



Departamento de História

## Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social das Organizações. A parceria CASES / Everything is New

Elisabete de Oliveira Inácio

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estudos da Cultura - especialização em Gestão Cultural

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Mestre Caterina Foà, Investigadora,  
CIES – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2015



Departamento de História

## Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social das Organizações. A parceria CASES / Everything is New

Elisabete de Oliveira Inácio

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estudos da Cultura - especialização em Gestão Cultural

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Mestre Caterina Foà, Investigadora  
CIES – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2015

## **Agradecimentos**

À minha família pela compreensão e apoio incondicional demonstrado ao longo de todo o meu percurso escolar e, principalmente neste período de maior ansiedade.

Às minhas orientadoras, a Professora Doutora Maria João Vaz e a Professora Caterina Foà pela ajuda e disponibilidade ao longo de todo o processo de elaboração da dissertação, pois sem as indicações de ambas o processo seria muito mais confuso.

A todas as entidades contactadas que disponibilizaram o seu tempo para ceder informação imprescindível à elaboração da dissertação.

À Cooperativa CASES, nomeadamente à Dra. Carla Pinto e à Técnica Paula Correia pela total disponibilidade mostrada desde o primeiro contacto.

À produtora Everything is New, nomeadamente à assessora de imprensa Rita Barradas e ao responsável pela produtora, Álvaro Covões pela disponibilidade na cedência de informações indispensáveis para a redação da dissertação.

Aos representantes contactados dos projetos Da Praça a Casa, Liliana Silva e Arte Viral, Daniel Fernandes pela simpatia e disponibilidade.

Aos amigos por todo o tempo partilhado, tanto em discussões sobre a dissertação como nos momentos de descontração tão necessários.

Um obrigado a todos por estarem presentes.

## **Resumo**

O empreendedorismo social e a responsabilidade social são dois dos conceitos que a crise económica, financeira e social, que se instalou em Portugal e em outros países do Mundo, trouxe para os vários discursos políticos, sociológicos e económicos no século XXI. Em contexto nacional, a investigação relacionada com estes dois conceitos é ainda incipiente. Por essa razão, pretende-se, através do estudo de caso da parceria estratégica entre a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e a produtora Everything is New, no âmbito das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14, explorar as questões relativas ao empreendedorismo social e à responsabilidade social das organizações, contribuindo para o conhecimento destas práticas em contexto nacional. Pretende-se também perceber as necessidades, os benefícios e as motivações que proporcionam este tipo de parceria estratégica entre setores, enquadrando-os nas políticas de responsabilidade social e empreendedorismo social praticadas pelas entidades envolvidas no processo.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social das Organizações (RSO), parcerias estratégicas, cooperativa e produtora

## **Abstract**

Social Entrepreneurship and Social Responsibility are two concepts that the economic, financial and social crisis that settled in Portugal and in other countries, brought to various political, sociological and economic speeches in the XXI century. In the national context, research related to these two concepts is still incipient.

For this reason, it is intended through the case study of the strategic partnership between the Cooperative António Sérgio for the Social Economy (CASES) and producer Everything is New within the ESJovem / Optimus Alive'14 scholarships, explore questions related to social entrepreneurship and social responsibility of organizations, contributing to the knowledge of these practices in the national context. It also aims to realize the needs, benefits and motivations that provide this type of strategic partnership between sectors framing them with the social responsibility and social entrepreneurship policies practiced by the entities involved.

**Key Words:** Social Entrepreneurship, Corporate Social Responsibility (CSR), Strategic Partnership, cooperative and producer

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1. Enquadramento da problemática .....	1
2. Formulação da problemática e objetivos do estudo .....	3
3. Organização da dissertação .....	4
<b>PARTE I - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Metodologia Qualitativa .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Estudo de Caso .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Instrumentos de Recolha de Informação .....</b>	<b>8</b>
3.1. Fontes .....	8
3.2. Entrevista semiestruturada .....	8
<b>PARTE II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>11</b>
<b>1. O conceito de Empreendedorismo Social .....</b>	<b>11</b>
1.1. Empreendedorismo Social em Portugal.....	16
<b>2. O conceito de Responsabilidade Social das Organizações: origem e evolução ....</b>	<b>21</b>
2.1. Responsabilidade Social das Organizações em Portugal .....	29
<b>3. Reflexão e articulação dos conceitos .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Parcerias estratégicas entre setores .....</b>	<b>34</b>
<b>PARTE III - OS AGENTES EM ANÁLISE .....</b>	<b>37</b>
<b>1. A Cooperativa – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) .....</b>	<b>37</b>
1.1. Programa ESJovem .....	39
<b>2. A Produtora – Everything is New .....</b>	<b>41</b>
<b>3. Os Projetos .....</b>	<b>43</b>
3.1. Coop C.A.S.A - Da Praça a Casa .....	43
3.2. Arte Viral .....	44

<b>PARTE IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>1. Análise de Conteúdo .....</b>	<b>45</b>
<b>1. 1. Perspetiva das entidades .....</b>	<b>46</b>
1.1.1. Sobre Empreendedorismo Social .....	46
1.1.2. Sobre Responsabilidade Social .....	47
1.1.3. Sobre Parcerias Estratégicas entre Setores .....	52
<b>1. 2. Perspetiva dos vencedores das Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14 .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>FONTES .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>I</b>

## **ÍNDICE DE QUADROS**

**Quadro 1.2.** Resumo de definições de Responsabilidade Social

**Quadro 2.2.** Resumo de Conceitos

**Quadro 1.4.** Comparação de respostas sobre Responsabilidade Social

**Quadro 2.4.** Comparação de dados entre os projetos da Praça a Casa (CoopCASA) e Arte Viral

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

CSR – Corporate Social Responsibility

PME – Pequena e Média Empresa

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

EIN - Everything is New

UE - União Europeia

RSE - Responsabilidade Social das Empresas

RS - Responsabilidade Social

INSCOOP - Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo

IPSS - Instituição Privada de Solidariedade Social

ANIMAR - Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local

CNES - Conselho de Economia Social

MIES - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social

IES - Instituto de Empreendedorismo Social

IPAV - Instituto António Padre Vieira

COMPETE - Programa Operacional de Competitividade

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

LBES - Lei de Bases da Economia Social

OES - Organizações de Economia Social

ES - Empreendedorismo Social

DEIS - Departamento de Empreendedorismo e Inovação Social

SROI - Social Return On Investment

SIWF - Social Innovation World Forum

CSP - Corporate Social Performance

PSE - Performance Social das Empresas

Coop C.A.S.A. - Cooperativa para a Ação Social e Artística

# INTRODUÇÃO

## 1. Enquadramento da problemática

O empreendedorismo social e a responsabilidade social são dois dos conceitos que a crise económica, financeira e social, que se instalou em Portugal e em outros países do Mundo, trouxe para os vários discursos políticos, sociológicos e económicos no século XXI. Em contexto nacional, a investigação relacionada com estes dois conceitos é ainda incipiente. Tal deve-se à complexidade de uma definição concreta dos conceitos teóricos e à vasta abrangência de potenciais áreas de intervenção, o que resulta num trabalho complexo de mapeamento de iniciativas de empreendedorismo social e responsabilidade social que, juntamente com a medição do impacto que estas provocam na comunidade em que se enquadram, tornam a sua desconstrução enquanto prática subjetiva.

Contudo, estas temáticas têm vindo a ser alvo de um crescente interesse, nomeadamente, por parte de académicos e da comunicação social, e têm também sido encaradas por diversos quadrantes políticos, nacionais e internacionais, como uma ferramenta para encontrar respostas aos problemas do desemprego, da pobreza e da exclusão social.

O empreendedorismo social pode ser retratado como um processo de inovação social, orientado para a criação de valor social em qualquer setor de atividade, pretendendo ter como resultado a geração de impacto e mudança social, dando, ao mesmo tempo, resposta a problemas sociais nos quais não há intervenção do Estado ou do Mercado (Parente 2014; Praszquier *et al* 2012; Young 2006; Dess 2001; Martin 2007). É um conceito teórico ambíguo e polivalente, tal como acontece com muitos conceitos das ciências sociais, não tem fronteiras bem definidas, o que torna a sua passagem da vertente teórica para a prática complexa e subjetiva.

Devido à “proliferação [do uso deste conceito] e a complexidade da problemática tem-se [vindo a assistir a um] estado de grande indefinição conceptual e confusão (...)” (Parente, 2014:1). Daí, a associação a organizações não-governamentais ou à responsabilidade social das organizações, em inglês *corporate social responsibility*.

Relativamente ao conceito de Responsabilidade Social das Organizações, este é também um conceito complexo, encarado pelas empresas de diversas formas, tentando estar em consonância com a sua missão e objetivos estratégicos.

Segundo o *Livro Verde da Comissão Europeia* (2001) a Responsabilidade Social pode ser definida como “ a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das

empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, deve “ transcender as obrigações legais elementares no domínio social - por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administrativas - trabalhadores” e “ não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais (...) ” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001:7).

A razão da escolha destas temáticas para a elaboração do presente estudo, juntamente com os agentes intervenientes alvo de análise, justifica-se pela escassez de trabalhos deste âmbito em contexto nacional, o que torna a investigação cativante. Justifica-se ainda pelo visível interesse que os temas têm despertado a nível nacional, comprovado pelo investimento na inovação social, através dos fundos europeus para o desenvolvimento de iniciativas de empreendedorismo social, e pela forte operacionalização de ambos os conceitos e iniciativas de promoção junto da comunidade académica e da sociedade em geral. Outra razão prende-se com a visível preocupação por parte de Portugal e da Comissão Europeia em assumir compromissos de encorajamento e divulgação de boas práticas junto das empresas nacionais e da população portuguesa.

A escolha do caso de estudo referente à parceria entre a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e a produtora Everything is New (EIN), justifica-se pela relevância da parceria entre uma entidade de interesse público (CASES) e uma pequena e média empresa (PME) do setor privado de produção cultural (EIN) no quadro de um projeto de empreendedorismo social. Este tipo de parceria entre setores é interessante no contexto das temáticas de empreendedorismo social e responsabilidade social em Portugal, pelo facto de relacionar uma instituição de relevo no panorama do empreendedorismo a nível nacional, cujo objetivo é promover práticas sociais, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, com outra organização com finalidades visivelmente comerciais, a produtora Everything is New. Esta parceria resultou na atribuição de bolsas no âmbito do programa da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – ESJovem (Bolsas de Economia Social ESJovem/ Optimus Alive’14) que, no ano de 2015, realizou a segunda edição.

Tendo em conta que uma das principais dificuldades para a concretização de projetos de empreendedorismo social são as parcerias e o conseqüente financiamento, é importante incentivar as organizações nacionais a envolverem-se em mais projetos de parceria, pois embora estes sejam compromissos desafiantes para as organizações, podem concretizar-se em *outputs* positivos para a sociedade e para as próprias organizações envolvidas.

Em relação à preferência dada às definições sobre os conceitos teóricos abordados no estudo, consideram-se as definições acima mencionadas as mais pertinentes, pois

enquadram-se na dinâmica nacional do empreendedorismo social e da responsabilidade social das organizações.

## **2. Formulação da problemática e objetivos do estudo**

Considerando o crescente interesse no empreendedorismo social e responsabilidade social por parte do Estado português, de organizações públicas e privadas, e o facto de estes serem temas pouco aprofundados em contexto nacional, considerou-se oportuno investigar, através de um estudo de caso concreto, o fomento da parceria de uma organização de interesse público e de uma pequena e média empresa privada, que resultou no apoio a três projetos de empreendedorismo social direcionados para diferentes áreas. Contudo, devido ao processo de análise técnica em que se encontrava um dos projetos aquando da elaboração do presente estudo, só foi possível recolher informação de dois dos projetos.

Neste sentido, a questão de partida para o presente estudo é: quais as necessidades e os benefícios derivados de uma parceria, entre duas organizações nacionais, orientada para o fomento de projetos de empreendedorismo social e responsabilidade social de diferentes setores, e quais as boas práticas que surgem da sua concretização?

Este estudo tem, então, como principal objetivo identificar as necessidades e os benefícios das organizações envolvidas na parceria: a produtora Everything is New, a cooperativa CASES e os jovens vencedores das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14.

Para que o objetivo geral seja cumprido, pretende-se, igualmente, atingir os seguintes objetivos específicos: (1) analisar o processo de criação e atribuição das Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14; (2) contextualizar as relações estratégicas entre as entidades parceiras (Everything is New e CASES); (3) definir os fundamentos da política de Responsabilidade Social da produtora cultural Everything is New; (4) definir as políticas de Empreendedorismo Social praticadas pela CASES e a sua implementação na criação do projeto das bolsas; (5) inquirir quais as expectativas e resultados desta parceria considerando a perspetiva dos jovens vencedores de duas das três bolsas atribuídas pelo programa da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – ESJovem (Bolsas ESJovem/ Optimus Alive'14).

O objetivo central desta dissertação é, por um lado, compreender o sistema de relações entre as organizações protagonistas no estudo, tendo em conta as necessidades e os benefícios para os envolvidos no processo (a cooperativa CASES, a produtora Everything is New e os

participantes vencedores das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14<sup>1</sup>) e, por outro lado, contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre o empreendedorismo social e responsabilidade social das organizações em Portugal, tendo por base um estudo de caso específico (parceria entre as duas organizações), identificando assim boas práticas empreendedoras, relacionando as considerações teóricas com evidências empíricas (dois dos três projetos vencedores das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14).

### **3. Organização da Dissertação**

A presente dissertação desenvolve-se ao longo de quatro partes e estrutura-se da seguinte forma: em primeiro lugar, é apresentada a introdução ao estudo, onde se enquadra a problemática e se determina os objetivos do estudo.

Na primeira parte é apresentada com detalhe a metodologia de investigação desenvolvida sendo esta de características qualitativas, onde se recorre à técnica do estudo de caso e à análise de fontes e entrevista semiestruturada como ferramentas de recolha de informação. A segunda parte destina-se à revisão da literatura e ao enquadramento dos conceitos de empreendedorismo social e responsabilidade social numa perspetiva nacional e internacional, seguindo-se o enquadramento sobre parcerias estratégicas entre setores.

Na terceira parte são apresentados os agentes envolvidos no estudo de caso (Everything is New e CASES), assim como o programa desenvolvido pela CASES que deu nome às bolsas ESJovem. Em seguida, são apresentados dois dos projetos vencedores das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14 - o Projeto da Praça a Casa, da cooperativa C.A.S.A e, a Cooperativa Arte Viral.

Em seguida, na quarta parte, são apresentados os resultados da investigação assim como a técnica de análise aplicada que, neste caso, foi a análise de conteúdo, recorrendo-se a uma análise temática e comparativa. Por último, são apresentadas as conclusões finais.

---

<sup>1</sup> No ano de 2014 procedeu-se, por parte do *naming sponsor* do Festival Alive, a uma alteração do nome e imagem da marca; passou de Optimus para NOS o que levou a uma consequente alteração do próprio nome do Festival de Optimus Alive para NOS Alive. No entanto, aquando a divulgação das bolsas de apoio aos projetos, o nome do *naming sponsor* era, ainda, Optimus, e, por essa razão, ao longo da presente dissertação, as bolsas serão referenciadas com o antigo nome da marca - Optimus Alive.

## **PARTE I - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

A primeira parte da dissertação corresponde à descrição da estratégia metodológica de investigação adotada.

De acordo com os objetivos e natureza do presente estudo optou-se por se realizar uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso singular que se baseia na parceria entre a CASES e a Everything is New. Esta escolha é fundamentada “em virtude de [se] pretender desvendar e compreender melhor um fenómeno sobre o qual se tem pouco conhecimento” (Lourenço, 2005:6), através dos métodos de recolha de informação baseados em fontes e entrevistas semiestruturadas.

Optou-se pelo estudo de caso singular, uma investigação que se baseia num único caso, na parceria realizada entre duas entidades, por se tratar de um fenómeno contemporâneo com expressão na vivência atual e por ser um estudo de caso empírico que envolve conceitos e variáveis difíceis de quantificar. Segundo Robert Yin “os estudos de caso são a estratégia preferida quando (...) o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco está num fenómeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real” (Yin, 2003:1).

Em relação à análise dos dados recolhidos através das entrevistas, esta foi efetuada através da análise de conteúdo onde se optou por uma divisão temática sobre a perspetiva das entidades, isto porque os guiões de entrevista incidiram, com maior relevância, em diferentes tópicos e, por análise comparativa de conteúdos na perspetiva dos projetos vencedores, visto o guião de entrevista ser exatamente o mesmo para ambos.

Relativamente à discussão dos resultados, recorreu-se à literatura para fundamentar e interpretar os resultados recolhidos e suportá-los com a teoria essencial na conceptualização do estudo.

### **1. Metodologia Qualitativa**

As estratégias metodológicas adotadas por cada investigador devem ser adaptadas à temática em estudo. A pesquisa tem, nesse sentido, por objetivo responder a questões através da aplicação de diversos procedimentos, sendo eles de natureza qualitativa ou quantitativa.

Na presente dissertação é aplicada a pesquisa exploratória qualitativa. As razões passam por esta ser a mais indicada para compreender um fenómeno considerado ainda desconhecido; porque são necessários detalhes que só se conseguem diretamente com o contacto com pessoas de forma a confirmar, ou não, a teoria adjacente ao tópico em estudo e pelo facto de ser necessário perceber o(s) contexto(s) ou cenário(s) que envolvem o objeto em análise

(Creswell, 2007; Yin, 2003). Neste sentido, a metodologia qualitativa enquadra-se no presente estudo, pois pretende-se confirmar a teoria adjacente aos conceitos estudados e porque se pretende compreender o contexto da parceria entre as organizações na criação do programa ESJovem e das Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14.

A metodologia qualitativa refere-se, ainda, a significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições de fenómenos. Por conseguinte, é importante conhecer a teoria e os conceitos inerentes à temática em qualquer estudo, para que em seguida sejam aplicados os devidos métodos de recolha de informação. Esta foi então a lógica inerente à estruturação da presente dissertação, tendo sido trabalhados dois conceitos-chave, empreendedorismo social e responsabilidade social das organizações e, posteriormente, a concretização empírica destes através das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14, o que se traduziu numa inevitável pesquisa sobre as parcerias estratégicas entre setores.

Segundo Berg (2012) os “conceitos são elementos simbólicos ou abstratos que representam objetos ou fenómenos. Os conceitos podem comunicar ideias ou podem introduzir perspectivas particulares ou, podem ser ainda meios que explicam generalizações” (Berg, 2012: 20). Berg afirma ainda que a base conceptual é a fundação da comunicação e do pensamento e da partilha de informação. Devido ao seu carácter abstrato, os conceitos podem não ter uma definição específica. Contudo, a definição de um conceito assegura que há uma compreensão comum do(s) termo(s). Tal é evidenciado com os conceitos explorados na presente dissertação pois, devido à imprecisão e ambiguidade de ambos, a sua aplicabilidade em contexto real torna-se heterogénea, o que é demonstrado através dos resultados obtidos no presente estudo.

Em relação aos autores e definições pertinentes para o estudo, decidiu-se cruzar investigações nacionais e teorias internacionais de forma a relacioná-las com a natureza do presente estudo de caso, ou seja, aplicar os seus elementos teóricos à realidade nacional. Neste sentido, para o conceito de responsabilidade social, optou-se por adotar a visão expressa no *Livro Verde da Comissão Europeia* (2001) e, para o conceito de empreendedorismo social completar a visão de Gregory Dess (2001), Ryszard Praszkiar (2012), Roger Martin (2007) e Rowena Young (2006) com a visão da investigadora Cristina Parente (2014). A abordagem ao tema e à definição de parceria estratégica entre setores por uma complementaridade de visões entre Jordan D. Lewis (1990) e Mariett Van Huijstee (2007).

Para além da pesquisa necessária à conceptualização do estudo, esta deve ser complementada com informação empírica. No presente estudo, são utilizadas duas formas de recolha de dados qualitativos; fontes e entrevistas semiestruturadas enquadradas na técnica de

estudo de caso. Optou-se por esta metodologia, pois considerou-se a mais indicada para responder à pergunta de partida e consequentes objetivos apresentados na introdução à presente dissertação.

## 2. Estudo de Caso

Como já foi referido, tendo em consideração a pergunta de partida do estudo, recorreu-se à técnica de estudo de caso, neste caso, singular, pois diz respeito a um único caso, a parceria entre uma PME do setor privado (Everything is New) e uma Cooperativa de interesse público (CASES) que se enquadra no Terceiro Setor. São duas entidades com missão, visão, objetivos, valores, gestão estratégica distintas e, que juntas apoiaram projetos de economia social e empreendedorismo social de forma a contribuir para a sociedade através de uma ação de boas práticas.

A opção pelo estudo de caso justifica-se por ser a forma mais indicada de recolha de informação sobre uma pessoa, um cenário social, evento, ou grupo que, permite ao investigador, de forma eficiente, compreender como o objeto de estudo opera ou funciona. É uma abordagem capaz de analisar fenómenos simples ou complexos em que as unidades de análise podem ser individuais ou em maior escala (Berg, 2012; Creswell, 2007).

Alguns dos benefícios da aplicação de estudos de caso refletem-se no facto de abrirem caminho a novas descobertas e a novas hipóteses de estudo, pois proporcionam a formulação de generalizações. Esta característica é pertinente para o estudo em questão devido à possível transferência do modelo de boas práticas a outras instituições e pela continuidade da parceria verificada na edição de 2015 do festival NOS Alive'15 e do programa ESJovem que, originaram as novas bolsas ESJovem/NOSAlive'15<sup>2</sup>.

Como referido na obra *Case Study Research. Design and Methods* “A essência do caso de estudo, a tendência central dentre todos os tipos de casos de estudo, é de tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque foram tomadas, como foram implementadas, e qual foi o resultado” (Schramm, 1971 citado por Yin 2003: 12).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Realizou-se, novamente no ano de 2015, a parceria entre a CASES e a Everything is New que originou a criação das bolsas ESJivem/NOSAlive'15. O prazo de candidaturas compreendeu o período de 9 de julho a 15 de setembro de 2015. Mais informações sobre o regulamento em: [http://www.cases.pt/0\\_content/Regulamento\\_Bolsas\\_ES\\_Jovem.pdf](http://www.cases.pt/0_content/Regulamento_Bolsas_ES_Jovem.pdf), consultado a 05-09-2015.

<sup>3</sup> Tradução da autora. No original: “ The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminates a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result”.

Tendo em conta a explicação reportada por Yin, optou-se pelo estudo de caso como técnica mais indicada para perceber, de grosso modo, porque foi estabelecida esta parceria, quais as necessidades que a proporcionaram e possíveis benefícios que anteviram da mesma, como foi o processo, e quais os resultados da mesma.

### **3. Instrumentos de Recolha de Informação**

#### **3.1. Fontes**

As fontes utilizadas na recolha de informação útil à contextualização do estudo assentam, essencialmente, no documentário «És Social» publicado na página de *youtube* do projeto «Empreendedorismo Social em Portugal» criado pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. As notícias publicadas pela imprensa sobre o programa ESJovem, sobre a parceria CASES-EIN, assim como notícias relacionadas com o regulamento e com a divulgação dos resultados referentes às Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14 e ESJovem/NOSAlive'15, foram outra fonte a que se recorreu.

Outra fonte necessária à compreensão do setor social e cooperativo em Portugal foi a legislação relacionada com o regime jurídico da cooperativa assim como da economia social. A documentação disponível no *site* da cooperativa sobre política interna e externa foi outra fonte bastante útil, nomeadamente, para a Parte III da presente dissertação - a apresentação dos agentes em análise.

Por fim, os *sites* das entidades e dos projetos auxiliaram a completar a informação recolhida através das entrevistas, sendo estas últimas, outra fonte.

#### **3.2. Entrevista Semiestruturada**

O método de recolha de dados que se considerou mais indicado para a recolha de informação qualitativa relevante para o estudo foi a entrevista semiestruturada. Tendo esta sido aplicada por duas vertentes, a vertente cara-a-cara para as entrevistas com as entidades CASES e EIN e, a vertente da entrevista semiestruturada assíncronica *online* via *e-mail* para os dois projetos vencedores das bolsas.

A entrevista é um método de recolha de informação aplicada na metodologia qualitativa que pode ser caracterizada como uma conversa entre o entrevistado e o entrevistador de forma a produzir e, recolher informação (Berg 2012; Murray *et al* 1998). Existem três tipos de entrevistas: a estruturada, a semiestruturada e a não estruturada.

No presente estudo optou-se pela semiestruturada, ou seja, uma entrevista que se encontra

entre uma entrevista estruturada e de características formais, e uma não estruturada de características informais. As características da entrevista semiestruturada passam pelo vocabulário facilmente perceptível, por ser elaborada conforme a perspectiva do entrevistado permitindo assim uma maior flexibilidade na condução da entrevista e consequente cruzamento de informações entre os intervenientes (Berg, 2012:105).

Pretende-se com este tipo de entrevista explorar as experiências, neste caso, profissionais dos entrevistados sobre as temáticas em estudo. Este tipo de entrevista é ainda útil quando se pretende perceber o significado que os entrevistados atribuem aos tópicos em análise e, quando a recolha de dados não se relaciona com dados quantitativos (Murray *et al*, 1998: 4).

Para ambas as entidades, a entrevista foi dividida em três blocos. Sendo que na entrevista realizada à técnica Paula Correira, da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, dividiu-se em: 1.º Bloco - Responsabilidade Social, 2.º Bloco - Empreendedorismo Social, 3.º Bloco - Parceria entre as entidades. Foi realizada no dia 25 de maio de 2015 na sede da CASES em Lisboa e, teve a duração de 35 minutos (Anexo C).

