

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia

Ano lectivo 2008/2009



Dissertação de Mestrado em Gestão

A Influência das Organizações Juvenis na Promoção do
Empreendedorismo Social e no Desenvolvimento de
Empreendedores Sociais – O Caso AIESEC

Realizado por:
António Crespo

Covilhã 2009

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia

Ano lectivo 2008/2009

Dissertação de Mestrado em Gestão

A Influência das Organizações Juvenis na Promoção do
Empreendedorismo Social e no Desenvolvimento de
Empreendedores Sociais – O Caso AIESEC

Dissertação de Mestrado em Gestão realizada sob
orientação da Professora Anabela do Rosário Leitão
Dinis, Professora Auxiliar do Departamento de Gestão e
Economia da Universidade da Beira Interior.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que participaram nesta investigação exploratória, nomeadamente às pessoas entrevistadas (Saurabh Bhandari, Edyson dos Santos, Sarah Bostwick, Mairi Juriska e Abhinav Gupta), pessoas que me disponibilizaram a sua network de contactos para que tivesse acesso a uma maior quantidade de casos para a selecção de testemunhos (Petroula Karagianni, Amit Desai e Aine O'Connell), assim também como a Professora Doutora Anabela Dinis não só por todo o seu apoio e orientação durante a realização desta investigação, mas também por me ter possibilitado a execução deste mestrado em Gestão apesar de todas as limitações existentes derivadas da minha situação profissional.

Também gostaria de, por outro lado, agradecer o apoio dado pelos meus pais que desde o primeiro momento me apoiaram e me incentivaram para a realização do mestrado, assim também à UBS AG e mais em particular pela minha Line Manager Jacqueline Costa-Senn pelas condições criadas para que a execução deste mestrado fosse possível.

Sumário

Cada vez mais nos dias que correm a expressão empreendedorismo social, terceiro sector, etc., começam a marcar presença nos discursos da esfera política não só dos países desenvolvidos mas também daqueles em vias de desenvolvimento. A crescente taxa de desemprego e a incapacidade dos governos agirem localmente para corrigirem as injustiças e os problemas sociais, fazem com que este “sector” de actividade e os conceitos a si adjacentes tomem um relevo significativo ajudando na colmatação destes dois desafios. Apesar de cada vez mais ao nível internacional se promulgarem leis e regulamentos que reconhecem “novos tipos” de organizações que actuam no domínio social e incentiva a sua formação e o seu funcionamento, no caso de Portugal ainda será necessário percorrer um longo caminho no campo jurídico-legal.

Ao nível académico, embora existam diversos estudos que comprovam a importância do terceiro sector na economia de um país, quer não só na criação de riqueza social e financeira como também na criação de postos de trabalho, os estudos referentes à conceptualização do fenómeno ainda são bastante recentes e díspares, o que leva a que seja por vezes difícil de identificar as causas que estão por detrás da criação destas diferentes organizações.

Alguns autores apontam que uma das características comuns aos empreendedores sociais é o envolvimento em actividades associativas anteriores à entrada na vida profissional. Reconhece-se, assim, a este tipo de organizações um papel importante em termos sensibilização e desenvolvimento de competências essenciais para a actuação eficaz no domínio social.

Assim, pretende-se com este estudo, de natureza exploratória e qualitativa e a partir do estudo de caso da AIESEC¹, compreender qual a influência das organizações juvenis na promoção do empreendedorismo social e no desenvolvimento de Empreendedores Sociais. A investigação desenvolve-se em torno de duas dimensões: por um lado as actividades da associação, particularmente as que revelam uma maior preocupação de natureza social; por outro lado, os testemunhos dos ex-membros desta associação,

¹ AIESEC – Associação Internacional de Estudantes com origem em estudantes de ciências económicas e comerciais e que ao longo dos anos se expandiu para outros domínios do conhecimento sendo actualmente a maior associação de estudantes do mundo.

relativamente à sua experiência enquanto membros da associação. Os resultados obtidos, expressos em forma de hipóteses, apontam para um importante papel da associação na promoção do empreendedorismo social, não só pelas actividades que desenvolve, mas também pela importante contributo no desenvolvimento de características éticas e comportamentais e de competências no domínio da liderança e gestão, essenciais na formação dos indivíduos que se estabeleceu designar por empreendedores sociais.

Abstract

Nowadays, expressions like Social Entrepreneurship, Third Sector, etc, start making presence in the discourse of politics not only developed countries but also those in the developing world. The increasing unemployment rate and the incapacity of governments to act local and engage the injustices and social problems make this “sector” and the concepts inherent to it become significantly more important, supporting the efforts to fight these two challenges. Despite the fact that it starts being more visible on the international side the creation of laws and regulations that recognize these "new types" of organizations and encourages their formation, in the case of Portugal is still a long way to go in the creation of these laws and regulations.

At the academical level, although there are several studies that demonstrate the importance of the third sector in the economy of a country - not only in creating social and financial wealth but also the creation of jobs - studies related to the conceptualization of the phenomenon are still quite new and different, which means that it is sometimes difficult to identify the causes behind the creation of these various organizations.

Some authors suggest that one of the features common to social entrepreneurs is the involvement in activities of associations before their entry into the professional life. Therefore, such organizations play an important role in awareness and development of essential skills for effective action in the social field.

Thus, it is intended with this exploratory and qualitative study and based on the case study of AIESEC, to understand the influence of youth organizations in promoting social entrepreneurship and developing social entrepreneurs. The research takes place on two dimensions: on one hand the activities of the association, particularly those that show a greater concern of a social nature, and on the other hand, the testimonies of former members of the Association, regarding their experience as members of it. The results, expressed in the form of hypotheses, suggest an important role of the association in promoting social entrepreneurship, not only by the activities that develops, but also by the important contribution in the development of ethical and behavioral characteristics and skills in the field of leadership and management, essential in the formation of individuals which we define as social entrepreneurs.

INDICE

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introdução..... | 8 |
| 2. | Revisão da Literatura..... | 13 |
| 2.1 | Empreendedorismo Tradicional Versus Empreendedorismo Social | 13 |
| 2.2 | Breve abordagem às organizações do Terceiro Sector | 15 |
| 2.3 | Responsabilidade Social das empresas (RSE)..... | 21 |
| 2.4 | Perfil do empreendedor Social..... | 26 |
| 3. | Metodologia de Investigação e Resultados..... | 31 |
| 3.1 | Questões e Objectivos da Investigação..... | 31 |
| 3.2 | Desenho de investigação | 31 |
| 3.3 | Fontes de Informação | 36 |
| 3.3.1 | Entrevistas | 36 |
| 3.3.2 | Da Análise Documental..... | 38 |
| 3.3.3 | Outras fontes de informação: internet (sites e bases de dados) e observação participante | 39 |
| 3.4 | Procedimentos de organização e análise dos dados..... | 40 |
| 4. | Estudo do Caso AIESEC: A organização e os seus membros | 42 |
| 4.1 | A organização..... | 42 |
| 4.2 | História | 43 |
| 4.3 | Projectos | 45 |
| 4.3.1 | The Awakening Dragon CSR Program, AIESEC China..... | 46 |
| 4.3.2 | Social Entrepreneurship Project, AIESEC in Colombia..... | 47 |
| 4.3.3 | The Horizontes Project on Social Entrepreneurship..... | 48 |
| 4.3.4 | CODE- Social Entrepreneurship Project | 48 |
| 4.3.5 | Parceria AIESEC-Africa & ARYI..... | 49 |
| 4.4 | As experiências na AIESEC: Testemunhos de vivências..... | 50 |
| 4.4.1 | Testemunhos publicados..... | 50 |
| 4.4.2 | Entrevistas | 62 |
| 4.4.3 | Triangulação e lançamento de hipóteses | 70 |
| 5. | Conclusões..... | 75 |
| 5.1 | Apreciação Geral | 75 |
| 5.2 | Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações..... | 76 |
| 6. | Bibliografia e sites consultados | 79 |
| 7. | Anexos..... | 84 |

1. Introdução

O conceito de empreendedorismo tem evoluído ao longo dos tempos e é geralmente usado como meio de realçar diferentes características dos indivíduos. Com frequência o empreendedor é visto na sociedade como uma pessoa criativa, ambiciosa, prática, visionária, focada nos objectivos e na resolução dos problemas.

Segundo Dees (1998), empreendedorismo social é uma expressão bem adaptada ao nosso tempo e que combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, de inovação e de determinação que é normalmente associada, por exemplo, aos pioneiros da alta tecnologia de Silicon Valley.

De referir que com frequência o empreendedorismo social é associado a organizações não governamentais não pelo seu carácter social mas também como plataformas de desenvolvimento dos chamados empreendedores sociais. Ferreira (2005) refere-nos ainda que uma das características do empreendedor social reside no seu envolvimento em actividades no âmbito da economia social ou, mais genericamente, em actividades associativas anteriores à entrada para a organização, as quais se reconhecem ter tido um papel importante em termos de formação e sensibilização.

Mas o Empreendedorismo social não está apenas relacionado com associações ou organizações não governamentais. Segundo *Mair e Martí (2006)* a diferença entre o Empreendedorismo no sector empresarial e o Empreendedorismo social reside na prioridade dada à criação de valor social em relação à criação de valor económico. Defendem também que embora a criação de valor social seja a prioridade, a criação de valor económico é necessária para assegurar a sustentabilidade da iniciativa e a sua independência financeira. No entanto é de realçar que uma importante característica do empreendedorismo social reside no potencial limitado de capturar o valor criado.

No ano de 2002 o *Department of Trade and Industry* do Reino Unido definiu empresa social como um “negócio com objectivos principalmente de ordem social, em que os proveitos são na sua maioria reinvestidos com o mesmo propósito no negócio ou na comunidade, em detrimento da maximização do lucro para os proprietários ou *stakeholders*”, revelando assim a importância do plano financeiro na sustentabilidade das empresas de carácter social.

Também Seelos e Mair (2005) defendem que não existem empresas ou empreendedorismo não-social, pois o Empreendedorismo tradicional é responsável pela criação da maioria de empregos nos países desenvolvidos e isso é certamente um importante factor para a estabilidade social. No mesmo sentido, através da sua “Social Entrepreneurship Matrix”, Massetti (2008) procura apresentar os vários tipos de empreendedores sociais, colocando estes em diferentes quadrantes dependendo do grau de necessidade da obtenção de lucro e da sua missão (mercado ou social).

Nesta investigação, ao encontro das definições de Mair e Marti ou de Massetti (entre outros), a definição de Empreendedorismo Social que é utilizada é assente “em um negócio, projecto ou acção, com ou sem fins lucrativos, em que de uma forma inovadora e com um certo grau de risco procura dar resposta aos problemas sociais e/ou ambientais de uma comunidade, provocando assim mudanças de ordem sistémica na sociedade.”.

Nos dias que correm, temos diversos exemplos de Empreendedorismo social que ao combinarem essas duas formas de criar valor conseguiram que o seu impacto fosse mais forte e sustentável, contribuindo assim para o desenvolvimento social e económico da comunidade que os envolve.

Alvord *et al.* (2002) relatam vários exemplos de empreendedores sociais de sucesso. Um desses exemplos é o *Grameen Bank*, fundado pelo professor Muhammad Yunus em 1976 (galardoado em 2006 com o premio Nobel da paz), mudou a vida de milhões de pessoas. Ao levarem os serviços financeiros aos pobres (microcrédito), ajudou-os a estabelecerem negócios capazes de gerarem proveitos e com isso combater a situação de pobreza em que se encontravam. Em 2006, o banco contava já com cerca de 6,61 milhões de beneficiados pelos empréstimos dos quais cerca de 97% dos beneficiários são mulheres e levava o serviço a mais de 70 mil localidades do Bangladesh.

Outro exemplo é o do Aravind Eye Hospital, criado em 1976 pelo Dr. Venkataswamy na Índia. Com o intuito de combater uma das maiores percentagens de cegueira no mundo e a dificuldade de aceder a um serviço público subsidiado pelo estado indiano, este empreendedor fundou Aravind Eye Hospital que hoje através da sua rede de hospitais proporcionam 190.000 cirurgias ao ano assim também como serviços a cerca

de 1.3 milhões de pacientes fora dos hospitais. Este sistema inovador assenta numa estrutura financeira sustentável, que permite reduzir em larga escala os custos deste tipo de cuidados médicos e assim proporcionar estes serviços também a população mais carenciada da Índia.

The Highlander Research and Education Center (HREC) foi fundado por Myles Horton em 1932 numa comunidade rural no sul dos Estados Unidos. O centro é dedicado a eliminar a pobreza e a promover a participação democrática genuína para todos os povos.

Este centro fornece formação e apoio a investigação de indivíduos e de organizações que trabalham para combater as diferenças enraizadas nas estruturas políticas, culturais e económicas das comunidades. A inovação apresentada por este centro, passa pela formação de adultos com o intuito de ajudar indivíduos e grupos a desenvolver as suas próprias soluções para os problemas locais de "*political voice*"². Uma das suas iniciativas relaciona-se com a promoção dos direitos civis, pelo que através da sua escola para a cidadania, combate a iliteracia de milhares de adultos afro-americanos com o objectivo de estes poderem votar e participar activamente nas suas comunidades locais.

Plan Puebla (PP) foi iniciada em México em 1966 por um grupo pequeno de investigadores agrícolas que reconheceram que as necessidades dos pequenos agricultores de subsistência não estavam a ser consideradas pela pesquisa agrícola mexicana. A iniciativa procurou melhorar técnicas da produção do milho e do trigo e transferir esta nova tecnologia para este tipo de agricultores na esperança de melhorar o bem-estar geral destas famílias rurais que dependem deste tipo de agricultura (agricultura de subsistência). O projecto ganhou um reconhecimento da *International Maize and Wheat Improvement Center*.

