros locais.

Pode observar-se que em Kakuma parte das soluções foi desenhada e montada por refugiados que participaram na formação técnica: “as soluções foram implementadas com participação da comunidade” (entrevistado D), “os alunos e professores da Don Bosco construíram e implementaram algumas das soluções.” (entrevistado D). Foi apontado o seguinte exemplo: “Em Kakuma foi instalado o primeiro poste de iluminação público totalmente construído num campo de refugiados.” (entrevistado D).

No projeto Extensão Luz Bin, a comunicação dos benefícios foi facilitada pela existência de um projeto anterior, tendo em conta que “a comunidade já estava alerta e tinha conhecimento dos benefícios da energia solar porque já tinha havido o projeto Luz Bin.” (entrevistado C).

Foi ainda mencionado que “o envolvimento e participação da comunidade no projeto foram geridos pela TESE.” (entrevistado B) Os entrevistados enunciaram, entre outras, as seguintes ações:

- “Contactos personalizados com os responsáveis escolares e líderes comunitários (pela TESE)” (entrevistado A);

- “Sensibilização inicial da população feita pela TESE” (entrevistado A);

- “Formação em dois momentos dada pela FEDP.” (entrevistado A).

O entrevistado A salientou ainda que “a formação foi dada no sentido da gestão das soluções ser participada.” (entrevistado A).

Tendo em consideração que o projeto da Aldeia solar de Cabiri está ainda em fase de implementação, entende-se que algumas ações foram operacionalizadas e outras estão apenas planeadas. Assim, alguns dos momentos/ações de envolvimento e participação da população referidos pelos colaboradores, são:

- Reuniões entre a FEDP e as lideranças locais: “Fizemos uma reunião com as autoridades locais” (entrevistado B).

- Líderes das duas aldeias e a Soba<sup>39</sup> de Cabiri participaram nas tomadas de decisão e na mobilização da população, tendo sido referidos como parceiros informais e como tendo um papel muito ativo em todo o processo até ao momento: “Participaram na mobilização e envolvimento da população” e “viabilizaram a realização de *focus group* com mulheres, homens e crianças.” (entrevistado A).

- Envolvimento das famílias: “População das aldeias vizinhas participou em entrevistas e *focus group* para discutir as necessidades sentidas e as expectativas” (entrevistado A) relativas à nova aldeia.

Para o futuro, foi assinalado que estão ainda previstas:

- Sessões públicas de esclarecimento sobre o funcionamento das soluções.

- A continuação do trabalho conjunto com as lideranças locais,

-A formação dirigida a um grupo de pessoas da comunidade sobre a utilização dos sistemas e equipamentos, tendo como objetivo que este grupo tenha capacidade para formar os restantes membros da aldeia.

-A formação para a criação de uma organização local responsável pela manutenção e gestão das soluções energéticas.

#### **2.4. Sustentação de benefícios a médio/longo prazo**

Na análise dos documentos e das entrevistas, observou-se que a sustentação dos benefícios depois do final da implementação constituía um dos desafios mais fortes e, paralelamente, um dos principais objetivos propostos pela FEDP na sua abordagem.

Por forma a alcançar este objetivo, o desenho dos projetos prevê um forte investimento na capacitação das comunidades e parceiros locais, com vista à sustentação das diferentes soluções energéticas.

No estudo documental da operacionalização, identificam-se ações que procuram viabilizar esta sustentação direcionadas para três fatores: (1) sustentação da utilização das soluções implementadas; (2) capacidade de manutenção e de substituição futura; (3) sustentação financeira.

(1) Sustentação da utilização das soluções implementadas

---

<sup>39</sup> Em Angola há um Soba por comunidade, o Soba é o líder máximo sendo considerado como um rei e um líder espiritual.

Partiu-se da premissa que a sustentação dos benefícios só é possível se estes forem percebidos pelos beneficiários. Como tal, num contexto onde as soluções energéticas são novas para todos, torna-se fundamental sensibilizar, formar e motivar para a utilização.

Para concretizar o objetivo de minimizar o risco da não utilização das soluções foram realizadas ações formais e informais de sensibilização sobre os benefícios da utilização, podendo encontrar-se ações diretas da FEDP ou realizadas por parceiros locais.

Por outro lado, a par do risco da não utilização das soluções, são reconhecidos os riscos ligados à má utilização. Para concretizar o objetivo de promover a utilização eficiente das soluções, foram desenvolvidas ações de sensibilização e formação nos três projetos. Neste sentido, foi afirmado que “a formação e capacitação também contribuem para a responsabilização” (entrevistado E) e “as boas práticas de utilização são asseguradas pela formação e capacitação das famílias” (entrevistado A).

No que diz respeito a Kakuma, foi realizada a “sensibilização informal das comunidades para os benefícios” (entrevistado A).

Já no projeto Extensão Luz Bin, a sensibilização da população foi facilitada pelo conhecimento já existente do projeto anterior (Luz Bin) assistindo-se, no entanto, à introdução de novas soluções como os fornos, os purificadores e as lanternas solares.

Neste contexto, realizaram-se sessões de sensibilização e formação relativamente a estas soluções, geridas em parceria com a TESE, a qual dispõe de colaboradores locais com uma forte relação de proximidade com a população. Assim, foi referido que “a sensibilização para os benefícios junto da população local (foi) realizada pela TESE” (entrevistado B).