Relativamente à sua análise, efetuou-se a transcrição do ficheiro áudio seguido da elaboração de tabelas por bloco, onde se cruzou a informação sobre cada tema (Anexo F, G, H), possibilitando a análise de conteúdo.

Relativamente à entrevista realizada a Rita Barradas, assessora de imprensa da produtora Everything is New, esta dividiu-se em: 1.º Bloco - Dados da empresa; 2.º Responsabilidade Social; 3.º Bloco - Parceria entre entidades. Foi realizada no dia 29 de outubro de 2015 no escritório da produtora em Lisboa e, teve a duração de 30 minutos (Anexo E). Foi ainda possível dirigir uma questão a Álvaro Covões, responsável pela produtora, o que ajudou a completar a informação recolhida.

Para além das entrevistas realizadas às entidades parceiras, optou-se por entrevistar também os beneficiários diretos desta parceria, dois dos vencedores das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14 - a Coop C.A.S.A – Cooperativa para a Ação Social e Artística, com o projeto da Praça a Casa e a Cooperativa cultural Arte Viral. O guião encontra-se dividido por três temas, sendo eles: 1.º Bloco - Sobre o Projeto, 2.º Bloco - Processo concursal, 3.º Bloco - Empreendedorismo Social (Anexo D).

Como referido anteriormente, recorreu-se à entrevista *online* assíncronica via *e-mail*, no contexto da metodologia qualitativa. É uma entrevista semiestruturada que envolve uma múltipla troca de *e-mails* (Meho, 2006).

Ambas as entrevistas aos elementos dos projetos vencedores, devido a incompatibilidade geográfica e temporal, foram realizadas via *e-mail*. Os contactos dos projetos vencedores

foram disponibilizados pela cooperativa, seguindo-se um primeiro contacto com cada representante dos projetos de forma a informar o propósito do estudo e as condições da entrevista, assim como as datas de envio do guião e respetiva entrega do documento com as respostas para futura análise. No envio do guião foi realçada a importância de disponibilizar o máximo de informação possível, e durante o tempo de resposta foi dada a possibilidade de esclarecimento de dúvidas quanto às questões enviadas. O tempo de resposta durou cerca de um mês. Tal deveu-se ao facto da troca de contactos e informações ter ocorrido no mês de agosto, no qual os participantes se encontravam em período de férias laborais e outros em atividade laboral.

Através desta técnica não foi necessário transcrever a entrevista, visto os próprios participantes redigirem as respostas. Os dados foram analisados numa tabela comparativa (Anexo K), pois o *set* de questões enviadas foi igual para ambos os participantes. A linguagem utilizada foi mais informal do que nas entrevistas cara-a-cara; o alargado tempo de resposta permitiu uma reflexão sobre as temáticas abordadas possibilitando uma maior riqueza nos dados recolhidos. O contexto em que se realizou a entrevista não foi controlado como ocorreu nas entrevistas com as entidades, que tiveram lugar em sede própria. O facto de ser uma entrevista via *e-mail*, possibilita paragens sempre que necessário o que influencia as respostas dadas, possibilitando uma resposta mais completa por parte do entrevistado.

No caso da Cooperativa Coop C.A.S.A, a entrevista foi respondida pela Presidente da Direção da Cooperativa, Liliana Ferreira Silva e no caso da Cooperativa Arte Viral, pelo membro da equipa Daniel Fernandes.

## **PARTE II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA**

A segunda parte do presente trabalho corresponde à revisão literária, onde se elabora a conceptualização e contextualização do estudo em análise. Nesta revisão são considerados os conceitos de empreendedorismo social e responsabilidade social das organizações (RSO), juntamente com a contextualização das práticas de empreendedorismo social e responsabilidade social em contexto nacional, tendo em vista o estudo aprofundado da parceria que deu origem ao projeto e às bolsas ESJovem/Optimus Alive'14. Por consequência, o último ponto a ser abordado é a questão das parcerias estratégicas entre setores.

### **1. O Conceito de Empreendedorismo Social**

O conceito de «empreendedorismo social» é relativamente recente. Surge nos Estados Unidos da América, na década de 1980, nas áreas da economia e gestão. Somente nos anos 90 do século passado o conceito de «empreendedor social» se torna mais recorrente nos discursos académicos e políticos (Parente, 2014: 13). Provém de uma composição entre dois conceitos antigos, ou seja, o conceito de «empreendedorismo clássico» ou «tradicional» - direcionado para o mercado - e, o conceito de «social», que sempre despertou dificuldades de definição devido à sua ambiguidade e abrangência.

Em primeiro lugar, devemos identificar uma definição de empreendedorismo para que, assim, seja possível contextualizá-lo na dimensão social. É de ressaltar que entre os teóricos não existe consenso sobre a definição de empreendedorismo. Contudo, existem algumas dimensões que são partilhadas por todos, como o facto de, por um lado, o produto ou serviço resultante colmatar uma necessidade do mercado e ser inovador e, por outro, o empreendedor correr riscos e ser tolerante em relação aos mesmos.

O termo «empreendedorismo» nasce em França com o economista Jean-Baptiste Say no início do século XIX. O autor refere que o empreendedor é aquele que transforma recursos económicos de uma área menos produtiva para uma área de maior produtividade. Um século mais tarde, o economista austríaco Joseph Schumpeter introduziu a ideia de criação de valor, por parte do empreendedor, o que veio influenciar e alterar a conceção de empreendedorismo, introduzindo assim a dimensão social ao conceito (Martin *at al*, 2007:31).

Relativamente ao empreendedorismo podemos afirmar que este “é um processo através do qual indivíduos ou grupos criam valor reunindo para tal conjuntos únicos de recursos para explorar oportunidades existentes na envolvente” (Trigo, 2007: 5).

Interpretando as palavras de Virgínia Trigo, podemos afirmar que o empreendedor

tradicional pode ser um indivíduo, ou conjunto de indivíduos que, ao se encontrarem perante uma oportunidade, procuram e reúnem os recursos necessários para implementar e gerir um produto ou serviço, resultando assim na resposta de uma necessidade do mercado e consequente criação de valor económico. É neste aspeto, ou seja, no resultado que o empreendedorismo clássico pretende, que o diferenciamos do empreendedorismo social, pois o objetivo final deste último é a criação de valor social em vez de valor económico.

Relativamente ao uso do termo «social» enquanto modificador do conceito de empreendedorismo, este levanta várias questões a nível de conceptualização e em termos empíricos. Uma das questões relaciona-se com os objetivos que podem legitimar o «ser social». Outra questão que podemos levantar é relativa à operacionalização por parte das organizações desses mesmos objetivos (Nicholls *et al*, 2006:101), pois devido à sua heterogeneidade conceptual os objetivos sociais podem ser de variada ordem e interpretados de diversas formas. Para além disso, se esses mesmos objetivos, por parte da organização, não forem cumpridos, o impacto social será negativo, pois os esforços canalizados para o bem-estar da sociedade não beneficiam a parte interessada, a própria sociedade.

O vocábulo «social», como característica estruturadora do campo do empreendedorismo social, acentua o caráter ambíguo dos conteúdos e significados abrangidos pelo termo. O empreendedorismo social assume hoje múltiplos sentidos, que vão desde a criação de uma organização não lucrativa, passando pela empresa lucrativa que apoia projetos sociais por via das ações de responsabilidade social, até à empresa que se dedica a negócios de vertente social (Parente, 2014: 14-15). Para que se consiga o impacto pretendido pelas organizações, as iniciativas não podem ter somente um caráter assistencialista, mas também devem promover a sustentabilidade económica, social e ambiental para as pessoas envolvidas e para os territórios dinamizados. Nesta perspetiva, as fronteiras entre atividades não lucrativas e atividades lucrativas orientadas para o mercado são diluídas, criando assim práticas sociais mais eficazes (Dees, 2001; 2009; Mair e Marti, 2006), onde as práticas de sustentabilidade económica apoiam parcialmente as práticas sociais.

No caso do empreendedorismo social, a dimensão social depende dos objetivos que o empreendedor tenciona cumprir. É por esta razão que a definição do conceito e a separação das iniciativas de cariz social que se enquadram no empreendedorismo social é bastante subjetiva e complexa, levantando, inevitavelmente, questões políticas e normativas, nomeadamente, sobre quais os interesses subjacentes. Neste sentido, o que se pretende para uma boa aplicabilidade das práticas de empreendedorismo social é perceber quais as finalidades sociais que estas iniciativas promovem (Nicholls *at al*, 2006: 106).

É, assim, possível construir uma estrutura de paralelismo entre o conceito de empreendedorismo clássico e social, porém, as suas diferenças surgem nas motivações e consequentes objetivos estratégicos.

Segundo Martin e Osberg (2007) a proposta de valor no empreendedorismo tradicional é organizada para servir o mercado, criando produtos e serviços geradores de lucro. Enquanto no empreendedorismo social, embora seja importante a geração de receitas para a sustentabilidade do projeto, a proposta de valor assenta no valor e impacto social, ou seja, na criação de benefícios para a sociedade. Não obstante, o facto do objetivo final do empreendedorismo social não ser o de gerar lucro, as organizações podem gerar receitas e podem agrupar-se em organizações com ou sem fins lucrativos.

Relativamente à diferença de ambos os conceitos quando tornados conceitos operativos, podemos dizer que, “a criação de valor social para o bem público ou comum, por intermédio de atividades inovadoras no empreendedorismo social, contrapõe-se à criação de lucro para os acionistas privados do empreendedorismo clássico” (Parente, 2014:3). Isto é, a finalidade dos dois conceitos no momento da sua aplicação empírica é diferente porque os próprios objetivos não pretendem responder às mesmas necessidades. Enquanto no empreendedorismo social se valoriza a criação de valor social para a comunidade envolvente e se pretende responder a necessidades da comunidade, por sua vez, no empreendedorismo clássico é a criação de lucro que é valorizada e as necessidades respondidas são as do mercado.

Ao nível da distribuição dos lucros, no caso do empreendedorismo social, o capital controlado pela organização tem como principal objetivo o reinvestimento e não a distribuição do capital pelos acionistas, como acontece na lógica do empreendedorismo clássico. Porém, e segundo vários oradores presentes no *Social Innovation World Forum'15* (SIWF'15)<sup>4</sup>, que teve lugar na Fundação Calouste Gulbenkian, no empreendedorismo clássico, as entidades obtêm investimento mais facilmente, enquanto no empreendedorismo social a obtenção de financiamento é uma das grandes dificuldades com que estas organizações se deparam. Isto deve-se aos riscos financeiros que os investidores, associados ao apoio de projetos de cariz social, estão sujeitos, pois estes são mais elevados do que em projetos

---

<sup>4</sup> *Social Innovation World Forum'15 (SIWF'15)* - O SIWF foi uma iniciativa promovida pela Fundação Calouste Gulbenkian e pelo Portugal Inovação Social, com o apoio técnico do Laboratório de Investimento Social, cujo objetivo era apresentar e inspirar os presentes numa nova forma de investir em inovação e empreendedorismo social. A primeira edição do Fórum teve como tema “Catalisar o investimento social: uma Agenda para 2020” realizou-se entre os dias 25 e 26 de junho de 2015. Programa disponível em: <http://www.gulbenkian.pt/inst/pt/Agenda/Eventos/Evento?a=5228>, consultado a 07-07-2015.

comerciais. Estes riscos relacionam-se com o facto de os investidores não terem um estudo de mercado que demonstre concretamente quando será efetuado o retorno financeiro e, qual o valor monetário deste mesmo retorno.

Por último, ao referirmos a análise de desempenho organizacional ou de atividades e projetos desenvolvidos, no empreendedorismo clássico os resultados são facilmente mensuráveis, pois estão vocacionados para o retorno financeiro. Já no empreendedorismo social a medição dos resultados é complicada, pois depende do impacto social das iniciativas, algo que é dificilmente quantificável. Esta medição pode ser executada com o apoio de ferramentas desenvolvidas para esse propósito tais como o *Social Return On Investment* (SROI), cujas diretrizes são similares às defendidas pelo *The G8 Guidelines*<sup>5</sup> e *The GECES Standard*<sup>6</sup>.

O empreendedorismo social pode ser retratado como um processo de inovação social orientado para a criação de valor social em qualquer setor de atividade, pretendendo ter como resultado a geração de impacto e mudança social, dando, ao mesmo tempo, resposta a problemas sociais nos quais não há intervenção do Estado ou do Mercado (Parente 2014; Praszkie *et al* 2012; Young 2006; Dess 2001; Martin 2007). Tal como no empreendedorismo tradicional, o empreendedor de acordo com as oportunidades envolventes, resolve procurar e adquirir recursos com o objetivo de implementar e gerir a sua iniciativa, procurando potenciar o impacto social. O processo de empreendedorismo social deve ser livre e inovador tanto a nível de recursos utilizados como em métodos de gestão adotados, garantindo assim a sustentabilidade económica do(s) projeto(s) (Parente, 2014: 242).

O conceito de empreendedorismo social surge assim para “descrever as respostas encontradas pelos cidadãos em concreto e pela sociedade civil em geral, para fazer face à não resposta, recuo ou incapacidade do Estado e também do Mercado a necessidades sociais específicas de pessoas vulneráveis” (Parente, 2014: 1).

A definição acima apresentada descreve o conceito de empreendedorismo social em

---

<sup>5</sup> *The G8 Guidelines* - conjunto de *guidelines* desenvolvidas pelo *Social Impact Investment Taskforce*, cujo objetivo é tornar homogénia a medição do impacto social pelas entidades com vista a um investimento e uma gestão mais eficaz dos projetos sociais analisados. *Social Impact Investment Taskforce* (2014)

<sup>6</sup> *The GECES Standard* - Sub-grupo criado pela Comissão Europeia, no ano de 2012, cujo objetivo é a criação de uma metodologia europeia para a medição do impacto social. Consultado a : 09-07-2015. Mais informações em: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/social\\_impact/140605-sub-group-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf)

termos de justificação para a sua importância e aplicação. Contudo, não devemos confundir empreendedorismo social com iniciativas de ativismo social e solidariedade social. A aplicação do termo empreendedorismo social a todas as atividades com finalidades sociais só contribui para a ambiguidade do termo.

Quando nos referimos a iniciativas inovadoras, isto quer dizer que as iniciativas de empreendedorismo social devem reunir características que lhes permitam ser projetadas não só para um único espaço geográfico, mas sim replicadas em outras regiões a nível nacional ou internacional, caso contrário devem ser considerados atos de ativismo social ou solidariedade social e não de empreendedorismo social (Martin *et al*, 2007:36).

Todos os empreendedores tentam criar valor, e a inovação como dimensão do empreendedorismo social remete para a criação de valor social. Segundo Young (2006), valor social refere-se ao resultado de um conjunto de respostas e efeitos de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser respondidas por outros agentes, nomeadamente pelo Estado e pelo Mercado.

Uma das questões que se coloca no empreendedorismo social é a medição do impacto social que resulta na criação de valor social, pois ainda são poucas as formas de medição de um valor que não dependa do retorno financeiro, inerente ao valor económico criado pelo empreendedorismo tradicional. O principal obstáculo da medição do impacto social é o facto de não ser objetivo, fixo e estável, pois depende da experiência que os beneficiários retiram do envolvimento em determinada iniciativa, e a experiência não é algo mesurável quantitativamente. O método mais reconhecido a nível nacional criado para a medição do impacto social, assim como para a apresentação dos *outputs* que resultam das suas atividades, bem como o retorno social (Miranda, 2014:1) é o *Social Return On Investment* (SROI). Este método, embora recente em Portugal, a nível internacional foi referido pela primeira vez em diversos documentos no ano de 2000. No ano de 2006 o modelo SROI foi atualizado na obra *Social Return On Investment: a Guide to SROI Analysis*. No ano de 2008 foi criada a *The SROI Network*, atual *Social Value UK*, que é a maior rede de divulgação de práticas que incorporam a criação de valor social. No ano de 2012 foi lançada a base de dados WikiVOIS que contém inúmeros estudos de cálculo com a metodologia SROI (Miranda, 2014: 29).

A nível nacional e no âmbito do Programa Impacto Social 2015<sup>7</sup>, foi criada uma base de

---

<sup>7</sup> Programa Impacto Social - O Programa Impacto Social é um ecossistema para a gestão do impacto, capacitando organizações para que demonstrem e desenvolvam o seu impacto. O Programa seleciona, anualmente, 10 organizações para receber formação e mentoria em avaliação de impacto social durante 4 meses. As análises-protótipo dos seus projetos são depois partilhadas num evento

dados - SAMIA<sup>8</sup>, que disponibiliza os resultados das organizações que mediram o impacto social dos seus projetos através de protótipos SROI. Segundo a informação apresentada pelo Programa de Impacto Social, disponível *online*, a metodologia SROI é um processo pelo qual se compreende, se mede e se reporta o valor social gerado (benefícios) com a despesa necessária (investimento). Segundo o mesmo Programa, a análise SROI percorre seis etapas: 1) Mapeamento da intervenção; 2) Identificação de recursos e atividades; 3) Demonstração de mudanças e valor; 4) Apuramento do impacto; 5) Cálculo do SROI; 6) Comunicação e integração.

Contudo, e sendo um método que atribui valores a dados dificilmente mensuráveis e não quantificáveis, tem as suas limitações. No entanto, é uma ferramenta bastante útil para os empreendedores sociais e investidores, como ponto de partida para um processo de homogeneização de boas práticas.

Segundo Young (2006) é criado valor social quando através das respostas às necessidades das comunidades, é promovida uma melhoria imediata e prolongada das mesmas, e quando uma organização consegue envolver ao longo do tempo mais participantes nas suas iniciativas, contribuindo assim para a criação de impacto social. Isto é, podemos afirmar que a envolvimento prolongada da sociedade nas iniciativas de empreendedorismo social promove a mudança social, ou seja, uma mudança de práticas, estruturas e crenças. Quanto mais visibilidade tiverem as iniciativas sociais, mais impacto e mudança social provocarão na comunidade e território dinamizado, resultando no benefício de um maior número de pessoas.

### **1.1. Empreendedorismo Social em Portugal**

Em Portugal, o empreendedorismo social tem origem na ideia de caridade a partir de instituições como as misericórdias do século XV (Parente, 2014). Contudo, a origem das organizações contemporâneas do terceiro setor<sup>9</sup> inicia-se no século XIX, tal como aconteceu em diversos países da Europa Ocidental (Quintão, 2011: 18). Em Portugal, no dia 2 de julho

---

internacional, perante um painel de investidores. A segunda sessão de apresentação dos resultados de protótipos SROI teve lugar no Auditório Montepio em Lisboa, no dia 30 de junho de 2015. Mais informações em: <http://impactosocial.pt/>

<sup>8</sup> Mais informação em: <http://samia.pt/>

<sup>9</sup> Terceiro Setor – Segundo Salamon e Anheier (1992), o Terceiro Setor é composto por entidades que apresentam as seguintes características: “i) têm existência formal e institucionalizada; ii) contam, entre os recursos humanos, com uma parcela significativa de voluntários; iii) não têm como prioridade a maximização do lucro e a sua gestão é participada pelos membros; iv) funcionam de modo autónomo relativamente ao Estado.”

de 1867 as cooperativas são reconhecidas pela chamada Lei Basilar<sup>10</sup>, o que permite o desenvolvimento enquadrado legalmente do cooperativismo no território nacional:

Na apresentação da proposta da Lei Basilar, o ministro Andrade Corvo salientava que não se pretendia qualquer tutela do Estado sobre as cooperativas, mas tão somente «fixar as regras gerais que assegurem os interesses dos que se associam e dos que contratam com eles» (CASES, 2012)

O facto de a sociedade portuguesa ter vivido sob um regime ditatorial de 1926 até à instauração da democracia, em 1974, teve impacto no desenvolvimento das políticas sociais em Portugal. Durante este período, o Estado português assumiu-se como entidade corporativa e assistencialista, reprimindo as organizações da sociedade civil através da vigilância e da restrição de políticas internas (Parente, 2014).

No período que se seguiu à revolução de 25 de Abril de 1974 reformaram-se e surgiram novas organizações, tendo por base os movimentos sociais, tais como sindicatos, associações patronais, associações de moradores, entre outras (Quintão, 2011).

O terceiro setor voltou a ser um elemento de discussão política, sendo alvo de atenção na Constituição da República de 1976. Na Constituição de 1976 é prevista a existência de um setor social e cooperativo para além do Estado e do Mercado (art.º 82.º da Constituição da República Portuguesa – “o princípio da coexistência dos três setores”) (Parente, 2014: 89). Na primeira versão da Constituição, o terceiro setor abrangia a vertente cooperativa, sendo designado de setor cooperativo. Só na revisão constitucional de 1989, o terceiro setor passou a ser chamado de “setor cooperativo e social”, abrangendo assim a vertente social, os subsectores autogestionários e comunitários. Na revisão constitucional de 1997, a vertente social passou a albergar o subsector solidário (Parente, 2014: 89).

No ano de 1983, o Estado criou um estatuto específico de Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS)<sup>11</sup> que permitia a estas organizações estabelecer “acordos de

---

<sup>10</sup> Lei de 2 de julho de 1867 da autoria de Andrade Corvo – Conjunto de 23 artigos onde configuram as características mutualistas e solidárias das cooperativas. Esta é a segunda lei cooperativa mais antiga do mundo – a primeira é a lei inglesa *The Industrial and Provident Societies Act* de 1852 (CASES, 2012).

<sup>11</sup> Estatuto de IPSS - “criado em 1979 e revisto em 1983, visa enquadrar as organizações sem fins lucrativos que atuem na área da ação social, de forma a protocolarem os seus serviços com a segurança social, como fonte de financiamento e forma de regulação do seu funcionamento” (Parente, 2009:4).

cooperação” com o Estado para a prestação de serviços sociais à população mais vulnerável e carenciada, designadamente crianças, idosos, pessoas portadoras de deficiência, entre outros. Segundo Cristina Parente (2014), nas IPSS podíamos enquadrar organizações tradicionais como as misericórdias, as associações mutualistas e outros órgãos criados pelo Estado Novo, e um conjunto crescente de novas associações de cariz laico com objetivos de solidariedade social. Entre os anos de 1997 e 2007 observou-se o crescimento substancial do terceiro setor português com organizações sociais e de recursos humanos com a forma jurídica de associações, cooperativas, mutualidades e fundações.

No ano de 2008 foi criado o Instituto de Empreendedorismo Social (IES) e, em 2009, com a conversão do Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (INSCOOP) em Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), surge a primeira plataforma institucional estável que reúne as três uniões sociais criadas entre o final de 1970 e início da década de 80 (União das Misericórdias - 1976, União das Mutualidades - 1984 e União das IPSS<sup>12</sup> - 1981) e outras entidades nacionais, como a ANIMAR (Rede das Associações Portuguesas para o Desenvolvimento Local - 1991) (Parente, 2014: 24).

Em 2011 foi criado o CNES - Conselho Nacional para a Economia Social, um “órgão consultivo de avaliação e de acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas nas questões ligadas à dinamização e ao crescimento da economia social”<sup>13</sup>, presidido pelo primeiro ministro.

Um dos projetos relevantes, criado no ano de 2013, no âmbito das políticas de promoção do empreendedorismo e inovação social, foi o Portugal Inovação Social, um “programa de empreendedorismo promovido pela ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários” que “visa sensibilizar, preparar e dotar empresários e empreendedores de competências específicas no domínio da iniciativa empresarial”.<sup>14</sup>

Tendo em conta o percurso talhado por Portugal na implementação de políticas de apoio às organizações sociais e no reconhecimento do setor social, podemos assistir a uma progressiva disseminação do fenómeno do empreendedorismo social em Portugal. Neste sentido, uma das iniciativas relevantes a nível nacional que, desde 2008, promove a inovação e o empreendedorismo social em Portugal é o

---

<sup>12</sup> A União das IPSS em 2001 transformou-se na atual Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS).

<sup>13</sup> Retirado de : <http://cnes.org.pt/index/sobre>, consultado a 08.07.2015

<sup>14</sup> Retirado de: <http://www.inovaportugal.com/projeto/>, consultado a 08.07.2015

MIES – Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social, um projeto de investimento, que tem como objetivo mapear iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social no Norte, Alentejo e Centro do País utilizando como base a metodologia ES+.<sup>15</sup> (Anon, 2015: 41)

Este Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social baseia-se num trabalho exaustivo de recolha, análise e avaliação de informação que, de uma forma rigorosa e metódica, permitiu conhecer melhor esta realidade social. [Permite ainda] identificar boas práticas e organizações em contexto local, facilitar a troca de experiências e transferência de conhecimento entre regiões, apontar zonas geográficas ou áreas de atuação com falta de respostas adequadas (Anon, 2015: 31-33).

O projeto tem quatro fases de desenvolvimento, atualmente encontra-se concluída a primeira fase (mapeamento das iniciativas nas regiões do Alentejo, Centro e Norte do País), sendo prevista a conclusão do projeto no início de 2016. O projeto é desenvolvido pelo IES – *Social Business School* e pelo IPAV – Instituto Padre António Vieira, financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian, pela Fundação EDP e pelo Programa Operacional de Competitividade – COMPETE. O projeto tem como parceiros nacionais o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação e a RHmais - Organização e Gestão de Recursos Humanos, tendo como parceiros internacionais a *SIX-Social Innovation Exchange*, e o *Euclid Network* (Anon, 2015: 41).

Este é um projeto interessante e benéfico no panorama nacional, pois promove e divulga as iniciativas de empreendedorismo social nacionais, sendo estas mapeadas com rigor o que promove uma consolidação do campo do empreendedorismo social a nível nacional. Esta iniciativa abre portas para investigações futuras, promove o conhecimento para o público da área mas também para o público em geral.