Após 10 anos, o modelo já foi replicado na Colômbia, Peru, Honduras e em outras áreas do México e os resultados deste projecto, verificaram-se através do aumento em 62% da

² Political Voice – Grupo de indivíduos ou organizações com interesses comuns que se associam para “falar a uma só voz” e com isso conseguem ser “ouvidas e ter impacto nos vários poderes políticos (locais, nacionais ou até internacionais)

produção de milho de 47'000 agricultores mexicanos conduzindo isto e uma formação assente na diversificação dos ganhos, a um aumento de cerca de 252% no rendimento familiar desses agricultores.

Como estes, existem muitos casos de empreendedorismo social espalhados pelo mundo e que através de associações, organizações não governamentais ou até de organizações com uma componente lucrativa, ajudam a criar valor para muitos milhões de pessoas em todo o mundo.

No caso das organizações com uma componente lucrativa – as empresas – as iniciativas de empreendedorismo social são frequentemente desenvolvidas no âmbito do que normalmente se denomina como Responsabilidade Social das Empresas (RSE). RSE é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas, nas suas operações e na sua interacção com as outras partes interessadas. Neste caso, as empresas actuam de uma forma híbrida (combinando objectivos financeiros com social e ambientais) e podem também contribuir de forma determinante para o desenvolvimento das sociedades.

Em qualquer dos casos, quer nas organizações do terceiro sector, quer nas empresas, as iniciativas de empreendedorismo social são promovidas por indivíduos fortemente centrados na missão social e com um conjunto de características específicas, denominados empreendedores sociais. A questão de como surgem ou se desenvolvem empreendedores é uma questão à qual vários investigadores no domínio do empreendedorismo tradicional (associado às organizações com fins lucrativos) têm procurado dar resposta (Carland et al (1988); Gibb e Ritchie (1982); Gartner (1989); Chell e Hawort (1993)) mas que ainda não foi a suficientemente investigada no domínio do empreendedorismo social. Alguns contributos neste sentido são dados por Ferreira (2006) que refere que uma das características comuns aos empreendedores sociais é o envolvimento em actividades associativas numa fase da sua vida anterior à entrada na vida profissional.

Assim, tendo em consideração i) a importância que as iniciativas de empreendedorismo social assumem na sociedade; ii) a necessidade de compreender que factores afectam o desenvolvimento de empreendedores sociais e iii) considerando que a participação em

actividades associativas pode ter um importante papel no desenvolvimento de empreendedores sociais, tal como enunciado por Ferreira (2006), pretende-se com esta investigação compreender através de um estudo de caso centrado na AIESEC, qual o papel das associações/organizações juvenis na promoção do empreendedorismo social e no desenvolvimento de empreendedores sociais, isto é, na criação de agentes de mudança social.

Deste modo, o presente trabalho estrutura-se em cinco capítulos. Neste primeiro, procede-se ao enquadramento do problema e delimita-se o âmbito desta investigação. Segue-se (capítulo 2) com a revisão da literatura onde, através da discussão dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social, organizações do terceiro sector, RSE e empreendedor social, se constroem as bases teóricas da investigação empírica que se segue. No terceiro capítulo explicita-se a metodologia seguida e os procedimentos metodológicos seguidos para o desenvolvimento desta investigação. No capítulo quarto procede-se à análise do caso em estudo incidindo não só sobre a associação e alguns dos seus projectos, mas também sobre testemunhos de antigos membros, procurando dar resposta às questões de investigação enunciadas. Conclui-se (capítulo 5) com algumas considerações gerais e apontando algumas limitações do estudo e linhas para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1 Empreendedorismo Tradicional Versus Empreendedorismo Social

Segundo Dees (2001) a primeira definição de Empreendedorismo nasceu com Say no século XIX ao dizer que empreendedor era aquele que conseguia movimentar os recursos de áreas menos produtivas para áreas mais produtivas. No entanto, analisando as várias definições de empreendedorismo, conseguimos observar uma evolução clara deste conceito ao longo dos anos, tendo como base na definição Schumpeter no século XX que colocava como centro deste conceito a imagem do empreendedor como um catalisador de inovação.

Peter Drucker (1994) baseando-se na definição de Say, defendia a oportunidade como a questão central da definição de Empreendedorismo ao dizer que “nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam o Empreendedorismo.” No sentido de reforçar esta afirmação ele estabelece o exemplo de um casal que decide abrir um restaurante mexicano nos subúrbios de uma metrópole americana, salientando que esta não é uma ideia inovativa capaz de provocar mudança. Referiu também que o mesmo conceito se aplica às organizações sem fins lucrativos, ou seja, nem todas as novas organizações sem fins lucrativos são empreendedoras.

Na linha de pensamento de Drucker, Howard Stevenson, um eminente teórico do empreendedorismo da Harvard Business School, acrescentou um elemento de desenvoltura à definição centrada na oportunidade, propondo que o cerne da gestão empreendedora fosse identificado como “a procura da oportunidade sem ter em conta os recursos disponíveis no momento”. Verificou que os empreendedores não só detectam e perseguem oportunidades que passam despercebidas aos gestores administrativos, como não deixam que os seus próprios recursos iniciais limitem as suas opções. (Dees 2001)

Na mesma linha, o presidente e fundador da associação internacional Ashoka, Bill Drayton (2002), refere que a função do empreendedor social é reconhecer quando uma parte da sociedade esta bloqueada e fornecer novos modos de a desbloquear provocando uma mudança sistémica que permita a sociedade dar novos saltos.

Martin e Osberg (2007) referem no seu artigo para o *Stanford Social Innovation Review*, que ao contrário do empreendedorismo, o empreendedorismo social assinala a imperatividade de conduzir uma mudança social e uma transformação benéfica na sociedade. Defendem também que ambos estão fortemente motivados pela oportunidade identificada, pela perseguição sem descanso dessa visão e pela considerável recompensa psicológica do processo de realização das suas ideias, sendo que a principal distinção entre estes dois tipos de empreendedorismo reside na proposição de valor em si, pois o empreendedor social não se organiza com o objectivo de criação de substanciais proveitos financeiros para os seus investidores, mas sim procura produzir valor na forma de transformação benéfica de uma parte da sociedade ou da sociedade em geral promovendo assim um desenvolvimento sustentável. Este conceito que foi também reconhecido em 1987 pela *World Commission on Environment and Development* como sendo o “desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras poderem satisfazer também as suas necessidades.”.

Seelos e Mair (2005) escrevem que o termo Empreendedorismo Social é utilizado para fazer referência ao número de organizações que cresce rapidamente através da criação de modelos que permite servir eficientemente as necessidades humanas que os mercados ou as instituições não conseguiram satisfazer. Empreendedorismo Social combina as aptidões de gerir e criar recursos dos empreendedores tradicionais com a missão de mudar a sociedade.

No entanto Dees (2001) defende que os mercados não são bons a valorizar os progressos sociais, as vantagens e os prejuízos públicos, e os benefícios para as pessoas que não têm possibilidade de os pagar. A sobrevivência ou o crescimento de uma organização social não é prova da sua eficácia no melhoramento das condições sociais. Na melhor das hipóteses, é um fraco indicador. Defende que mesmo quando se consegue medir os progressos e atribuí-los a uma dada intervenção, é frequente os empreendedores sociais não conseguirem captar através de uma forma económica o valor que criaram de modo a pagar os recursos que utilizaram.

2.2 Breve abordagem às organizações do Terceiro Sector

Dees (2001) refere que além de actividades inovadoras sem fins lucrativos, o empreendedorismo social pode incluir actividades lucrativas com objectivos sociais, como bancos de desenvolvimento comunitário e organizações híbridas que combinam elementos lucrativos e não lucrativos como os abrigos para os sem-abrigo que iniciam actividades lucrativas para formar e dar trabalho aos seus utilizadores.

Quintão (2006) refere que as realidades sociais do Terceiro sector foram sendo estudadas através de diferentes perspectivas teóricas: pela economia social e solidária na perspectiva francófona, pelo sector das organizações não lucrativas ou voluntárias na perspectiva anglófona, e, mais recentemente pelo terceiro sistema na perspectiva da U.E. O conceito de Terceiro sector permanece como um conceito aberto e integrador da referida diversidade teórica e empírica surgindo como o mais adequado ao contexto nacional onde esta problemática se encontra em emergência.

Segundo Westlund (2003) o termo economia social foi usado pela primeira vez em França, por Charles Dunoyer em 1830 no seu artigo “ *Nouveau traité d'économie sociale*”, argumentando que a economia social direccionava a sua atenção para as medidas que promoviam a paz social e a redução do conflito entre classes, sendo que um dos métodos defendido era a distribuição dos lucros. Esta economia social foi considerada por muitos como uma alternativa a luta entre o capitalismo e o socialismo que caracterizou a século 20 na Europa. Por seu lado Quintão (2006) revela que a paternidade deste termo é geralmente atribuída a C. Gide, que perspectivava a economia social como um ramo da ciência económica, distinto da economia política protagonizado nomeadamente por A. Smith, e integrando três vertentes: os movimentos cooperativo, mutualista e associativo, oriundos da sociedade civil e que, de uma forma geral, visavam a melhoria das condições de vida da classe operária os primeiros princípios da acção redistributiva do Estado Social e as iniciativas solidárias por parte do próprio patronato. O conceito contemporâneo de economia social veio, porém, a centrar-se na primeira vertente e foi redescoberto sobretudo a partir do final dos anos 70, como forma de designar conjuntamente os três ramos de organizações e no contexto do também já referido movimento identitário, que veio a reafirmar os princípios originais da economia social. A economia social é perspectivada como um espaço de actividade económica, ou seja, como sistema de produção material de bens e serviços,

intermédio entre o Estado, o Mercado e a economia familiar e doméstica, que se caracteriza precisamente por combinar e partilhar recursos destas outras esferas de actividade, e reunir características específicas.

Em 1989, também a União Europeia através da definição de terceiro sistema, confinou esta definição a 4 tipos de organizações: Cooperativas, Organizações Mutualistas, Associações e Fundações. Também em 1998, emanada da sexta Conferência Europeia sobre a Economia Social realizada em Birmingham, defendia-se que a economia social procurava juntar as pessoas formando corpos associativos baseados num objectivo comum e em comprometimento voluntário e associação gratuita.

Em 1997, também a Suécia (recém entrada no seio da EU) procura definir este tipo de economia, escrevendo que “a economia Social significa grupos organizados de indivíduos que têm propósitos primariamente de âmbito social, baseiam-se em valores democráticos e são independentes do sector público. As suas actividades sociais e económicas são conduzidas principalmente através de associações, cooperativas, fundações e outras estruturas similares. As actividades na economia social procuram o bem-estar público ou o bem-estar dos membros da mesma organização, em detrimento de interesses privados.” (Malinowski, 1930)

Embora a EU e os seus vários países membros concordem com esta restrição jurídico-legal de estruturas que opera na economia social, a realidade é que Westlund, Dees e muitos outros autores já provaram através das suas investigações que actividades dominadas por objectivos sociais podem ser realizadas também em outro tipo de estruturas jurídicas.

Também Quintão (2006) refere a economia social (ou terceiro sector como ela o define) a ideia de um sector económico diferente do sector público e do sector privado lucrativo, integrando realidades sociais heterogéneas e difusas, constituídas por um conjunto diverso de organizações: as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais por vezes incluídas, como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, as organizações religiosas.

O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para atingir um

fim, enquanto para os empreendedores empresariais a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor. No entanto, esta criação de riqueza é uma componente que permite a este terceiro sector funcionar também como gerador de emprego.

Esta parte de criação de riqueza no terceiro sector está bem presente em varias definições de Empreendedorismo social como é exemplo o *Institute for Social Entrepreneurs*, que define que o Empreendedorismo social é “a arte de perseguir simultaneamente um retorno financeiro e social do investimento” e o empreendedor social o “individuo que usa estratégias de criação de rendimentos para prosseguir objectivos sociais, procurando um retorno do investimento que seja simultaneamente financeiro e social.

Ferreira (2005) refere que a definição de economia social envolve não apenas a identificação das formas organizativas de cooperativa, associação e mutualidade mas também a identificação de um conjunto de princípios que rege estas organizações (Borzaga & Defourny, 2001)

- Finalidade de serviço aos membros ou á colectividade mais do que de obtenção de lucro
- Autonomia em termos de gestão
- Democracia no processo de decisão, em que a qualidade do membro e a sua participação nas decisões não depende do capital que detêm
- Prioridade das pessoas e do trabalho na repartição dos rendimentos

Quintão (2006) revela que o sector das organizações não lucrativas ou voluntárias são designações com expressão em países anglófonos como os EUA e o Reino Unido, mas também com alguma influência em países do norte e centro da Europa. A emergência deste campo de investigação data dos anos 60, 70 mas foi a partir dos anos 90 que este quadro teórico e conceptual se internacionalizou, designadamente através de um projecto liderado pela Universidade de Johns Hopkins nos EUA e coordenado pelo *Center for Civil Society Studies* segundo a qual as organizações não lucrativas:

- São formais pois têm realidade institucional, com enquadramento legal ou possuindo continuidade organizacional

- São privadas, no sentido de institucionalmente separadas do governo em termos de estrutura básica, mesmo que recebam importante apoio governamental
- São sem fins lucrativos, no sentido de não distribuírem os seus lucros aos proprietários e directores, reinvestindo-os nos objectivos da associação;
- São auto governadas, pois têm procedimentos internos de governação, não sendo controladas por terceiros
- São voluntárias, na medida em que envolvem participação voluntaria nas actividades da organização ou na sua gestão.

Esta caracterização do terceiro sector é feita em duas visões que se complementam. A primeira do ponto de vista dos princípios e valores e a segunda mais do ponto de vista estrutural e de funcionamento.