Observando-se o caso da Aldeia Solar de Cabiri, evidencia-se o facto de este projeto assumir uma estratégia mais definida e formal na sensibilização e capacitação da população. De acordo com o exposto nas entrevistas, o desenho do projeto prevê, por um lado, ações formais e informais de sensibilização sobre os benefícios das soluções e, por outro, formação sobre o funcionamento de fornos solares, dirigido a um grupo de cerca de cinquenta pessoas. Este grupo, referido como previsivelmente composto maioritariamente por mulheres, será capacitado para formar os restantes habitantes.

(2) Capacidade de manutenção e de substituição futura

Para que os benefícios se mantenham a médio e longo prazo e tendo em conta que as soluções implementadas têm uma componente técnica muito específica, é imprescindível que a sua manutenção e substituição esteja contemplada.

Este facto leva a que o entrevistado considere que “para as soluções serem sustentadas tem que haver manutenção depois da fase de implementação” (entrevistado A). Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o desgaste das soluções deve ser previsto e que a identificação de falhas, a manutenção e a substituição de peças necessitam de competências técnicas específicas.

Com vista à promoção da manutenção futura, os projetos identificaram parceiros locais ou pessoas da comunidade para assumir futuramente essa responsabilidade. Posteriormente, durante a fase de implementação, realizou-se uma formação com uma componente teórica e uma componente prática, necessária para o desenvolvimento de competências técnicas específicas para cada solução. Os três projetos preveem responsáveis locais para gerir as soluções.

No projeto de Kakuma, a manutenção dos equipamentos é da responsabilidade de um dos principais parceiros, a Don Bosco, tendo sido mencionado por um colaborador que “O conhecimento técnico está lá todo” (...) “A Don Bosco montou os sistemas, tem capacidade técnica para fazer a manutenção e montar mais sistemas” (entrevistado D).

No projeto Extensão Luz Bin, a “capacitação técnica para os sistemas implementados nas salas de aula” foi realizada pela EDP e direcionada a um instalador local identificado pelo parceiro TESE (entrevistado B).

Em relação ao projeto de Cabiri, que se encontra em fase de implementação, os entrevistados afirmaram que a formação técnica para futura supervisão e manutenção será dirigida a um grupo de pessoas da comunidade local com o intuito de criar uma organização local responsável pela sustentação das soluções. Neste projeto, “prevê-se que a organização local seja capaz de esclarecer as famílias sobre dúvidas de funcionamento de algum equipamento” (entrevistado A).

Este projeto distingue-se dos anteriores em dois pontos, a previsão da formação de uma organização local para a gestão das soluções e o acompanhamento, nos primeiros 2/3 anos depois da implementação, pela FEDP e por um instalador angolano.

### (3) Sustentação Financeira

A manutenção e substituição das soluções energéticas implicam, no futuro, um investimento financeiro.

Assim, reconhecendo este desafio, a proposta da FEDP para estes projetos é o apoio à criação de um modelo *fee for service*, que propõe um pagamento mensal pela utilização das soluções para a criação de um fundo gerido localmente.

Neste sentido, um entrevistado explica que “o propósito não era ser um projeto caritativo, mas sim um projeto sustentável e daí usarmos o modelo *fee for service*. O pagamento pela utilização possibilita a reparação e substituição” (entrevistado C).

O pagamento mensal pela utilização dos equipamentos possibilita a criação de um fundo destinado à manutenção, substituição e eventual aquisição de maior número de materiais (como é exemplo a compra de mais lanternas, purificadores ou fornos solares). Prevê-se que este fundo seja gerido localmente por um parceiro ou pela comunidade.

Os colaboradores ressaltam, que o preço é definido de acordo com a condição financeira dos beneficiados e é calculado para ser inferior ao preço pago pelas soluções já utilizadas, tais como a lenha, o combustível para geradores ou o querosene para lâmpadas.

Em Kakuma, este sistema foi proposto para as lanternas solares distribuídas aos alunos, e previa-se que o sistema de recolha do pagamento mensal e gestão do fundo fosse da responsabilidade das escolas.

Já na Guiné, foi sugerido o sistema *fee for service* para as soluções implementadas nas tabancas-piloto (lanternas, purificadores e fornos solares) e a gestão do fundo previsivelmente assumida pela comunidade, com o apoio da TESE.

A aceitação e a implementação deste modelo não se revelaram simples nos projetos anteriores. Os entrevistados foram unânimes ao considerar que a implementação deste modelo é um grande desafio, cujas dificuldades serão analisadas no ponto seguinte, Desafios e Aprendizagens.

Com o propósito de superar este desafio, o projeto da Aldeia Solar de Cabiri prevê que seja a mesma organização local a responsabilizar-se pela manutenção e pela gestão do fundo. Assim, a proposta para Cabiri é a criação de uma organização local responsável pela totalidade das soluções energéticas implementadas (4Change, 2013).

É referido por um entrevistado que a sustentação do projeto de Angola se baseia no “apoio na criação de uma organização local responsável pelos sistemas. Gerida pelas lideranças locais e financiada pela cobrança mensal” (sistema *fee for service*) (entrevistado A).

Neste sentido, o Relatório Preliminar da Aldeia Solar de Cabiri expõe que “no imediato, a prevenção do insucesso passa pelo envolvimento e pela apropriação do projeto pela população – que no caso da instalação e gestão de equipamentos de energia solar, da responsabilidade da Fundação EDP, culmina na gestão das soluções de energia solar pela própria população” (4Change, 2013: 6).