Portugal em 2010 adotou a Estratégia «Europa 2020». A «Europa 2020» é um programa estratégico de crescimento da União Europeia para a próxima década, cujo objetivo é a de que cada país estabeleça os seus próprios objetivos de crescimento nas seguintes áreas: emprego, inovação, educação, inclusão social e clima/energia. Estes objetivos deverão ser alcançados até 2020.<sup>16</sup> Para que tais objetivos sejam cumpridos foram disponibilizados pela União Europeia vários fundos para o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo.

---

<sup>15</sup> A metodologia ES+ consiste em identificar iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social. Mais informações em : <http://www.ies-sbs.org/ies/ies-social-business-school/>, consultado a : 16-07-2015

<sup>16</sup> Mais informação em: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm), consultado a 10-07-2015

Em 2011, a Comissão Europeia apresentou a sua proposta de orçamento para o Quadro Financeiro Plurianual<sup>17</sup>, que decorre entre 2014 a 2020, no qual propõe alocar um montante de 376 mil milhões de euros para os vários instrumentos da Política de Coesão proposta à União Europeia.

Muitos fundos estão a ser canalizados para Portugal no sentido de incentivar práticas de empreendedorismo social. Portugal foi o primeiro país da União Europeia a canalizar uma parcela importante (150 milhões de euros) de fundos estruturais do novo Programa Quadro Financeiro Plurianual (2014 a 2020)<sup>18</sup>, especificamente para a promoção da inovação social. A iniciativa Portugal Inovação social será a entidade responsável pela implementação desta política (Anon, 2015: 412).

Em 2013, foi aprovada por unanimidade pela Assembleia da República a Lei de Bases da Economia Social (LBES). Esta lei estabelece o regime jurídico da Economia Social assim como medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios. Entende-se por economia social “o conjunto das atividades económicas-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei” (Art.º1, Lei n.º 30/2013).

Segundo Manuel Canaveira de Campos (Jeantet 2008), a economia social é uma:

economia baseada nas pessoas e [tem] como objetivo o serviço das mesmas pessoas na promoção do trabalho digno para todos, na organização social justa e na distribuição equitativa dos resultados. [É uma] economia orientada para um desenvolvimento territorial que valorize os recursos endógenos no respeito da qualidade ambiental e aumenta a riqueza das próprias comunidades através do reinvestimento (...) (Jeantet, 2009:7).

Se analisarmos a situação da economia social em Portugal, a nível académico, percebemos que cada vez mais há o interesse de incorporar o estudo desta ciência nas universidades portuguesas. Exemplos disso mesmo são o mestrado de Economia Social e Solidária do ISCTE-IUL, a pós-graduação de Gestão de Organizações de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa do Porto, mestrado em Economia Social da Universidade do Minho, a pós-graduação em Gestão de Organizações do Terceiro Setor da Escola Superior de Educação de Fafe e Escola Superior de Tecnologias de Fafe, a pós-graduação em

---

<sup>17</sup> Mais informação em: [http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id\\_channel=18&id\\_page=710](http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id_channel=18&id_page=710), consultado a 10-07-2015

<sup>18</sup> Mais informação em: [http://www.qren.pt/np4/2014\\_2020](http://www.qren.pt/np4/2014_2020), consultado a 10-07-2015

Economia Social – cooperativismo, mutualismo e solidariedade da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a pós-graduação Internacional em Empreendedorismo Social e Desenvolvimento do Território do Instituto Politécnico do Porto, o mestrado Gestão de Organizações de Economia Social do Instituto Politécnico de Santarém, a pós-Graduação em Políticas Sociais e Economia Social da Universidade Lusófona do Porto e, o MBA em Economia Social e Solidária e Desenvolvimento Local da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.<sup>19</sup>

Através deste percurso cronológico, podemos ver o largo caminho percorrido por Portugal na implementação de políticas sociais. Passamos de um país onde somente o Estado tinha o direito de intervir socialmente, para uma politização do terceiro setor como setor social e cooperativo; para o crescimento de instituições de cariz social que apoiam a população em diversas áreas de atividade até, à adesão por parte do Estado de programas de fundos europeus para o incentivo das práticas como de inovação, inclusão social e empreendedorismo social.

## **2. O conceito de Responsabilidade Social das Organizações: origem e evolução**

A definição de Responsabilidade Social das Organizações (RSO) adotada na presente dissertação é a tradução dos termos ingleses *Corporate Social Responsibility* (CRS). Esta tradução é assumida por diversos autores e, tendo em conta os objetos do presente estudo, considerou-se a mais oportuna isto porque “o conceito de organização [é mais] abrangente, enquanto [que] empresa é um caso particular de uma organização” (Seabra 2008: 12).

Devido à própria abrangência e debate teórico, foram selecionados alguns autores relevantes e pertinentes para o estudo em questão e, em seguida serão apresentadas, numa lógica cronológica, algumas definições propostas ao longo dos anos.

---

<sup>19</sup> Informação retirada de :

[http://www.cases.pt/0\\_content/comunicacao/newsletters/geral/Newsletter-2014/9/](http://www.cases.pt/0_content/comunicacao/newsletters/geral/Newsletter-2014/9/), consultada a 26-09-2015.

**Quadro 1.2 - Resumo de definições de Responsabilidade Social**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>Howard Bowen (1953)</b>	A obrigação dos empresários de prosseguir essas políticas, de tomar essas decisões, ou de seguir essas linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade.
<b>Keith Davis (1960, 1967, 1973)</b>	A importância dada pela firma, e a sua resposta, a questões que ultrapassam os requisitos estritamente econômicos, técnicos e legais da empresa.
<b>Joseph W. McGuire (1960)</b>	A ideia de responsabilidade social pressupõe que a empresa não tem apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, que se prolongam para além destas obrigações.
<b>Milton Friedman (1970)</b>	A responsabilidade social da empresa é aumentar os seus lucros.
<b>Archie Carroll (1979)</b>	A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num determinado momento.
<b>Peter F. Drucker (1984)</b>	A correta «responsabilidade social» da empresa é transformar um problema social em oportunidades e benefícios econômicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados, e em riqueza.
<b>Edwin M. Epstein (1987)</b>	A responsabilidade social corporativa diz respeito sobretudo à obtenção de resultados através de decisões da organização sobre questões ou problemas específicos que (por algum padrão normativo) têm efeitos benéficos em vez de negativos, sobre os <i>stakeholders</i> . A correção normativa consequente dos produtos da ação corporativa tem sido o principal foco de responsabilidade social corporativa.
<b>Donna J. Wood (1991)</b>	A ideia base da responsabilidade social das empresas é de que a sociedade e as empresas, em vez de entidades distintas, estão interligadas; portanto, a sociedade tem certas expectativas relacionadas com um comportamento e resultados empresariais adequados por parte das mesmas.
<b>Matters and Moon (2004)</b>	A RSE é um conceito aglomera e sobrepõe conceitos como ética empresarial, filantropia corporativa, cidadania corporativa, sustentabilidade e responsabilidade ambiental. É um conceito dinâmico e contestável que está incorporado nos contextos social, político, econômico e institucional.

**Fontes:** Crane (2007); He (2011); Drucker (1984); Monteiro (2013). Tradução da autora.

O tema da responsabilidade social ganhou expressão nos anos 50 do século XX nos EUA com o livro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953). Uma das questões ponderadas na obra é o impacto que as decisões e ações dos líderes empresariais terão no seio da sociedade. Durante os anos 60 dá-se uma expansão na literatura sobre a RSO, onde encontramos visões complementares que incluem as perspectivas económicas e sociais. Nos anos 70, a discussão e a pesquisa sobre a RSO propaga-se pelos países desenvolvidos. Relativamente a autores centrais, podemos destacar Milton Friedman, que contribui com a sua posição de economista em relação ao conceito de responsabilidade social. O autor encara as práticas de responsabilidade social como algo secundário, visto que “o objetivo das empresas deve ser gerar tanto dinheiro quanto possível” (Leal, 2011: 33), repudiando assim, a visão ética e filantrópica das práticas de responsabilidade social defendidas por outros autores como Archie Carroll ou Edward Freeman. Nos anos 80, deparamo-nos com um decréscimo de novas definições de RS. Contudo, foram desenvolvidas novas abordagens do conceito, nomeadamente por Peter F. Drucker e Edward Freeman. A questão da ética empresarial e a relevância do processo legislativo das boas práticas empresariais começa a ser bastante debatida, levantando vozes contra e a favor. Neste âmbito, destaca-se Drucker pelo *input* economista à responsabilidade social. Peter Drucker no artigo «The new meaning of corporate social responsibility» (1984) apresenta uma nova ideia sobre a RSO relaciona-a com a rentabilidade das empresas, afirmando que são noções complementares. Relativamente a Freeman, no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), apresenta a Teoria dos *Stakeholders* e, afirma que “Os gestores têm uma relação fiduciária para com as partes interessadas”<sup>20</sup>, ou seja, uma empresa socialmente responsável precisa de equacionar não só os interesses dos *shareholders* (acionistas) como, também dos restantes *stakeholders*. Freeman define *stakeholders* como sendo “Aqueles grupos que têm interesse uma reivindicação para com a empresa. Eu, incluo, especificamente, os fornecedores, os clientes, os funcionários, os acionistas e, a comunidade local (...)”<sup>21</sup>(Freeman, 1984).

Durante os anos 90, o campo da RSO é articulado com diversos conceitos e teorias emergentes tais como a Teoria da Ética Empresarial, a Performance Social das Empresas (PSE) ou *Corporate Social Performance* (CSP) e, Cidadania Empresarial. Destacando-se Donna Wood (1991) que contribui para o campo da RSO incorporando a CSP no modelo da responsabilidade social criado, em 1979, por Carroll juntamente com políticas sociais

---

<sup>20</sup> Tradução da autora. No original: “managers bear a fiduciary relationship to *stakeholders*”

<sup>21</sup> Tradução da autora. No original: “those groups who have a stake in or claim on the form. Specifically I include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community (...)”.

desenvolvidas por Wartick e Cochran (1985) (Crane, 2007: 319).

No ano de 1979, Archie Carroll cria um modelo piramidal que envolve quatro domínios da Responsabilidade Social (Anexo A): o económico, o legislativo, o ético e, o filantrópico. A pirâmide por si criada divide-se em responsabilidades económicas e responsabilidades legais, ou seja, o que é requerido por parte da empresa; responsabilidades éticas, referente ao que é esperado por parte da empresa; responsabilidades filantrópicas, o que é desejado que as empresas cumpram. Sendo os respetivos objetivos da organização ser lucrativa, ser cumpridora da lei, ser eticamente ativa e ser boa cidadã empresarial (Leal, 2011: 36). Embora esta contribuição de Carroll tenha ajudado na sistematização do conceito, e seja, um dos modelos mais recorrentes e aplicados na gestão empresarial, foi alvo de críticas. Essas críticas relacionam-se com a questão das hierarquias entre as várias responsabilidades sociais, pois mostra o grau de importância entre as responsabilidades sendo a económica a base da pirâmide, logo a mais importante; e a filantrópica a menos relevante, sendo o pico da pirâmide. Para colmatar esta sistematização questionável, mais tarde admitida pelo autor, Schwartz e Carroll (2003), elaboram um modelo de três domínios da RSO: económico, legal e ético; onde nenhum é predominante sob o outro e onde todos se intercetam (Anexo B).

Para além da questão relacionada com o modelo de RSO de 1979, outra crítica apontada a Carroll é a dicotomia que envolve a responsabilidade social, pois esta é encarada como obrigação por Carroll mas por outros autores a responsabilidade social tem que ser aplicada voluntariamente caso contrário as práticas não devem ser consideradas como práticas de responsabilidade social.

Neste sentido, e recorrendo ao *Livro Verde da Comissão Europeia* (2001), é considerado na presente dissertação que a RS é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, deve “ transcender as obrigações legais elementares no domínio social - por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administrativas - trabalhadores” e “ não pode ser encarada como um substituto da regulação ou legislação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais (...) ” (Livro Verde, 2001:7).

Muitas vezes as práticas de responsabilidade social são confundidas com ações pontuais de filantropia, sem objetivos e ações de acompanhamento (Seabra, 2008: 21). Contudo, “ações pontuais não conferem o estatuto de empresa socialmente responsável ” (Leal, 2011: 33). Neste sentido, tal como no empreendedorismo social, a longevidade das práticas dita o seu verdadeiro impacto e relevância.

Muitas vezes confunde-se RS com ações de filantropia ou de mecenato, atuações pontuais que não fazem parte do objeto do negócio da organização. Essas atividades podem pertencer a um plano de RS, todavia só por si não tornam a empresa socialmente responsável. A RSE implica uma decisão de gestão conscienciosa ou ponderada, que não se traduz em atos avulsos mas que aposta, pelo contrário, na continuidade dos projetos (Farinha, 2009 :16).

Em relação à dinâmica entre a sociedade, empresa e comunidade, é oportuno mencionar a teoria do *contracto social* de Donaldson e Dunfee (1999), na qual se afirma que existe um *contracto social* entre as empresas e a sociedade, pois a sociedade providencia recursos para a empresa usufruir logo, esta terá que retribuir através de ações sociais para a sociedade e, em retorno, a sociedade ajudará no desenvolvimento da empresa.

O ser socialmente responsável prende-se com o reconhecimento de que a forma como nos comportamos tem impacto naquilo que nos rodeia, “quer sejamos consumidores particulares, quer sejamos consumidores coletivos (empresas)” (Leal, 2011: 73). Segundo o *Livro Verde da Comissão Europeia* (2001) o ser socialmente responsável não se restringe somente ao cumprimento de obrigações legais, implica também que as empresas invistam por iniciativa própria em ações ambientais, sociais e de parceria com outras entidades, tornando assim a empresa mais competitiva (Livro Verde, 2001:7).

Ainda sobre esta questão, Keith Davis (1973), afirma que uma

empresa não está a ser socialmente responsável se apenas cumprir as exigências mínimas da lei. A responsabilidade social vai para além disso; consiste na aceitação voluntária, por parte da empresa, de obrigações sociais que vão para além dos normativos legais (Davis 1973 citado por Seabra 2008: 128).

Embora muitas empresas tenham como principal objetivo a obtenção de lucro, estas podem e devem contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais enquanto investimento estratégico, inserido na estratégia empresarial (Livro Verde, 2001:4). Neste sentido, as práticas de responsabilidade social devem ser vistas como um investimento e não como um encargo para as empresas, como defendido por Peter Drucker. Para além disso, as próprias ações sociais não devem ser consideradas somente uma obrigação do Estado, pois o Estado como entidade social tem sempre obrigações para com a sociedade. Contudo, as organizações, ao fazerem parte da sociedade, devem contribuir para o bem-estar da mesma. No entanto, muitas organizações ainda baseiam o seu modelo económico tradicional vocacionado para a geração de lucro e, só se envolvem em ações em prol do ambiente ou da

sociedade se as iniciativas forem “financeiramente apelativas” (Leal, 2011: 48).

Relativamente à definição de empresa, considera-se a definição de Peter Drucker (1981) de que uma empresa é como uma organização de pessoas com uma visão compartilhada de contribuição socialmente legítima e concretizada em termos de desempenho económico. Esta, não “se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa” (Drucker, 1999:45). Daí a importância da coesão entre *stakeholders* e *shareholders* relativamente à missão, valores e objetivos da organização aquando da elaboração de objetivos e ações de gestão estratégica que incluem as ações de responsabilidade social.

Neste sentido, podemos afirmar que existe uma relação entre a Responsabilidade Social (em termos estratégicos) e a construção da identidade empresarial. Segundo Ana Leal (2011) “A responsabilidade social opera a nível da identidade empresarial” (Leal, 2011: 39), isto porque, se a RS fizer parte dos objetivos estratégicos da empresa, esta passa a ser um elemento identitário da mesma. Esta construção da identidade da empresa através de boas práticas também se realiza com o apoio de uma boa comunicação interna assim como externa, contribuindo, assim, para a criação de uma boa reputação. A Responsabilidade Social é uma das dimensões que constitui a reputação de uma empresa. Por reputação entende-se um conjunto de imagens e perceções que são elaboradas pelo consumidor e outros *stakeholders* com base na relação entre estes, e a empresa e, cuja manutenção, aumento ou diminuição decorre ao longo do tempo (Kitchen, 2010).

Desta forma, a promoção das práticas de RSO pode ser concretizada, também, através dos meios de comunicação social, pois sabemos quanto mais a população está em contacto com determinada temática, mais interesse e curiosidade esta despertará. Ao tornar as ações de responsabilidade social públicas, as organizações devem analisar e tomar as ações “tendo em conta o que a empresa é [identidade], o que pensa de si própria [imagem], e o que os outros pensam dela [reputação]” (Leal, 2011: 42).

Como referido anteriormente, a comunicação é um elemento chave para a coesão de qualquer organização, e conseqüentemente para a divulgação e incentivo de boas práticas; os trabalhadores e restantes *stakeholders* devem compreender qual a missão e objetivos de uma organização para que assim se trabalhe para o mesmo fim mantendo sempre uma comunicação ativa. É neste sentido que a própria responsabilidade social é dividida em duas partes: interna e externa.

Melo Neto e Froes (1999) apresentam a responsabilidade social como o exercício da cidadania empresarial, que pressupõe uma atuação eficiente da empresa em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade social externa (citado em Junior: 2011).

A dimensão interna da responsabilidade social implica a aplicação de práticas “ao nível das práticas de gestão das pessoas (políticas de emprego e remuneração, saúde, higiene e segurança, medidas não discriminatórias, igualdade de oportunidades, acesso à formação, conciliação da vida familiar e vida profissional) (...)” (Parente, 2009:3). Relativamente à dimensão externa da responsabilidade social, esta “visa as relações das organizações com a sociedade envolvente, isto é, clientes, fornecedores, Estado, comunidade em geral” (Parente, 2009:2).

É ainda interessante complementar esta visão com a divisão de Stanley Modic (1988) sobre a responsabilidade social em oito atividades: 1) fabrico de produtos - fabrico de produtos de qualidade; 2) ações de marketing - por exemplo, marketing honesto; 3) formação e treino dos trabalhadores - providenciar formação a novas técnicas aos trabalhadores em vez de os despedir; 4) proteção ambiental; 5) bom relacionamento entre trabalhadores; 6) providenciar igualdade de género e igualdade de oportunidades e evitar qualquer tipo de discriminação; 7) preocupação com a saúde e segurança dos trabalhadores, 8) participação em atividades de cariz caritativo - por exemplo, através do patrocínio de atividades educacionais, artísticas e culturais e, da proteção de grupos vulneráveis<sup>22</sup> (He 2011: 18 - 19).

As opiniões dividem-se quanto à importância da RS como ferramenta útil, a longo prazo, para as empresas. Contudo, existe, de facto, mais empenho por parte das empresas em incorporar práticas de responsabilidade social nos seus planos estratégicos, como também por parte de autoridades públicas através de políticas, legislação e normas regulamentares (Leal, 2011: 33).

Alguns dos benefícios que se podem considerar em relação ao assumir práticas de

---

<sup>22</sup> Tradução da autora. No original: Modic (1988) divided the CRS activities in eight aspects: 1) product manufacturing. Product safe, credible and high quality products; 2) marketing activities, for example, honest marketing; 3) employee education and training, for example, teach and train the employees that have not masters the new technology instead of firing them; 4) responsibility to protect the environment; 5) the provision of good employee relations and welfare, for example, the increase of job satisfaction feeling of the employee; 6) the provision of equal employment and avoidance of gender discrimination or racial discrimination; 7) concerning about the safety and health of employees; and 8) participation in charitable activities, for example, sponsoring educational, art and cultural activities and protecting vulnerable groups.

responsabilidade social pelas organizações é uma maior fidelidade por parte dos clientes; maior motivação e empenho por parte dos recursos humanos em participar nas decisões da empresa; maior interesse por parte dos restantes *stakeholders* em participar nas ações de criação de valor social, o que se repercute na reputação da empresa e, obter o suporte do Estado (Seabra, 2008; He, 2011). Os opositores aos benefícios da responsabilidade social alegam que esta aumenta os custos da empresa e reduz os benefícios se esta não dominar as competências sociais (He, 2011: 14).

Para além disso, a ideia de responsabilidade social está associada à promoção do desenvolvimento sustentável. Em 1987, o conceito foi definido pelo relatório Brundtland<sup>23</sup> “como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.” O termo surgiu nos EUA, nos anos 70, tendo maior crescimento nos anos 80 (Leal, 2011: 44).

Os relatórios de responsabilidade social também são denominados de relatórios de sustentabilidade e demonstram não só resultados financeiros como informação de carácter social e ambiental. Os esboços dos primeiros relatórios surgiram nos anos 60 no século XX nos EUA e na EU, por ocasião do boicote, por parte dos consumidores, aos produtos/serviços de empresas ligadas à guerra do Vietname (Leal, 2011: 75).

Existem vários mecanismos de medição do impacto da responsabilidade social. Porém, devido à natureza qualitativa dos dados e à não normatização de um processo, os dados são medidos em diversos parâmetros não objetivos e claros para as organizações, o que resulta numa subjetividade de resultados. Aqui, deparamo-nos com o mesmo problema que encontramos na medição do impacto das iniciativas de empreendedorismo social anteriormente mencionadas.

O interesse pela promoção e divulgação de práticas de responsabilidade social é cada vez mais uma aposta por parte de empresas nacionais e internacionais assim como por outros organismos públicos e privados e, também pelo Estado. Ao considerarmos a investigação académica produzida, existe diversa literatura sobre o tema, porém, pouco consenso o que promove um quadro extenso de opções de apoio e promoção de ações de boas práticas empresariais.

---

<sup>23</sup> Relatório Brundtland (1987) - Documento publicado pela comissão das Nações Unidas - *World Commission on Environment and Development* que aborda o tema do desenvolvimento sustentável e a proteção do meio ambiente. Mais informações: <http://www.agenda21-ourique.com/pt/go/desenvolvimento-sustentavel>

## **2.1. Responsabilidade Social das Organizações em Portugal**

As práticas de responsabilidade social, concretizadas no passado sem os contornos que conhecemos nos dias de hoje, ganham maior relevância em contexto nacional, a partir do ano de 2003, devido à pressão exercida pela União Europeia para que as boas práticas fossem difundidas, com maior expressividade pelos países membros (Dimas, 2004; Comissão Europeia, 2014; Seabra, 2008). A este respeito, pode ser referida como um evento nacional importante para a difusão da RS a Cimeira Europeia de Lisboa (março 2000). Atualmente, a RSO tem sido praticada em contexto nacional, mas de uma forma informal e não informada (Dimas, 2004: 11).

Apesar do interesse por parte da Comissão Europeia em incentivar práticas de RS nas empresas europeias, no relatório da União Europeia (2014) consta que Portugal não tem nenhum plano de ação específico para a implementação da responsabilidade social nas organizações. Todavia, desenvolveu várias políticas e atividades que promovem a RSO. Essas políticas e atividades passam por despertar curiosidade e interesse pelo tema, assim como, desenvolver parcerias com o sentido de divulgar as boas práticas empresariais (Comissão Europeia, 2014: 90).

O desenvolvimento de parcerias entre organizações com o objetivo de promover boas práticas empresariais, é uma das intenções da Comissão Europeia que, em última análise, pretende com estas parcerias “criar uma Europa aberta inovadora e empreendedora” (Livro Verde, 2001: 5-6). As parcerias estratégicas relacionadas com a difusão da responsabilidade social continuam a não ser muito expressivas por parte dos empresários (Dimas, 2004: 8). Isto deve-se, como já foi referido, não só mas também, pelo desconhecimento ainda, patente entre o tecido empresarial português.

A RSO é muitas vezes considerada como uma prática exclusiva das grandes empresas, contudo, qualquer empresa socialmente responsável pode e deve contribuir para o bem-estar da sociedade, estando nela incluídas empresas públicas e privadas, PME e cooperativas. A contribuição de PME's é essencial para o fomento de práticas de responsabilidade social, isto porque “são os maiores contribuintes para a economia e o emprego” (Livro Verde, 2001: 7). Todavia, como foi mencionado anteriormente e, segundo o Observatório Europeu das PME's, “dois terços das PME's portuguesas praticam alguma forma de responsabilidade social externa, embora o façam de forma informal e sem esse nome” (Dimas, 2004: 9).

Segundo o mesmo observatório, as principais razões para que as PME's sejam socialmente ativas são os fatores éticos e “a melhoria [da relação] com as comunidades e

poderes públicos” (Dimas, 2004: 9). Pelo contrário, os principais obstáculos apontados pelas empresas para a implementação de boas práticas são a falta de tempo, falta de fundos de tesouraria e falta de conhecimento sobre o tema (Dimas, 2004: 9).

Em Portugal, as PME são extremamente relevantes na economia portuguesa, pois integram uma “parcela muito significativa do tecido económico português”, todavia, ainda não incorporam a RS na gestão estratégica das suas empresas e com os seus *stakeholders* (Seabra, 2008: 140). É por esta razão que a escolha dos agentes envolvidos do estudo de caso é interessante e pertinente em contexto nacional, pois envolve uma PME que tem vindo a apostar em parcerias estratégicas entre setores.

Segundo o *Livro Verde* (2001) esta preocupação por parte das organizações de adotar práticas de responsabilidade social deve-se ao facto de que os consumidores e outros *stakeholders* estarem cada vez mais atentos às escolhas sociais tomadas pelas próprias. Devido à conjuntura social e económica nacional, as decisões relacionadas com práticas de responsabilidade social influenciam cada vez mais a imagem das empresas tanto a nível ambiental, económico e social. O impacto das práticas de responsabilidade social não é só visível em termos da imagem empresarial, mas também a nível económico. O impacto económico da RSO pode ser traduzido em efeitos diretos e indiretos. Os resultados positivos diretos passam por melhor ambiente de trabalho, maior empenho e maior produtividade. Os resultados positivos indiretos serão a crescente atenção dos consumidores e dos investidores e maiores oportunidades de mercado. Relativamente aos resultados negativos estes podem afetar a reputação da empresa, afetando ativos fundamentais como a marca e a imagem.