Quintão (2006) refere também que a relevância do terceiro sector equaciona-se em vários domínios:

a) Do ponto de vista económico – por produzir bens e serviços em inúmeras áreas de actividade económica (serviços sociais, saúde, ambiente, cultura, educação, desporto, inserção social profissional de públicos desfavorecidos, serviços de proximidade) e por, nas últimas décadas, as empresas sociais terem dinamizado novas áreas de actividade, novos produtos, novos mercados, em resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelos sectores público ou privado lucrativo: mercados convencionais (concorrenciais).

b) Do emprego e da luta contra o desemprego – por se apresentar como um sector empregador, um sector com potencial de criação de emprego, e pelo facto de algumas das suas organizações se dedicarem à formação e à inserção socioprofissional, designadamente de públicos desfavorecidos.

c) Da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu – como já foi referido tanto o “novo” como o “velho” Terceiro sector emergiram em reacção ao agravamento de problemas de pobreza e exclusão social e criaram novas respostas à satisfação de necessidades sociais, mas também novas soluções institucionais que corporizam formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas e que recusam a divisão entre a economia e o social.

d) Do desenvolvimento local – a contribuição do terceiro sector para o desenvolvimento local pode ser directa, no caso das organizações cujo objecto de actividade é o próprio desenvolvimento, mas fundamentalmente, é pela reunião das suas características que a sua acção converge para este sentido – a criação de resposta às situações, públicos e regiões mais deficitárias; a criação de emprego, o estímulo à participação.

Também Massetti (2008), ao combinar e comparar no seu artigo diversas definições e exemplos de organizações sociais de reconhecidos autores (Dart, Ligana & Olsen, Peredo & Chrisman, Korosec, entre outros) concluiu que apesar das diversas e diferentes perspectivas analisadas, existia um denominador comum a todas elas, que resultava na extensão até o qual os proveitos eram utilizados para fazer o negócio funcionar, referindo que essa era a principal diferença entre este tipo de empresas e a maioria das organizações sem fins lucrativos ao existir a necessidade de gerar proveitos para que o negócio seja bem sucedido. No entanto, também se diferenciavam das empresas tradicionais, visto que os proveitos obtidos se destinavam a suportar causas sociais em detrimento dos enriquecimentos dos sócios, donos e investidores.

Massetti (2008) através da sua “Social Entrepreneurship Matrix” (Figura 1) defende a importância de estudar como os factores importantes ao Empreendedorismo social interagem entre si. Assim, esta matriz procura combinar o tipo de missão social com a necessidade de obtenção de



Figura 1 – Social Entrepreneurship Matrix. Massetti

proveitos, obtendo diferentes quadrantes nos quais os empreendedores sociais se podem posicionar.

O primeiro quadrante, é caracterizado pelas organizações que são guiadas unicamente por uma missão social e não necessitam de obter proveitos, sendo que não pagam impostos e os proveitos gerados são apenas os necessários para a sobrevivência. Enquadramos neste primeiro quadrante as fundações, instituições de caridade social, igrejas, museus, etc. Este tipo de organizações vive principalmente, doações, quotas de sócios e outras que suportam as suas actividades.

O Terceiro Quadrante, caracteriza-se por organizações que respondendo a necessidades de mercado não necessitam de obter proveitos, utilizando estes no apoio a causas de ordem social. Estes proveitos provêm principalmente de ajudas governamentais e/ou privadas, sendo como exemplos a *Live Aid* e *Drug Free America*

O quarto quadrante é caracterizado pelas organizações tradicionais que ao serem orientadas pelas necessidades existentes no mercado, procuram a obtenção de lucro. É neste contexto que aparece a chamada responsabilidade social das empresas (RSE). Sempre que o mercado decide que o apoio a essa causa/actividade vale a pena, o empreendedor social irá apoiar essas actividades pois a imagem de socialmente responsável irá reflectir-se no próprio desempenho da sua empresa. Neste contexto é normal ver empresas a doar parte dos seus lucros a instituições de caridade e outras, construir instalações “verdes”, comprar matérias-primas a um preço justo a países menos desenvolvidos, etc. Temos como exemplos deste quadrante o Starbucks ou o próprio Delta Cafés.

Por fim, o segundo quadrante representa as organizações procuram a obtenção de lucro mesmo que a sua missão seja baseada numa missão de ordem social. Neste quadrante, os empreendedores sociais procuram colmatar os problemas fundamentais que as organizações sem fins lucrativos ou as empresas tradicionais não conseguem responder. Neste contexto estes empreendedores procuram beneficiar a sociedade como um todo em vez de se focarem em apenas um problema; utilizam os proveitos como instrumento para medir a eficiência e garantir que os seus recursos não são desperdiçados; os seus proveitos são investidos no seu próprio crescimento, mantendo assim uma independência maior das forças de mercado (políticas governamentais entre outras).

Quintão (2006) refere que Portugal assume assim indicadores de um grau de desenvolvimento intermédio ao nível das ligações internas entre organizações do Terceiro sector, da sua visibilidade nos *media* e na comunidade científica e também ao nível do reconhecimento pelas autoridades públicas. Nos últimos anos, as cooperativas tiveram em Portugal um aumento significativo de estruturas associativas indicando uma tendência de consolidação e desenvolvimento do sector cooperativo (Nunes, Reto, Carneiro, 2001); o número de teses e dissertações académicas sobre o terceiro sector tem aumentado muito significativamente (Paiva, 2001); e diversas medidas políticas têm sido desenvolvidas com efeitos directos ou indirectos neste sector, designadamente

políticas de emprego, com a criação do Mercado Social de Emprego, o lançamento do PRODESCOOP – programa (integrado) de apoio ao desenvolvimento cooperativo, e a legislação de 1999 sobre o estatuto de “cooperativa social de responsabilidade limitada” (<http://www.emes.net/fr/presentation.htm>).

Também importa referir que em Portugal as cooperativas possuem alguma importância contando já em 1998 com 3077 cooperativas e 89 uniões e federações. Estas cooperativas contribuíam para 5% do PIB nacional e empregavam cerca de 50000 pessoas, o que representa 1.1% do emprego civil. As mutualidades funcionam sobretudo nas áreas complementares ao seguro social e ao serviço nacional de saúde, ainda que, secundariamente sejam fornecedoras de bens e serviços sociais. O seu número é de 88, empregando cerca de 1560 pessoas e tendo mais de 783000 associados (em 1998). A sua reduzida dimensão é explicada pelo facto de não lhes ter sido delegada a gestão de seguros sociais obrigatórios, ao contrário do que aconteceu noutros países europeus.

Também no campo das associações juvenis e com base nos dados do RNAJ – Registo Nacional de Associações Juvenis (ver anexo 1), existiam em 2004 em Portugal cerca de 1250 associações juvenis de carácter Local ou Nacional registadas, que contam com a participação de mais de 138000 jovens associados a estas.

2.3 Responsabilidade Social das empresas (RSE)

Segundo o Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas, publicado pela Comissão Europeia, RSE é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas, nas suas operações e na sua interacção com as outras partes interessadas.

Apesar da sua vertente voluntária, actualmente esta prática é de enorme importância para as empresas sendo que diversos autores, como por exemplo Cochran (2007), defendem que os executivos de hoje devem abraçar a Responsabilidade Social e Empresarial ou sofrer as consequências dessa decisão, pois os consumidores estão mais atentos a esta realidade.

Wu (2006) defende num dos seus estudos que os custos de ter um nível elevado de RSE são mínimos e que as empresas beneficiam eventualmente das suas acções socialmente responsáveis.

Cochran (2007), diz que embora nas ultimas décadas tenhamos visto diversos exemplos em que a RSE era realizada através da doação a instituições de carácter social e/ou cultural (ex: escolas, bibliotecas, operas, etc.), existe uma nova corrente de autores (Porter & Kramer (2002) entre outros) que defende que esta deve estar alinhada com o “*core work*” e objectivos principais das empresas, investindo assim em áreas nas quais o seu conhecimento estratégico pode ter um papel relevante na potenciação desses investimentos. Como exemplo, estes autores consideram que não faz sentido uma empresa de computadores investir os seus recursos na construção de abrigos para os sem-abrigo, mas sim investir na informatização de escolas em comunidades desfavorecidas.

Waddock’s (2004) também refere que as tendências da RSE têm-se alterado significativamente nas últimas quatro décadas, salientando o aparecimento de algumas influências derivadas de estudos teóricos, como a incorporação de códigos de conduta nas suas operações, na procura de “*reporting standards*” sociais e ambientais assim também como na aceitação de reconhecidas certificações internacionais, como a ISSO 9000 para a qualidade dos produtos ou a AA 1000 para relação com os “*stakeholders*”.

Wu (2006) defende num dos seus estudos que os custos de praticar um elevado nível de acções socialmente responsáveis são mínimos e que as empresas beneficiam eventualmente das suas acções socialmente responsáveis.

No entanto e ao contrário do que muitos pensam, a RSE não é uma opção apenas ao alcance das grandes empresas para também das PME. A comissão europeia adoptou em 2002, uma posição relativamente á RSE nas PME que referia que “Muitas das PME já praticam acções de responsabilidade social e ambiental mesmo não estando familiarizadas com o conceito e com a necessidade de comunicar as suas acções. Para muitas PME, essas actividades são apenas o resultado de Empreendedorismo responsável”. Parkinson e Howorth (2008) revelam através do seu estudo que na maioria dos casos das PME, estas mesmo sem conhecerem o discurso inerente ao

empreendedorismo social e á RSE, estes actuam baseados apenas nas necessidades sociais visíveis da comunidade em que estão inseridos e no seu dever moral em ajudar.

Cornelius et al (2007), baseando em Weldford, criou duas tabelas (Quadro 1 e 2) que procuram sintetizar a dimensão Interna e Externa da RSE.

Quadro1 – Dimensão Interna da RSE, Cornelius

| Aspectos Internos da RSE | Fonte de Orientação | Código/Tema |
|---|---|----------------------------|
| Políticas de não discriminação no local de trabalho | UN Universal Declaration of Human Rights | Não Discriminação |
| Declarações e planos de implementação de igualdade de oportunidades | ILO Conventions 100, 110 e 111 | Igualdade de Oportunidades |
| Declarações sobre horas normais de trabalho, máximo de horas extraordinárias e estruturas de remuneração justa. | ILO Conventions 1, 30 e 47 | Remuneração Justa |
| Desenvolvimento dos colaboradores, Formação interna e treino vocacional | UNESCO project on Technical and Vocational Education (UNEVOC) | Formação Vocacional |
| O direito de associação livre, cooperativismo e processos de reclamação. | ILO Convention 98 | Associação |
| Protecção dos direitos humanos dentro dos processos adoptados pelas empresas | UM Global Compact | Human Rights |

Dimensão Externa (aqui referidos pelo autor como indicadores de cidadania e prestação de contas relativas a actividades de RSE):

Quadro2 – Dimensão Externa da RSE, Cornelius

| Responsabilidade | Fonte de Orientação | Código/Tema |
|--|--------------------------------|---|
| Compromisso para relatar RSE e/ou Desenvolvimento sustentável | Global Reporting Initiative | Relatório (Reporting) |
| Políticas e Processos para começar diálogo entre as duas partes | AA1000 Standard | Envolvimento com partes interessadas (Stakeholders) |
| Cidadania | Melhores práticas da indústria | Cidadania |
| Apoio directo ao desenvolvimento sustentável e/ou social para terceiros. | Melhores práticas da indústria | Terceira parte |
| Programas de formação para promoção da cidadania corporativa | Melhores práticas da indústria | Formação |

| | | |
|--|---------------------------------------|-------------|
| Iniciativas externas para levantamento de problemas sociais e de desenvolvimento sustentável | Actividades das empresas de vanguarda | Iniciativas |
|--|---------------------------------------|-------------|

Estas tabelas vêm mostrar que estas duas dimensões embora sejam bastante diferentes são indissociáveis, pois para uma empresa se dizer socialmente responsável deve ter em conta o bem-estar de todos os seus stakeholders, sejam estes internos ou externos.

Podemos também observar que a dimensão interna da responsabilidade social empresarial está ligada predominantemente a direitos universalmente consagrados e por isso muito bem documentada. Por outro lado, embora nos últimos anos se venha caminhando muito para essa documentação das melhores práticas da indústria (best case practices) ou na criação de standards de qualidade (ISSO 9000) como referido anteriormente, ainda existe um universo vasto de possibilidades que podem ser documentadas ou ideias e inovações que podem ser implementadas.

Incentivando as empresas a uma participação mais activa na sociedade, a RSE Portugal considera que as empresas devem assumir três tipos de preocupações que se designam mais comumente por “*Triple Bottom Line*”: preocupações financeiras (geração de riqueza), preocupações sociais (capital humano) e preocupações ambientais (redução dos impactos nocivos).

A RSE Portugal refere que ser Socialmente Responsável é:

- Informando o consumidor;
- Reportando o impacto social da empresa;
- Trabalhando em parceria;
- Investindo responsavelmente;
- Integrando os desfavorecidos e marginalizados;
- Atraindo e retendo os melhores talentos;

No seu sítio da internet a RSE Portugal defende que também existem diversas vantagens para as empresas. Baseando-se no estudo “Atitudes dos Consumidores Europeus face à Responsabilidade Social das Empresas”, elaborado pela MORI (*Marketing & Opinion*

Research Institute) e pela *CSR Europe*, apresentado em Novembro de 2000 e que abrangeu cerca de 12 000 pessoas de 12 países da UE, foram apresentadas as seguintes conclusões:

- 70% dos consumidores europeus afirmam que o empenho das empresas para com a sua responsabilidade social é importante aquando da decisão de adquirir um produto ou um serviço;
- 44% destes consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que seja social e ambientalmente responsável.

Sendo estas as principais conclusões relativamente ao público europeu, importa analisar mais atentamente o caso do nosso país, chegando-se à conclusão de que o público português tem grandes expectativas relativamente ao papel das empresas, isto é, 2/3 dos consumidores portugueses acreditam que as empresas não dão a devida atenção às suas responsabilidades sociais.