### 3. Desafios e Aprendizagens

No final da análise das variáveis – soluções adaptadas ao local, parcerias, envolvimento e participação da população e sustentação dos benefícios – é importante referir que esta é uma área relativamente nova para a EDP e para a FEDP. Assim, colocam-se grandes desafios e põem-se à prova novas formas de trabalho “numa lógica diferente da lógica habitual da empresa” (entrevistado C), havendo “aprendizagens individuais, aprendizagens da equipa e aprendizagens da organização” (entrevistado B).

Neste âmbito, afirma-se a importância de expor alguns dos principais desafios encontrados nestes projetos, referidos pelos colaboradores que participaram de forma ativa no seu desenho e operacionalização.

Mostra-se ainda relevante descrever, de forma sucinta, o processo de aprendizagem que se verifica desde o início do primeiro projeto, expondo os desafios encontrados, as respetivas respostas e a sua aplicação no desenho dos diferentes projetos.

Em Kakuma realizou-se a primeira experiência de programas de acesso à energia da EDP, que se revelou “uma boa forma de ver as coisas de outra maneira” (entrevistado C). A EDP tinha “experiência para trabalhar com soluções de energia renovável mas o projeto era dirigido a população *bottom of the pyramid*<sup>40</sup> e a EDP não sabia trabalhar com este público” (entrevistado D). Assim, foi referido que o projeto de Kakuma “ (...) foi uma boa escola” (entrevistado C).

No entanto, por ter sido o primeiro, “o projeto de Kakuma foi demasiado ambicioso” (entrevistado A), tendo este programa de acesso à energia sido dividido em dez projetos

---

<sup>40</sup> Na base da pirâmide económica.

com objetivos muito diversificados. Os colaboradores entrevistados foram unânimes ao salientar que uma aprendizagem fundamental foi que “os projetos devem ser mais focados no *core* que é a energia” (entrevistado A).

No testemunho dos colaboradores também transparece o desafio da adaptação às diferentes realidades. A implementação de projetos em contextos muito diferentes da realidade cultural portuguesa coloca desafios de adaptação às diversas realidades, que não se centram apenas na definição das necessidades energéticas.

Deve ter-se em “atenção as questões culturais na operacionalização dos projetos” (entrevistado C), afirma um dos colaboradores, referindo que determinadas soluções em contextos específicos podem ter efeitos negativos, o que se revela um desafio constante tendo em conta que todos os projetos são implementados em contextos onde os valores, a religião e os costumes são diferentes.

Em resposta a este desafio, os colaboradores salientam a importância de permanecerem num processo de aprendizagem constante com os parceiros que têm contacto com as realidades locais.

Por outro lado, verificou-se que na Guiné (Projeto Extensão Luz Bin) algumas das soluções implementadas se revelaram inadaptadas à função prática. Neste projeto, o objetivo centrava-se em benefícios que promovem a alfabetização e igualdade de género e, paralelamente, os fornos, purificadores e lanternas solares para as escolas foram propostos pela FEDP numa perspetiva piloto: “Sugerimos mais soluções com base na experiência de Kakuma” (entrevistado B).

Um colaborador referiu que “a ideia inicial da FEDP ao incluir outras soluções era que o projeto tivesse um impacto mais integrado, no entanto, as restantes soluções tiveram um impacto relativamente reduzido” (Entrevistado A). Sobre esta situação, um dos exemplos expostos foi o dos fornos solares colocados nas cantinas escolares: “foi percebido que não resultavam para esta função. Nas cantinas cozinha-se em grande quantidade e o tempo de cozedura dos fornos solares é maior, o que traz limitações que não permitem a eficiência nas cantinas” (entrevistado B). Assim, entende-se que “o impacto e desempenho positivo das soluções está muito ligado à sua utilização” (entrevistado B) e que “os fornos não corresponderam às necessidades das escolas” (Entrevistado C).

Foi salientado que o feedback que receberam do parceiro TESE<sup>41</sup> sobre a desadequação dos fornos e purificadores para escolas já foi internalizado para projetos futuros: “No projeto de Angola utilizamos este conhecimento e não foram incluídos fornos solares para as escolas” (Entrevistado C).

Como referido no ponto anterior, nesta análise a sustentação dos benefícios mostrou-se como um dos principais objetivos dos projetos, representando no entanto um dos seus maiores desafios. Os projetos preveem a formação de colaboradores das organizações parceiras a trabalhar no local, com vista à realização do acompanhamento das soluções na fase posterior à implementação por parte dos parceiros.

No entanto, foi mencionada como uma das principais dificuldades o facto de haver “uma grande rotatividade dos líderes e colaboradores das instituições internacionais” (GT), o que representa um forte entrave à fixação do *know-how* em determinados contextos, como é o caso de Kakuma. Com o objetivo de minimizar os danos desta rotatividade, afirma-se que “é necessário capacitar parceiros locais, mas o acompanhamento periódico (pela FEDP) é importante” (entrevistado A).

Por outro lado, a sustentação financeira é referida como condição imprescindível para a continuidade dos benefícios, pelo que foi proposto o sistema *fee for service*. No entanto, tal como referido no ponto anterior, este surge como um sistema de difícil aplicação.