O estudo do impacto das iniciativas de responsabilidade social é extremamente importante para uma operacionalização relevante das mesmas por parte dos intervenientes e, segundo o *Livro Verde da Comissão Europeia*, uma das formas mais corretas de estudar o impacto da responsabilidade social no desempenho das empresas é estabelecendo parcerias entre entidades e instituições académicas (Livro Verde, 2001: 8). Neste sentido, os relatórios de RS seriam uma boa ferramenta de consulta e análise das medidas e do seu impacto no desempenho da organização, contudo, para além de não ser algo prioritário por parte das organizações, desperta algumas questões, entre estas questões normativas e gestionárias. Esta questão agrava-se se equacionarmos a transparência e credibilidade dos dados dos relatórios que são disponibilizados pelas mesmas empresas.

Relativamente a projetos e ações de promoção da RS em Portugal podemos mencionar a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), que tem como missão, para além de promover a ética e a responsabilidade social empresarial, estimular e implementar políticas e

modelos de governo organizacional que visam o crescimento da competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão<sup>24</sup>. A Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações é outro organismo que difunde as boas práticas em Portugal, tanto a nível de notícias sobre a temática como com conferências informativas abertas ao público em geral. Foi fundada no ano de 2008 no âmbito do, já extinto, Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL (2001 - 2009)<sup>25</sup>, e os objetivos prendem-se com o desenvolvimento, operacionalização e incorporação de conceitos e ferramentas de responsabilidade social nas organizações<sup>26</sup>.

Por último, algumas entidades bancárias como o Montepio, apoiam iniciativas sociais. Este apoio é feito através de projetos e parcerias que são incorporadas na responsabilidade social da empresa<sup>27</sup>. Não é possível referir todos os prémios entregues no âmbito de iniciativas de responsabilidade social em Portugal, pois estes são realizados em diversas áreas como a saúde, a escolar, a empresarial, a ambiental, entre outras. Contudo, podemos mencionar alguns como o CITE – Prémio Igualdade é qualidade<sup>28</sup>, o Prémio Maria José Nogueira Pinto<sup>29</sup> e o Prémio Inclusão e Literacia Digital<sup>30</sup>.

É ainda de ressaltar a 10.<sup>a</sup> edição da Semana da Responsabilidade Social, com o tema “Sustentabilidade, Negócios e Confiança”, organizado pela Associação de Responsabilidade e Ética Empresarial, que teve lugar em Lisboa, entre os dias 25 a 29 de maio. Algumas conclusões do debate “A RS das Empresas: Uma Reflexão Conjunta” enfatizam o desconhecimento entre os colaboradores e administradores sobre as questões da RS e da sustentabilidade; que as boas práticas concretizadas pelas organizações não são associadas a práticas de responsabilidade social; que é necessário apoiar, cada vez mais, projetos de

---

<sup>24</sup> Para mais informação: <http://www.apee.pt/apee/missao>, acedido a 07-05-2015

<sup>25</sup> O Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL foi um programa experimental, enquadrado na estratégia europeia de fomento de emprego, financiado pelo Fundo Social Europeu e, cujo objetivo era beneficiar as pessoas mais vulneráveis e suscetíveis a discriminação. Para mais informação consultar: [http://www.ces.uc.pt/projetos/pis/?page\\_id=129](http://www.ces.uc.pt/projetos/pis/?page_id=129), consultado a 10-07-2015.

<sup>26</sup> Para mais informações: <http://rsopt.blogspot.pt/>

<sup>27</sup> Para mais informações:

[https://www.montepio.pt/SitePublico/pt\\_PT/institucional/grupo/sobre/premios-distincoes/responsabilidade-social.page?altcode=700PDRS](https://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/premios-distincoes/responsabilidade-social.page?altcode=700PDRS), consultado a 20-07-2015

<sup>28</sup> Para mais informações consultar: <http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html>, consultado a 10-07-2015

<sup>29</sup> Para mais informações: <http://www.premiomariajosenogueirapinto.pt/>, consultado a 10-07-2015

<sup>30</sup> Para mais informação: [https://www.fct.pt/apoios/premios/literacia\\_digital/index.phtml.pt](https://www.fct.pt/apoios/premios/literacia_digital/index.phtml.pt), consultado a 10-07-2015

empreendedorismo pois está a aumentar a associação entre estes e a responsabilidade social e, que a RS deve ser integrada na gestão estratégica das empresas<sup>31</sup>.

### **3. Reflexão e articulação dos conceitos**

Tanto o empreendedorismo social como a responsabilidade social das organizações têm vindo a ganhar maior expressividade em contexto nacional e internacional. Porém, é também um conceito no qual não há consenso entre teóricos e empresários, nem entre ambos. Tal ocorre devido à abrangência das de áreas que ambos alcançam o que promove uma heterogeneidade de abordagens.

Em contexto nacional, atribui-se a aplicação do início de ambos os conceitos às Misericórdias, criadas muito antes da revolução do 25 de Abril de 1974. Após a revolução ambos os conceitos foram afastados dos percursos académicos e empresariais. Somente a partir dos anos 90 voltaram a ser alvo de atenção em contexto nacional. Hoje em dia, tanto o empreendedorismo social como a responsabilidade social voltam a estar em destaque na área empresarial e nas políticas nacionais. Contudo, ainda é necessário apostar na divulgação e esclarecimento sobre as temáticas e benefícios da sua aplicação por parte do tecido empresarial, até porque ambas podem relacionar-se.

Em seguida é apresentado um quadro resumo dos conceitos:

---

<sup>31</sup> Para mais informações consultar:

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.715027515272357.1073741852.101837339924714&type=3>, consultado a 05-07-2015.

**Quadro 2.2** - Resumo de Conceitos

	<b>Responsabilidade Social das Organizações</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>
<b>Âmbito/ Relevância</b>	Inserir-se na gestão estratégica da organização com o objetivo de superar expectativas do Mercado, <i>stakeholders</i> e <i>shareholders</i> .	Enquadrar-se na missão e valores da organização, promovendo o bem-estar social, sendo o seu único interesse a comunidade.
<b>Objetivos</b>	O seu principal foco é o Mercado, contudo contribui para a comunidade de acordo com a missão da organização.	O seu principal foco é a resposta a problemas sociais que não são respondidos nem pelo Estado nem pelo Mercado.
<b>Atuação</b>	Atua a nível individual com possibilidade de parcerias.	Ação coletiva e integrada num contexto organizacional.
<b>Produtos/ Serviços</b>	Produz bens e serviços para as entidades envolvidas e para a comunidade local e/ou geral.	Produz bens e serviços para a comunidade local e/ou geral.
<b>Impacto</b>	O seu impacto mede-se de acordo com o retorno gerado aos envolvidos nas ações e restantes <i>stakeholders</i> .	O seu impacto mede-se através da criação de valor e impacto social gerador de uma mudança a longo prazo na comunidade e território dinamizado.

**Fonte:** Elaboração da autora.

#### 4. Parcerias Estratégicas entre Setores

Segundo Lewis (1990), as alianças estratégicas ganham maior relevo a partir da década de 90. Ao longo dos anos, as empresas conseguiram aumentar o seu poder através de cooperações, podendo estas ser de várias naturezas, tais como, público-privadas, com o Governo, com organizações não lucrativas, com organizações lucrativas, parcerias sociais, parcerias entre instituições privadas e organizações sem fins lucrativos, parcerias baseadas em causas, entre outras.

As chamadas *Cross - Setor Social Oriented Partnerships* (CSSPs) estão cada vez mais a aumentar em diversas áreas na nossa sociedade, tais como a saúde, os negócios, a política, a educação, a cultura, entre outros, contudo o fenómeno ainda não é estudado em profundidade (Googins e Rochin 2000 citado em Selsky 2005:850). Este tipo de parceria pode ser concretizada a curto, médio e longo prazo e, potencia a resolução de problemas sociais.

Sendo um campo recente, a definição não é coerente entre os autores, isto porque pode integrar diferentes áreas, o que tem como consequência uma atribuição de significados diferentes por parte de quem pratica este tipo de colaboração. Estas colaborações podem ser chamadas de parcerias estratégicas (Ashman 2000), designação adotada no presente estudo; alianças estratégicas (Berger *et al* 2004), parcerias intersectorais (Waddell e Brown 1997) e, parcerias sociais (Waddock 1991; Warner e Sullivan 2004) (Selsky, 2005:850).

As parcerias entre setores são cada vez mais, consideradas uma prática interessante do ponto de vista da gestão empresarial e da criação de valor social (Kourula, 2013: 9).

Relativamente às parcerias estratégicas, podemos dizer que estas são, por vezes, um elemento integrante em planos de gestão estratégica das organizações, independentemente do setor a que nos referimos. O incentivo à formulação de uma gestão estratégica ajuda, por um lado, a própria organização a cumprir os seus objetivos potenciando bons resultados e, por outro lado, demonstra aos *shareholders* e *stakeholders* o seu empenho no estabelecimento e cumprimento de metas traçadas, aumentando, assim, a confiança depositada nas mesmas.

As parcerias entre setores podem ser uma forma inovadora de resolver problemas sociais, contudo, estas parcerias podem ter resultados menos positivos se os objetivos e abordagens dos envolvidos não se apresentarem em consonância, por este facto, é importante uma boa comunicação entre as partes envolvidas no processo.

É importante mencionar que, não existem *guidelines* que indiquem como duas ou mais entidades - com objetivos e culturas diferentes - podem trabalhar juntas de forma a torná-las

mais fortes, enquanto continuam independentes. Porém, numa parceria estratégica, as entidades cooperam por necessidade mútua e compartilham os riscos de forma a chegarem a um objetivo comum (Lewis, 1990: xiii). Sem uma necessidade mútua as empresas podem ter os mesmos objetivos, mas podem concretiza-los individualmente. Se não partilham os mesmos riscos significantes, não podem esperar um compromisso mútuo. Segundo Lewis (1990) as empresas vão partilhar riscos se precisarem uma da outra para chegarem ao mesmo objetivo (Lewis, 1990:1).

Desde modo, é relevante indicar uma definição de parcerias no contexto da RSO. Podemos então afirmar que parcerias são “acordos de colaboração em que os atores de duas ou mais esferas da sociedade (Estado, Mercado e Sociedade Civil) estão envolvidos num processo não-hierárquico, e através do qual lutam por um objetivo de sustentabilidade” (Van Huijstee *et al* 2007 citado por Rasche *et al*, 2013:657)<sup>32</sup>.

Tendo em consideração a afirmação anterior, uma das características que distingue as parcerias entre setores de outras formas de parceria é o facto de não existir uma hierarquia definida e fundamentar-se em processos mais horizontais. Outra característica é o facto destas parcerias serem, preferencialmente, baseadas no consenso mútuo entre os envolvidos, sendo por essa razão a comunicação interna um elemento chave de ligação, que garante compreensão e partilha da estratégia aplicada. Embora não haja, necessariamente, uma hierarquia, existem regras que devem ser estabelecidas e acordadas entre os parceiros para que, assim, a parceria seja concretizada da melhor maneira possível.

A ausência de indicações que estruturam as parcerias entre setores, por um lado, proporciona uma maior flexibilidade nas tomadas de decisão, o que pode ser positivo pois permite uma maior liberdade na execução das decisões e otimização de resultados. Por outro lado, se existirem desacordos entre os parceiros, estes podem sair da parceria mais facilmente devido a esta estrutura informal, o que pode provocar transtornos a nível de gestão das organizações envolvidas.

A comunicação, neste sentido, é o elemento chave para que seja perceptível, para os parceiros, de que forma a sua envolvência na parceria potencia a criação de valor (Googins and Mochlin 2000 citado por Rascher, 2013: 657). Contudo, perceber a eficácia da parceria não é fácil, pois depende dos objetivos estabelecidos, da concretização das medidas aplicadas

---

<sup>32</sup> Tradução da autora. No original: “collaborative arrangements in which actors from two or more spheres of society (state, market, and civil society) are involved in a non-hierarchical process, and through which these actors strive for a sustainability goal” (Van Huijstee *et al* 2007 citado por Rasche *et al*, 2013:657).

e da relação entre os parceiros (Austin and Seitanidi 2012 citado por Rasche *et al*, 2013:658).

Quando uma parceria entre setores não funciona, a sanção mais recorrente é a expulsão de um dos membros, podendo, inevitavelmente, acabar com a parceria. Esta medida pode não parecer uma sanção muito grave mas pode afetar bastante a reputação e credibilidade para os parceiros (Glasbergen 2011 citado por Rasche *et al*, 2013: 658).

Estas parcerias formam-se através de diferentes motivações, podendo estas ser por uma causa comum entre as entidades ou por objetivos individuais (Huxham e Vanger, 1996). Na perspectiva das instituições sociais a motivação pode ser para provocar mudança social e consciencialização para a causa que defendem e, para entidade do setor lucrativo a motivação pode ser atingir novos mercados (Millan *et al*, 2004), contribuir para uma reputação positiva (Alsop, 2004), e para a venda de produtos (Burlingame e Young, 1996).

Em suma, na implementação das parcerias, as ideais têm que ser claras e bem conseguidas, os valores partilhados, o interesse pela causa comum e uma comunicação clara, causando como possíveis resultados o impacto nos *stakeholders*, através de um maior conhecimento desencadeado e propagado pela iniciativa, aumentando, por uma lado, a reputação positiva atraindo mais recursos (Selsky, 2005) e, por outro, uma divulgação das práticas solidárias e conseqüente cumprimento da missão e objetivos para os envolvidos.

### **PARTE III - OS AGENTES EM ANÁLISE**

Na seguinte parte da dissertação será elaborada uma breve descrição dos agentes envolvidos na parceria, do programa que deu origem à criação das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14, assim como, dois dos projetos vencedores das bolsas. Os agentes são então a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), o programa ESJovem, a produtora cultural Everything is New, a Cooperativa C.A.S.A. - Cooperativa para a Ação Social e Artística e, a Cooperativa Arte Viral.

#### **1. A Cooperativa – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)**

Como referido anteriormente, os movimentos cooperativistas em Portugal ganharam expressão após os anos 80. Um dos grandes impulsionadores do cooperativismo nacional foi António Sérgio<sup>33</sup> que, colaborou de perto com instituições importantes do movimento cooperativo português mesmo durante a ditadura salazarista.

Tendo por missão difundir o cooperativismo e promover as cooperativas nacionais surge, no ano de 1976, o Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (INSCOOP)<sup>34</sup>. Devido a alterações no setor social e cooperativo em Portugal, o então INSCOOP passa a ser denominado, no dia 7 de outubro de 2009, por Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) albergando assim uma nova missão e novos objetivos sociais.

Segundo o Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2015<sup>35</sup>, a cooperativa tem como missão a promoção do “fortalecimento do setor da Economia Social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço da promoção do desenvolvimento socioeconómico do País” (CASES, 2014 : 2).

---

<sup>33</sup> António Sérgio de Sousa Júnior foi um pensador, pedagogo e político português. O seu legado deixa marcas nas áreas da educação, na política, filosofia, cultura e cooperativismo. Todas as suas ações e pensamento eram vocacionados para questões sociais nacionais, contribuindo assim para a democracia e liberdade nacional como via para a educação e cultura. Fundou e colaborou em diversas publicações como Seara Nova e Lusitânia.

<sup>34</sup> Para mais informação consultar:

[http://www.zoom.org.pt/equalificacao/src\\_cdroms/novos\\_conceitos\\_praticas/recursos\\_complementares/Incoop.pdf](http://www.zoom.org.pt/equalificacao/src_cdroms/novos_conceitos_praticas/recursos_complementares/Incoop.pdf)

Como visão:

Tornar a economia social num setor coeso e reconhecido pelos poderes e pela sociedade, fator de fortalecimento da democracia participativa e para a construção de uma sociedade mais solidária. Dinamizar a intercooperação entre as organizações da economia social, através do diálogo permanente, promovendo a inovação social. Dinamizar parcerias entre o poder público e as organizações da economia social (CASES, 2014: 2).

Como valores: Cooperação e intercooperação; responsabilidade social e ambiental; solidariedade, democracia e transparência (CASES, 2014: 2).

Como objetivos estratégicos:

Colocar a Economia Social na agenda política nacional, através da promoção do reconhecimento legal e institucional do setor; Reforçar a aliança entre o setor da Economia Social e o Estado, através da revitalização de modelos de interação entre o Estado, a sociedade civil organizada e o mercado; Desenvolver um conjunto de programas, destinados a promover a criação de oportunidades para a modernização do setor da Economia Social; Promover e apoiar o empreendedorismo social e estimular a capacidade empreendedora dos/das cidadãos/ãs e das organizações, visando o desenvolvimento sustentável (CASES, 2014 : 2).

A cooperativa foi a primeira plataforma a englobar diversas entidades sociais a nível nacional, atualmente são várias as entidades que cooperam com a CASES tais como; a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local – ANIMAR; a Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL – CONFECOOP; a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL – CONFAGRI; a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS; a União das Misericórdias Portuguesas – UMP e a União das Mutualidades Portuguesas – UMP.

A cooperativa CASES é uma instituição de extrema importância para o desenvolvimento do setor social e cooperativo em Portugal e, nomeadamente, do empreendedorismo social, pois é uma entidade de interesse público que faz a ponte entre o Estado e outras organizações privadas ou públicas que contribuem ou que pretendem contribuir para o apoio de iniciativas sociais. É através desta que são dinamizados diversos *workshops*, conferências e concursos de divulgação do empreendedorismo e da economia social em Portugal, sendo ainda a grande

impulsionadora da criação da Lei de Bases da Economia Social (LBES).

No âmbito do desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social, e para ressaltar a importância de práticas de empreendedorismo social praticadas pela CASES, é importante referir que a cooperativa tem um departamento próprio denominado - Departamento de Empreendedorismo e Inovação Social (DEIS), ao qual compete promover o empreendedorismo e inovação social através da conceção, execução e desenvolvimento de atividades, projetos ou iniciativas que privilegiem o aparecimento de novas respostas sociais ou implementação de serviços inovadores (CASES, 2014: 36).

Para o ano de 2015, o apoio ao empreendedorismo e inovação social continua a ser alvo de atenção por parte da cooperativa. Para incentivar esta prática a cooperativa pretende desenvolver parcerias, que apoiam programas e projetos de inovação e empreendedorismo social coletivo, vocacionados para a criação de emprego; desenvolver ações de formação profissional para quadros e dirigentes das OES e fomentar parcerias com instituições do ensino superior com vista ao apoio na criação de cursos de pós-graduação, mestrados e doutoramentos na área da ES. (CASES, 2014: 36)

São diversos os programas de incentivo e apoio à implementação de projetos sociais disponibilizados pela CASES entre eles: COOPJOVEM; Programa Nacional de Microcrédito e ES Jovem.

### **1.1. Programa ES Jovem**

O programa ESJovem, criado pela cooperativa CASES foi iniciado em 2014, nasceu da necessidade de dar a conhecer o setor da economia social aos jovens. Os objetivos deste programa passam pela divulgação da relevância, dinamismo e impacto do setor da economia social como gerador de oportunidades para a criação de emprego; pela promoção e sensibilização para os seus valores da economia social, promovendo o empreendedorismo social coletivo e a inovação social, contribuindo assim para a criação de novas respostas, incentivando o conhecimento e a disseminação de boas práticas (CASES, 2014 : 11).

Segundo o Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2015, a cooperativa prevê a realização de um conjunto de ações de apoio técnico para o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo social com *workshops* temáticos e ações de sensibilização.

No âmbito do programa ESJovem, foram então disponibilizadas, no ano de 2014, pela cooperativa três bolsas para o financiamento de três projetos de economia social. Estas bolsas foram criadas em parceria com a produtora Everything is New, e a segunda sessão de

divulgação das bolsas teve lugar em Lisboa e foi realizada no ISCTE –IUL no dia 21 de maio de 2014<sup>36</sup>.

As Bolsas ES Jovem/Optimus Alive'14 tinham por objetivo apoiar iniciativas e projetos inovadores e sustentáveis na área da economia social e destinavam-se a jovens entre os 18 e os 35 anos.

Durante os três dias em que decorreu o festival (2014), uma equipa do ESJovem esteve presente num espaço reservado ao Programa, para criar dinâmicas com os jovens e, de forma interativa, prestar esclarecimentos sobre a Economia Social. O anúncio dos vencedores foi realizado no dia 11 de julho, no *stand* do ESJovem, no Optimus Alive. A Vice-presidente da CASES, Dra. Carla Pinto, o diretor geral da Everything is New, Álvaro Covões, e a embaixadora do ESJovem, Cláudia Semedo, revelaram os nomes dos vencedores

No ano de 2015 realizou-se a segunda edição da parceria que juntou a CASES e a Everything is New. O período de candidaturas realizou-se entre os dias 9 de julho e 15 de setembro de 2015 e, o prémio consistiu em duas bolsas de 5.000 € para os projetos vencedores. O programa esteve presente, novamente, no recinto do festival NOSAlive'15 em Algés, Oeiras; no *stand* destinado à divulgação do programa ESJovem e da parceria CASES - Everything is New<sup>37</sup> e, os participantes vencedores da primeira edição, foram convidados pela cooperativa a gravar vídeos promocionais para o evento.

---

<sup>36</sup> A primeira sessão foi no dia 16 maio de 2014 no Porto, a segunda a 21 maio de 2014 em Lisboa, a terceira sessão a 4 de junho em Évora e a última sessão no 5 junho em Coimbra.

<sup>37</sup> Regulamento das Bolsas ESJovem/NOSAlive'15 em :

[http://www.cases.pt/0\\_content/Regulamento\\_Bolsas\\_ES\\_Jovem.pdf](http://www.cases.pt/0_content/Regulamento_Bolsas_ES_Jovem.pdf), consultado a 05-09-2015.

## 2. A produtora cultural – Everything is New<sup>38</sup>

A promotora cultural Everything is New iniciou negócio no ano de 2007 sendo classificada como uma Pequena e Média Empresa do setor privado. A produtora rege-se pelo valor da inovação, tendo como missão a criação de conteúdos inovadores e de excelente qualidade tendo por objetivo criar públicos e valorizar o destino, ou seja, Portugal; “Não somos simplesmente um agente cultural, somos também um promotor turístico”. A atividade comercial da empresa centra-se na produção de concertos e outros espetáculos culturais sendo o seu evento mais significativo o festival NOSALive. O festival tem lugar no concelho de Oeiras, em Lisboa e, é considerado na indústria dos festivais de verão, como um dos melhores a nível nacional e internacional.

Em paralelo com a sua atividade comercial de produção cultural, a Everything is New, em diversas ocasiões, tem estabelecido parcerias com entidades de diversos setores económicos como o setor social e cooperativo, o setor público e o privado. Abarcando com estas parcerias várias áreas de atividade tais como a arte, a ciência e a cultura.

Relativamente a essas parcerias podemos referir a parceria da Everything is New com o Estado português, através da Direção Geral do Património Cultural, no contexto da exposição da artista plástica Joana Vasconcelos, no ano de 2013, no Palácio Nacional da Ajuda.<sup>39</sup> Seguiu-se a parceria com o Museu Nacional de Arte Antiga, por ocasião de duas exposições. A primeira intitulada «Rubens, Brueghel, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado» que, reunia 57 obras de mestres da paisagem do século XVII provenientes do Museu Nacional do Prado em Madrid<sup>40</sup>; a segunda denominada «Os Saboias - Reis e Mecenas (Turim, 1730-1750)», que englobava cerca de 100 obras de arte do século XVIII provenientes de vários museus e casas reais italianas<sup>41</sup>.

No âmbito do festival NOSALive, são ainda desenvolvidas parcerias entre a produtora

---

<sup>38</sup> Toda a informação referida no subcapítulo é retirada da entrevista realizada a Rita Barradas assessora de imprensa da produtora, disponível nos Anexos I e J .

<sup>39</sup> Mais informação disponível em:

<http://www.everythingisnew.pt/joana-vasconcelos-palacio-nacional-ajuda>, consultado a 05.10.2015

<sup>40</sup> Mais informações disponíveis em: <http://www.everythingisnew.pt/rubens-brueghel-lorrain>, consultado a 05.10.2015

<sup>41</sup> Mais informação disponível

em :<http://expresso.sapo.pt/cultura/exposicao-os-saboias-reis-e-mecenas-abre-a-17-de-maio=f863577>, consultado a 05.10.2015.

Everything is New e outras entidades tais como o Instituto da Gulbenkian de Ciência<sup>42</sup> e, mais recentemente com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, alvo de análise no presente estudo.

Relativamente à parceria com o Instituto da Gulbenkian de Ciência, esta é uma parceria inédita em Portugal<sup>43</sup>: “(...) foi a primeira vez no Mundo que um festival de música se associou a uma entidade [...] a um instituto de ciências. Não tinha acontecido, há revistas da especialidade americanas que escreveram sobre o caso, isto é muito importante”.

A parceria consiste na entrega de bolsas de investigação, por parte da produtora, a investigadores de áreas científicas, como a genética e a biodiversidade e, mais recentemente, na edição de 2015 do festival, a investigação na área do cancro<sup>44</sup>.

O trabalho desempenhado pela produtora tem sido galardoado por diversos prémios entre eles podemos mencionar os prémios atribuídos na 6.<sup>a</sup> edição da gala dos prémios Marketeer<sup>45</sup>, assim como na 3.<sup>a</sup> edição dos prémios Criatividade dos Meios & Publicidade<sup>46</sup> e ainda, os prémios recebidos nas 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edição do Portugal Festival Awards.