A qualidade dos produtos, o serviço ao cliente, o empenho nas suas responsabilidades sociais, o respeito pelos direitos humanos e a existência de um ambiente de trabalho seguro e saudável, foram os factores considerados mais importantes pelos portugueses quando fazem um juízo sobre uma empresa.

Ao analisarem as conclusões desse estudo, a RSE Portugal defende que é fácil apercebermo-nos da importância cada vez maior da Responsabilidade Social da Empresa como factor determinante para a imagem das empresas. As empresas devem, então, repensar e redefinir as suas estratégias de aproximação a um mercado que é cada vez mais exigente relativamente ao papel das várias instituições. Para tal, é fundamental que as empresas, que desenvolvem boas práticas, partilhem as suas experiências com o intuito de aumentar o número de empresas com práticas socialmente responsáveis, contribuindo desta forma para uma sociedade mais justa.

Também numa entrevista dada em Março de 2005, Fernando Ribeiro Mendes (Presidente da RSE Portugal) diz que em Portugal, há muitas práticas avulsas das empresas que configuram RSE e começa a assistir-se à formulação de políticas de cidadania empresarial consistentes entre as grandes empresas, ajudadas pelas iniciativas do associativismo empresarial e a influência das transnacionais. Há sinais muito

animadores a este respeito. Muitas empresas que operam em Portugal têm desenvolvido boas práticas de responsabilidade social. Na dimensão interna, a prevenção em segurança e saúde no trabalho tem aumentado; a valorização das qualificações profissionais dos empregados também. Na dimensão externa, as acções de voluntariado e de apoio a causas sociais têm crescido e há empresas certificadas internacionalmente em responsabilidade social (uma das quais é a nossa fundadora Nova Delta).

No mesmo sentido *Elcio Anibal de Lucca (2004)* (membro do Conselho Fiscal do Instituto Akatu e presidente da Serasano Brasil) realçou que ao se organizar para um trabalho social, as empresas devem estabelecer um foco, pois as suas atitudes não devem ter como objectivo a substituição das empreitadas de porte macro (que são obrigação do Estado), devem representar uma contribuição dirigida às enormes carências da colectividade e para a preservação do meio ambiente. A responsabilidade social não deve ser interpretada como peça à parte do modelo de gestão da empresa. Deve ser sua extensão.

A responsabilidade social passa cada vez mais a ser compreendida como estratégia empresarial. A multi-variedade das suas formas facilita a adequação e a conformidade com o modelo de gestão praticado e a cultura organizacional, considerados também os valores partilhados.

Um modelo sustentável de responsabilidade social é aquele que a empresa define no seu planeamento estratégico, pois a empresa cidadã incorpora o relacionamento com os seus stakeholders, com a comunidade em geral e a defesa do meio ambiente no quotidiano de suas actividades. É a cidadania empresarial fundamentada no comprometimento organizacional.

2.4 Perfil do empreendedor Social

As ideias de Say, Schumpeter, Drucker e Stevenson são atractivas porque tanto podem ser facilmente aplicadas no sector social como no empresarial. Elas descrevem uma atitude mental e um tipo de comportamento que se pode manifestar em qualquer lado, o que é uma vantagem num mundo em que as fronteiras sectoriais se estão a diluir. Devemos construir o nosso conhecimento do empreendedorismo social sobre esta

tradição sólida da teoria e investigação sobre o empreendedorismo. Os empreendedores sociais são uma espécie do género empreendedor, são empreendedores com uma missão social (Dees 2001)

Dees (2001) define os empreendedores sociais como os reformadores ou revolucionários mencionados por Schumpeter mas com uma missão social. Diz-nos que são actores de mudança no sector social porque:

- Fazem mudanças sociais no modo como as coisas são feitas nesse sector;
- Atacam as causas dos problemas em vez de tratar apenas os sintomas;
- Pretendem reduzir as necessidades e não apenas satisfazê-las;
- Tentam criar mudanças sistémicas e melhorias sustentáveis;
- Apesar de agirem localmente, as suas acções têm o potencial de estimular melhoramentos globais nas arenas escolhidas.

Assim, Dees defendia que os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao adoptar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado), ao reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão, ao empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem, ao agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento e finalmente ao prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.

Davis (2002) e Drayton (2002) defendem que existem 5 grandes ingredientes que movimentam o empreendedor social, uma ideia nova, forte e com capacidade de provocar uma mudança sistémica na sociedade, a criatividade, o potencial para ser reproduzida numa escala superior, a forte componente ética e a qualidade empreendedora.

Alvord *et al.* (2002) defendem que o empreendedor social bem sucedido é aquele que através da inovação consegue mobilizar os recursos existentes por forma a criar valor para essas mesmas comunidades, que através da sua liderança e capacidade de trabalho é capaz de criar ligações fortes e duradouras com os diversos stakeholders, que entende a sua missão como um compromisso de longa duração, que é capaz de se adaptar aos

desafios emergentes e capaz de alterar as normas e expectativas por forma a provocar uma transformação em larga escala na sociedade.

Para Mort, Weerawardena e Carnegie (2003) os empreendedores sociais são aqueles que são guiados por uma missão social de criar maior valor social do que os seus concorrentes resultando assim numa demonstração de um comportamento empreendedor. Assim defendem que as características inerentes a estes empreendedores são “*Balanced Judgement*”, ser coerente nas suas acções e propósitos face a complexidade dos stakeholders, cria maior valor social para os seus clientes, inovador, proactivo, propenso a risco e demonstra paixão pela sua missão.

Roberts e Woods (2005) consideravam que os empreendedores sociais deveriam ser detentores em primeiro lugar de uma paixão pela sua missão social, seguido de uma grande persistência, criatividade, devia ver as coisas de forma diferente e reconhecer a importância de pensar na sua missão como se de um negócio tradicional se tratasse.

Hartigan (2006), defende que os empreendedores sociais são aqueles que o seu trabalho destina-se a procurar uma progressiva transformação social, considerando como características base destes a capacidade de imaginar o que não existe e criá-lo, a inovação o desembaraço e a aptidão para identificar as oportunidades.

Korosec e Berman (2006), referem que os empreendedores sociais são os indivíduos ou as organizações privadas que têm a iniciativa de identificar e actuar sobre importantes problemas sociais das suas comunidades. Como características os autores referem que estes devem ser capazes de identificar as oportunidades, devem ter uma personalidade empreendedora, devem trabalhar bem em equipa e devem ter um comprometimento genuíno e de longa duração para com a sua comunidade.

Ferreira (2006) refere também diversas características que foram identificadas no empreendedor social. Este autor defende que os empreendedores sociais possuem:

- Uma auto-representação enquanto gestores diferentes das empresas lucrativas, não apenas pelas particularidades das organizações que gerem mas também por características de perfil, frequentemente moldadas pelo seu percurso na organização ou no sector.

- Um forte paralelismo entre a trajetória da organização e a do empresário social e entre a missão da organização e a do empresário social.
- Uma trajetória profissional accidental, em especial no que toca á situação que actualmente ocupam.
- Formação técnica elevada, no âmbito ou não do ensino forma, em áreas de actividades centrais da associação, e conhecimentos adquiridos na área da gestão quer pela prática quer pela frequência de formações especializadas.
- O envolvimento em actividades no âmbito da economia social ou, mais genericamente, em actividades associativas anteriores a entrada para a organização, as quais se reconhecem ter tido um papel importante em termos de formação e sensibilização (questão em que se centra esta investigação).

Também Helkington e Hartigan (2008) que através do seu estudo sobre empreendedores sociais, os conduziu para a identificação de dez características inerentes aos empreendedores sociais:

- Tentam não dar importância aos constrangimentos criados pelas ideologias ou disciplina.
- Identificam os problemas e implementam soluções práticas para resolver os mesmos, combinando inovação, desembaraço e oportunidade.
- Inovam ao encontrarem um novo produto, serviço ou processo que possa resolver o problema social.
- Focam o seu esforço primeiramente na criação de valor social e estão dispostos a partilhar o seu conhecimento e inovações de forma a ser copiado noutros contextos idênticos.
- “Saltam” para a sua missão ainda antes de terem assegurado os recursos necessários.
- Ter uma inabalável crença na capacidade inata de todos, muitas vezes, independentemente da educação, que contribuam significativamente para o desenvolvimento económico e social
- A sua determinação tenaz incentiva-os a tomar riscos que outros não tomariam.
- Balanceiam a sua paixão pela mudança, com o zelo de medir e monitorizar o impacto das suas acções.

- Têm muito para ensinar a agentes de mudança de outros sectores.
- Apresentam uma impaciência saudável.

Considerando todos os pontos e autores, é interessante constatar que os esforços para distinguir o empreendedor tradicional do social, leva-nos a descobrir mais semelhanças entre eles que diferenças. É evidente que todos os empreendedores são indivíduos que apaixonados pela sua missão, e, particularmente no caso dos empreendedores com preocupações sociais (manifestadas através de organizações do terceiro sector ou através da prática de RSE nas organizações lucrativas) acreditam que as suas ideias vão tornar o mundo um lugar melhor, independentemente de este esforço receber o título de Empreendedorismo social. Utilizando como exemplo Howard Schultz da Starbucks Coffee Company: Baseando-nos nas definições e características enumeradas pelos vários autores, poderíamos categorizar este empreendedor como empreendedor social, pois este tem paixão pela missão em que assentou o seu negócio de café, oferecendo às pessoas o sentido de comunidade, conforto e família. Ele foi também o primeiro empreendedor no EUA a oferecer “*Stock Options*” e acesso a cuidados de saúde aos trabalhadores a tempo parcial. Ainda assim, este é um caso de um bem-intencionado empreendedor tradicional.

Assim, não parece existir um conjunto de características que possam distinguir claramente este tipo de empreendedores de os tradicionais com preocupações sociais, sendo que o principal factor diferenciador pareça ser a natureza da missão que os empreendedores escolhem para o seu negócio (Mort e tal, 2003). Independentemente da missão destes dois tipos de empreendedores a verdade é que ambos procuram gerar proveitos que possam ajudar na sustentabilidade do seu negócio na procura contínua de mudar o mercado em que actuam, seja este de ordem social ou não. Neste sentido, ao longo deste trabalho consideram-se *empreendedores sociais* todos os empreendedores com fortes motivações e práticas no domínio social, independentemente de actuarem no sector lucrativo ou não lucrativo.

3. Metodologia de Investigação e Resultados

3.1 Questões e Objectivos da Investigação

Objectivo Geral: Através de um estudo de caso centrado na associação de estudantes AIESEC, pretende-se com este trabalho compreender qual o papel das associações juvenis na formação e desenvolvimento dos empreendedores sociais.

Objectivo específico: Compreender qual o papel que a AIESEC desempenha como catalisador de Empreendedorismo social e na formação e desenvolvimento de empreendedores sociais.

Estes objectivos são atingidos através da análise desta associação juvenil considerada por muitos como um exemplo de Empreendedorismo Social ao nível global. Esta associação (AIESEC) tem como visão a Paz e desenvolvimento do potencial Humano acredita que através da sua plataforma internacional proporciona aos jovens a possibilidade de estes descobrirem e desenvolverem o seu potencial para promover a liderança e ter um impacto positivo na sociedade.

A realização deste objectivo passa pela resposta às seguintes questões específicas:

Qual o percurso dos indivíduos que enquanto jovens estudantes foram líderes da AIESEC? Ocupam actualmente lugares de liderança com responsabilidades de natureza social e/ou económica?

Qual as principais competências que foram desenvolvidas através da sua participação na AIESEC? Essas competências foram/são utilizadas na criação de valor social?

3.2 Desenho de investigação

Para a realização deste trabalho de investigação exploratória e perante a natureza do problema a investigar foi efectuado um estudo de natureza qualitativa pois pretende-se analisar e compreender papel das associações juvenis no desenvolvimento dos empreendedores sociais.

Segundo Bogdan e Blikem (1994), a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, investigando o que está “por trás” de certos comportamentos, atitudes

ou convicções. Não há qualquer preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados e não se coloca o problema da validade e da fiabilidade dos instrumentos, como acontece com a investigação quantitativa. Aqui o investigador é o “instrumento” de recolha de dados, a qualidade (validade e fiabilidade) dos dados depende muito da sua sensibilidade, da sua integridade e do seu conhecimento.

Uma das vantagens deste tipo de investigação é a possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos (relatórios, testes, composições). Este tipo de investigação também tem limitações, sendo a objectividade a maior delas. Existem problemas de objectividade que podem resultar da pouca experiencia, da falta de conhecimentos e de sensibilidade do investigador.

Esta investigação exploratória segundo Gil (1995), permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, podendo ser descritiva quando observa, regista, analisa e correlaciona fatos com os fenómenos sem manipulá-los.

Pelo seu modo de pesquisa e recolha de dados, esta investigação irá assemelhar-se a um estudo caso providenciando suporte para a realização hipóteses e conclusões generalizadas. Segundo Yin (2003) O método do estudo de caso, permite ao investigador reter as caracterizas holísticas e com sentido dos acontecimentos reais, tais como ciclos de vida, processos organizacionais e de gestão, relações internacionais, entre outros, permitindo assim ententes complexos fenómenos sociais.

Ainda segundo Yin (2003), a realização de estudos de caso obedece a 3 condições base:

- A forma da questão sob investigação deve ser de natureza COMO ou PORQUÊ
- Não requer um controlo dos acontecimentos de natureza comportamental, ou seja, estes acontecimentos não podem ser manipulados pelo investigador.
- Deve ser focado em exemplos contemporâneos.

Aquilo que separa este tipo de investigação de um estudo histórico não é apenas a incorporação de duas fontes de informação como são as entrevistas e a observação directa ou participante, mas também a habilidade de lidar com uma multiplicidade grande de fontes de informação que não estão disponíveis nos estudos históricos.