Segundo os colaboradores, esta dificuldade no caso de Kakuma foi justificada pela visão assistencialista que se assume num campo de refugiados, tendo sido exposto que “a visão assistencialista é contrária à visão da EDP e dificulta a sustentação dos projetos que era um dos principais objetivos sempre presente na operacionalização” (entrevistado A).

Foi assim sublinhado, pelos colaboradores presentes na operacionalização deste projeto, que o hábito dos donativos está muito enraizado no campo, quer pelas instituições, quer pelos beneficiários, tornando-se assim complicado para os refugiados aceitar a realização do pagamento mensal pelas soluções, neste caso as lanternas.

No caso Extensão Luz Bin, um dos entrevistados acredita que não existiu disponibilidade para realizar um pagamento mensal, pelo facto de a comunidade não ter visto valor acrescentado nas soluções piloto.

---

<sup>41</sup>O feedback da TESE sobre o funcionamento das soluções foi consultado no Relatório – *Resumo de Funcionamento de Equipamentos Instalados nas Tabancas Extensão Luz Bin*.



Observa-se então que não foi totalmente conseguida a aplicação do modelo *fee for service* nos projetos de Kakuma e da Guiné. No entanto, é afirmado que se pretende manter e procurar adaptar este sistema, por um lado, por ser promotor da sustentação financeira e por outro, por se manter a crença de que “o facto de as pessoas pagarem por uma coisa que usufruem torna-as mais responsáveis por ela” (entrevistado C).

Assim, depois de verificada a dificuldade de aplicação do sistema *fee for service*, o projeto da Aldeia Solar de Cabiri prevê o apoio na criação de uma organização local responsável pelos sistemas, que terá também como função a cobrança do pagamento mensal e a gestão do fundo. Neste sentido, é afirmado que esta organização pretende ser o garante da sustentação das soluções, ficando responsável pela cobrança mensal do pagamento dos sistemas e respetiva manutenção.



## REFLEXÕES FINAIS

A primeira condição para a concretização de um processo de autonomização na operacionalização dos projetos de Desenvolvimento é a visão da autonomia como objetivo primordial e não apenas como consequência esperada.

Esta transposição do desafio da autonomização para o “campo” dos objetivos, na área *Energia para o Desenvolvimento*, concretiza-se numa visão de base, a sustentação futura dos projetos sem intervenção excessiva de facilitadores externos, incluindo a FEDP. Quer isto dizer que os projetos são pensados de início para que a sua gestão futura seja realizada localmente e não dependa da presença da FEDP.

A autonomização local enquanto objetivo central, não pode ser entendida apenas através da promoção da sustentação futura dos benefícios, mas antes como um processo que depende da presença de diferentes variáveis ao longo da operacionalização do projeto. Estas variáveis não deverão ser entendidas de forma isolada, tendo em conta que são interdependentes e criadoras de sinergias entre si. Porém, no âmbito de sistematizar as variáveis analisadas, as principais conclusões sobre cada uma delas serão apresentadas por pontos.

### (1) Adaptação das soluções ao local

Nos três projetos referidos, o processo de adaptação das soluções ao local passa pela análise da realidade, a criação de respostas às necessidades reais existentes e a mobilização de recursos e potencialidades locais.

A leitura da realidade local nos projetos de Kakuma e Cabiri foi realizada em três etapas comuns – (a) recolha de informação inicial; (b) deslocações iniciais ao local; (c) desenho e implementação. No que se refere a Kakuma a análise da realidade baseou-se especialmente na passagem de informação por parte dos parceiros (trabalhadores do campo de refugiados) e em contactos informais com a população, tendo essa análise decorrido de forma mais efetiva durante a terceira etapa – (c) Desenho e implementação – no terreno. Já em Cabiri a análise da realidade foi mais formal, com a auscultação da comunidade através de entrevistas, *focus-group* e reuniões com alguns dos futuros residentes, líderes e autoridades locais.

Por sua vez, o projeto Extensão Luz Bin na Guiné, teve como linhas orientadoras para a adaptação ao local o conhecimento adquirido de um parceiro, a TESE, que já desenvolveu diversos projetos no mesmo contexto.

Na criação de respostas adaptadas, verificou-se que os projetos pretendem responder a necessidades percebidas e mobilizaram recursos endógenos. Os recursos endógenos mobilizados foram de três tipologias: humanos (recurso a colaboradores de organizações parceiras e instaladores locais, formação prática de parceiros e da comunidade para montar os sistemas e fazer a manutenção futura), materiais (utilização de alguns materiais locais ou encomendados a fornecedores do país) e naturais (provenientes do próprio âmbito dos projetos que visa a utilização de soluções sustentáveis, especialmente solares).

No entanto, é também utilizado um grande número de recursos externos por não existirem recursos locais que respondam a determinadas necessidades percebidas (como é o exemplo dos materiais específicos).

As soluções revelaram-se flexíveis, tendo sido readaptadas ao longo da implementação segundo os sinais que emergiram da comunidade e dos parceiros. No entanto, as novas soluções não se revelaram adequadas a algumas situações, já que não colmataram de forma efetiva as necessidades práticas, como se verificou no caso da colocação de fornos nas escolas do projeto Extensão Luz Bin.

Importa salientar que em todos os projetos e, ao longo do processo de adaptação das soluções e das formas de implementação, se verificou a existência de um denominador comum: a forte participação dos parceiros.