---

<sup>42</sup> Instituto Gulbenkian de Ciência é um instituto de investigação científica estabelecido e financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian no ano de 1961, cuja missão é provider de ferramentas jovens investigadores na área da investigação científica. Mais informação disponível em: [http://www.pt.igc.gulbenkian.pt/pages/facilities.php/A=124\\_\\_\\_collection=article](http://www.pt.igc.gulbenkian.pt/pages/facilities.php/A=124___collection=article), consultado a 05.10.2015

<sup>43</sup> Para mais informação sobre as bolsas de investigação: [http://www.pt.igc.gulbenkian.pt/pages/facilities.php/A=245\\_\\_\\_collection=article](http://www.pt.igc.gulbenkian.pt/pages/facilities.php/A=245___collection=article)

<sup>44</sup> Mais informação em: <http://nosalive.com/nos-alive15-financia-bolsas-de-investigacao-na-area-do-cancro-e-da-biodiversidade/>

<sup>45</sup> Mais informações em: <http://www.everythingisnew.pt/noticias/everything-is-new-grande-vencedora-da6-edicao-dos-premios-marketeer>

<sup>46</sup> Mais informações em: <http://www.everythingisnew.pt/noticias/everything-is-new-vence-tres-premios-criatividade-meios-publicidade>

### 3. Os Projetos

#### 3.1. Coop C.A.S.A - Da Praça a Casa<sup>47</sup>

Um dos vencedores das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14 foi o projeto «Da Praça a Casa», da Coop C.A.S.A. - Cooperativa para a Ação Social e Artística, sediada nas Caldas da Rainha. Este projeto tem por missão a “promoção do mercado tradicional da cidade de Caldas da Rainha, conhecido como «Praça da Fruta» (...) e aumentar os canais de distribuição dos produtos da Praça como forma de contribuir para o desenvolvimento do comércio tradicional local e em especial daquele mercado”.

Os objetivos deste projeto passam então por:

Promover a Praça da Fruta, suas marcas e seus produtores, bem como os seus produtos associados; Promover a produção e consumo tradicional local; Aumentar os canais de distribuição da Praça da Fruta; Levar os produtos da Praça da Fruta a pessoas com mobilidade condicionada; Realizar as entregas por meio de veículos ecológicos e económicos; Ter uma oferta diversificada entre produtos de agricultura tradicional e de origem biológica; Manter a prática de preços acessíveis; Potenciar o rejuvenescimento da idade média de vendedores da Praça da Fruta, apoiando novos empresários agrícolas.

O projeto traduz-se num “serviço de promoção e distribuição de produtos da Praça da Fruta de Caldas da Rainha” que se concretizará através de um “plataforma *on-line* onde se poderá aceder a uma representação virtual da Praça da Fruta e escolher a partir de uma lista os produtos de cada vendedor. A partir desta plataforma serão geridas as encomendas e agendadas as entregas. As entregas, por sua vez, serão feitas ao domicílio [na área urbana das Caldas da Rainha, em dias específicos, com recurso a bicicletas adaptadas para o serviço] ou na sede da CoopCASA. Em qualquer um dos casos a grande mais-valia deste serviço será a de ter horários alargados em relação à Praça que esta aberta apenas das 7 - 13h e horários pós-laborais”.

De acordo com a entrevista realizada, este projeto nasce da “vontade de dinamizar um mercado centenário e tradicional de Caldas da Rainha no qual [foi identificado] um problema/necessidade – a de aumentar os canais de venda e o acesso por parte de pessoas que

---

<sup>47</sup> Todas as informações referidas no presente subcapítulo foram fornecidas pela direção da Coop C.A.S.A.

devido ao horário laboral não têm possibilidade de usufruir do mesmo”. Pretende revitalizar e promover o mercado de uma forma sustentável, criando emprego, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico local, assim como cultural devido à promoção do contacto entre a população mais idosa e os jovens empreendedores contribuindo assim para o fortalecimento de laços comunitários e dinamização do mercado e da região.

É um “projeto [que] está a ser desenvolvido e será dinamizado por uma cooperativa cultural que é parte integrante da família da Economia Social”, cujo objeto social é [a] “intervenção social e artística, promovendo a ação concertada dentro da área da animação cultural como meio para o desenvolvimento comunitário”, enquadrando-se assim na área do empreendedorismo social.

### **3.2. Arte Viral<sup>48</sup>**

A cooperativa «Arte Viral» surgiu em junho de 2013, como “resposta à grande falta de investimento e divulgação dos artistas portugueses”<sup>49</sup>.

Segundo os dados fornecidos através da entrevista ao membro Daniel Fernandes do projeto «Arte Viral» esta, é “uma cooperativa cultural sem fins lucrativos com o principal objetivo de aproximar os artistas e projetos culturais que os procuram, contribuindo para a criação de uma comunidade artística com mais voz no panorama nacional”.

A cooperativa pretende promover “a interação da comunidade artística com o público dos nossos eventos; a comunicação entre artistas marcas e instituições pelo nosso site e, a união dos mais diversos projetos artísticos promovendo a criação de uma rede”.

A “Arte Viral” tem como missão promover o trabalho dos artistas através de uma plataforma *online* “onde qualquer pessoa se pode inscrever e submeter os seus trabalhos, dando a oportunidade a todos de participar neste projeto”<sup>50</sup>, que incentiva a interação entre o artista e o público, num esforço para valorizar a arte no “panorama nacional recorrendo aos ideais cooperativos”.

---

<sup>48</sup> Todas as informações referidas no presente subcapítulo foram fornecidas pela Cooperativa Arte Viral.

<sup>49</sup> Retirado de: [https://www.facebook.com/viralarte/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/viralarte/info?tab=page_info), consultado a 12-09-2015

<sup>50</sup> Retirado de: [https://www.facebook.com/viralarte/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/viralarte/info?tab=page_info), consultado a 12-09-2015

## **PARTE IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **1. Análise de conteúdo**

A ferramenta de análise considerada a mais apropriada para a análise dos resultados referentes ao estudo de caso, é a análise de conteúdo. Isto porque, segundo Laurence Bradin, a análise de conteúdo é “ um conjunto de instrumentos metodológicos (...) que se aplicam a «discursos» extremamente diversificados (...), baseada na dedução: a inferência” (Bradin, 1977:9).

Sendo que, foram utilizados três guiões de entrevista diferentes, optou-se por uma análise de conteúdo dividida por temas através de análise transversal, ou seja, “as entrevistas são recortadas em redor de cada tema-objeto, quer dizer, “tudo o que foi afirmado acerca de cada objeto preciso no decorrer da entrevista (...)” (Bradin, 1977:66).

Neste sentido, a análise de conteúdo, foi aplicada com o intuito de perceber a ligação dos entrevistados com os tópicos em estudo, sendo eles o empreendedorismo social e a responsabilidade social das organizações e, também, as parcerias estratégicas entre setores, incluindo a parceria CASES-EIN.

Relativamente aos dois projetos entrevistados e vencedores da bolsa ESJovem/Optimus Alive'14, visto o guião de entrevista ser igual para ambos os projetos, optou-se por uma análise de conteúdo comparativa, selecionando as perguntas e respostas mais relevantes para a análise dos resultados e consequentes conclusões.

Um dos objetivos da análise de conteúdo é examinar o que não foi escrito ou dito pelo(s) entrevistado(s), ou seja, através das palavras proferidas pelo(s) entrevistado(s), inferir algumas respostas ou visões que podem ajudar a compreender as decisões ou comportamentos tomados pelos mesmos. Possibilitando, desta forma, a compreensão de quais as necessidades e os benefícios derivados de uma parceria, entre duas organizações nacionais, orientada para o fomento de projetos de empreendedorismo social e responsabilidade social de diferentes setores, e quais as boas práticas que surgem da sua concretização.

É, então, através da análise realizada ao conteúdo das entrevistas possível inferir generalizações referentes às boas práticas empresariais em contexto nacional, que corresponde a uma das possibilidades da técnica de estudo de caso.

Em última análise, a ferramenta de análise de conteúdo foi aplicada com o objetivo de perceber até que ponto há ou não, conhecimento sobre a raiz teórica dos conceitos envolvidos, empreendedorismo social e responsabilidade social; assim como com a sua operacionalização em território nacional, inclusivamente, através das parcerias estratégicas entre setores, tendo

como ponto de partida as bolsas ESJovem/Optimus Alive'14. Assim como, estabelecer uma ligação entre a teoria descrita na revisão da literatura e o estudo empírico, de forma a verificar tais informações com os dados recolhidos.

### **1. 1. Perspetiva das Entidades Parceiras**

Relativamente à divisão temática esta encontra-se dividida em duas perspetivas; a das entidades parceiras e a dos projetos vencedores das bolsas. A perspetiva das entidades parceiras é dividida em três grandes temas; 1) Sobre empreendedorismo Social; 2) Responsabilidade Social; 3) Sobre Parcerias entre setores. Em relação à perspetiva dos projetos vencedores, de forma a facilitar a visualização dos dados considerados mais relevantes para o estudo, a informação encontra-se exposta num quadro comparativo.

#### **1.1.1. Sobre Empreendedorismo Social<sup>51</sup>**

Segundo os dados recolhidos através da entrevista à técnica da CASES, a definição de empreendedorismo social referida mostra que, de facto, há algum conhecimento por parte da instituição de um dos objetivos do empreendedorismo social :

(...) quando nós falamos em empreendedorismo social nós estamos a referir-nos a uma área de intervenção muito específica, ou seja, o âmbito do empreendedorismo social, [são] iniciativas, ideias, projetos para responder a necessidades sociais.

No contexto do trabalho desenvolvido pela cooperativa, a área de ação vai para além do empreendedorismo social e, é por essa razão que a designação de “empreendedorismo coletivo” é mais referida na entrevista, ou seja, um empreendedorismo que trabalha para a comunidade através de iniciativas privadas e que é feito por duas ou mais pessoas. O empreendedorismo, nas suas várias vertentes é apoiado por iniciativas levadas a cabo pela CASES e pelos seus parceiros. As iniciativas passam por:

(...) o PNM - Programa Nacional de Microcrédito que, como eu digo é numa vertente de empreendedorismo [...] De um empreendedorismo associado à criação de empresas, (...); (...) o ESJovem potencia e fomenta a criação de entidades de economia social com uma natureza jurídica, daquelas que constituem a economia social portanto, associações, cooperativas, mutualidades (...) e, temos o Coopjovem, o Coopjovem é uma medida de apoio financeiro à

---

<sup>51</sup> A informação apresentada neste subcapítulo encontra-se disponível no Anexo G.

criação de cooperativas, (...)

É ainda interessante perceber que à pergunta “Considera que no ponto de vista das organizações (como CASES e entidades privadas) praticar o ES é uma forma/prática de RS, sim de qual forma/como?”, a resposta foi positiva. Para a Cooperativa o E.S. é uma forma de R.S., pois é representado através do apoio a projetos sociais enquadrados no chamado “empreendedorismo coletivo”.

Em termos gerais, segundo a entrevistada considera-se que o E.S. tem vindo a se expandir, em contexto nacional, devido à proliferação do conceito e das práticas empreendedoras. Contudo, isto pode não ser totalmente positivo pois não há rigor na seleção dos projetos acompanhados, todavia, é necessário apoiar projetos sociais pois possibilita a criação e estruturação de respostas e ideias que respondam às necessidades sociais que existem em determinadas comunidades e territórios.

### **1.1.2. Sobre Responsabilidade Social<sup>52</sup>**

Serão apresentados em seguida, no quadro 4.1.2., os dados correspondentes a quatro questões igualmente colocadas aos entrevistados de ambas as entidades sobre o tópico da responsabilidade social. Posteriormente a análise segue, somente, com a análise das políticas de Responsabilidade Social da produtora Everything is New.

---

<sup>52</sup> A informação apresentada neste subcapítulo encontra-se disponível nos Anexos J e F.

**Quadro 1.4. - Comparação de respostas sobre Responsabilidade Social**

Pergunta	CASES	Everything is New
<p><b>Definição de Responsabilidade Social</b></p>	<p>“(…) é algo inerente a toda e qualquer cooperativa (…);</p> <p>“A noção de responsabilidade social é tal e qual como noutra entidade, digamos, empresas; a questão é que aqui faz parte [...], aquilo que nós costumamos dizer que faz parte do seu DNA, ou seja, incorpora, faz parte dos seus princípios de atuação (…).”</p>	<p>“Nunca ouvi nenhuma definição não”, “Não o fazemos à procura de notícia, isso pode ter a certeza, e como sabemos, e há [...] ainda bem que aparece, não criticando que assim o seja, mas [...] a maior parte das iniciativas que surgem são para efeitos de divulgação. São ações de charme, são ações de relações públicas, isso por acaso [...] eu já tentei! O meu papel é esse sou assessora de imprensa, e já tentei que o fizéssemos e tudo o que crie mais notoriedade e potencial de comunicação é um objetivo, mas [...] não é objetivo. Não é, não se quer, não é isso que procuramos”.</p>
<p><b>Obrigatoriedade das normas de R.S. + O que mudaria para as entidades</b></p>	<p>“(…) o facto dessas regras se forem explicitas e, estarem definidas como um compromisso formal, eu penso que é uma mais valia. Ou seja, não é simplesmente um discurso, mas depois torna-se exigida (…).”</p> <p>“(…) a cooperativa António Sérgio (...) tem um plano de responsabilidade social, (...) portanto [a R.S.] é assumida de forma expressa (...). Portanto, eu penso que, aí, não mudava nada.”</p>	<p>“(…) como disse, acho que já o fazemos proativamente. Mas sim, com certeza que acho que melhoraria. Pelo menos obrigava aqueles que não o sentem, ou que não têm como prática habitual”.</p>

<p><b>Necessidades/ Benefícios/Motivações que levam as organizações a assumir e implementar a R.S. + O que trava o processo (exemplo PME)</b></p>	<p>“Bem, eu considero que, claramente são os benefícios sociais que estão associados. Os benefícios sociais, os benefícios fiscais, os benefícios sejam eles quais forem e principalmente a imagem. Ou seja, as entidades privadas já perceberam que a R.S. altera ou tem um efeito significativo na imagem que tem para os consumidores e que isso depois se traduz numa mais-valia na obtenção de rendimentos e de recursos.”</p>	<p>“Os benefícios nunca são palpáveis, porque [...] raramente sai uma notícia no jornal, por exemplo, neste tipo de projetos que a gente tem, raramente [é divulgação interna?] não, nós até fazemos divulgação mas ninguém liga nenhuma. Portanto os benefícios, nós não fazemos para termos benefícios diretos, mas, obviamente que uma empresa comercial conseguir fazer um Mundo melhor, as pessoas vivem mais, há maior disponibilidade, podem gastar mais dinheiro portanto isso é uma bola de neve”.</p>
<p><b>Importância das PME na concretização da R.S. em contexto nacional</b></p>	<p>“Eu acho que se as grandes empresas têm plena consciência dos benefícios que podem ter com práticas de R.S., eu considero que as PME não têm essa noção; até porque, têm lógicas diferentes, uma PME, a preocupação dela é ter saldos de tesouraria ou ter determinados rendimentos que lhes permitam garantir a sua sustentabilidade. E consideram que todas as ações que vão para além dessa preocupação são supérfluas”, “(...) até porque elas são, se calhar, mais do que as grandes empresas, elas têm um impacto enorme nos contextos locais e se tivessem consciência de que, essa sua intervenção pode-se traduzir em recursos ou numa minimização de determinados custos, eu acho que isso era [...] É importante.”</p>	<p>“A nossa é uma média empresa, mas eu acho que às tantas fazem mais os pequenos que os grandes. [Em Portugal?] Não sei. Eu não conheço, não é palpável, porque como a responsabilidade social não [...] também acredito que a maioria das empresas quando faz, não o faz só para ter visibilidade”.</p> <p>“E, portanto isso é uma responsabilidade de quem pode ajudar. Há uns que podem mais que outros. Todos podem, à sua escala. Mas se todos ajudassem, se todos tivessem políticas de responsabilidade social, o Mundo, ou pelo menos Portugal seria, talvez, muito melhor.”</p>

Relativamente ao tema da responsabilidade social, segundo os dados retirados da entrevista a Paula Correia, da cooperativa CASES, podemos referir que a definição de RS é vaga e feita em comparação com empresas, não sendo expressa uma definição específica, porém, a RS é encarada como um valor inerente à cooperativa e, que se expressa através de “realizações práticas”. A mesma situação ocorre na perspectiva da produtora Everything is New, pois não há uma definição concreta. Esta, é aplicada através das várias ações integradas na política de responsabilidade social da empresa.

Ao inquirir as necessidades/ benefícios/motivações que levam as organizações a assumir e implementar a R.S. foi referido pela entrevistada, Paula Correia, da cooperativa CASES, que estas se prendem com os benefícios sociais, fiscais e outros associados à imagem da organização, o que promove uma boa imagem junto dos consumidores, traduzindo-se num aumento de rendimentos e recursos para a organização. No caso da Everything is New, Álvaro Covões, responsável pela produtora, afirma que os benefícios nunca são palpáveis porque não são mensuráveis. Não há um interesse pela divulgação das ações. Talvez se houvesse uma listagem das empresas que praticam ações de responsabilidade social houvesse mais aderência por parte das empresas. Neste contexto, podemos referir a questão da comunicação externa, pois, por um lado, há quem o faça para aumentar a sua visibilidade junto dos demais *stakeholders*, todavia, no caso da produtora tal não acontece, pois considera-se que há um desinteresse pelos meios de comunicação em publicitar este tipo de práticas.

Quando questionadas, ambas as entidades, sobre a implementação de práticas de responsabilidade social obrigatórias por parte das empresas, ambas concordaram que algo mudaria mas não nas suas organizações pois já operacionalizam a R.S. de forma ativa.

Tendo em conta a importância das PME's a nível de impacto local, em contexto nacional há alguma desigualdade de resultados, ou seja, segundo Paula Correia é afirmado que as pequenas e médias empresas desconhecem os benefícios de apoiar, fomentar e aplicar a R.S. na sua gestão, pois é considerada uma preocupação menor para estas. Contudo, isto justifica-se porque as PME, muitas vezes, não têm a capacidade financeira de apoiar ações consideradas de R.S. No caso da Everything is New, considera-se que, mais do que uma ação das grandes empresas, talvez sejam as PME que mais pratiquem ações de responsabilidade social.

Relativamente às políticas de responsabilidade social da produtora podemos dizer que se integram na gestão estratégica da mesma e passam por ações em diferentes áreas de intervenção. Para além das áreas do empreendedorismo social e economia social, resultante da parceria com a CASES, uma das outras áreas de intervenção é a da ciência, com as bolsas de

investigação científica atribuídas a jovens investigadores do Instituto Gulbenkian de Ciência. No contexto do festival NOSALive, são ainda estabelecidas colaborações com duas organizações de recolha e distribuição alimentar, a Redfood e a Zero Desperdício e, ainda, numa vertente de responsabilidade ecológica e ambiental a parceria com a Sociedade Ponto Verde. É ainda de referir as ações pontuais relacionadas com os próprios eventos organizados pela produtora, como por exemplo, o concerto da artista Beyonce que teve lugar no MEO Arena, em Lisboa, nos dias 26 e 27 de março de 2015, onde todas as doações feitas no recinto foram entregues à instituição Casa do Gaiato. Esta foi uma ação impulsionada pela cantora na qual a produtora esteve envolvida em contexto nacional.

É importante referir que todas as ações concretizadas pela produtora, no contexto do festival NOSALive, são da inteira responsabilidade da mesma. Pois, o facto de o festival ter um *namingsponsor*, a empresa de telecomunicações NOS, não interfere com o espaço atribuído às instituições sociais no recinto, como é o caso da CASES com o projeto ESJovem, nem com as ações de R.S. praticadas dentro do recinto.

Um facto interessante é a questão do voluntariado não integrar a política de R.S. Foi realizada uma pesquisa por parte da produtora e, tendo em conta a situação do país, percebeu-se que não faria sentido ter voluntários no recinto do festival, pois entraria em conflito com as suas políticas de R.S. e, conseqüentemente, com a parceria com a CASES. Neste contexto podemos relacionar, também, a comunicação entre *stakeholders* para que haja uma compreensão unanime das políticas da empresa.

As empresas têm que ajudar e melhorar o mundo em que vivemos, principalmente as de cariz comercial, que têm lucro. Esta questão relaciona-se com a questão do contrato social mencionada na revisão da literatura, onde se fala de uma obrigação por parte da empresa de retribuição à sociedade.

Relativamente ao empreendedorismo social há de facto uma confusão de conceitos. O empreendedorismo coletivo, neste caso, torna-se mais relevante que o social por ser mais abrangente. Porém, uma das características do E.S. é precisamente a sua vertente coletiva, o que o diferencia do empreendedorismo tradicional. O que se conclui é que, de facto, as iniciativas que contribuem para o desenvolvimento de respostas a necessidades da comunidade são consideradas empreendedorismo social.

### 1. 1. 3. Sobre Parcerias entre setores<sup>53</sup>

Segundo a entrevista à Cooperativa CASES, a criação das Bolsas ESJovem/Optimus Alive<sup>14</sup> partiu da cooperativa na pessoa da Dra. Carla Pinto, vice-presidente da CASES : “A ligação inicial veio exatamente na nossa Vice-presidente, (...) Depois foi a direção da CASES que, efetivamente, decidiu avançar em conjunto e, estabeleceu o tal protocolo de colaboração com a Everything is New e decidiram avançar. ”

Posteriormente, os projetos foram analisados pela equipa técnica da CASES e, “apreciadas superiormente pela direção da CASES. ”

Relativamente ao envolvimento da Everything is New no processo de criação e seleção dos projetos esta “fez uma avaliação posterior sobre os projetos que tinham sido inicialmente validados pela CASES.” Todas estas diretrizes foram confirmadas pela produtora.

Na resposta à entrevista realizada à Cooperativa CASES, a parceria entre estas duas entidades realizou-se por trazer benefícios para ambas as partes; “ Por um lado, eu penso que a produtora, quis, no âmbito do seu projeto, ou da sua política de R.S. congregar um projeto que estava a nascer e que tinha um novo discurso e uma nova abordagem sobre o setor”. Pela CASES, a parceria nasceu da necessidade de divulgar o setor da economia social entre os jovens e a comunidade envolvente; “(...) evidenciar aos jovens o que é a economia social, para que serve, o que é que elas fazem, quem a constitui, quais são os seus princípios, quais são os seus valores e, simultaneamente, criar esta noção de unidade [no setor]”. Esta posição foi reafirmada pela produtora aquando a entrevista realizada a Rita Barradas e Álvaro Covões.

Ainda segundo a CASES, a vantagem desta parceria específica foi a criação de três bolsas e consequentes estruturas de economia social e a divulgação do setor da economia social entre os jovens e a comunidade. O que resultou em projetos que potenciam o impacto social e económico. É ainda referido que a CASES tem “ apostado na parceria, na ligação com outras entidades, na complementaridade de ações, complementaridade de visões”, estas parcerias têm o objetivo de potenciar a ação e intervenção da cooperativa e, complementar os conhecimentos e apoios prestados por esta. Nesta perspetiva, os parceiros são os membros que constituem a o núcleo da cooperativa, sendo estes parceiros específicos, por exemplo, em iniciativas como *workshops* onde recorrem a entidades de economia social como exemplos práticos, e outros parceiros como Banco de Portugal, Fundação Montepio, IES entre outros.

Relativamente a parcerias entre setores, considera-se que as parcerias são um bom modelo para o financiamento de projetos sociais, isto porque há uma focalização e

---

<sup>53</sup> Todas as informações apresentadas neste subcapítulo encontram-se nos H e J.

congregação de recursos e, uma redução de desperdícios. “[As parcerias ajudam] a não gastar recursos, ou a não ter custos completamente desnecessários e obsoletos que depois não trazem nenhum resultado”.

A posição da produtora sobre se estas parcerias são viáveis para as PME nacionais, responde positivamente, afirmando que há limitações, dependendo da capacidade das PME. Contudo, contribui para a valorização do produto. É ainda referido que a ajuda prestada por estas empresas pode não ser dada a nível monetário mas, por exemplo, em géneros.

Por último, para ambas as entidades, esta parceria é considerado um exemplo de boas práticas que pode ser reproduzido pela empresa em outros anos e por outras entidades, dentro de critérios selecionados para o efeito e da legalidade. Se tal modelo não possa ser reproduzido pelo meio de bolsas, pode ser executado através de outros projetos.

Segundo a produtora, esta não é uma atividade monetariamente lucrativa, mas é uma forma de disponibilizar recursos que se podem ceder a projetos que se enquadram nas suas políticas gestionárias.

## 1. 2. Perspetiva dos projetos vencedores das Bolsas ESJovem/Optimus Alive’14

De forma a realizar uma análise e visualização mais eficaz dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas aos membros dos projetos vencedores das bolsas, optou-se pela apresentação de uma análise comparativa no quadro que se segue. Foram consideradas as questões mais relevantes no contexto do presente estudo.