Assim, Yin (2003) define o âmbito do estudo de caso, como um estudo empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto da vida real, especialmente quando as barreiras entre o fenómeno e o contexto em que se realiza não são evidentes.

A associação juvenil seleccionada para esta investigação foi a AIESEC, ou seja, esta investigação irá proceder à realização de um estudo de caso sobre a associação AIESEC.

Como já referido anteriormente (e mais à frente será desenvolvido), esta associação foi criada com uma visão de carácter social “Preservação da Paz e o desenvolvimento do potencial humano”, na qual guiada pelos seus valores enquadra todas as suas actividades. Inicialmente fundada por estudantes de ciências económicas e comerciais, a AIESEC como associação global, apresenta uma estrutura e estratégias similares a muitas empresas internacionais. Também devido ao facto que os membros desta associação são estudantes universitários ou recém graduados, os instrumentos e as técnicas utilizadas na execução dos seus projectos têm uma base teórica e são muitas vezes utilizadas também por empresas modelo do sector tradicional.

Através dos seus programas e dos seus projectos globais (como o programa de estágios internacionais, as posições de liderança locais e internacionais, projectos nas áreas económicas e sociais, etc.), promove a interacção entre culturas e o desenvolvimento de indivíduos conscientes e atentos à realidade que os rodeia.

De referir também que a AIESEC é actualmente a maior organização mundial gerida exclusivamente por estudantes, possui uma *network* internacional de 100 países e em pleno crescimento, actualmente com 23.000 membros de 1.100 universidades. Com uma *network* de 800.000 Alumni (antigos membros) e estabelecem parcerias a nível mundial com mais de 3.500 organizações.

Estamos assim perante um estudo de caso único. Por forma a seleccionar as fontes de informação a utilizar neste estudo caso, foi necessário conhecer os seus pontos fortes e fracos. Yin (2003) no seu livro “Case Study Research” faz referência aos pontos fortes e fracos das mais comuns fontes de informação utilizadas na construção dos estudos de caso (Quadro 3).

Quadro 3 - Six Sources of Evidence: Strengths and Weaknesses

| Fontes de Informação | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|-------------------------|--|---|
| Documentação | <ul style="list-style-type: none"> ○ Estável – Pode ser repetidamente revista ○ Não é criada como resultado do estudo de caso. ○ Exacta – contém informação exacta de um evento. ○ Ampla Cobertura – longo período temporal, muitos eventos e muitas definições. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Recuperabilidade dos documentos pode ser lenta. ○ Selecção condicionada quando incompleta ○ Relatório Condicionado – reflecte as condicionantes do autor ○ Acesso – pode ser deliberadamente bloqueado |
| Arquivo de registos | <ul style="list-style-type: none"> ○ (O mesmo que acima descrito na Documentação) ○ Precisa e Quantitativa | <ul style="list-style-type: none"> ○ (O mesmo que acima descrito na Documentação) ○ Acesso devido a razões de privacidade |
| Entrevistas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Direccionado – Foco directo no tópico do caso em estudo ○ Perceptivo – proporciona inferências causais percebidas. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Condicionamento devido a uma construção deficiente das questões. ○ Resposta condicionadas ○ Falta de exactidão derivada da incapacidade de recordar os factos ○ Reflexividade – o entrevistado diz aquilo que o entrevistador quer ouvir |
| Observação Directa | <ul style="list-style-type: none"> ○ Realidade – Abrange eventos em tempo real. ○ Contextual – Abrange o contexto do evento. | <ul style="list-style-type: none"> ○ moroso ○ Selectivo – salvo ampla cobertura ○ Reflexividade – O evento pode ocorrer de maneira diferente devido a estar a ser observado. ○ Custo – horas necessárias pelos observadores |
| Observação Participante | <ul style="list-style-type: none"> ○ (O mesmo que acima descrito nas observações directas) ○ Perceptivo to que respeita a motivos e comportamentos interpessoais. | <ul style="list-style-type: none"> ○ (O mesmo que acima descrito nas observações directas) ○ Condicionada devido a manipulação dos eventos pelo investigador |
| Artefactos físicos | <ul style="list-style-type: none"> ○ Perceptivo no que respeita a características culturais ○ Perceptivo no que respeita a operações técnicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Selectividade ○ Disponibilidades |

Fonte: Yin (2003)

Assim, tendo em consideração os pontos fortes e fracos de cada uma destas fontes de informação assim também como as características deste estudo caso, a investigação assentará numa metodologia qualitativa, na qual as fontes de informação utilizadas foram as entrevistas, análise documental, internet e a observação participante.

A maior vantagem da utilização destes estudos de caso prende-se com a possibilidade de utilizar as diversas fontes de informação para o desenvolvimento de linhas de pensamento convergentes. Pois segundo Yin (2003) qualquer conclusão ou hipótese encontrada no estudo de caso tem mais possibilidades de ser convincente e exacta se baseada em diferentes fontes de informação.

Segundo Jick (1979), a triangulação proporciona aos investigadores várias oportunidades importantes. Em primeiro lugar, permite aos investigadores ficarem mais

confiantes em relação aos resultados atingidos. No entanto a triangulação também permite estimular a criação de novos métodos e novas maneiras de encarar a questão, combinando assim várias fontes de informação que nos permitem observar fenómenos não considerados anteriormente.

O tipo de triangulação utilizada neste estudo de caso é a “*data triangulation*”, que Yin define como a possibilidade de recolher informação de múltiplas fontes com o objectivo de corroborar a mesmo facto ou fenómeno. Na figura ao lado (Figura 2) podemos ver um diagrama retirado do livro de Yin demonstrando a essência deste método de triangulação.

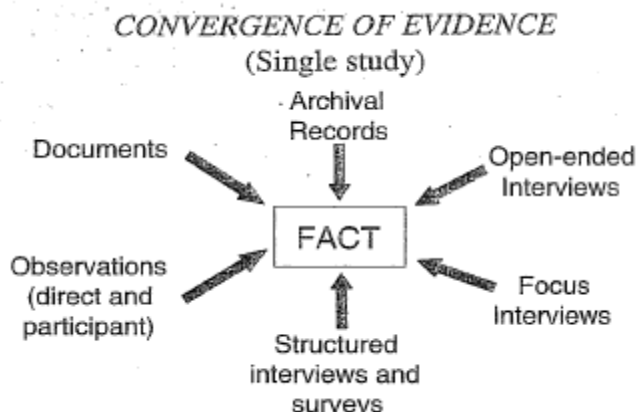


Figura 2 – Convergence of evidence – Yin (2003)

Por forma a sintetizar a informação anteriormente descrita foi elaborado o seguinte quadro:

Quadro 4 – Síntese do desenho de investigação

| Quadro Síntese | |
|--------------------------|---|
| Unidade de análise | AIESEC |
| Natureza da Investigação | Qualitativa |
| Informadores Chave | Alumni (antigos membros da AIESEC) e outros que com esta interagiram no passado. |
| Fontes de informação | Entrevistas, Análise Documental, Internet e Observação Participante |
| Formas de triangulação | “ <i>Data Triangulation</i> ”, ou seja, triangulação dos dados recolhidos pelas diferentes fontes de informação |

3.3 Fontes de Informação

3.3.1 Entrevistas

Na perspectiva de Yin (2003), as entrevistas são a fonte de informação mais importante de um estudo de caso, entrevistas que na sua natureza se assemelham mais com conversas guiadas do que com questionários rígidos e estruturados, ou seja, embora seja seguida uma linha consistente de questionário, o tipo de questões utilizadas são questões abertas e complementares, proporcionando uma conversa mais fluida.

Segundo a literatura de Yin, o tipo de entrevista a utilizar é a “*focused interview*”, na qual o indivíduo é entrevistado durante um período de tempo reduzido (até uma hora). Neste tipo de entrevistas, as questões devem permanecer abertas e a entrevista ser conduzida em estilo de conversa, em que o entrevistador segue uma serie de questões previamente definidas de forma a atingir os objectivos do estudo de caso.

No entanto esta fonte de informação também tem pontos fortes e fracos que vale a pena enumerar. Assim, os pontos fortes das entrevistas são o facto de serem segmentadas (pois incidem directamente no tópico do estudo de caso) e perspicazes (pois é perceptível a inferências causais), sendo que os pontos fracos são a possibilidade de realizar questões ou receber respostas enviesadas (devido a sua ligação com o caso em estudo), a possibilidade de falta de exactidão (devido ao investigador poder não conseguir transmitir tudo aquilo que lhe foi transmitido) e um efeito de reflexo (pois o entrevistado tende a dizer o que o entrevistador quer ouvir).

Nesta investigação foram realizadas entrevistas a empreendedores sociais (em organizações sociais ou responsáveis pela RSE dentro da sua empresa) com o objectivo de compreender de que modo a experiencia de participar na associação AIESEC enquanto jovem contribuiu no seu desenvolvimento como empreendedor social. A intenção foi obter com estas entrevistas, diferentes perspectivas da associação e do seu impacto, pelo que se procurou testemunhos de pessoas que participaram na AIESEC em diversos países.

Estas entrevistas visaram também permitir uma maior aproximação com o entrevistado, favorecendo deste modo a sua livre expressão de atitudes, personalidade e através da qual se conseguiu reunir um conjunto maior de informações. Assim, e visto este estudo de caso basear-se numa associação de carácter internacional, o objectivo deste trabalho

foi procurar diferentes áreas de actuação e experiências, pelo que foram entrevistadas pessoas cuja experiência da AIESEC ou a área de sua actuação foi a nível nacional e a nível internacional.

As pessoas entrevistadas foram seleccionadas após uma recolha de diferentes perfis de empreendedores, conseguidos através da network de contactos que o investigador detém dentro desta associação (antigos membros da AIESEC Internacional e da AIESEC em outros países do mundo, actuais e antigos membros da AIESEC Covilhã UBI). Assim, procurou-se seleccionar diferentes experiências tendo em consideração a localização (parte do globo), o âmbito das iniciativas (social, ambiental) e o tipo de organização utilizado como veículo (empresas, ONG, *joint ventures*, etc.), pois o objectivo final é encontrar padrões semelhantes independentemente dos perfis em análise serem distintos.

O quadro seguinte (quadro 5) visa resumir o perfil de cada um dos entrevistados. Estas pessoas foram contactadas numa primeira fase através de correio electrónico e telefone, de forma a saber se tinham possibilidade e interesse de participar neste estudo.

Quadro 5 – Perfil sumário dos entrevistados

| <i>Nome</i> | <i>Nacionalidade</i> | <i>Ambito das iniciativas</i> | <i>Veiculo</i> |
|-------------------|----------------------|-------------------------------|----------------|
| Sarah Bostwick | EUA | Consultoria Sustentável | Empresa |
| Saurabh Bhandari | Índia | Ambiental | Empresa |
| Abhinav Gupta | Índia | Social | Fundação |
| Mairi Juriska | Estónia | Social | Fundação |
| Edyson dos Santos | Venezuela | Social/Inter-cultural | Empresa |

Devido a limitações de ordem financeira e de tempo foi decidido que estas entrevistas seriam realizadas por telefone ou por correio electrónico, dependendo somente a vontade/disponibilidade do entrevistado. Embora tivessem sido identificadas no início cerca de 10 pessoas com o perfil indicado para serem entrevistadas (diferentes localizações geográficas, diferentes âmbitos das suas iniciativas, diferentes tipos de

organizações utilizadas), infelizmente só foi possível realizar este número de entrevistas. O facto deveu-se a uma conjugação de factores como o tempo disponível para entregar esta tese, o período de contacto (final de Julho) e também em alguns casos os contactos disponíveis eram inválidos.

Em relação ao guião das várias entrevistas, este visou em primeiro lugar conhecer mais em detalhe o entrevistado como pessoa, como antigo membro da AIESEC e actualmente como profissional através de várias perguntas abertas que permitiram a este a partilha de experiencias e vivencias em geral. Em segundo lugar, foi objectivo deste questionário (também através de perguntas abertas) saber de que forma o entrevistado sente que essas vivencias contribuíram na sua opção por enveredar esta área profissional e tornar-se um empreendedor social (change agent) e/ou pessoa interessada neste campo de actividades.

3.3.2 Da Análise Documental

Segundo Yin (2003) a análise documental é considerada uma fonte de informação relevante para qualquer estudo de caso, tendo como objectivo principal a corroboração dos argumentos evidenciada pelas outras fontes de informação. No entanto, o investigador deve sempre ter em conta que esta informação foi criada com outro intuito.

Yin revela também que os pontos fortes desta fonte de informação são o facto de ser estável (pois pode ser revista repetidamente), discreta (não foi criada com através da realização do estudo de caso), exacta (contem nomes, datas, referencias e detalhes exactos de um acontecimento) e ampla cobertura (pois cobre muitos eventos num período longo de tempo). No entanto, também refere que os seus pontos fracos são a dificuldade em recuperar os documentos, as tendências selectivas (quando a documentação retirada não esta completa), as tendências ao nível dos relatórios (tendências dos autores dos mesmos) e a dificuldade de acesso a certos documentos ou partes da informação.

Tendo em consideração o tipo de investigação, analisaram-se notícias publicadas, casos de referência, etc., que permitiram fazer uma contextualização global do impacto desta associação ao nível nacional e internacional. Também foram recolhidos testemunhos

publicados de indivíduos que se relacionaram com a associação AIESEC assim também como iniciativas de Empreendedorismo Social realizadas pela associação.

3.3.3 Outras fontes de informação: internet (sites e bases de dados) e observação participante

Além das fontes de informação mencionadas anteriormente, convém também mencionar a importância da Internet como ferramenta de conhecimento. Através da Internet foi possível consultar os sítios da internet de diversas entidades referidas durante esta investigação (ex: AIESEC, RSE Portugal, etc.), assim também como permitiu o acesso a base de dados, através das quais a maior parte dos artigos foram obtidos.