## (2) Trabalho em parceria

Os projetos em regiões em desenvolvimento devem basear-se na criação de relações de parceria entre diferentes atores e especialmente com entidades locais. Neste sentido, a análise empírica permitiu concluir que, no âmbito destes projetos, a FEDP trabalhou em parceria com diferentes organizações cujo *know-how* foi essencial no desenho e implementação dos projetos, em especial com parceiros que já trabalham no terreno e consequentemente possuem um conhecimento mais profundo sobre o local e uma relação de proximidade já estabelecida com a população.

Da análise efetuada, constata-se que os parceiros assumiram uma especial importância no diagnóstico e na adaptação das soluções ao local, na transmissão de informação, na formação e mobilização da população, bem como na sustentabilidade dos projetos. Evidencia-se ainda que as parcerias estabelecidas nos três projetos obedeceram a

diferentes tipologias: formais e informais; privadas, públicas e organizações da sociedade civil; internacionais, nacionais e locais.

### (3) Envolvimento e participação da comunidade

O envolvimento e a participação da comunidade consistem na sua colocação como sujeito-ator através da informação, da lógica participativa e de *empowerment* durante as diferentes fases dos projetos, permitindo à população local assumir uma atitude de corresponsabilização em todo o processo.

De acordo com a análise realizada, verifica-se que a participação é considerada um dos pilares da intervenção e é encarada pelos entrevistados como crucial para o sucesso dos projetos. Constata-se que se desenvolveram várias ações com o intuito de promover o envolvimento e a participação.

Paralelamente, observa-se que nos três projetos esta teve contornos multiformes e distintos, podendo assinalar-se que o envolvimento e a participação tendem a tornar-se mais formalizados na Aldeia Solar de Cabiri. Pode afirmar-se que o envolvimento e a mobilização para a participação são geralmente geridos ou apoiados por parceiros que trabalham no local, sendo no caso de Cabiri apoiados pelas lideranças locais.

### (4) Sustentação dos benefícios a médio/longo prazo

A sustentação consiste na criação de condições para que os benefícios não estejam dependentes do facilitador do projeto. De acordo com a análise efetuada, constata-se que os projetos criaram algumas condições que permitem garantir a sua manutenção por parte das comunidades locais ao longo do tempo, nomeadamente porque promoveram ações de sensibilização, capacitação para uma utilização eficiente, formação técnica e estabelecimento de parcerias.

De realçar que a sustentação é entendida em três âmbitos: (a) Sustentação da utilização, (b) Capacidade de manutenção futura e (c) Sustentação financeira, considerando que a vertente financeira que não está totalmente resolvida pode comprometer a sustentabilidade.

Os mecanismos de sustentação implementados nos projetos em análise são os seguintes:

(a) Sustentação da utilização: nomeadamente, através do envolvimento da comunidade ao longo da operacionalização, da comunicação adaptada ao público-alvo e esclarecedora dos benefícios e da capacitação para uma utilização eficiente. Esta

tipologia aplica-se especialmente a estes projetos por estes se basearem em soluções de energias renováveis com as quais a população nunca teve contacto e tem uma informação muito limitada. Realça-se que o projeto Extensão Luz Bin não corresponde a esta tipologia, pela existência de um projeto anterior realizado pela TESE no mesmo âmbito.

(b) Capacidade de manutenção: extremamente relevante, especificamente para soluções que necessitam de manutenção e reparação, como é o caso das soluções energéticas implementadas nos projetos estudados. Esta tipologia foi concretizada através da capacitação e *empowerment* da comunidade e/ou dos parceiros locais para que assumissem a manutenção das soluções no futuro.

(c) Sustentação financeira: através da implementação de mecanismos que viabilizem o corte com a dependência de financiamentos externos para a manutenção dos benefícios. Crê-se que devem ser testados e adaptados mecanismos de investimento financeiro por parte da comunidade ou parceiros locais. A sustentação financeira poderá ser uma das variáveis de mais difícil operacionalização, como é exposto pelo exemplo dos projetos da área *Energia para o Desenvolvimento*.

A necessidade de investimento poderia por si só criar um entrave à manutenção dos benefícios, no caso de não se verificar um investimento futuro continuado por parte de nenhuma organização. Esta necessidade de investimento externo constante para manter as soluções preconiza, por si só, laços de dependência muito fortes.

Para a dependência financeira muito contribui: o enraizamento da cultura assistencialista (caso de Kakuma); a não perceção do valor acrescentado das soluções; a inadaptabilidade das soluções ao contexto prático (como no caso do projeto Extensão Luz Bin), social ou cultural; a condição económica de partida dos beneficiários e de organizações parceiras de pequena escala, que não permite o investimento.

Assim, é fundamental que se teste e adapte o modelo *fee for service* de modo a responder aos desafios expostos. No entanto, tal como foi referido as variáveis não podem ser compreendidas de forma independente.

Paralelamente, outros desafios são expostos: a adaptação a novas lógicas de trabalho e a uma grande diversidade de realidades locais; a dificuldade em levar à prática a mobilização alargada da população e a rotatividade de colaboradores em organizações internacionais parceiras, o que dificulta a retenção de *know how* no local.

O enraizamento da cultura assistencialista pressupõe uma mudança profunda que poderá ser alcançada apenas através de um trabalho continuado (não passando apenas pelo papel da empresa, mas de todos os parceiros) e que dificilmente se realiza apenas no período de desenvolvimento de um projeto. No entanto uma das hipóteses a testar poderá passar por uma maior responsabilização da comunidade pelos projetos.