**Quadro 2.4.** - Comparação de dados entre os projetos da Praça a Casa (CoopCASA) e Arte Viral

Bloco /Pergunta	Coop Casa - Da Praça a Casa	Arte Viral
<b>2.º Bloco - Processo concursal</b>		
2. Porque concorreram às bolsas?	Soluções para cofinanciar o projeto DA PRAÇA A CASA; Enquadramento do projeto nos requisitos e objetivos do ES JOVEM; Reconhecimento do prestígio das duas entidades aliado à confiança na CASES;	“Queríamos tornar-nos legais e instituir uma cooperativa. Interessava-nos também obter financiamento externo para o lançamento oficial do projeto.” Enquadramento nos requisitos e, conhecimento

	Ajuda dada, anteriormente, pela CASES no processo de criação da CoopCASA.	sobre as entidades envolvidas.”
3. Já tinham tentado por outras vias implementar/ arranjar financiamento para o projeto? Se sim, quais?	“Sim, o projeto já havia sido apresentado no Orçamento Participativo de Caldas da Rainha, tendo recebido muito boas críticas e um reconhecimento generalizado da sua pertinência.”	Não.
4. Que expectativas tinham quando concorreram ao programa das bolsas ESJovem e Se foi, ou não, um processo com acompanhamento por parte da CASES ou/e EIN?	“Quando concorremos, tínhamos a noção que era um bom projeto no entanto foi uma surpresa para nós termos recebido uma das premiações. Durante o desenvolvimento do dossier de projeto apenas entrámos em contacto com a CASES para esclarecer algumas dúvidas mas foi esse o único acompanhamento que houve em relação ao ES JOVEM no período antes da divulgação dos resultados.”	“Como eramos um projeto relativamente recente e nunca tínhamos experimentado participar num concurso deste género, não sabíamos o que esperar, portanto as nossas expectativas não eram muitas. Sim, foi um processo totalmente acompanhado pela CASES, tanto técnico como juridicamente. Mostraram-se sempre abertos a responder a qualquer questão e em ajudar com qualquer problema. Por parte da EIN não tivemos qualquer contacto. A CASES serviu como ponte entre os participantes e a EIN, fazendo o contacto com cada uma das entidades.”
8. Consideram estas parcerias entre duas organizações de setores diferentes, como é o	“Sim, foi uma boa aposta e esperamos que possam continuar a apoiar jovens	“Sim, consideramos esta parceria altamente importante e benéfica para o

<p>caso da CASES e da EIN, importantes no apoio e financiamento de projetos como o vosso? Porquê?</p>	<p>empreendedores. A premiação do trabalho de jovens é um fator de motivação e reconhecimento do seu trabalho o que pode ser um impulso importante para que estes apostem nas suas capacidades e que tomem a iniciativa de implementar os seus próprios projetos.”</p>	<p>apoio e financiamento de projetos como o nosso porque juntam o público jovem (EIN) a valores cooperativistas e solidários (CASES) que são tão importantes para o desenvolvimento de qualquer projeto.</p>
<p>9. Do vosso ponto de vista, quais foram os benefícios, necessidades e motivações desta parceria para os envolvidos (CASES e EIN)?</p>	<p>“As entidades promotoras naturalmente procuram seguir os seus objetivos. Interpretamos que a CASES terá interesse em estimular o setor da economia social, promovendo a criação de novas entidades jovens. Por parte da EIN interpretamos que terão interesse em se aproximarem do público mais jovem, fazendo promoção dos seus serviços, por outro lado haverá algum incentivo de responsabilidade social o que revela alguma ética comercial.</p>	<p>“Do nosso ponto de vista, a CASES beneficia pois ganha o público jovem da EIN e as suas ideias criativas. A EIN beneficia da parceria com a CASES, a Cooperativa mãe de todas as cooperativas em Portugal, pelos seus valores solidários e por tudo o que defende e representa.”</p>
<p><b>3.º Bloco - E. S.</b></p>		
<p>1. Tendo em conta esta definição de empreendedorismo social [adotada na dissertação], consideram o vosso projeto como um projeto de empreendedorismo social? E de economia social?</p>	<p>“Sim, o nosso projeto nasce da vontade de dinamizar um mercado centenário e tradicional de Caldas da Rainha, no qual identificámos um problema/necessidade – a de aumentar os canais de venda e o acesso por parte de pessoas que devido ao horário laboral não têm possibilidade de usufruir do</p>	<p>“Sim, consideramos a Arte Viral um projeto de economia e de empreendedorismo social, na sua totalidade.”</p>

	mesmo. Desta forma o projeto encontra-se totalmente enquadrado dentro do conceito.”	
--	---	--

Tendo em conta os dados recolhidos podemos afirmar que o financiamento foi o elemento motivador, comum em ambos os casos, assim como o enquadramento dos projetos nos requisitos do programa, e o reconhecimento por parte dos participantes das entidades envolvidas. Podemos ainda confirmar que o programa das bolsas foi a forma de viabilizar ambos os projetos.

Relativamente ao apoio disponibilizado pelas entidades, é considerado que ambos os projetos ressalvam o apoio sempre presente da CASES no esclarecimento de dúvidas e acompanhamento técnico e jurídico, e que este apoio é importante, pois reafirma que o acompanhamento das iniciativas é essencial no seu desenvolvimento, algo também referido na entrevista da CASES.

É ainda mencionado, no âmbito do sistema de relações entre entidades e vencedores, que o acompanhamento ao longo de todo o processo concursal e posterior à cerimónia de entrega de prémios, foi sempre realizado pela cooperativa, servindo esta, de mediador entre a produtora e os próprios.

Em relação à colaboração de diferentes setores no âmbito das parcerias estratégicas, os benefícios, motivações e necessidades que se destacam são uma maior abrangência de públicos benéfica para ambas as entidades, no caso da cooperativa é referido o estímulo ao setor da economia social e cooperativo, algo também referido na entrevista realizada à CASES e, por último, por parte da produtora, incentivar as políticas de responsabilidade social, algo também comprovado na entrevista realizada à Everything is New.

Por fim, destaca-se a importância deste tipo de parcerias para os jovens empreendedores do setor social e cooperativo também, como forma de incentivo à criação de novos projetos sociais e cooperativos. Em ambos os projetos há concordância no enquadramento dos iniciativas “Da Praça a Casa e Arte Viral” com a definição de empreendedorismo social adotada do presente estudo.

## CONCLUSÃO

O que se pode concluir com este caso de estudo é que há, de facto, uma divisão entre a teoria e a aplicação de ambas as práticas por parte das organizações. As definições de ambos os conceitos não são estudadas em profundidade, mas são aplicadas no terreno por meio de ações que contribuem para o incentivo, neste caso, à investigação e à criação de emprego, ao mesmo tempo que se educam os envolvidos no processo acerca das áreas de intervenção. Há uma separação entre o estudo das práticas de responsabilidade social e empreendedorismo social no mundo académico e a operacionalização das mesmas no mundo empresarial.

Podemos concluir também que as áreas de ação são bastante diversificadas, pois dependem dos objetivos e políticas gestórias de cada organização, sendo esta do setor social ou privado. No presente estudo, as áreas onde a responsabilidade social é praticada, pela produtora Everything is New passam pela ciência, empreendedorismo social, ecologia e arte. Na cooperativa CASES passam inevitavelmente pelo campo de ação da economia social e do empreendedorismo social. Relativamente às áreas operacionais do empreendedorismo social, estas são de diversa ordem, comprovado pelos dois projetos vencedores das bolsas, pois o projeto Praça a Casa da cooperativa C.A.S.A intervém na área alimentar, na promoção e divulgação de produtos locais, assim como na preservação da cultura local, e a cooperativa Arte Viral na área cultural contribuindo para a aproximação de artistas e projetos numa plataforma nacional.

Em suma, há então uma relação direta entre responsabilidade social e empreendedorismo social, contudo, são práticas que têm objetivos, valores, atuação e impacto diferentes, como é apresentado no quadro de resumo de conceitos na parte II do presente estudo (Quadro 2.2. Resumo de Conceitos) e confirmado pelas entrevistas realizadas.

Uma das questões teóricas problematizadas no estudo é a medição do impacto das iniciativas tanto de empreendedorismo social como de responsabilidade social. Em relação a este assunto, conclui-se que se falarmos de responsabilidade social, para além de ser importante a medição do impacto, ou seja, saber de facto se a ajuda oferecida é realmente benéfica para os envolvidos, falamos também de monitorização dos projetos. Não podemos somente iniciar ações de responsabilidade social; temos também que acompanhar os projetos envolvidos de forma a comprovar os seus benefícios. Outra vertente da medição da responsabilidade social está relacionada com o facto de que se esta fosse mensurável, talvez mais empresas adotassem boas práticas. Neste sentido, confirma-se a importância da redação de relatórios que expressam publicamente as políticas de responsabilidade social das

empresas, tal como é enunciado na revisão da literatura. A importância da medição do impacto das iniciativas de empreendedorismo social também é confirmada nas entrevistas realizadas, pois em contexto nacional existe, no momento, um grande incentivo à criação de projetos sociais. Contudo, devido à massificação da prática, podemos incorrer numa avaliação pouco rigorosa dos projetos prosseguida de um acompanhamento nulo ou pouco eficaz.

Relativamente aos benefícios que as parcerias entre setores, neste caso o setor social e cooperativo e o setor privado, podem criar para as entidades envolvidas, podemos referir que, pelo lado das instituições sociais, os benefícios relacionam-se com a divulgação das suas práticas, valores e missão. Neste caso, o benefício proveniente da parceria CASES-EIN foi a divulgação da economia social junto dos jovens potenciando a criação de novos projetos inovadores e criativos que respondem a necessidades comunitárias, dinamizando deste modo os territórios e promovendo a missão, os objetivos e os valores da própria cooperativa. Esta divulgação foi então possível através da atribuição das bolsas monetárias ESJovem/OptimusAlive'14 assim como, de um programa de apoio técnico aos projetos de empreendedorismo social.

Em relação aos benefícios provenientes da parceria para a Everything is New, ou seja, a entidade do setor privado, esta contribui para operacionalização de parte das políticas de responsabilidade social da empresa que, neste caso, se concretizou na atribuição monetária de duas bolsas aos projetos vencedores, cada no valor de 5.000€. Para além disso, disponibilizou no recinto do festival NOSALive um *stand* para a divulgação do programa ESJovem.

A terceira parte envolvida numa parceria são os beneficiários diretos da mesma, e, neste sentido, os benefícios para os projetos vencedores prendem-se com o facto de ser uma forma de viabilizar o projeto tendo, ao mesmo tempo, apoio técnico indispensável à sua sustentabilidade e progresso.

As necessidades que possibilitam as parcerias entre setores relacionam-se com o desejo de concretização dos valores, missão e objetivos das empresas assim como das políticas gestórias das organizações.

Relativamente às motivações, estas, por parte da produtora, não passam por promover a visibilidade, pois em contexto nacional, a importância dada pela comunicação social à divulgação de práticas de responsabilidade social pelas PME é reduzida. As motivações passam por querer contribuir para a sociedade onde a empresa se insere, neste sentido, podemos relacionar as afirmações dadas em entrevista com a teoria do contrato social de Donaldson e Dunfee (1999) retirada na revisão da literatura, onde se propõe uma troca de interesses entre sociedade e empresa.

As boas práticas que surgem da sua concretização são o apoio técnico e financeiro para a criação de projetos de economia e empreendedorismo social que para além de contribuírem para o emprego jovem, contribuem para o desenvolvimento local em que estes se enquadram. Estas parcerias estratégicas são, por parte das entidades, também uma forma de promover os seus valores, contribuindo para o cumprimento da missão e dos seus objetivos estratégicos individuais. Segundo a própria visão dos entrevistados, estas parcerias podem ser uma forma de melhoramento da imagem e reputação das entidades, contudo, não as praticam com esse propósito.

Em consonância com a literatura consultada, confirma-se a importância das parcerias na redução de custos e esforços inerentes à sua prática para os envolvidos, assim como, na promoção das entidades junto de novos públicos. Sendo este, um trabalho de divulgação realizado pelas entidades e não pelos meios de comunicação.

Podemos, ainda, reafirmar a importância das PME's no âmbito das parcerias estratégicas, por estas serem relevantes para o tecido económico e financeiro do país. Contudo, a adoção de práticas de responsabilidade social pode depender da gestão estratégica da empresa, podendo esta englobar práticas de responsabilidade social ou não. São escolhas subjetivas que recaem sobre os princípios e políticas das mesmas, não sendo ações exclusivamente de grandes empresas, pois os apoios podem não ser monetários mas em géneros ou outro tipo de ações.

Podemos concluir que uma parceria nasce da vontade das organizações envolvidas de contribuírem para um bem comum, neste caso, o apoio a projetos sociais com relevo para a comunidade e que nascem também da vontade de cumprimento dos objetivos individuais de cada entidade.

Em suma, podemos concluir que de facto, a responsabilidade social é, e deve ser, um ato voluntário praticado pelas organizações. Devem ser ações tomadas respeitando a legalidade das práticas, contribuindo desta forma para um melhoramento dos beneficiários destas iniciativas a longo prazo. Ainda há um longo caminho a percorrer no campo do incentivo e divulgação destas práticas pelos meios de comunicação proporcionando um maior esclarecimento sobre as temáticas abordadas.

## FONTES

- ✓ CASES (2012), “Bosquejo Histórico”, *Legislação de Cooperativas Coletânea Histórica*, CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Consultado a 14-02-2015. Disponível em: <http://www.bibliotecaantoniosergio.pt/documentos/legislacao/02-LC-CH-Bosquejo-Historico.pdf>
- ✓ CASES (*sem data*), “Período Basilar (1867-1887) - Lei Basilar”, *Legislação de Cooperativas Coletânea Histórica*, CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Disponível em: <http://www.bibliotecaantoniosergio.pt/documentos/legislacao/03-LC-CH-Periodo-Basilar.pdf>
- ✓ CASES (2013), *Plano de Atividades e Orçamento para 2014*. Consultado a: 05-03-2015. Disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/sobre\\_nos/CASES\\_PAO\\_Div.pdf](http://www.cases.pt/0_content/sobre_nos/CASES_PAO_Div.pdf).
- ✓ CASES (2014), *Plano de Atividades e Orçamento para 2015*. Consultado a: 05-03-2015. Disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/sobre\\_nos/PAO\\_2015.pdf](http://www.cases.pt/0_content/sobre_nos/PAO_2015.pdf).
- ✓ Comissão Europeia (2014), Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union. Compendium 2014, Bruxelas, Publication Office of the European Union.
- ✓ Comissão Europeia (2014), GECES Sub-group on Impact Measurement: Proposed Approaches to Social Impact Measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI. Consultado a: 09-07-2015. Disponível em: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/social\\_impact/140605-sub-group-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf)
- ✓ Decreto – Lei nº282/2099 de 7 de outubro, Diário da República, 1.º série - Nº194 - 7 outubro de 2009, Lisboa. Consultado a 06-04-2015. Disponível em: [http://www.confecoop.coop/web/legisl/decreto\\_lei\\_n\\_282-2009-7.pdf](http://www.confecoop.coop/web/legisl/decreto_lei_n_282-2009-7.pdf)
- ✓ Empreendedorismo Social em Portugal, “És Social - Agir para transformar”, publicado a 29-10-2013, consultado a 10-12-2014, disponível em [http://www.youtube.com/watch?v=aLYTnl\\_Dxdw](http://www.youtube.com/watch?v=aLYTnl_Dxdw).
- ✓ Empreendedorismo Social em Portugal, “És Social - Gerir pela missão social”1 publicado a 29-10-2013, consultado a 10-12-2014, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=kpzT4-E1CFg>.
- ✓ Empreendedorismo Social em Portugal, “És Social - Olhares sobre Empreendedorismo Social”, publicado a 29-10-2013, consultado a 10-12-2014, disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=3i-epzmk-vo>.
- ✓ Entrevista realizada a Rita Barradas, assessora de imprensa da produtora Everything is New e, complementada por Álvaro Covões, responsável pela produtora.
- ✓ Entrevista realizada à técnica Paula Correia da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social realizada a 25 de maio de 2015
- ✓ Entrevista respondida pela Presidente de direção da Coop C.A.S.A Liliana Silva
- ✓ Entrevista respondida pelo membro da equipa da cooperativa Arte Viral Daniel Fernandes
- ✓ Instituto António Sérgio para a Economia Social, Disponível em: [http://www.zoom.org.pt/equalificacao/src\\_cdroms/novos\\_conceitos\\_praticas/recursos\\_complementares/Incoop.pdf](http://www.zoom.org.pt/equalificacao/src_cdroms/novos_conceitos_praticas/recursos_complementares/Incoop.pdf)
- ✓ Lei 30/2013 de 8 de maio, Diário da República, 1.ª série — N.º 88 — 8 de maio de 2013, Lisboa. Consultado a 06-04-2015. Disponível em: [http://www.cases.pt/0\\_content/sobre\\_nos/Lei\\_de\\_Bases\\_da\\_Economia\\_Social.pdf](http://www.cases.pt/0_content/sobre_nos/Lei_de_Bases_da_Economia_Social.pdf)

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ A. Koschmann, Matthew *et al* (2012), “A communicative framework of value in cross-sector partnerships”, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No 3, pp. 332 - 354.
- ✓ Almeida, David F.T. (2010), *Social Ventures and Social Entrepreneurship: Fatores for Success*, Trabalho de Projeto, Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Alsop, R. J. (2004), *The 18 immutable laws of corporate reputation*. New York: Free Press.
- ✓ Anon, (2015), *Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social | 1.º fase (2015)*, Lisboa, IES – Social Business School e IPAV – Instituto Padre António Vieira
- ✓ Ashman, D. (2000), “Promoting corporate citizenship in the global South: Towards a model of empowered civil society collaboration with business”. *IDR Reports*, 16(3).
- ✓ Austin, James e Maria May Seitanidi (2012), “Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages”, *Nonprofit and Voluntary Setor Quarterly*, vol. 41, (5), pp. 726–758.
- ✓ Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. (2004), “Social alliances: Company/nonprofit collaboration”, *California Management Review*, 47(1): 58-90.
- ✓ Bowen, Howard (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper.
- ✓ Bruce L. Berg e Howard Lune (2012), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, EUA, Pearson Education, Inc.
- ✓ Bruce L. Berg e Howard Lune (2012), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, EUA, Pearson Education, Inc.
- ✓ Burlingame, D., e Young, D. R. (1996), *Corporate philanthropy at the crossroads, Indianapolis: Indiana University Press*
- ✓ Cabrita, José Pedro (2011), *Social Entrepreneurship – A practical application in not-for-profit organizations*, Trabalho de Projeto, Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Caracol, João Pedro Nogueira (2011), *Corporate Social Responsibility and its Importance in Company Strategy*, Dissertação de Mestrado em Internacional Finance, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas. Publication Office of the European Union.
- ✓ Courtney, Roger (2013), *Strategic Management in the Third Setor*; Palgrave Macmillan.
- ✓ Courtney, Roger (2013), *Strategic Management in the Third Setor*; Palgrave Macmillan.
- ✓ Crane, Andrew e Dirk Matten (ed.) (2007), *Corporate Social Responsibility - Volume 1: Theories and Concepts of Corporate Social Responsibility*, Sage Library in Business & Management
- ✓ Creswell, John W. (2007), *Qualitative Inquiry and Research design: Choosing among five approaches*, EUA, Sage Publications, Inc.
- ✓ Creswell, John W. (2007), *Qualitative Inquiry and Research design: Choosing among five approaches*, EUA, Sage Publications, Inc.
- ✓ Davis, Keith (1973), “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”, *Academy of Management Journal*, Vol.16, (2), pp.312 - 322.
- ✓ Dess, Gregory (2001), “The Meaning of Social Entrepreneurship”, *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*.

- ✓ Dess, Gregory (2009), “Social Ventures as Learning Laboratories”, *Innovation*, Special Edition for the World Economic Forum Annual Meeting 2009, pp. 11-15. Consultado a 15-01-2015. Disponível em : [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article\\_Deas\\_SocialVentures asLearningLaboratories\\_2009.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deas_SocialVentures asLearningLaboratories_2009.pdf)
- ✓ Dimas, Cristina (coord.) (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal 2004*, Lisboa, Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA).
- ✓ Donaldson, Thomas e Thomas W. Dunfee (1999), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business Review Press
- ✓ Drucker, Peter (1981), *Prática da Administração de Empresas*, Thomson Pioneira.
- ✓ Drucker, Peter (1999), *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos*, Thomson Pioneira.
- ✓ Drucker, Peter F. (1984), “The New Meaning of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, 26, 53-63
- ✓ Farinha, Sandra Cristina Nunes (2009), *Responsabilidade Social das Empresas (RSE) - Realidade ou Utopia?*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Félix, Sérgio; Leopoldina Alves e Victoria Sirghi (Coord. e Org.) (2012), *Manual Empreendedorismo Social: uma abordagem sistémica*, AIROT-Associação Industrial da Região Oeste e IPL – Instituto Politécnico de Leiria.
- ✓ Foà, Caterina e Raquel Barbosa Ribeiro (2013), “Responsabilidade social e integração através da música. Dois estudos de caso em Itália e Portugal”, *Sociologia – Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, pp. 109 – 132
- ✓ Foddy, William (1993) [trad.] Campos, Luis [1996] *Como perguntar : teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta.
- ✓ Freeman, Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- ✓ Glasbergen, Pieter (2011), “Understanding partnerships for sustainable development analytically: The ladder of partnership activity as a methodological tool”, *Environmental Policy and Governance*, vol. 21, (1), pp. 1–13.
- ✓ Googins, B., & Rochlin, S. (2000), “Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of crosssectoral partnerships”. *Business and Society Review*, 105(1): 127-144
- ✓ Googins, Bradley e Steven Rochlin (2000), “Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships”, *Business and Society Review*, Vol. 105 (1), pp. 127–144.
- ✓ GRACE (2004), *Primeiros Passos – Guia para a Responsabilidade Social das Empresas*, Gráfica Monumental.
- ✓ Hagenbuch, Walter (1961) [tad.] Auto, José [1961], *Economia Social*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- ✓ He, Hui (2011) *Corporate Social Responsibility and Competitive Advantages*, Tese de Doutoramento em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Huxham, C., & Vangen, S. (1996), “Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations”, *International Journal of Public Setor Management*, 9(7): 5-17
- ✓ Jeantet, Thierry (2008) [trad.] Campos, Manuel Canaveira [2009], *A economia social - uma alternativa ao capitalismo*, Lisboa, Outro Mundo.

- ✓ Junior, Ademir Schmitt *et al* (2011), “Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social: Uma Abordagem Conceitual”, *VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, realizado entre 2 a 4 de dezembro de 2011. Consultado a 16-02-2015. Disponível em [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2914.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2914.pdf)
- ✓ Kitchen, Philip J. e Tom Watson (2010), “Reputation Management: Corporate Image and Communication”, em Moutinho, L. e Geoffrey Southern (ed.), *Strategic Marketing Management: A Process-based Approach*. Andover, Hampshire, Cengage Learning.
- ✓ Kolk, Ans; *et al* (2010), “Trickle Effects of Cross-Sector Partnerships”, *Journal of Business Ethics*, 94, 123-137.
- ✓ Kourula, A. (2013) “Cross-disciplinarity in exploring crosssector partnerships”, *Annual Review of Social Partnerships*, 8, Publications Section.
- ✓ Leal, Ana Sá *et al* (2011), *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal*, Lisboa, bnomics.
- ✓ Lewis, Jordan D. (1990), *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, USA, The Free Press.
- ✓ Lewis, Jordan D. (1990), *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, USA, The Free Press.
- ✓ Lourenço, Jorge Paulo M. A. (2005), *Empreendedorismo nas organizações públicas: o caso da Câmara Municipal de Viseu*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, ISCTE - IUL.
- ✓ Mair, Johanna (2010), “Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead”, *IESE Business School – University of Navarra*. Consultado a: 14-02-2015. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0888-E.pdf>
- ✓ Mair, Johanna e Ignasi Martí (2006), “Social Entrepreneurship Research: A source of explanation, prediction and delight”, *Working Paper*, IESE- Business School, University of Navarra, Consultado a 17-01-2015. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0546-E.pdf>
- ✓ Martin, Roger L. e Sally Osberg (2007), “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Stanford Social Innovation Review*, pp. 29-39.
- ✓ Meho, Lokman (2006), *E-mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 (10), pp. 1284 - 1295.
- ✓ Melo Neto, Francisco Paulo de e César Froes (1999), *Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- ✓ Millar, M., Choi, J., e Chen, S. (2004). “Global strategic partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of change and ethical issues”, *Business and Society Review*, 109(4): 395-414.
- ✓ Miranda, Rute Maria Timóteo (2014), *Desafios e Potencialidades da Metodologia SROI - um Estudo de Caso*, Dissertação de Mestrado em Controlo e Gestão de Negócios, Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- ✓ Modic, Stanley (1988), “Movers and Shakers”, *Industry Week*, 18 janeiro, pp.47.
- ✓ Monteiro, Catarina Candeias (2013), *O Papel da Responsabilidade Social das Empresas na capacitação de comunidades: Estudo de Caso “Hub de Inovação Social”*, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Murray, C. D., e Sixsmith, J. (1998), “E-mail: A qualitative research medium for interviewing?”, *International Journal of Social Research Methodology: Theory & Practice*, 1(2), pp. 103-121.