A observação participante é definida por Yin (2003), como um modo especial de observação no qual o investigador não é um observador meramente passivo, podendo este assumir diferentes papéis e até participar nos acontecimentos estudados.

A observação participante proporciona oportunidades não usuais para recolher dados para o estudo de caso, embora também crie alguns desafios ao investigador. Uma dessas oportunidades está relacionada com a habilidade de ter acesso a informação e a grupos que de outra maneira seria impossível aceder ou até identificar, sendo que alguns casos não existem outros modos de recolher dados que não seja este tipo de observação.

Outra oportunidade é o facto de conseguir perceber a realidade de um ponto de vista interno em vez do normal ponto de vista externo. No entanto este facto, também coloca o desafio ao investigador de manter a sua investigação imparcial, pois pode inadvertidamente manipular os documentos, entrevistas e outros tipos de informação assim também como o facto de o investigador apoiar o grupo ou a organização que está a investigar.

Neste caso, o investigador foi membro da AIESEC (caso estudado) enquanto estudante universitário, o que lhe permitiu já ter um conhecimento bastante relevante sobre o funcionamento da mesma ainda antes de começar a sua investigação, assim também como facilitou levantamento de casos/testemunhos de referência e o contacto com os entrevistados. Enquanto membro da AIESEC, o investigador desempenhou cargos de liderança ao nível local (AIESEC Covilhã UBI) assim também como realizou um

estágio internacional com a duração de um ano num parceiro global da AIESEC Internacional (UBS AG). Por forma a manter o máximo de imparcialidade possível neste caso, o entrevistador não teve em conta as suas experiências na obtenção de resultados, pelo que a observação participante inseriu-se mais na captação de documentos e no acesso a indivíduos que caso contrário não conseguiria identificar e contactar (ou seria bastante mais complicado).

3.4 Procedimentos de organização e análise dos dados

Através deste estudo e dos testemunhos analisados procedeu-se a uma análise comparativa de testemunhos considerados neste estudo como exemplos de empreendedorismo social. Este estudo procurou identificar padrões através da comparação destes testemunhos de empreendedores sociais recolhidos através de entrevistas e de pesquisa de testemunhos na internet.

O método mais adequado para a análise dos dados que se irão obter deverá ser a análise de conteúdo, dado que este tipo de análise consiste num processo de identificação, codificação e categorização de padrões primários da informação obtida, estando deste modo, mais direccionada para investigações de natureza qualitativa.

Silva et al (2004), citando Bardin diz-nos que a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. A função deste tipo de análise diz respeito à função heurística, ou seja, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta, e à administração da prova, em que hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem de directrizes apelando para o método de análise de uma confirmação.

Quivy & Campenhoudt (1998) defendem que a organização de uma investigação exploratória em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor á

investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade.

Silva et al (2004) também refere que Godoy apresenta a utilização da análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise: a organização do material, quer dizer de todos os materiais que serão utilizados para a colheita dos dados, assim também como outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenómeno e fixar o que o autor define como corpus da investigação, que seria a especificação do campo que o investigador deve concentrar a sua atenção.

A descrição analítica: nesta etapa o material reunido que constitui o corpus da pesquisa é aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias.

Interpretação referencial: é a fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição, baseando-se em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das ideias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Assim esta investigação exploratória não pretende testar hipóteses, mas sim gerá-las e compará-las com outros estudos teóricos já realizados e mencionados anteriormente, pois estamos perante um tópico que ainda não é bem compreendido. A análise comparativa dos casos pode ser uma maneira útil de gerar hipóteses sobre os fenómenos complexos, pelo que as entrevistas aliadas aos testemunhos recolhidos através de investigação documental permitem o reconhecimento e a avaliação dos padrões encontrados.

Por esse motivo foram usadas tabelas e matrizes que permitiram a comparação dos testemunhos e assim a triangulação das diversas fontes de informação (entrevistas e análise documental) focando particularmente nos padrões que parecem caracterizar muitos ou a maioria dos testemunhos.



4. Estudo do Caso AIESEC: A organização e os seus membros

4.1 A organização

AIESEC é uma organização global, não política, independente, sem fins lucrativos, gerida exclusivamente por estudantes e recém graduados do Ensino Superior. Os seus membros interessam-se nos assuntos mundiais, liderança e gestão. AIESEC não discrimina com base na raça, cor, género, orientação sexual, crença, religião, ética e origem social.

A AIESEC é actualmente a maior organização mundial gerida exclusivamente por estudantes, possui uma network internacional de 100 países e em pleno crescimento, actualmente com 23.000 membros de 1.100 universidades. Com uma network de 800.000 Alumni (antigos membros) e estabelecem parcerias a nível mundial com mais de 3.500 organizações.

A AIESEC assume-se como a plataforma internacional que permite aos jovens descobrirem e desenvolverem o seu potencial, proporcionando 5.000 oportunidades de liderança anuais aos seus membros. A AIESEC desenvolve ainda um Programa de Estágios Internacionais através do qual efectua 4.500 intercâmbios anuais, estabelecendo assim um contacto privilegiado entre Universidades e Empresas.

A AIESEC Way não é apenas uma descrição do caminho que ambicionam para obter um impacto positivo na sociedade, mas também descreve o que fazem para alcançar a sua visão.

A sua plataforma internacional pretende proporcionar aos jovens a possibilidade de estes descobrirem e desenvolverem o seu potencial para promover a liderança e ter um impacto positivo na sociedade.

AIESEC procura possibilitar aos seus membros uma experiência integrada de desenvolvimento com oportunidades de liderança, estágios internacionais e participação em um ambiente global de aprendizagem.

Esta associação planeia as suas actividades e iniciativas em torno da sua visão “*Paz e desenvolvimento do potencial Humano*” e obedecendo aos seus valores:

Activating Leadership - Procurar liderar pelo exemplo e inspirar a acção pelos resultados alcançados. Tomar total responsabilidade do seu dever de desenvolver o potencial dos indivíduos

Demonstrating Integrity - A sua acção assim como as decisões tomadas revelam consistência e transparência. Procuram a verdade absoluta que os identifica com as suas origens.

Living Diversity - É preocupação dos membros da AIESEC aprender com os diversos modos de vida e opiniões presentes no actual ambiente multicultural. Respeitar e encorajar a participação de cada um na comunidade.

Enjoying participation - Criar um ambiente dinâmico e agradável através da participação activa e entusiástica de todos. Gostar de se envolver na AIESEC e perceber o seu papel na organização.

Striving for Excellence – Exigir sempre a mais alta qualidade em toda a sua actividade. Sem dogmas, estar atentos a oportunidades de evoluir e inovar.

Acting Sustainably - Agir de forma sustentável quer a nível interno quer para com a sociedade. Todas as suas decisões deverão ter sempre em conta necessidades futuras.

4.2 História

Nascida a seguir a segunda guerra mundial, um conjunto de estudantes de diversos países decidiram fundar um movimento com o objectivo de promover a interacção entre países e com isso promover a paz mundial. Nos primeiros anos da *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (AIESEC), as

actividades relacionadas com o intercâmbio consistiam em estágios internacionais, visitas de estudo e intercâmbio de informação relacionada com os estudos.

Hoje em dia, o acrónimo francês da AIESEC já não é usado pela associação, devido ao facto que ao longo da sua história a associação expandiu a sua área de actuação para outros campos que não só a Economia e as ciências sociais. Assim, hoje AIESEC é simplesmente o nome desta associação e as suas letras não têm nenhum significado específico.

Durante os estágios internacionais os membros dos “comités locais” receptores desempenhavam um papel determinante na integração e exposição dos estagiários com a cultura e a economia dos pais e da região.

A mudança do foco da associação para o desenvolvimento do potencial humano ocorreu nos anos 70 com o objectivo de preparar os membros da AIESEC para o seu futuro no meio empresarial.

Este alinhamento da associação no seu global conduziu ao surgimento de *International Theme Programmes (ITP)*, fazendo deste, parte formal da actuação da associação ao nível global.

Dentro dos diversos temas abordados a nível internacional, as discussões eram desenvolvidas adoptando varias vertentes e pontos de vista adaptando-se assim não só á realidade de cada país e de cada região mas também reconhecendo que o mundo estava em constante progresso e desenvolvimento. Ainda assim associação conseguia provocar um impacto e desenvolver o interesse por estes temas nos diversos países.

Numa tentativa de discutir os desafios do amanhã e se tornar um agente de mudança surgiu em 1988 a AIESEC *Global Seminar Series (AGSS)*. Estas series de seminários eram conduzidas não só com o objectivo de educar os jovens mas também de debater as suas opiniões relativas a tópicos relacionados com o desenvolvimento sustentável de forma a estes poderem desencadear um impacto positivo na sua sociedade enquanto futuros líderes.

No final dos anos 80 nasceu o *Global Theme Programme (GTP)*. Embora similar ao AGSS, este tinha uma natureza mais pró-activa como por exemplo o tema de

“Entrepreneurship and Corporate Responsibility: New Opportunities for Global Development”.

Na década de 90 com o intuito de facilitar e melhorar o Programa de Estágios a organização apostou fortemente nos sistemas de informação criando a sua intranet na qual se encontra uma base de dados mundial das empresas que desejam um estágio e dos membros da organização que desejam ir para estágio. Em 1997 foi lançada a primeira versão desta base de dados, o *Insight I*, o *Insight II* em 2001, o *Insight XP* em 2004 e no próximo mês de Agosto espera-se ansiosamente a entrada da nova intranet da AIESEC, construída em parceria com a Tata Consultancy Services.

Já nos anos 2000, a organização viu um aumento continuado da sua performance relacionada com os estágios internacionais atingindo em 2008, mais 5000 estudantes enviados para fazer estágios internacionais em todo o mundo. A introdução dos estágios de desenvolvimento, foi uma aposta da associação para diversificar o portfolio de experiencias proporcionadas, conduzindo assim a um maior impacto nos jovens e nas comunidades afectadas.

Actualmente a AIESEC assume-se como uma plataforma internacional para os jovens descobrirem e desenvolverem o seu potencial. As abordagens inovadoras para desenvolver os jovens focam-se num papel pró-activo, desenvolvimento do conhecimento e de uma visão própria, construção de networks internacionais e o desenvolvimento da capacidade de ser um agente de mudança. Alcançam estes resultados através de uma plataforma internacional de oportunidades que promove mais de 5000 mil oportunidades de liderança, 4000 oportunidades de estágios internacionais e mais de 350 conferências por ano.

4.3 Projectos

No seio da AIESEC, surgem anualmente dezenas de projectos desenvolvidos ao nível local, nacional e até internacional, promovendo o Empreendedorismo Social ou tendo em conta questões de ordem social e/ou ambiental. Tendo em conta a extrema



Figura 3 - Norman Barnett & Bharat Bhasin Award

importância deste tópico, a AIESEC conjuntamente com alguns dos seus parceiros criaram um prémio anual (Norman Barnett & Bharat Bhasin Award) que visa distinguir e premiar as melhores iniciativas neste campo.

Este premio criado em 1980, foi introduzido no Congresso Internacional em Chicago patrocinado por dois alumni da AIESEC, Bernd Thomas, (Presidente da AIESEC Internacional 1958-59) e Victor Loewenstein (AI Secretary-General 1961-1962.), com o propósito de honrar a trágica morte de um membro da AIESEC nos EUA (Norman N. Barnett). Depois de vários anos o prémio foi suspenso mas reintegrado alguns anos depois por um grupo de AIESEC alumni que o apoiam e patrocinam. Desta nova reintegração sai um novo prémio chamado de Norman Barnett & Bharat Bhasin Award, sendo o segundo nome também aliado a um trágico acidente de um membro da AIESEC na Índia (para mais informação consultar o site www.aiesec.org)

Estes prémios são atribuídos todos os anos durante o Congresso Internacional da AIESEC, sendo que o próximo ocorrerá na Malásia no próximo mês de Agosto.

Segue-se uma breve descrição de alguns projectos com maior orientação social que estão a ser/foram realizados por membros da AIESEC em todo o mundo.



Figura 4 – Cartaz de uma actividade desenvolvida pela AIESEC

4.3.1 The Awakening Dragon CSR Program, AIESEC China

The Awakening Dragon CSR Program teve como focus a sensibilização para o tema da responsabilidade social entre os estudantes chineses, bem como voluntários internacionais, sobre as diversas questões sociais que são prementes na China.

O projecto foi assente em quatro diferentes actividades:

- Dois meses de ciclos da formação e debate sobre o desenvolvimento sustentável para estudantes chineses do ensino secundário em Pequim, Xangai, Tianjin, e Xian



Figura 5 – The Awakening Dragon CSR Program"

- Incentivar alunos do ensino primário e secundário os alunos a desenvolver uma aprendizagem em torno do tópico da energia limpa
- Proporcionar oportunidades estágios, envolver líderes sociais e fornecer informações abordando o papel da juventude na prevenção e educação em torno da SIDA/HIV
- Proporcionar oportunidades para jovens estrangeiros contribuírem no trabalho das ONG na China

No âmbito deste projecto foram integrados 56 estágios para estudantes estrangeiros na China e foram enviados 244 estudantes chineses para estágios no estrangeiro.

4.3.2 Social Entrepreneurship Project, AIESEC in Colombia

O projecto de Empreendedorismo social consistia num conjunto de vários subprojectos em torno do mesmo tópico e organizado por diferentes comités locais da AIESEC na Colombia.



Figura 6 – Social Entrepreneurship Project, AIESEC in Colombia

Dentro deste projecto, a maior iniciativa coube ao Comité nacional da AIESEC Colômbia que com a colaboração da "*Presidential Agency for Social Action and International Cooperation*" e o suporte da "*International Organization of Migration*", procuraram soluções que possam estabilizar a condição socioeconómica das populações em perigo nos subúrbios de grandes cidades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Bucarama, Armenia, Pereira e Manizales. Os objectivos deste projecto são concretizados através da sensibilização dos jovens colombianos para o problema do deslocamento das populações na Colombia. Estes, por sua vez, irão procurar consciencializar as suas comunidades para este problema e participar em ONGs ou outros projectos que procuram combater este problema.