No que respeita à não percepção do valor acrescentado, os riscos poderão ser reduzidos através da informação e comunicação adaptadas, bem como o envolvimento da comunidade em todo o processo de implementação.

Um desafio que poderá ter resposta através do especial empenho na primeira variável, soluções adaptadas ao local, com uma leitura profunda da realidade, a participação da população nas tomadas de decisão e as aprendizagens passadas, é a inadaptabilidade das soluções a situações de utilização concretas.

Crê-se que a questão da condição económica de partida é superada através da adaptação dos valores do investimento a preços suportáveis pela população e através do balanço entre os gastos anteriores com soluções energéticas e o investimento necessário para as soluções sustentáveis.

Observa-se que o caminho realizado desde o início até ao projeto da Aldeia Solar de Cabiri, ainda em operacionalização, leva a FEDP a procurar uma forma organizativa local como resposta aos diferentes desafios expostos em todas as variáveis analisadas. Com o surgimento de novos desafios, este caminho pode seguir diferentes rumos, sendo que neste estudo apenas se apresenta um que se considera pertinente.

Essa escolha baseia-se na atuação passada nos três projetos, nos entraves mencionados e na preexistência de uma forma de organização comunitária nos locais, sugerida pelos colaboradores no decorrer das entrevistas. Assim, a proposta materializa-se na construção de um processo metodológico de operacionalização que tem como objetivo central a construção de uma organização local com base nos princípios da Economia Social e Solidária, para a gestão futura dos projetos.

Esta entidade teria por base os contornos da organização local prevista para a Aldeia Solar de Cabiri. Porém, implicaria o envolvimento e participação da comunidade em todos os momentos da operacionalização com especial enfoque nas tomadas de decisão, prevendo-se o *empowerment* da comunidade através de diferentes formas de

capacitação, que não se centram apenas na gestão das soluções energéticas, mas em formas de organização e gestão participada e solidária.

Assim, por um lado, a participação na identificação e resolução dos problemas confere à comunidade maior capacidade de influência, torna-a mais responsável, atribui-lhe mais poder e conseqüentemente promove o processo de autonomização. Por outro lado, as organizações da Economia Solidária podem representar uma “ (...) capacidade de resposta à procura de bens e serviços que o sector privado mercantil resiste em não investir pelo facto de ser pouco lucrativo e em que as instituições da esfera pública não conseguem atender (...)” (Amaro, 2006).

Depois da apresentação de algumas reflexões sobre a análise dos projetos e da exposição das linhas orientadoras para um caminho possível, importa referir que o estudo contém em si mesmo algumas limitações.

Estas referem-se especialmente à transposição das reflexões para outros contextos dado que: (a) o acesso à energia é uma área específica e conseqüentemente impõe processos de operacionalização particulares; (b) as realidades institucionais diferem muito umas das outras e o estudo analisa projetos de uma grande empresa que possui uma fundação com recursos (humanos e financeiros) próprios; (c) os três projetos são realizados no contexto africano, não sendo esta realidade aplicável a todas as regiões em desenvolvimento.

É de salientar também que a investigação se propõe a analisar as variáveis da operacionalização que potenciam a autonomização. No entanto, os projetos são recentes, o que não permite uma análise a longo prazo dos resultados das estratégias aplicadas.

Uma outra limitação do trabalho relaciona-se com o facto de não ter sido possível acompanhar a operacionalização no terreno, pelo que as informações disponibilizadas não se baseiam na observação direta das evidências, mas na documentação existente e na perceção dos colaboradores envolvidos.

Pretende-se ainda evidenciar que o desenvolvimento do estudo ambiciona “abrir portas” à realização de investigações que testem de forma efetiva a aplicação de modelos de Desenvolvimento emancipadores em projetos de Responsabilidade Social das Empresas, nomeadamente: em estudos que analisem a aplicação destes modelos em



diferentes contextos (culturais e organizacionais) e, em análises sobre impactos a medio/longo prazo da aplicação destas estratégias.

Por fim, importa refletir sobre algumas formas de potenciar as oportunidades advindas da cooperação entre diferentes atores em projetos de Desenvolvimento. A atuação comprometida com um modelo de Desenvolvimento que tem como base a autonomização depende da cooperação entre Estados, sociedade civil e empresas.

Neste sentido, importa salientar a importância da construção de uma relação equilibrada entre os diferentes atores, que só se mostra possível se estes se encontrarem capacitados para o diálogo sobre o tema, mostrando-se premente que na comunidade internacional se assista ao desenvolvimento de estudos e debates sobre a RSE nos PED, focando as suas particularidades.

A percepção mais profunda das possibilidades desta cooperação poderá fomentar a criação de mecanismos que incentivem projetos integrados e dinamizadores de processos de desenvolvimento.

Neste âmbito, é imprescindível que a RSE nos PED assuma um papel preponderante na agenda política de todos os Estados, em primeiro lugar como tema crucial nas políticas instituídas nestes países, por outro lado, como matéria basilar nos países desenvolvidos, no que se refere a investimentos internacionais.

Países em desenvolvimento, com necessidade de investimento em diversas áreas como a educação ou a saúde, podem criar mecanismos de incentivos fiscais para empresas dinamizadoras de projetos nestas áreas. Paralelamente, em determinados projetos governamentais mostra-se pertinente a criação de parcerias entre entidades públicas e empresas para o desenvolvimento destes projetos. Por outro lado, os países industrializados devem promover a cooperação das suas empresas para o desenvolvimento de projetos de apoio externo.