- ✓ Nicholls, Alex e Albert H. Cho (2006), “Social Entrepreneurship: The Structuration of a field”, em Alex Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable social change*, Oxford, Oxford University Press.
- ✓ Oliveira, Pedro e Manuela Natário (2009), “Inovação e desenvolvimento territorial: O papel do empreendedorismo social”, Working Paper, Dinâmica – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, 76, consultado a 06-09-2015, Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3225/1/DINAMIA\\_WP\\_2009-76.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3225/1/DINAMIA_WP_2009-76.pdf)
- ✓ Parente, Cristina (2009), “A integração profissional na economia social: análise da dimensão interna das práticas de R.S.”, *Atas do 5º Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*, realizado em Santarém.
- ✓ Parente, Cristina (cord.) (2014), *Empreendedorismo Social em Portugal*, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Consultado a 06-01-2015. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12386.pdf>
- ✓ Praszkie, Ryszard e Andrzej Noawk (2012) *Social Entrepreneurship: theory and practice*, Cambridge University Press.
- ✓ Quintão, Carlota (2011), “O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar”, *IS Working Papers*, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, 2.ª Série, 2. Consultado a 20-02-2015. Disponível em: [http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns002_110411025242.pdf)
- ✓ Rasche, Andreas *et al* (2013), “Complete and Partial Organizing for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 115, 651 - 663.
- ✓ Salamon, Lester e Helmut Anheier (1992), “In search of the nonprofit setor: the question of definition”, *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Setor Project*, 3, Baltimore, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- ✓ Santos, Maria João (2011), *Does Corporate Social Responsibility have Impact in Corporate Reputation?*, Dissertação de Mestrado em Science in Business Administration, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Schramm, Wilbur (1971), “Notes on case studies for instructional media projects”, *Academy of Educational Development*, Washington DC.
- ✓ Schwartz, Mark S. e Archie B. Carroll (2003), “Corporate Social Responsibility A Three-Domain Approach”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, (4), pp. 503-530
- ✓ Seabra, Miguel e Jorge Robridues (org.) (2008), *Responsabilidade Social das Organizações. Perspetivas de Investigação - Banca, Empresas Não Financeiras - Indicadores*, Mangualde, Edições Pegado.
- ✓ Seitanidi, Maria May (2004), “Corporate Social Responsibility and the Non- Commercial Setor: What does Corporate Social Responsibility (CSR) mean for the Non- Commercial Setor (NCS) and is it different from the CSR for business?”, *New Academy Review*, Vol 3, No 4, pp.60-72
- ✓ Selsky, John W e Barbara Parker (2005), “Cross-Setor Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice”, *Journal of Management*, 31(6), 849-873
- ✓ Social Impact Investment Taskforce (2014), *Measuring Impact*, The Impact Measurement Working Group. Consultado a 06-07-2015. Disponível em: <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>

- ✓ Trigo, Virgínia (2007), *O que é o empreendedorismo?*, Programa de Especialização em Empreendedorismo e Criação de Empresas do Audax/ISCTE.
- ✓ Van Huijstee, Mariette; M. Francken e P. Leroy (2007), “Partnerships for sustainable development: A review of current literature”, *Environmental Sciences*, Vol. 4 (2), pp. 75–89.
- ✓ Waddell, S., & Brown, L. D. (1997), “Fostering intersectoral partnering: A guide to promoting cooperation among government, business, and civil society actors”. *IDR Reports*, 13(3).
- ✓ Waddock, S. (1991), “A typology of social partnership organizations”. *Administration & Society*, 22(4): 480-516
- ✓ Warner, M., & Sullivan, R. (2004), *Putting partnerships to work*. Sheffield, UK: Greenleaf
- ✓ Wartick, Steven e Philip Cochran (1985), “The evolution of the corporate social performance model”, *The Academy of Management Review*, Vol.10, 4, pp.758 - 769.
- ✓ Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, London, Sage Publications.
- ✓ Young, Rowena (2006), “For What is Worth: Social value and the future of social entrepreneurship”, em Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford, Oxford University Press.

## Webgrafia

- ✓ Agenda 21 Local Município de Ourique, “Desenvolvimento Sustentável”, disponível em : <http://www.agenda21-ourique.com/pt/go/desenvolvimento-sustentavel>, consultado a 17-07-2015
- ✓ Associação portuguesa de ética empresarial, *Homepage* - <http://www.apee.pt/>, consultado a 17-07-2015
- ✓ Base de Dados Samia, *Homepage* - <http://samia.pt/>, consultado a 07-07-2015
- ✓ CASES, Newsletter Geral de setembro de 2014, “Oferta de Mestrados e Pós-Graduações em Economia Social | 2014-15 ”, disponível em : [http://www.cases.pt/0\\_content/comunicacao/newsletters/geral/Newsletter-2014/9/](http://www.cases.pt/0_content/comunicacao/newsletters/geral/Newsletter-2014/9/), consultada a 26-09-2015.
- ✓ CASES, Programa ESJovem/NOSAlive’15, disponível em : <http://www.cases.pt/programas/esjovem/nos-alive2015>, consultado a 05-09-2015.
- ✓ Comissão Europeia - Europa 2020, *Homepage* - [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm), consultado a 10-07-2015
- ✓ Conselho Nacional para a Economia Social, *Homepage* - <http://cnes.org.pt/index/>, consultado a 08-07-2015
- ✓ Coop C.A.S.A., *Facebook* oficial - *Homepage* - <https://www.facebook.com/coopcasapt>, consultado a 10-09-2015
- ✓ Coop C.A.S.A., *Homepage* - <https://coopcasa.wordpress.com/>, consultado a 10-09-2015
- ✓ Cooperativa Arte Viral, *Facebook* Oficial - *Homepage* - <https://www.facebook.com/viralarte>, consultado a 13-09-2015
- ✓ Cooperativa CASES, *Homepage* - <http://www.cases.pt/>, consultado a 25-04-2015
- ✓ Everything in New - “Joana Vasconcelos”, consultado a 05.10.2015, disponível em: <http://www.everythingisnew.pt/joana-vasconcelos-palacio-nacional-ajuda>
- ✓ Everything is New - “Grande vencedora da 6ª edição dos prémios Marketeer”, consultado a 05.10.2015, disponível em:

<http://www.everythingisnew.pt/noticias/everything-is-new-grande-vencedora-da6-edicao-dos-premios-marketeer>

- ✓ Everything is New - “Rubens, Brueghel, Lorrain”, consultado a 05.10.2015, disponível em: <http://www.everythingisnew.pt/rubens-brueghel-lorrain>
- ✓ Everything is New, *Homepage* - <http://www.everythingisnew.pt/>, consultado a 25-04-2015
- ✓ Everything is New - “Vence três prémios Criatividade & Publicidade”, consultado a 05.10.2015, disponível em: <http://www.everythingisnew.pt/noticias/everything-is-new-vence-tres-premios-criatividade-meios-publicidade>
- ✓ Expresso - “Exposição os Saboias - Reis e Mecenas”, consultado a 05.10.2015, disponível em: <http://expresso.sapo.pt/cultura/exposicao-os-saboias-reis-e-mecenas-abre-a17-de-maio=f863577>
- ✓ Fundação para a Ciência e Tecnologia, “ Prémio Inclusão e Literacia Digital”, disponível em [https://www.fct.pt/apoios/premios/literacia\\_digital/index.phtml.pt](https://www.fct.pt/apoios/premios/literacia_digital/index.phtml.pt), consultado a 10-07-2015
- ✓ Grupo Montepio, “Responsabilidade Social”, disponível em [https://www.montepio.pt/SitePublico/pt\\_PT/institucional/grupo/sobre/premios-distincoes/responsabilidade-social.page?altcode=700PDRS](https://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/premios-distincoes/responsabilidade-social.page?altcode=700PDRS), consultado a 20-07-2015
- ✓ Impacto Social, *Homepage* - <http://impactosocial.pt/>, consultado a 07-07-2015
- ✓ Inova Portugal: o Portal do Empreendedorismo, *Homepage* - <http://www.inovaportugal.com/>, consultado a 08.07.2015
- ✓ Instituto da Gulbenkian de Ciência, consultado a 05.10.2015, disponível em: [http://www.pt.igc.gulbenkian.pt/pages/facilities.php/A=124\\_\\_\\_collection=article](http://www.pt.igc.gulbenkian.pt/pages/facilities.php/A=124___collection=article)
- ✓ NOSAlive - “NOSAlive financia bolsas de investigação na área do cancro e da biodiversidade”, consultado a 05.10.2015, disponível em: <http://nosalive.com/nos-alive15-financia-bolsas-de-investigacao-na-area-do-cancro-e-da-biodiversidade/>
- ✓ Observatório do QREN, *Homepage* - [http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id\\_channel=18&id\\_page=710](http://www.observatorio.pt/item1.php?lang=0&id_channel=18&id_page=710), consultado a 10-07-2015
- ✓ Portal da Inovação Social, “Legado equal”, disponível em: [http://www.ces.uc.pt/projetos/pis/?page\\_id=129](http://www.ces.uc.pt/projetos/pis/?page_id=129), consultado a 10-07-2015.
- ✓ Prémio igualdade é qualidade, “ O que é o prémio igualdade e qualidade?”, disponível em: <http://www.cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html>, consultado a 10-07-2015
- ✓ Prémio Maria José Nogueira Pinto, *Homepage* - <http://www.premiomariajosenogueirapinto.pt/>, consultado a 10-07-2015
- ✓ Quadro Referência Estratégica Nacional, “A política de coesão no período de programação 2014 -2020”, disponível em : [http://www.qren.pt/np4/2014\\_2020](http://www.qren.pt/np4/2014_2020), consultado a 10-07-2015
- ✓ Rede Responsabilidade Social em Portugal, “ 10ª SRS - A RS das empresas - uma reflexão conjunta”, disponível em : <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.715027515272357.1073741852.101837339924714&type=3>, consultado a 05-07-2015.
- ✓ Regulamento Bolsas ESJovem’15, disponível em . [http://www.cases.pt/0\\_content/Regulamento\\_Bolsas\\_ES\\_Jovem.pdf](http://www.cases.pt/0_content/Regulamento_Bolsas_ES_Jovem.pdf), consultado a 05-09-2015.

- ✓ Responsabilidade Social das Organizações, *Homepage* - <http://rsopt.blogspot.pt/>, consultado a 20-07-2015
- ✓ Social Business School, *Homepage* - <http://www.ies-sbs.org/ies/ies-social-business-school/>, consultado a 16-07-2015
- ✓ Social Innovation World Forum - <http://www.gulbenkian.pt/inst/pt/Agenda/Eventos/Evento?a=5228>, consultado a 07-07-2015.
- ✓ Tonello, Matteo (2011), “The Business Case for Corporate Social Responsibility”, *The Conference Board*, disponível em: <http://corpgov.law.harvard.edu/2011/06/26/the-business-case-for-corporate-social-responsibility/#36>, consultado a 14-07-2015

## ANEXOS

### ANEXO A - Pirâmide da Responsabilidade Social por Archie Carroll (1991)

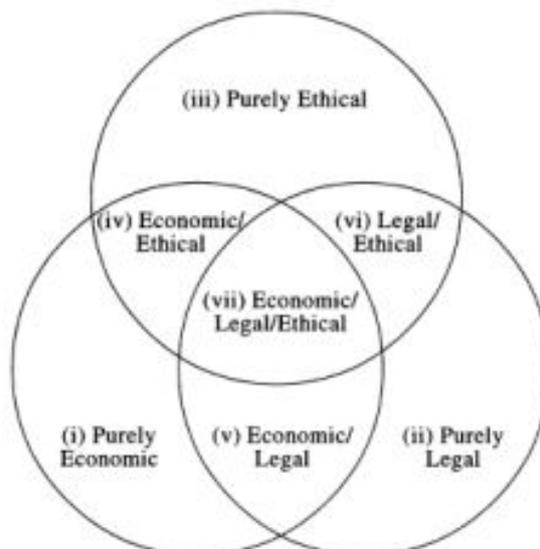
**The Pyramid of Corporate Social Responsibility**



Fonte: Carroll, 1991: 42

### ANEXO B - Modelo de três domínios de RSE por Archie Carroll

**The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility**



Fonte: Schwartz & Carroll, 2003: 509

## **ANEXO C - Guião Entrevista Cases**

### **1º Bloco - RESPONSABILIDADE SOCIAL**

1. A Responsabilidade Social é um dos valores da cooperativa. Qual é a definição que é adotada pela cooperativa? Quais as iniciativas mais relevantes desenvolvidas neste setor?
2. Considera que a obrigatoriedade da aplicação das normas de RS teria efeitos positivos no fomento e na aplicação de práticas de responsabilidade social? Se sim como e porque. O que que mudaria para a cooperativa?
3. Na sua experiência profissional, quais considera serem as necessidades, motivações e os benefícios que levam as organizações privadas a assumir, e implementar práticas de Responsabilidade Social? E quais os fatores que impedem/travam o processo (caso PME)?

### **2º Bloco - EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

1. Considera que no ponto de vista das organizações (como CASES e entidades privadas) praticar o ES é uma forma/prática de RS, sim de qual forma/como? Qual é a relação entre os 2?
2. Considera que em Portugal a área e as iniciativas de empreendedorismo social têm vindo expandir? Quem são os principais agentes responsáveis pelo fomento? Quais considera serem as razões? Existem ferramentas e planos de incentivo importantes à nível nacional?
3. O fomento do Empreendedorismo Social é um objetivo da Cooperativa. Qual é a definição adotada?
4. Quais as iniciativas concretizadas pela CASES no fomento ao Empreendedorismo Social em Portugal? Em que se concretiza?
5. Considerando que o DES existe, qual é a importância do DES na CASES e quais foram as razões que levaram à sua criação? Quando surgiu? Quais os objetivos estratégicos do DES? Quais são as funções específicas do DES? Planos futuros.
6. Na área do ES a cooperativa têm parceiros? Se sim quais e com qual estatuto jurídico e quais funções.
7. Do seu ponto de vista profissional: Quais considera serem as razões / benefícios oportunidades e motivações que levam uma organização, que não a cooperativa, a apoiar projetos de empreendedorismo social?
8. Quais as necessidades encontradas pela cooperativa para que se estabelecessem parcerias orientadas para o fomento de projetos de Empreendedorismo Social?
9. Uma das principais dificuldades no empreendedorismo social é o financiamento de projetos.

Considera que estas parcerias são uma boa solução? Porque?

### **3º Bloco - PARCERIA ENTRE SETORES**

10. O que levou a cooperativa a estabelecer uma parceira com a produtora Everything is New na edição passada '14 do NOS Alive?
11. E quais as vantagens e as desvantagens desta parceria? (parceria / específico)
12. Quais as expectativas subjacentes a compromissos desta natureza, ou seja, parcerias entre setores?
13. Considera importante esta parceria entre setores (social/comercial) como um exemplo de boas práticas entre duas organizações nacionais?
14. Qual foi o processo de criação e atribuição das Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14?
15. Como foi estabelecida a relação entre os envolvidos no projeto das bolsas (gestão das relações CASES - EIN - vencedores) como funcionou a coordenação? Quem faz acompanhamento? Quem avaliou os projetos?

## **ANEXO D - Guião da entrevista aos projetos vencedores da Bolsa ESJovem/OptimusAlive'14**

### **1º Bloco - Sobre o Projeto**

1. Descrição do projeto (área de intervenção, setor de atividade, público alvo, missão, valores, objetivos).

### **2º Bloco - Processo concursal**

1. Como souberam do do projeto ESJovem e das Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14?
2. Porque concorreram às bolsas (se havia conhecimento sobre o trabalhodas entidades e confiança nas mesmas, se o vosso projeto se enquadrava no programa ESJovem, se foi devido ao financiamento, etc)?
3. Já tinham tentado por outras vias emplementar/ arranjar financiamento para o projeto? Se sim, quais?
4. Que expectativas tinham quando concorreram ao programa das bolsas ESJovem (desde a submissão da candidatura até à revelação dos vencedores)? Se foi, ou não, um processo com acompanhamento por parte da CASES ou/e EIN?
5. Como se desenvolveram as relações entre a CASES - EIN - VENCEDORES, antes, durante e após os resultados (ações de acompanhamento, diálogo entre entidades, etc)?
6. Se estão satisfeitos com o acompanhamento após o anúncio dos vencedores das bolsas?

7. Como se matêm as relações entre os envolvidos no processo (CASES - EIN - VENCEDORES)?
8. Tiveram alguma participação no programa ESJovem na edição deste ano (2015) do NOSALIVE'15? Se sim, como foi?
9. Consideram estas parcerias entre duas organizações de setores diferentes, como é o caso da CASES e da EIN, importantes no apoio e financiamento de projetos como o vosso? Porquê?
10. Do vosso ponto de vista, quais foram os benefícios, necessidades e motivações desta parceria para os envolvidos (CASES e EIN)?

### **3º Bloco - Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo social pode ser retratado como um processo de inovação social orientado para a criação de valor social em qualquer setor de atividade, pretendendo ter como resultado a geração de impacto e mudança social; dando, ao mesmo tempo, resposta a problemas sociais nos quais não há intervenção do Estado ou do Mercado.

1. Tendo em conta esta definição de empreendedorismo social, consideram o vosso projeto como um projeto de empreendedorismo social? E de economia social?

## **ANEXO E - Guião de entrevista Everything is New**

### **1º Bloco - Sobre a Empresa**

1. Quais são os princípios/valores e missão da empresa?
2. Quais os objetivos da empresa?

### **2º Bloco - Responsabilidade Social**

1. A Responsabilidade Social faz parte da gestão estratégica da produtora? Se sim, de que maneira? Se não, porquê?
2. Qual a definição de Responsabilidade Social adotada pela produtora?
3. Como classifica o nível de intervenção da empresa ao nível da R.S? Quais são as iniciativas mais relevantes desenvolvidas neste setor e, quais os planos futuros nesta área de ação?
4. Considera estas práticas (R.S.) como uma mais valia para a empresa? Em que sentido?
5. Considera que a obrigatoriedade da aplicação das normas de R.S. teria efeitos positivos no fomento e na aplicação de práticas de R.S.? Se sim, como e porque? O que mudaria para a produtora?
6. Na sua experiência profissional, quais considera serem as necessidades, motivações e benefícios que levam as empresas privadas a assumir e implementar práticas de R.S.? E quais os fatores que travam o processo (caso PME)?
7. Considera que, em Portugal, a área da R.S. tem estado em expansão? Quais são os principais agentes responsáveis pelo fomento destas práticas? Quais considera ser as razões?

### **3º Bloco - Parceria**

1. O que levou a produtora a estabelecer uma parceria com a cooperativa aquando da edição passada do festival NOS ALIVE'14?
2. Considera que esta parceria entre setores é um exemplo importante de boas práticas entre duas organizações nacionais?
3. Do ponto de vista profissional, considera as parcerias como uma estratégia viável e positiva para as PME nacionais?
4. Qual foi o processo de criação e atribuição das bolsas ESJovem/Optimus Alive'14?
5. Como foi estabelecida e gerida a relação entre os envolvidos no projeto das bolsas (CASES, a EIN e os VENCEDORES)? Como funcionou a coordenação entre entidades? Como foi feito o acompanhamento no processo? Quem avaliou os projetos?
6. Visto que está a decorrer a segunda edição das bolsas ESJovem/NOSAlive'15, este modelo pode ser considerado reproduzível em anos seguintes?

## ANEXO F - Análise 1ºBloco - Responsabilidade Social (Entrevista CASES)

Pergunta	Responsabilidade Social	Outras informações
1. Definição de R.S. pela CASES + Iniciativas	<p>“(…) é algo inerente a toda e qualquer cooperativa (…);</p> <p>“A noção de responsabilidade social é tal e qual como noutra entidade, digamos, empresas; a questão é que aqui faz parte [...], aquilo que nós costumamos dizer que faz parte do seu DNA, ou seja, incorpora, faz parte dos seus princípios de atuação (…).”</p>	<p>É dada uma definição de cooperativa e de princípios inerentes a estas “(…) respondem às necessidades dos membros e preocupações com a comunidade onde esta se insere (…).”</p> <p>É feita indicação dos princípios da ACI - Aliança Cooperativa Internacional</p>
2. Obrigatoriedade das normas de R.S. + O que mudaria para a CASES	<p>“Sim, eu considero que sim.”;</p> <p>“(…) o facto dessas regras se forem explicitas e, estarem definidas como um compromisso formal, eu penso que é uma mais valia. Ou seja, não é simplesmente um discurso, mas depois torna-se exigida (…).” “(…) a cooperativa António Sérgio (…) tem um plano de responsabilidade social, (…) portanto [a R.S.] é assumida de forma expressa (...). Portanto, eu penso que, aí, não mudava nada.”</p>	
3. Necessidades/ Benefícios/Motivações que levam as organizações a assumir e implementar a R.S. + O que trava o processo (exemplo PME)	<p>“Bem, eu considero que, claramente são os benefícios sociais que estão associados. Os benefícios sociais, os benefícios fiscais, os benefícios sejam eles quais forem e principalmente a imagem. Ou seja, as entidades privadas já perceberam que a R.S. altera ou tem um efeito significativo na imagem que tem para os consumidores e que isso depois se traduz numa mais valia na obtenção de rendimentos e de recursos.”</p>	<p>“Eu acho que se as grandes empresas têm plena consciência dos benefícios que podem ter com práticas de R.S., eu considero que as PME não têm essa noção; até porque, têm lógicas diferentes, uma PME, a preocupação dela é ter saldos de tesouraria ou ter determinados rendimentos que lhes permitam garantir a sua sustentabilidade. E consideram que todas as ações que vão para além dessa preocupação são supérfluas.”</p> <p>“(…) até porque elas são, se calhar, mais do que as grandes empresas, elas têm um impacto</p>

		enorme nos contextos locais e se tivessem consciência de que, essa sua intervenção pode-se traduzir em recursos ou numa minimização de determinados custos, eu acho que isso era [...] É importante.”
--	--	---

### ANEXO G - Análise 2º Bloco - Empreendedorismo Social (Entrevista CASES)

Pergunta	Empreendedorismo Social	Outras informações
<p>1. Se o E.S. é uma forma de R.S.</p> <p><b>Relaciona-se com a pergunta 3 onde é dada a definição de “empreendedorismo coletivo”</b></p>	<p>“Sim, é.”; “(...) e falo de empreendedorismo social, inclusivo e outro, porque nós temos vários programas que promovem o empreendedorismo, o PNM, promove empreendedorismo e não é necessariamente o E.S.”;</p> <p>“ O Coopjovem é uma outra medida que nós temos que promove aquilo a que nós chamamos, o empreendedorismo coletivo,(...)”</p>	<p>Introdução do conceito de “empreendedorismo coletivo”ou seja, um empreendedorismo que trabalha para a comunidade através de iniciativas de privadas e que é feito por duas ou mais pessoas.</p> <p>Introdução da economia social com setor associado ao empreendedorismo. “ Mas por outro lado, isso também parte do próprio, dos próprios estatutos da CASES, ou seja, o facto de nós termos que promover e defender o setor da economia social, nós estamos claramente, ou temos claramente, que promover o empreendedorismo.”</p>
<p>2. Em Portugal, o E.S. tem se expandido + principais agentes + planos e ações de incentivo</p> <p><b>Na pergunta 4 do 3º Bloco são mencionados os Progrma 2020</b></p>	<p>“Sim penso que sim.”; “ Eu penso que o empreendedorismo, virou moda. E virando moda, todos e quaisquer agentes, neste momento são promotores [...] Promovem, desenvolvem,</p>	<p>“ (...) eu acho que também há um trabalho bastante alargado, e quando eu digo um trabalho, é um trabalho académico. Portanto, há vários estudos, há vários instrumentos, há várias</p>

<p><b>e Portugal Inovação Social</b></p>	<p>implementam projetos de empreendedorismo, acho que, sem às vezes se preocuparem muito com a qualidade e com o rigor, do que está inerente aos projetos de promoção de empreendedorismo.”</p>	<p>metodologias, que já foram trabalhadas, exatamente, pela academia e que são ótimas ferramentas para estes projetos”.</p>
<p>3. Definição de Empreendedorismo</p> <p><b>Esta questão é respondida na pergunta 7</b></p> <p><b>Relaciona-se com a questão 1 onde é dada a definição de “empreendedorismo coletivo”</b></p>	<p>“Embora tenhamos uma programa, que é o Programa Nacional de Microcrédito, que apela para o empreendedorismo individual e, não é necessariamente, uma tipologia específica de empreendedorismo, pode ser E.S., inclusivo, ou de mercado; porque nós apoiamos também através do PNM projetos de mercado; floristas [...], sem um vínculo eminentemente social. Todos os outros projetos, designadamente o ESJovem, vão numa linha de empreendedorismo coletivo. Portanto o que nós apoiamos, ou o que nós incentivamos é, aquilo que nós designamos por empreendedorismo coletivo. Não é adotado, não nasce, da iniciativa de uma só pessoa mas de um coletivo de pessoas.”</p>	
<p>4. Iniciativas da CASES para o fomento do E.S.</p>	<p>Não há informação sobre o E.S. especificamente</p>	<p>PNM (Plano Nacional de Microcrédito) “ (...) temos o PNM - programa nacional de microcrédito que, como eu digo é numa vertente de empreendedorismo[...] De um empreendedorismo associado à criação de empresas, (...)”</p> <p>ESJovem - “ (...) o ESJovem potencia e fomenta a criação de entidades de economia social com uma natureza jurídica, daquelas que constituem a economia social portanto, associações, cooperativas, mutualidades (...)”</p> <p>COOPJOVEM - “ E temos o Coopjovem, o Coopjovem é</p>

		uma medida de apoio financeiro à criação de cooperativas, (...)”
5. DEIS: Importância + porque da criação + objetivos	<p>“ Aqui o objetivo foi exatamente dar corpo e coerência a estas intervenções da CASES (...), a direção considerou que deveria ser criado um departamento para, exatamente, congrega, estruturar, criar uma estratégia única no âmbito do empreendedorismo social e, no âmbito do empreendedorismo, empreendedorismo coletivo, (...)”</p>	<p>Introdução do conceito de inovação social e da sua importância nos projetos de empreendedorismo. “ E a par desta linha de promoção, ou de preocupação pelo empreendedorismo, que integra todos os projetos de empreendedorismo, consideramos que também, a inovação social era algo que deveria ser uma preocupação constante.”</p> <p>“Portanto, procuramos sempre potenciar a inovação social dos projetos quer no âmbito do ESJovem quer no programa Coopjovem e nas outras.”</p>
6. Parcerias da CASES para o E.S.	<p>“Nós temos vários tipos de parcerias. (...) Quer para potenciar a ação e intervenção, quer para complementar os conhecimentos e os apoios que nós prestamos, mas são muito variados.”</p> <p>“Portanto todas as entidades que constituem a cooperativa estão presentes neste programa e trabalham ativamente para a concretização do mesmo.”</p> <p>Depois temos outras parcerias como [...] Que são mais pontuais e que são mais específicas [...] umas que dizem respeito por exemplo aos workshops que nós levamos sempre casos práticos e temos entidade de economia social que nos apoiam que são os exemplos práticos que levamos para os workshops.”</p>	
7. Razões/ Motivações/Benefícios para entidades que não a CASES a apoiar projetos de E.S.	<p>Nesse sentido [relativo à resposta de necessidades sociais], eu acho que, nunca é demais as organizações potenciarem e desenvolverem</p>	<p>“ (...) quando nós falamos em empreendedorismo social nós estamos a referir-nos a uma área de intervenção muito específica, ou seja, o âmbito do</p>