No âmbito deste projecto foram integrados 51 estágios para estudantes estrangeiros na Colombia e foram enviados 15 estudantes colombianos para estágios no estrangeiro.

4.3.3 The Horizontes Project on Social Entrepreneurship

O projecto "Horizontes" é uma oportunidade para membros da AIESEC no Brasil e estudantes estrangeiros que se interessem por empreendedorismo Social, de terem uma experiência neste contexto



Figura 7 – Projecto Horizontes

através da AIESEC e assim terem um impacto positivo e significativo na sociedade brasileira durante os seus estágios em ONGs e "*Social Ventures*".

O projecto visa estabelecer a ligação entre jovens indivíduos com grande potencial com iniciativas de empreendedorismo social, com o objectivo de procurar estabelecer um ambiente de constante troca de experiências entre os estagiários e as organizações participantes (Ashoka e Artemisia). Através deste projecto, procura-se acima de tudo a criação de uma geração de jovens que se interessem por este tópico e que possam estabelecer um impacto positivo na sua sociedade e nas organizações onde irão realizar a sua vida profissional.

Esta oportunidade foi proporcionada pela AIESEC no Brasil a 7 estudantes estrangeiros de fazerem um estágio no Brasil em torno deste tópico e de enviar 2 estudantes brasileiros para realizarem estágios dentro do mesmo tópico.

4.3.4 CODE- Social Entrepreneurship Project

Este projecto foi lançado e organizado pela AIESEC na China na primavera de 2008 e contou com a participação de 13 universidades em Pequim, Shangai e Hong Kong e mais de 350 estudantes.



Figura 8 – Projecto CODE

Este projecto consistia na organização de um curso de "*Social Business*" de seu nome CODE (*Center of Dream Enterprise*), oportunidades para estágios nesta área, uma competição de planos de negócios nesta área e a organização da *Young Social Entrepreneur Summit* (YSES).

A YSES consistia num evento que procura finalizar este projecto, através da apresentação dos planos de negócios sociais uma plateia constituída por professores, parceiros do projecto, outras empresas que possam estar interessadas em apoiar, *media* e população em geral.

A missão deste projecto era descobrir e desenvolver jovens empreendedores sociais na China, de forma a estes criarem as suas próprias empresas sociais. Através do desenvolvimento de processos, a AIESEC na China procurou promover, inspirar e incentivar os estudantes a tomarem a iniciativa de resolver os problemas sociais que os envolvem de forma criativa e inovadora.

A AIESEC na China acredita que os estudantes chineses podem começar a mudar o mundo agora através da criação de empresas sociais inovadoras.

4.3.5 Parceria AIESEC-Africa & ARYI

Em Fevereiro de 2007, a AIESEC África e a *African Regional Youth Initiative* (ARYI) anunciaram uma parceria que prevê a criação, implementação e avaliação de iniciativas relacionadas com o tema SIDA/HIV espalhadas pelo continente.

Esta parceria está neste momento a ser levada a cabo pela AIESEC através da promoção do empreendedorismo social nas populações mais jovens com o objectivo de gerar outras iniciativas que ajudem a combater o problema da SIDA/HIV e de outros desafios que existem na África.

É sabido que grandes ideias são a espinha dorsal de qualquer actividade empreendedora, mas se não existirem os meios e uma cultura que suporte estas actividades elas tendem a falhar. Esta parceria visa expor os jovens africanos a ferramentas que promovam a inovação e providenciem oportunidades para essas ideias se materializarem e criarem impacto social positivo em África, especialmente no combate á SIDA/HIV.

Trabalhando primariamente em 14 países (Botswana, Camarões, Ivory Coast, Egipto, Ghana, Kenya, Marrocos, Nigéria, Senegal, África do Sul, Tanzânia, Togo, Uganda e Zimbabwe) a parceria visa:

- Mobilizar recursos e expandir um "*peer education programme*" com o objectivo de encorajar, encaminhar e promover a comunicação entres os jovens e as organizações africanas de jovens que combatem o problema da HIV/SIDA e outros problemas importantes.
- Promover intercâmbios a nível nacional e internacional com o objectivo de promover e trabalhar em projectos locais focados nestes tópicos.

- Colaborar em actividades de interesse mútuo, como seminários, projectos, plataformas virtuais e conferências que promovam o empreendedorismo social, o desenvolvimento dos jovens, a liderança e os problemas sociais.

Os próximos passos desta parceria serão a expansão desta parceria para outros países africanos.

Como se pode constatar pelos exemplos atrás apresentados a esta Associação não só promove projectos de empreendedorismo social um pouco por todo o mundo, como também através de parcerias premeia estes mesmos projectos. Através destes, a AIESEC consegue não só desenvolver o potencial dos indivíduos assim também como formar centenas de novos empreendedores sociais de forma a estes terem um impacto positivo na sociedade que os rodeia.

4.4 As experiências na AIESEC: Testemunhos de vivências

4.4.1 Testemunhos publicados

Além das entrevistas a antigos membros da AIESEC que serão apresentadas mais adiante, interessa também apresentar alguns testemunhos de pessoas ou entidades que participam/participaram na AIESEC ou em algumas das suas actividades e projectos. Estes testemunhos não serão traduzidos, de forma a não desvirtuar as palavras e os sentimentos que os protagonistas quiseram passar durante os seus testemunhos.

“Estive na AIESEC entre 1964 a 1968. Posso dizer que devo muito à AIESEC, ela fez rasgar-me horizontes. Para além da experiência como membro tive imenso sucesso no estágio da AIESEC como “vendedor de bacalhau”.

Foi a minha primeira experiência profissional a sério. Após isto, permaneceram boas relações com o director geral da empresa norueguesa, que ainda hoje é meu amigo. Este estágio marcou-me imenso porque foi uma experiência de confiança.”

Murteira Nabo – Bastonário da Ordem dos Economistas

“The United Nations has long recognized that the imagination, ideals and energies of

young men and women are vital for the continuing development of the societies in which they live. And since its inception in 1948, AIESEC has contributed to this development by serving as an agent of positive change through education and cultural exchange. In an era of globalization, your programs have helped young people around the world to develop a broader understanding of cultural, socio-economic and business management issues.”

Kofi Annan – Antigo Secretário Geral das Nações Unidas

"AIESEC is an effective advocate for young people and their aspirations for the future of their communities. It helps form responsible citizens with a worldwide vision.

Its members are interested in actively participating, as future leaders in the economic world, in building a better society, helping identify and address issues that affect the well-being of communities and global society."

Federico Mayor – antigo Director Geral da UNESCO

“AIESEC produces global citizens who will hopefully understand and practice the values of open society in their companies and communities. This organization of bright, enthusiastic young people from all corners of the globe is dedicated to providing international internships that serve both its student members and participating companies and promote understanding between cultures. The foundations I established and currently fund promotes AIESEC’s activities in many countries...”

George Soros – Chairman da Open Society Institute

ROTTERDAM, December 16th, 2008

Speaking to AIESEC in Finland, Martti Ahtisaari recalled warmly his time in AIESEC, as a university student. Mr Ahtisaari was a member of AIESEC in the early 1960's and continues to endorse the relevance of working with young people to build peace and international co-operation.

In his recent video message to AIESEC in Finland, Mr Ahtisaari speaks warmly of his time in AIESEC, recalling the important contribution made in organizing international internships and the strong friendships he built as a member and then alumnus of the association. Mr. Ahtisaari was, last week, awarded the Nobel Peace Prize in a ceremony in Oslo, and has also been awarded the UNESCO Peace Prize for 2007.

In an interview with AP Television News following the announcement of his achievement, Mr. Ahtisaari expressed his ongoing commitment to supporting the next generation in their challenges, namely youth unemployment. "Making peace is one thing but then how to build a peaceful society from there requires as much effort as the peace negotiations" said Mr. Ahtisaari.

Founded in 1948, the youth-run network AIESEC is celebrating 60 years of enabling the leaders of tomorrow. "AIESEC is more than anything, an environment which has the ability to accommodate all types of people, take excellent care of them, and one day send them all off to all corners of the world for purposeful action" says Mairi Jüriska, a recent alumni of the association.

Martti Ahtisaari – Nobel da Paz em 2007

"As a young man in the 1970's, I was very impressed by the predictions of the Club of Rome according to which some people believed that we would end up in a major environmental catastrophe and shortage of resources after the year 2000. The past decades have shown that those fears were exaggerated; nevertheless, such progress does not come automatically, but has to be fought for continuously. I am a believer in the possibility of sustainable development while simultaneously increasing the quality of life for all people on this planet. Significant efforts will have to be made to achieve that goal, not least in the transportation and logistics industries.

That is why DHL is very actively pursuing and supporting the worldwide agenda for sustainable growth. We contribute to forums and initiatives, and we try to be model corporate citizens in all countries where we operate. We also play a role in many spontaneous disaster relief efforts after earthquakes or other natural catastrophes, often by providing our planes for relief efforts. We are also known as the company that is always the first into a market and the last, if ever, to leave it in times of crisis. We continued to serve the entire Middle East region during the Gulf war, and we re-opened our business in Afghanistan earlier this year, only months after the war had ended. In this way, we establish means of communications and distribution to the most difficult spots in the world; on the list of the 40 most dangerous country of the world, we serve every single one.

I personally believe that the best long-term strategy to make this world a better place is to educate young people and in particular young leaders about the moral values of humanity and the values of sustainable development. Therefore, I have always enjoyed educational meetings with pupils or students, and I have served on the advisory committee of AIESEC International for many years after I finished my studies.

I believe that AIESEC has a major role to play to prepare the world's future leaders for an agenda of human values and sustainable development. The centers of power are becoming increasingly cross-cultural and multi-national. National governments see themselves delegating more and more powers to international political bodies and MGOs. Multi-national companies form other centers of power and are increasingly engaging in shaping the political and social fabric around them over and above their more narrowly defined business goals. The world needs cross-cultural leaders who can navigate these changing structures, guided by a clear map of values."

Uwe Doerken – Antigo Chairman e CEO da DHL e actual presidente e Fundador da MIKIDA

"When I joined AIESEC in 1991 at a small university in Port Elizabeth, South Africa, my intentions were far from going on a traineeship. After 4 years of AIESEC in South

Africa, I served on AIESEC international. It was then that I had the privilege to see the magnitude of what was possible through our exchange process. It was the opportunity to see what AIESEC had offered to so many people around the world, but also to see how much more we could and really should be doing with our exchange program. My passion and commitment at the time was to help change the way we as AIESECers view our core program. And this involved understanding the impact that exchange could have in creating agents of positive change.

But what did this really mean? For one, it was about exposing SNs to diverse learning and involvement. This meant partnering with organizations where trainees could get involved in projects, it meant that companies with trainees understand the expectations of creating a leadership and learning experience for trainees, and it meant that we needed to think more creatively about how and where we are raising traineeships. For this reason, I helped set up YDEP - the youth development exchange program - which, back then, was an effort to raise more traineeship in NGO's. Together with many individuals, I was responsible for introducing Corporate Social Responsibility as a major component to trainees' experiences. This included convincing companies of the value and importance of involving the trainee in its sustainability and volunteering initiatives. It also involved building a strategy for raising traineeships, which directly work in the area of CSR.

And I can ramble forever about our efforts to help the association realize the capacity to develop a truly relevant and internationally recognized learning experience through our exchange process. But I won't. What did happen from this experience was that I realized the need to walk the talk. So I went on a traineeship with PwC in New York. My responsibilities included setting up a nation-wide community involvement program for all employees of PwC in the US, as well as working on diversity-recruiting strategies. My role was essentially to convince partners and managers of the importance of getting their employees involved in identified key areas of community service. Again, I was challenged to actually do all of the things I was trying to promote in the firm.

So I chose to do one of 2 things - I mentored a 65 year old, unemployed man from Harlem, New York, through a program called Welfare to Work. For 6 months, I met

with Harold every Saturday morning to coach him on computer skills, interview skills, writing his resume etc. One of my proudest moments was when Harold got a job, working in an office for the national parks board.

The second thing I chose to do was volunteer myself as a tutor to 8th grade students at a high school in Harlem once a week. It was basically a program that taught them about life skills - career choices, money management, study skills and entrepreneurship. Many of these students came from broken homes and desperately poor backgrounds (yes, even in America), so had never been exposed to such opportunities. It was an eye opener - that only a few kilometers north of the wealthiest areas of New York, such realities existed. It reminded me very much of growing up in South Africa, where we lived in similar warped environments.

I often wonder about who benefited more from those experiences:

Harold and the kids I taught, or me. I learnt so much about myself and my convictions from those encounters. Sometimes more than I ever did sitting in a fancy hotel at an AIESEC conference. And it was at this stage of my life where I was at a crossroads - do I accept a permanent job at PwC, or go and do what became more and more of my passion - to be directly involved with empowering people, particularly those who don't have many choices in life, by helping them take responsibility for their futures.

And I chose to join a couple of Alumni friends in creating Pioneers of Change, an international learning network of young people applying their work to change that will serve the peoples of the world in a more sustainable way. Essentially, I'm still living those ideas that developed through my traineeship experience. I live in Johannesburg, South Africa, and work on many levels in changing the way individuals and organizations alike view their involvement in this turbulent society.