Em suma, importa reafirmar que as vantagens da integração de uma visão de parceria e cooperação entre atores são essenciais na construção de um Desenvolvimento mais sustentável, mais humano e mais justo nos Países em desenvolvimento.



## BIBLIOGRAFIA

- 4Change, 2013. *Aldeia Solar de Cabiri - Relatório Preliminar*, s.l.: s.n.
- Amaro, Rogério Roque (2003), "Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria", *Caderno de Estudos Africanos*, nº4.
- Amaro, Rogério Roque (2009), "Desenvolvimento Local", em Cattani, Antonio David *et al* (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Edições Almedina.
- Amaro, Rogério Roque (2011), "Projeto 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*, nº 3.
- Carroll, Archie (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4.
- Carroll, Archie (1991) "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34, 4.
- Carroll, Archie (1999) "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, Vol. 38, 3.
- Carroll, Archie (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.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social*, Bruxelas.
- 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.
- Defourny, Jacques, (2009), "Economia Social", em Cattani, Antonio David *et al* (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Edições Almedina.
- EDP, EDPOn. Disponível em:  
<http://intranet.edpon.edp.pt/pt/OurCompany/AboutUs/Paginas/default.aspx> [Acedido em 2 Agosto 2013].
- Esteva, Gustavo (2005), "Development", em Wolfgang Sachs, *The Development Dictionary - A Guide to Knowledge as Power*, Londres, Zed Books Ltd.
- Friedman, Milton (1982), *Capitalism and Freedom*. *The University of Chicago Press*.
- Garriga, Elisabet & Melé, Domènec (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53.
- Henriques, José Manuel (1990), *Municípios e Desenvolvimento: Caminhos Possíveis*. Lisboa: Escher Publicações.

- Ki-moon, Ban (2011), *Sustainable Energy for all: A vision Statement by Ban Ki-moon Secretary-general of the United Nations*, ONU.
- Laville, Jean.-Louis e Luiz Inácio Gaiger (2009). "Economia Solidária". em Cattani, Antonio David *et al* (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Edições Almedina.
- Mark Schwartz e Archie Carroll (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13.
- Melo, Alberto (1988). "Ditos e Reditos em torno do Desenvolvimento Local", *A REDE*, 2.
- Organização da Nações Unidas (1992), *Agenda 21*, Rio de Janeiro: s.n.
- Organização da Nações Unidas, *sustainableenergyforall*, Disponível em: <http://www.sustainableenergyforall.org/about-us> [Acedido em 4 Junho 2013].
- Prahalad, Coimatore Krishnarao e Hart, Stuart (2002). "The fortune at the bottom of the pyramid", *strategy+business* Disponível em: [www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf](http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf) [Acedido em Junho 2013].
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2005), *Manual de Investigação em Ciência Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Rai, Kavita e Francis M. Nthuku (2010), *Monitoring and Evaluation of the Sustainable Energy Project in Kakuma*, s.l.: GVEP International.
- Sachs, Ignacy, (1993), "Estratégias de transição para o século XXI", em Bursztyn, Marcel *et al* (orgs.) ,*Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável*, São Paulo, Brasiliense.
- Sachs, Ignacy (2004), *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*, Rio de Janeiro, Garamond.
- Schwartz, Mark e Archie Carroll (2003), "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, pp. 503-530.
- Sen, Amartya Kumar (2000), *Desenvolvimento como liberdade*, São Paulo, Companhia das Letras.
- TESE - Associação para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.tese.org.pt/> [Acedido em Agosto de 2012].
- Veiga, José Eli da (2008). *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*, Rio de Janeiro, RJ. Garamond.
- Yin, Robert (2001), *Estudo de caso: Planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman.

### **ANEXO A – Guião da entrevista sobre o projeto de Kakuma**

- Como foram identificadas e analisadas as necessidades da comunidade e do local para desenvolver o projeto de Kakuma?
- Como foram identificadas as potencialidades da comunidade e do local? (exemplo: capacidades locais, recursos existentes)
- De que forma as soluções implementadas e os processos responderam às necessidades específicas do campo de Kakuma?
- De que forma as soluções implementadas e os processos otimizaram as potencialidades específicas do campo de Kakuma?
- Quais são os principais parceiros da FEDP no projeto de Kakuma? Quais são os parceiros locais?
- Já existia uma relação entre a FEDP e os parceiros deste projeto? De que forma foi iniciada esta relação?
- Quais os papéis dos parceiros nos projetos desenvolvidos? (Exemplos)
- Quais foram os principais meios e ferramentas utilizadas para comunicar com a população local?
- Como foi realizada a sensibilização para os benefícios do projeto junto da população?
- Qual a participação da população local no projeto de Kakuma?
- Como foi promovida a sustentabilidade dos equipamentos? (É entendida a sustentabilidade nesta questão como a capacidade de manutenção e substituição dos equipamentos depois do final do projeto)
- Como foi promovida a continuação da utilização das soluções e equipamentos?
- De que modo foi promovida a utilização eficiente dos equipamentos?
- Quais as ferramentas de avaliação utilizadas neste projeto?
- Qual a entidade que fez a avaliação e monitorização do projeto?
- Quais as principais ferramentas, estratégias e reflexões foram retiradas da avaliação do projeto?
- De que forma as referidas ferramentas, estratégias e reflexões podem ser aplicadas noutros projetos e contextos?