<b>Relaciona-se com a pergunta 3</b>	esta capacidade junto das pessoas, dos cidadãos, sejam eles... Tenham eles as condições, ou determinado tipo de requisitos ou características, isso deve ser potenciado.”	empreendedorismo social, utilizando o conceito ou o conceito que é comumente utilizado, são projetos... É , iniciativas, ideias, projetos para responder a necessidades sociais.”
8. Quais as necessidades para a CASES de parcerias para o E.S.	“ (...) a cooperativa António Sérgio, ela, não substitui ninguém. Por isso é que nós consideramos que os parceiros, que são eles próprios membros fundadores da cooperativa, devem participar a par e passo em todos os projetos que desenvolvemos porque eles são estruturas representativas das diferentes famílias de economia social e mais que tudo percebem as necessidades e as dinâmicas locais e aquilo que efetivamente caracteriza o setor.”	É dada uma definição de parceria. “ (...) e temos apostado na parceria, na ligação com outras entidades, na complementariedade de ações, complementariedade de visões.”
9. Financiamento de projetos: parcerias como uma boa solução. Porque?	<p>“Sim. (...) Por duas razões: a primeira porque a parceria consegue sempre congrega recursos e isso permite que hajam menos desperdícios, (...)há menos desperdício porque é tudo focalizado e há uma gestão melhor dos recursos existentes.”</p> <p>“ (...) em segundo lugar porque, eu considero que, quando há parceria, parceria real, efetiva, tende-se a não gastar, a não desperdiçar, não é só a não desperdiçar no sentido de gastar duplamente as coisas é ter uma visão mais racional sobre aquilo que é, ou não prioritário, aquilo que é, ou não necessário para desenvolver a ação.”</p> <p>“[As parcerias ajudam] A não gastar recursos, ou a não ter custos completamente desnecessários e obsoletos que depois não trazem nenhum resultado.”</p>	

## ANEXO H - Análise 3º Bloco - Parcerias entre setores (Entrevista CASES)

Pergunta	Parceria
<p>1. O porque da parceria</p> <p><b>Relaciona-se com a questão 5</b></p>	<p>“ Por um lado, eu penso que a produtora, quis, no âmbito do seu projeto, ou da sua política de R.S. congregar um projeto que estava a nascer e que tinha um novo discurso e uma nova abordagem sobre o setor.”</p> <p>“Por um lado,[da CASES] levar aos jovens [...], evidenciar aos jovens o que é a economia social, para que serve, o que é que elas fazem, quem a constitui, quais são os seus princípios, quais são os seus valores e, simultaneamente, criar esta noção de unidade. [no setor]”</p>
<p>2. Vantagens e desvantagens da Parceria</p>	<p>“Eu não considero que tenha havido desvantagens.”</p> <p>“(…) esta parceria, levou a que fossem criadas bolsas ESJovem, essas bolsas ESJovem potenciou a criação de estruturas de economia social, levou a que outros tantos jovens pudessem apresentar os seus projetos, as suas ideias, e que estas ideias fossem validadas, levou a que todos os jovens tivessem um conhecimento muito mais profundo, ou melhor, tivessem um conhecimento sobre o setor da economia social;”</p> <p>“E com impacto social e económico bastante evidente. [relativo aos projetos]”</p>
<p>3. expectativas de parcerias entre setores</p>	<p>“ Eu acho que isso é fundamental e nós consideramos que isso é fundamental e que todos os nossos projetos nós potenciamos não só a ligação dentro do setor, mas a ligação aos outros setores, quer ao setor público, quer ao setor privado. É uma responsabilidade[...] É uma responsabilidade de qualquer uma das entidades que constitui as comunidades, (...)”</p>
<p>4. Boas práticas: parceria entre setores</p> <p><b>Relaciona-se com a pergunta 2 do 2ºbloco</b></p>	<p>“Sim claramente. Não é por acaso que o programa Portugal 2020 e que o Portugal Inovação Social, apoiam e fomentam a criação de parcerias publico-privadas e de parcerias publico-privadas com o setor económico e social, o setor cooperativo e social.”</p>
<p>5. Processo de criação das bolsas ESJOVEM/OPTIMUS ALIVE’14</p> <p>Relaciona-se com a questão 1 e com a 6</p>	<p>“Portanto as bolsas, que foram apenas 3, o objetivo era, de certa forma, não só estar a promover e a desenvolver [...] projetos e ideias mas, dar-lhes corpo, dar-lhes um apoio financeiro para a sua implementação e para o seu desenvolvimento e foi</p>

	exatamente isso que levou a que fossem criadas as bolsas.”
6. Relação entre os envolvidos <b>Relaciona-se com a questão 5</b>	<p>“A ligação inicial veio exatamente na nossa Vice-presidente, portanto a nossa vice-presidente tinha uma relação, um contacto com a Everything is New e, foi daí que esta ligação surgiu. Depois foi a direção da CASES que, efetivamente, decidiu avançar em conjunto e, estabeleceu o tal protocolo de colaboração com a Everything is New e decidiram avançar. Quem procedeu à análise dos projetos foi a nossa equipa, (...) nós fizemos a análise técnica dos projetos que depois foram apreciadas superiormente pela direção da CASES. ”</p> <p>Depois sim [relativo à intervenção da Everything is New], fez uma avaliação posterior sobre os projetos que tinham sido inicialmente validados pela CASES.”</p>

### ANEXO I - Análise 1º Bloco - Sobre a Empresa (Entrevista Everything is New)

Pergunta	Resposta
3. princípios/valores e missão da empresa + objetivos	<p>“ (...) o nosso lema é estarmos em permanente inovação”.</p> <p>“Esta é uma área que depende de muitos fatores, no entanto, o que podemos dizer ou o que sabemos sobre nós é que somos trabalhadores, empreendedores, inovadores e, a indústria tem-nos premiado como os melhores”.</p> <p>“E, portanto também é o facto de acreditarmos muito na criação e este é um ponto no qual o Álvaro batalha muito, o Álvaro está sempre, sempre a falar e, se calhar, se podemos falar numa missão ou, se calhar ia um pouco por aqui, a criação de conteúdos para a valorização do destino”.</p> <p>“Portugal é um dos principais destinos turísticos do Mundo, obviamente que o nosso trabalho também tem sido de forma a dotar este de uma oferta que seja agregadora e que mobilize pessoas a visitar o país. Portanto, não é só, a nossa questão de criar públicos. A missão é criar públicos. Não é só para os portugueses, fazemos também para valorizar o destino”. “Não somos simplesmente um agente cultural, somos também um promotor turístico”.</p>

### ANEXO J - Análise 2º Bloco - Responsabilidade social (Entrevista Everything is New)

Pergunta	Resposta	Info Extra
3. A Responsabilidade Social faz parte da gestão estratégica da produtora?  <b>Relaciona-se com a 3ª pergunta</b>	<p>“Faz parte com certeza que faz parte da [...] para além dessa, desse dever, é também do nosso interesse criar iniciativas que [...] no caso, podemos falar do caso da CASES precisamente. Aí estamos a falar de</p>	<p>“Nós trabalhamos num produto que é direcionado para diferentes tipos de idades naturalmente, mas podemos dizer que de grosso modo, temos uma fatia de jovens</p>

	<p>responsabilidade [...] económica também. Estamos a fomentar a economia junto dos jovens.”</p>	<p>adultos [...] adolescentes, jovens, jovens adultos bastante larga,(...)”</p> <p>“O nosso interesse é também que, naturalmente fomentar a economia para que os espetáculos tenham o seu público e para que possamos todos crescer em conjunto”.</p>
<p>3. nível de intervenção da empresa ao nível da R.S + iniciativas mais relevantes desenvolvidas neste setor</p> <p><b>Relaciona-se com a 1º</b></p>	<p>“Esta da CASES faz todo o sentido porque fomentamos e potenciamos a economia jovem. Portanto, estamos a tentar ajudar uma situação que existe, que é real, que é o desemprego jovem. E, a parceria com o Instituto da Gulbenkian para a Ciência também tem a sua relevância apesar dela não ser tão clara primeiro”.</p> <p>“Estas são as iniciativas principais, temos ainda responsabilidade social no NOSAlive, mais precisamente, direta, que é a Refood e a Zero Desperdício. Portanto ao longo do festival trabalhamos com estas duas entidades que vão recolher e que fazem a sua distribuição pós festival, diariamente”.</p> <p>“É responsabilidade e gostamos sempre de referir isso, e este ano tivemos uma participação mais ativa com a Sociedade Ponto Verde”.</p> <p>“Naturalmente aqui no escritório temos prática iguais e trabalhamos</p>	<p>“(…) como referi o dever cívico e social que temos, e que todas as empresas e que todos os cidadãos têm que ser proativos nesse aspeto,(…)”</p> <p>“(…) foi a primeira vez no Mundo que um festival de música se associou a uma entidade [...] a um instituto de ciências. Não tinha acontecido, há revistas da especialidade americanas que escreveram sobre o caso, isto é muito importante”.</p> <p>“(…) curiosamente o ano passado, estávamos a apostar bastante na genética e na biodiversidade. E no ano passado, aliás, na edição deste ano de 2015, a bolsa foi para uma área que eu acredito que seja muito [...] diretamente ligada a muita gente que é a área do cancro”.</p> <p>“Recebemos o selo, entregue pela Sociedade Ponto Verde que nos distingue como empresa</p>

	<p>em conjunto com a Sociedade Ponto Verde”</p> <p>“Mas por exemplo, vão surgindo outras oportunidades como o concerto Beyonce. A Beyonce quis escolher uma instituição em cada país que passava, aqui se não me engano foi a Casa do Gaiato. E foi muito interessante, e então essas oportunidades também vão surgindo e ficamos sempre muito contentes quando as podemos realizar”.</p>	<p>exemplo [...] o número das toneladas e do material que enviamos para reciclagem, ao todo foram 19. 772 quilos de material reciclado. 35% dos resíduos produzidos no recinto foram para reciclagem, é significativo. “Recebemos esta certificação 3R<sup>6</sup> atribuída pela Sociedade Ponto Verde serviços - pela otimização das práticas de separação e encaminhamento dos seus resíduos ”.</p>
<p>4. Considera estas práticas (R.S.) como uma mais valia para a empresa?</p> <p><b>Relaciona-se com as perguntas 1 e 3</b></p>	<p>“Se para nós, se nos sentimos concretizados e realizados por estar a apostar em áreas que necessitam da nossa ajuda, sem dúvida nenhuma”.</p> <p>“È uma mais valia para a empresa sim”.</p> <p>Portanto, também estas iniciativas em que nos envolvemos, nunca fomos atrás da marca para pedir ajuda, portanto foi algo que achamos que era nosso dever”.</p>	<p>“(…) isto é um festival [...] festival com <i>naming sponsor</i> NOS, mas essas iniciativas são nossas, produtora Everything is New.”</p> <p>“Tudo nasce cá, tudo é feito cá. Trabalhamos em conjunto, somos parceiros, mas em conjunto, naturalmente eles têm a sua área VIP, têm a decoração de algumas partes que nós permitimos que o façam, mas tudo o que é o nosso <i>know how</i>, artistas, palcos, produção, recinto, o festival é nosso, digamos assim”.</p>
<p>2. Qual a definição de Responsabilidade Social adotada pela produtora?</p>	<p>“Nunca ouvi nenhuma definição não”. “Não o fazemos à procura de notícia, isso pode ter a certeza, e como sabemos, e há [...] ainda bem que aparece, não criticando que assim o seja, mas [...] a maior parte das iniciativas que surgem são para efeitos de divulgação. São ações de charme, são ações de relações públicas, isso por acaso [...] eu já tentei! O meu papel é esse sou assessora de imprensa, e já tentei que o fizessemos e tudo o que crie mais notoriedade e potencial de comunicação é um objetivo, mas [...] não é objetivo. Não é, não se quer, não é isso que procuramos”.</p>	

5. Obrigatoriedade das normas de responsabilidade social	“(…) como disse, acho que já o fazemos proativamente. Mas sim, com certeza que acho que melhoraria. Pelo menos obrigava aqueles que não o sentem , ou que não têm como prática habitual”.	
8. Considera que, em Portugal, a área da R.S. tem estado em expansão?	“(…) não posso falar enquanto empresa, mas enquanto Rita colaboradora da Everything is New, sim(…) Eu acredito nas causas, eu acredito que haja excelentes associações, eu acredito que haja excelentes patrocinadores, eu acredito que haja empresas empenhadas. Tantas como gostaríamos, se calhar não”. [mas acha que está a haver uma expansão das práticas?] Eu acho que sim, até acho[...] lá está nem que seja por que as ferramentas para comunicar ou para lucrar com as iniciativas são boas. Lucrar aqui, não falo a nível monetário, falo a nível de notoriedade, de <i>engagement</i> com o público”.	Portanto eu acho que as empresas, viram que era uma excelente oportunidade, marcas, seja quem for, acho que viram uma excelente oportunidade de negócio, de crescimento e envolveram-se temos muitos exemplos(…)”. “O NOSALive é um festival patrocinado por marcas, é um festival comercial, (...) Nós não temos voluntários. Proibimos os voluntários, impedimos que as marcas tivessem voluntários no recinto. Porquê? É simples. E explicamos também às marcas, e a forma como lhes explicamos já acreditamos que é um ato de responsabilidade social. Nós tentamos mostrar que, se eles estão lá, se eles estão a lucrar com a sua presença lá, se estão a investir, não podem ter trabalhadores a custo zero.”
6. Na sua experiência profissional, quais considera serem as necessidades, motivações e benefícios que levam as empresas privadas a assumir e implementar práticas de R.S.? E quais os fatores que travam o processo (caso PME)?	“Eu acho que isso é cultural não é. E, portanto as empresas, principalmente as empresas que têm um cariz comercial, que têm lucro, têm também um papel de responsabilidade social que passa por ajudar a melhorar o mundo em que vivemos. Pode não ser só ajudar terceiros, pode também ser	“E, portanto isso é uma responsabilidade de quem pode ajudar. Há uns que podem mais que outros. Todos podem, à sua escala. Mas se todos ajudassem, se todos tivessem políticas de responsabilidade social, o Mundo, ou pelo menos Portugal seria, talvez, muito melhor.”

<p>Respondida por Álvaro Covões</p>	<p>ações ligadas a [...] sei lá, reflorestamento ou outro tipo de coisas, como nós fazemos que financiamos bolsas de investigação científica para estudos. Ou a CASES que apoiamos bolsas de, no fundo financiamos o arranque inicial de projetos de empreendedorismo social. Os benefícios nunca são palpáveis, porque [...] raramente sai uma notícia no jornal, por exemplo, neste tipo de projetos que a gente tem, raramente [é divulgação interna?] não, nós até fazemos divulgação mas ninguém liga nenhuma. Portanto os benefícios, nós não fazemos para termos benefícios diretos, mas, obviamente que uma empresa comercial conseguir fazer um Mundo melhor, as pessoas vivem mais, há maior disponibilidade, podem gastar mais dinheiro portanto isso é uma bola de neve.”</p>	<p>[é porque está na moda?] “É, é o que está na moda agora. Mas há quem faça! Há de facto muita gente. [mas mais as grandes empresas em vez das PME?] Não não. A nossa é uma média empresa, mas eu acho que às tantas fazem mais os pequenos que os grandes. [Em Portugal?] Não sei. Eu não conheço, não é palpável, porque como a responsabilidade social não [...] também acredito que a maioria das empresas quando faz, não o faz só para ter visibilidade.</p> <p>[o facto de ser obrigatório se calhar , ia tornar...] Não, não é o facto de ser obrigatório, é o facto de ser mensurável, ou existirem [...] de ser público qual é a política de todas as empresas na optica da responsabilidade social. Mas nem os jornalistas querem saber, quanto mais. Mas se houvesse uma tabela, provavelmente muitas empresas dizem: Epa nós temos que estar naquela tabela! Nunca tinha pensado nisto por acaso.”</p>
-------------------------------------	---	--

## ANEXO K - Análise comparativa das entrevistas aos projetos

2º Bloco - Processo concursal	Coop Casa - Da praça a Casa	Arte Viral
1. Como souberam do do projeto ESJovem e das Bolsas ESJovem/Optimus Alive'14?	Através do <i>site</i> da CASES	[Através de] “um outro programa da CASES, o Faz-te Forward, que é um programa de capacitação para a entrada no mercado de trabalho, direcionado para jovens.”
2. Porque concorreram às bolsas?	Soluções para cofinanciar o projeto DA PRAÇA A CASA; Enquadramento do projeto nos requisitos e objetivos do ES JOVEM; Reconhecimento do prestígio das duas entidades aliado à confiança na CASES; Ajuda dada, anteriormente, pela CASES no processo de criação da CoopCASA.	“Queríamos tornar-nos legais e instituir uma cooperativa. Interessava-nos também obter financiamento externo para o lançamento oficial do projeto.” Enquadramento nos requisitos; conhecendo sobre as entidades envolvidas.”
3. Já tinham tentado por outras vias implementar/ arranjar financiamento para o projeto? Se sim, quais?	“Sim, o projeto já havia sido apresentado no Orçamento Participativo de Caldas da Rainha, tendo recebido muito boas críticas e um reconhecimento generalizado da sua pertinência.”	Não.
4. Que expectativas tinham quando concorreram ao programa das bolsas ESJovem e Se foi, ou não, um processo com acompanhamento por parte da CASES ou/e EIN?	“Quando concorremos tínhamos a noção que era um bom projeto no entanto foi uma surpresa para nós termos recebido uma das premiações. Durante o desenvolvimento do dossier de projeto apenas entrámos em contacto com a CASES para esclarecer algumas dúvidas mas	“Como eramos um projeto relativamente recente e nunca tínhamos experimentado participar num concurso deste género, não sabíamos o que esperar, portanto as nossas expectativas não eram muitas. Sim, foi um processo

	<p>foi esse o único acompanhamento que houve em relação ao ES JOVEM no período antes da divulgação dos resultados.”</p>	<p>totalmente acompanhado pela CASES, tanto técnico como juridicamente. Mostraram-se sempre abertos a responder a qualquer questão e em ajudar com qualquer problema. Por parte da EIN não tivemos qualquer contacto. A CASES serviu como ponte entre os participantes e a EIN, fazendo o contacto com cada uma das entidades.”</p>
<p>5. Como se desenvolveram as relações entre a CASES - EIN - VENCEDORES, antes, durante e após os resultados (ações de acompanhamento, diálogo entre entidades, etc)?</p>	<p>“(…) durante o processo de candidaturas apenas entramos em contacto com a CASES, para esclarecer algumas dúvidas pelo que esta entidade sempre se mostrou disponível para responder às nossas questões. Durante a publicação dos resultados, as duas entidades promotoras convidaram a CoopCASA a estar presente no Nos Alive para a cerimónia oficial de entrega do prémio, seguindo-se várias reuniões de apoio ao desenvolvimento do projeto na sede da CASES. Posteriormente a realização da Academia ES foi para nós uma oportunidade de aprofundarmos mais os nossos conhecimentos sobre o setor da Economia Social e de adquirirmos novas</p>	<p>“(…) a entidade que nos contactou foi a CASES, e a relação foi muito satisfatória. Não houve problemas e eles mostraram-se muito disponíveis.”</p>

	competências para desenvolvermos o projeto.”	
6. Se estão satisfeitos com o acompanhamento após o anúncio dos vencedores das bolsas? Como se matêm as relações entre os envolvidos no processo (CASES - EIN - VENCEDORES)?	“A CASES tem-se mostrado sempre muito disponível para nos apoiar no desenvolvimento do projeto, e recentemente tivemos a oportunidade de gravar um vídeo em Caldas da Rainha sobre o projeto para lançamento no Nos Alive de 2015.”	Estamos muito satisfeitos e agradecidos pelo excelente acompanhamento dado pela CASES.
7. Tiveram alguma participação no programa ESJovem na edição deste ano (2015) do NOSALIVE’15? Se sim, como foi?	“Participamos na realização de um vídeo promocional do ES JOVEM.”	“Sim, tivemos. Foi uma participação bem conseguida, criativa e muito gratificante. Ambas as entidades retiraram algo de positivo nesta participação.”
8. Consideram estas parcerias entre duas organizações de setores diferentes, como é o caso da CASES e da EIN, importantes no apoio e financiamento de projetos como o vosso? Porquê?	“Sim, foi uma boa aposta e esperamos que possam continuar a apoiar jovens empreendedores. A premiação do trabalho de jovens é um fator de motivação e reconhecimento do seu trabalho o que pode ser um impulso importante para que estes apostem nas suas capacidades e que tomem a iniciativa de implementar os seus próprios projetos.”	“Sim, consideramos esta parceria altamente importante e benéfica para o apoio e financiamento de projetos como o nosso porque juntam o público jovem (EIN) a valores cooperativistas e solidários (CASES) que são tão importantes para o desenvolvimento de qualquer projeto.
9. Do vosso ponto de vista, quais foram os benefícios, necessidades e motivações desta parceria para os envolvidos (CASES e EIN)?	“As entidades promotoras naturalmente procuram seguir os seus objetivos. Interpretamos que a CASES terá interesse em estimular o setor da economia social, promovendo a criação de	“Do nosso ponto de vista, a CASES beneficia pois ganha o público jovem da EIN e as suas ideias criativas. A EIN beneficia da parceria com a CASES, a Cooperativa mãe

	<p>novas entidades jovens. Por parte da EIN interpretamos que terão interesse em se aproximarem do público mais jovem, fazendo promoção dos seus serviços, por outro lado haverá algum incentivo de responsabilidade social o que revela alguma ética comercial.</p>	<p>de todas as cooperativas em Portugal, pelos seus valores solidários e por tudo o que defende e representa.”</p>
<b>3º Bloco - Empreendedorismo Social</b>		
<p>1. Tendo em conta esta definição de empreendedorismo social [adotada na dissertação], consideram o vosso projeto como um projeto de empreendedorismo social? E de economia social?</p>	<p>“Sim, o nosso projeto nasce da vontade de dinamizar um mercado centenário e tradicional de Caldas da Rainha, no qual identificámos um problema/necessidade – a de aumentar os canais de venda e o acesso por parte de pessoas que devido ao horário laboral não têm possibilidade de usufruir do mesmo. Por outro lado o projeto está a ser desenvolvido e será dinamizado por uma cooperativa cultural que é parte integrante da família da Economia Social, cujo objeto social é «intervenção social e artística, promovendo a ação concertada dentro da área da animação cultural como meio para o desenvolvimento comunitário». Desta forma o projeto encontra-se totalmente enquadrado dentro do conceito.”</p>	<p>“Sim, consideramos a Arte Viral um projeto de economia e de empreendedorismo social, na sua totalidade.”</p>

**ANEXO L - Bilhete da Conferência SIWF15 - Social Innovation World Forum**

 433673202548155752001	Evento <h1>SIWF15 - Social Innovation World Forum</h1>			
	Data+Hora Quinta-feira, 25 de Junho de 2015 às 15:00 - Sexta-feira, 26 de Junho de 2015 às 17:30 (WEST)	Localização Fundação Calouste Gulbenkian 45 Avenida Berna 1067-001 Lisboa Portugal	Nome Elisabete Inácio	Estado do pagamento Encomenda gratuita
	Informações da encomenda N.º de Encomenda 433673202. Encomendado por Elisabete Inácio a 19 de Junho de 2015 14:55			
	Tipo SIWF 25 e 26 de Junho			

**ANEXO M - Bilhete da Conferência Impacto Social**

 43509220254943770001	Evento <h1>Conferência Impacto Social   Social Impact Conference</h1>			
	Data+Hora Terça-feira, 30 de Junho de 2015 das 09:30 às 18:30 (WEST)	Localização R. do Ouro 219 Auditório Montepio 1100-100 Lisboa Portugal	Estado do pagamento Encomenda gratuita	
	Informações da encomenda N.º de Encomenda 435092202. Encomendado por Elisabete Inácio a 25 de Junho de 2015 16:00			
	Tipo Conferência Impacto Social   bilhete			

## ANEXO N - Inscrição na Semana da Responsabilidade Social 2015

SRS 2015 > Inscrição

Olá Elisabete Inácio,

Pelo presente, confirmamos a sua inscrição para a Semana da Responsabilidade Social 2015.

Workshops	
Lisboa - 25 Maio - CIUL – CENTRO DE INFORMAÇÃO URBANA DE LISBOA 25 Maio - 9.30-13.00	- Coorganização Câmara Municipal de Lisboa
Lisboa - 25 Maio - CIUL – CENTRO DE INFORMAÇÃO URBANA DE LISBOA 25 Maio - 14.30-17.00	Sustentabilidade e Corporate Governance Coorganização GLOBAL COMPACT NETWORK PORTUGAL

Acompanhe as atualizações ao programa no nosso [website](#).

Com os melhores cumprimentos,

[Semana da Responsabilidade Social](#)

[Siga-nos no Facebook](#)

[APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial](#)