### **ANEXO B – Guião da entrevista sobre o projeto Extensão Luz Bin**

- Como foram identificadas e analisadas as necessidades da comunidade e do local para desenvolver a Extensão do projeto Luz Bin?
- Como foram identificadas as potencialidades da comunidade e do local? (exemplo: capacidades locais, recursos existentes.)
- De que forma as soluções implementadas e os processos responderam às necessidades específicas do local?
- De que forma as soluções implementadas e os processos otimizaram as potencialidades específicas do local?
- Existiram outros parceiros na extensão do projeto Luz Bin, para além da TESE?
- Já existia uma relação entre a FEDP e os parceiros deste projeto? De que forma foi iniciada esta relação?
- Qual foi o papel da TESE e o da FEDP neste projeto?
- Quais foram os principais meios e ferramentas utilizadas para comunicar com a população local?
- Como foi realizada a sensibilização para os benefícios do projeto junto da população?
- Qual a participação da população local no projeto?
- Como foi promovida a sustentabilidade dos equipamentos? (É entendida a sustentabilidade nesta questão como a capacidade de manutenção e substituição dos equipamentos depois do final do projeto)
- Como foi promovida a continuação da utilização das soluções e equipamentos? (Lanternas e fornos solares)
- O que foi feito a fim de garantir a utilização eficiente dos equipamentos?
- Quais as ferramentas de avaliação e monitorização utilizadas neste projeto?
- Qual a entidade que fez a avaliação e monitorização do projeto?
- Quais as principais ferramentas, estratégias e reflexões foram retiradas da avaliação do projeto?
- De que forma as referidas ferramentas, estratégias e reflexões podem ser aplicadas noutros projetos e contextos?

### **ANEXO C – Guião de entrevista sobre o projeto da Aldeia Solar de Cabiri**

- Como foram identificadas e analisadas as necessidades da comunidade e do local para desenvolver o projeto da ASC?
- Como foram identificadas as potencialidades da comunidade e do local? (exemplo: capacidades locais, recursos existentes.)
- De que forma as soluções implementadas e os processos responderam às necessidades específicas do local?
- De que forma as soluções implementadas e os processos otimizaram as potencialidades específicas do local?
- Quais são os principais parceiros da FEDP no projeto da ASC? Quais são os parceiros locais?
- Já existia uma relação entre a FEDP e os parceiros deste projeto? De que forma foi iniciada esta relação?
- Quais os papéis dos diferentes parceiros no projeto da ASC?
- Quais foram os principais meios e ferramentas utilizadas para comunicar com a população local?
- Como foi realizada a sensibilização para os benefícios do projeto junto da população?
- Qual a participação da população local no projeto?
- Como foi promovida a sustentabilidade dos equipamentos? (É entendida a sustentabilidade nesta questão como a capacidade de manutenção e substituição dos equipamentos depois do final do projeto)
- Como foi promovida a continuação da utilização das soluções e equipamentos?
- De que modo foi promovida a utilização eficiente dos equipamentos?
- Quais as ferramentas de avaliação e monitorização utilizadas neste projeto?
- Qual a entidade que fez a avaliação e monitorização do projeto?
- Quais as principais ferramentas, estratégias e reflexões foram retiradas da avaliação do projeto?
- De que forma as referidas ferramentas, estratégias e reflexões podem ser aplicadas noutros projetos e contextos?

**ANEXO D – Quadro de documentos consultados**

<b>PROJECTO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DATA</b>
<b>Kakuma</b>	Final Monitoring Report to Energias de Portugal / UNHCR	Kavita Rai and Francis M. Nthuku	Dezembro de 2010
	Access to energy project in Kakuma, Operational global overview report	Fundação EDP	Março de 2012
<b>Extensão Luz Bin</b>	Resumo de Funcionamento de Equipamentos Instalados nas Tabancas Extensão Luz Bin.	TESE	Julho de 2012
	Relatório LBG (Extensão Luz Bin)	TESE	Dezembro de 2011
<b>Aldeia Solar de Cabiri</b>	Programa de acesso à energia Aldeia de Cabiri em Angola	Fundação EDP	Novembro de 2011
	Aldeia Solar de Cabiri, Relatório preliminar	4Change	Janeiro 2013

**(Fonte: Elaboração da autora)**



**ANEXO E – Quadro de parcerias nos subprojectos de Kakuma**

<b>ENTIDADE PARCEIRA</b>	<b>PRINCIPAIS PROJETOS EM QUE ESTEVE ENVOLVIDA</b>
<b>Don Bosco</b>	<p>“Green energy for buildings”</p> <p>“Green energy for water supply”</p> <p>“Efficient lighting for buildings”</p> <p>“Lighting for students”</p> <p>“Lighting for streets/families”</p> <p>“Environmental sustainability”</p>
<b>NCKK</b>	<p>“Solar cookers”</p> <p>“Water purifiers”</p> <p>“Social entrepreneurship”</p>
<b>GTZ</b>	<p>“Agro forestry at home”</p> <p>“Environmental sustainability”</p>
<b>LWF</b>	<p>“Lighting for students”</p>

**(Fonte: Elaboração da autora com base no documento “Monitoring and Evaluation of the Sustainable Energy Project in Kakuma”)**