And I am one of many people that have been forever changed through an AIESEC traineeship experience. You all have such power to create that opportunity for others, including yourselves. I look forward to seeing how you will evolve this magical organization"

Colleen Bowker – AIESEC Alumnus

"As I contemplate on the first month of my internship in West Africa I have realized that in developing countries such as Cote d'Ivoire the key to helping prevent the expansion of viruses and diseases (from a sustainable point of view) such as HIV/AIDS is education, especially education of the younger population. That is why the ASK (Answers, Solutions, Keys) program is so effective and is needed in HIV/AIDS infected areas (such as Cote d'Ivoire). The purpose of the program (when well organized) is to educate high school and university students on topics not only surrounding HIV/AIDS, but sexual education, self-esteem and self-growth (topics that shape your personal actions and thoughts). This causes a domino effect, as when one individual is educated they will spread the word to 5 of their friends, etc. Being a part of the ASK program in Abidjan and seeing the keen faces of the students at the sessions (who I must add are not there out of force but out of personal choice) melts my heart. Education really can be applied around the world, it may not have such a huge impact as it does on developing countries but it does work.

However in cases where you are educating larger "communities" and villages, you need a different approach than to come in with your ideologies of development and education of "this is HIV/AIDS and this is what you need to do to stop the epidemic". Fortunately during my internship, I have also been given the opportunity to work in a non for profit NGO based in Abidjan called Le Soutien (www.lesoutien.org) and it is through this organization that I have learned that the most effective way to spread education and help in the domain of HIV/AIDS is to go straight to the source (the children and especially the orphans affected and infected by HIV/AIDS, and also women empowerment). The non-for-profit focuses on providing resources for orphans and vulnerable children affected and infected by HIV/AIDS (OVC).

Another project they are working on is called Project NUNSSEU (The child is the future) this is a project based in Danane (Village in the North of Cote D'Ivoire) for a period of 3 years (10 villages each year). The counselors in the Le Soutien office in Danane travel to each village and help to mobilize the village. Since women are the heart of the household (without women you cannot have children), Le Soutien focuses on women empowerment and provides women groups with land so that they can make

money and feed their children. Since the village sees this positive impact that the organization does then they can trust the organization and are able to be mobilized on topics such as HIV/AIDS.

Through this whole experience, I have found that short-term development internships really are about learning and experiencing, a lot of self-growth. And the only way that we can really “make a difference” and create a “sustainable environment” is to bring back what we have learned to the same domain back home. We need to share our stories with others and exchange our new networks with each other to create a large global circle.”

Marcia Tiro - Development Intern in Cote d’Ivoire

“I’m assisting my managers in reaching out to government leaders in the European Union institutions to make them aware of Microsoft CSR initiatives mainly in the area of environment, e-health and education. What I love about my internship with Microsoft is that I learn a lot about how such a huge company is functioning and dealing with such topics. Besides, as a graduate in international relation, I enjoy getting to know the EU institutions and sometimes participate in some meetings due to my internship.

I was very surprised and impressed by the work Microsoft is doing all over the world mainly through its departments of Citizenship and Community Affairs. Microsoft is working closely with NGOs and foundations to enable them to perform through different initiatives such as software donations, support to apply for international grants, IT skills building and more. On environment, Microsoft is investing a substantial amount of its 9 billion dollars budget in Research and Development to develop more energy efficient software and operating systems like the upcoming Windows 7. I was for instance very impressed by a prototype that Microsoft Research has produced. It’s a USB stick called Somniloquy that once introduced in your computer augment network interfaces while your computer is at sleep and can reduce energy consumption between 60 and 80 %!

As local and then national Vice President External Relations, I was the one who was responsible for engaging companies in AIESEC activities. I had to find ways to involve them in our internship program but also in our national conferences and other projects. Thanks to AIESEC I had the immense privilege to interact regularly in my mid twenties with business leaders all over my country. And that's by working closely with them that I could have a glimpse of their business activities, CSR being one of them. I discovered that companies in Switzerland were much more active than I thought in this area and were running many interesting and meaningful programs. The more closely I worked with them, the more aware and interested I became about CSR.

During my time in AIESEC, I was surrounded by like-minded people all over the world that became eager to do something with their life. Some people wanted to improve education in their countries, other started their own business or NGO while others currently work in CSR branches of well-known corporations. AIESEC not only provided them with key competencies to improve the state of the world, it provided them with a set of values that will hopefully guide their life and their work in the future. When some of the AIESEC alumni will work for a SME or a multinational company later on, I hope that not only the competencies gained but mostly their values and their mindset will impact their colleagues, their partners, their business and their community at large. At least, the potential is there. That's for me how AIESEC is making an impact in CSR and sustainability."

Luca Nizzola, Citizenship Coordinator at Microsoft

Como estes testemunhos transcritos anteriormente, existem milhares de pessoas nas quais a AIESEC teve e tem um impacto determinante na sua vida e na maneira sustentável como estas encaram cada decisão das suas vidas pessoais e profissionais.

Desta forma, e como referido anteriormente vamos proceder de seguida a análise dos testemunhos anteriormente descritos de forma a descobrir padrões similares que possam servir de base de comparação para as entrevistas e assim formar hipóteses mais sólidas.

Todos os artigos e testemunhos anteriormente descritos, uns a nível pessoal (pessoas que participam actividades realizadas pela AIESEC) e outras a nível externo (pessoas

que testemunham actividades realizadas pela AIESEC) falam de como a AIESEC promove o desenvolvimento de empreendedores sociais.

Após a leitura destes testemunhos/artigos e tendo em consideração um dos pontos fracos deste tipo de análise (as tendências dos autores dos documentos e o propósito com que estes os produziram) é possível identificar padrões comuns entre os mesmos. Para isso foi elaborada um quadro (quadro 10) com o objectivo de comparar os vários testemunhos.

Quadro 6 – Resumo/pontos a retirar dos Testemunhos

| <u>Características</u> | <u>Excertos comprovativos</u> |
|---|---|
| Papel/missão da AIESEC: | <p><i>“agent of positive change through education and cultural exchange”</i></p> <p><i>“Helps form responsible citizens with a worldwide vision. “</i></p> <p><i>“AIESEC produces global citizens who will hopefully understand and practice the values of open society in their companies and communities”</i></p> <p><i>“AIESEC has a major role to play to prepare the world’s future leaders for an agenda of human values and sustainable development”</i></p> <p><i>“the best long-term strategy to make this world a better place is to educate young people and in particular young leaders about the moral values of humanity and the values of sustainable development.”</i></p> <p><i>“The world needs cross-cultural leaders who can navigate these changing structures, guided by a clear map of values”</i></p> |
| Impacto e experiencias através da AIESEC | <p><i>Compreensão/Entendimento Cultural:</i></p> <p><i>“providing international internships that (...) promote understanding between cultures.”</i></p> <p><i>“develop a broader understanding of cultural, socio-economic and business management issues”</i></p> <p><i>“short-term development internships really are about learning and experiencing, a lot of self-growth. And the only way that we can really “make a difference” and create a “sustainable environment” is to bring back what we have learned to the same domain back home.”</i></p> |

“build peace and international co-operation.”

“you need a different approach than to come in with your ideologies of development and education”

“ela fez rasgar-me horizontes”,

“that shape your personal actions and thoughts... and causes a domino effect”

Identificar Oportunidades

“helping identify and address issues that affect the well-being of communities and global society.”

“I chose to join a couple of Alumni friends in creating Pioneers of Change, an international learning network of young people applying their work to change that will serve the peoples of the world in a more sustainable way”

Paixão

“I am a believer in the possibility of sustainable development while simultaneously increasing the quality of life for all people on this planet”

Network

“strong friendships he built as a member and then alumnus of the association”

Através do quadro anteriormente apresentado (quadro 10), podemos constatar que embora estes testemunhos tenham sido proferidos com objetivos, circunstâncias e períodos temporais diferentes existem diversos pontos em comum (padrões).

No que diz respeito ao papel/missão da AIESEC, a maioria dos testemunhos fala da importância desta para a preparação dos jovens no sentido destes se tornarem agentes de mudança positiva na sociedade, o que, coincide também com a missão e valores da associação apresentados anteriormente.

Outro padrão que se pode também constatar com este quadro é a menção a diversas competências que são repetidas directa ou indirectamente em diferentes testemunhos. É o caso da Liderança, Guiado por valores, Paixão e sensibilidade e relações interculturais que são descritas de seguida.

Liderança: Esta é uma característica já vastamente descrita por diversos autores, e comum a maioria dos artigos referentes ao fenómeno do Empreendedorismo ou Empreendedorismo Social.

Podemos observar através dos vários testemunhos, a importância desta característica pessoal no processo de criar mudança social. Todos eles reconhecem directa ou indirectamente através dos seus discursos, que para as mudanças acontecerem estas têm de ser introduzidas por pessoas com capacidade para liderar esse processo. Também são referidas experiências que ajudam a moldar esta competência intrínseca a qualquer empreendedor de sucesso, seja este de ordem social ou não.

Guiado por Valores: Também são referidos vários termos como “cidadania”, “responsabilidade” e “valores” que no fundo transportam a mensagem inerente e inequívoca, de que a AIESEC ao planear as suas acções de forma responsável e guiada por valores morais, ambientais e outros, procurando dar o exemplo aos jovens que ambicionam tornarem-se agentes de mudança. Esta competência é como vimos anteriormente no enquadramento teórico, referida por diversos autores (Drayton, Davis, entre outros) como sendo uma competência inerente a qualquer empreendedor social, embora não sendo intrínseca ao empreendedor tradicional.

Sensibilidade e relações inter-culturais: Fica também claro com estes testemunhos que a AIESEC promove a interacção entre culturas não só com o objectivo máximo de preservar a paz, mas também com o objectivo de fazer com que os seus membros sejam expostos a ambientes culturais distintos e com isto aprendam (entre outras coisas) a ver a realidade que os rodeia de forma diferente e a adaptar-se a ambientes alheios a sua zona de conforto. Esta competência de adaptação a outras culturas e às novas situações que aparecem pela frente do empreendedor é referida também na literatura sobre este tópico, nomeadamente através de Dees, Alvort entre outros.

Paixão pela sua missão: Embora não referida directamente pela maioria dos testemunhos, está bem patente a paixão que estes transmitem nos seus discursos. Também tendo em consideração a literatura revista anteriormente, muitos autores (Morte et al, Roberts, Hartigan, etc.) referem a importância da paixão como uma característica importante e inerente a qualquer empreendedor social, sem a qual estes não seriam capazes de superar todos os obstáculos que se prendem com a sua missão.

Identificação de oportunidades: Embora também não referido directamente mas patente nos vários discursos é a capacidade destes futuros líderes de pensar em grande e identificar as “oportunidades” de acção, estabelecerem parcerias (*network*) enfrentando barreiras que quando quebradas possam catapultar as suas acções e provocar uma mudança sistémica na sociedade

4.4.2 Entrevistas

Como referido anteriormente foram realizadas entrevistas a 5 empreendedores sociais, que foram seleccionados tendo em consideração 3 diferentes factores: a localização (parte do globo), o âmbito das iniciativas (social, ambiental) e o tipo de organização utilizado como veículo (empresas, ONG, *joint ventures*, etc.), pois o objectivo final é encontrar padrões semelhantes independentemente dos perfis em análise serem distintos. Apresentam-se nos quadros seguintes o perfil dos entrevistados tendo em conta a experiência na AIESEC e a sua actividade profissional actual.

Quadro 7 – Perfil da entrevistada Sarah Bostwick (anexo 2)

| SARAH BOSTWICK |
|--|
| EXPERIÊNCIA NA AIESEC: AIESEC Michigan – Começou como estudante voluntária na qual participou e liderou diversos projectos acabando por ser directora da área de finanças na direcção daquele comité local. AIESEC Central America South – Responsável pela fusão dos comités nacionais da Costa Rica e do Panamá. AIESEC South America – pertenceu ao comité regional da América do sul, no qual foi responsável por supervisionar projectos locais de responsabilidade social de 17 países. UBS AG – Foi responsável por coordenar globalmente todos os aspectos inerentes a parceria com a AIESEC. |

PROFESSIONAL:

Sustainable Consultant na BSD Consulting – nesta empresa procede á consultadoria de empresas privadas procurando aumentar a competitividade das mesmas e tornando-as mais sustentáveis em tópicos como: gestão do risco, *reporting*, *governance*, gestão de riscos, produção, cadeia de abastecimento & direitos humanos, gestão de Stakeholders (ou seja, criação de valor mais do que apenas para accionistas), condições de trabalho, investimento responsável, o impacto ambiental e eficiência, produção e design.

Quadro 8 – Perfil do entrevistado Saurabh Bhandari (anexo 3)

SAURABH BHANDARI

EXPERIÊNCIA NA AIESEC:

AIESEC Jaipur – começou como membro voluntário acabando por ocupar um lugar na direcção local deste escritório da AIESEC.

AIESEC Hungria – Trabalhou durante um ano na direcção nacional da AIESEC Hungria sendo responsável pela área de Exchange.

UBS AG – Através do programa de estágios internacionais, ocupou o cargo de gestor de projectos na UBS AG em Zurique.

PROFESSIONAL:

Fundador e CEO – Após o seu estágio na UBS, decidiu voltar para a Índia e fundar a sua empresa em Jaipur. Esta é uma organização que através de Soluções de energia Solar e Soluções para a redução do Consumo de energia pretende revolucionar o uso de energias renováveis na Índia.

Quadro 9 – Perfil do entrevistado Abhinav Gupta (anexo 4)

ABHINAV GUPTA

EXPERIÊNCIA NA AIESEC:

AIESEC Mumbai – participou neste comité local da AIESEC durante três anos, sendo que dois destes desempenhou cargos de liderança na direcção local, sendo um ano director da área de Exchange e outro ano director da área financeira.

AIESEC Índia – Foi durante o período de um ano vice-presidente do comité nacional da Índia e responsável pela área de Branding e Marketing

AIESEC Polónia - Foi durante o período de um ano vice-presidente do comité nacional da Polónia e responsável pela área de Branding e Marketing

AIESEC Internacional – Trabalhou durante um ano no escritório global da AIESEC, no qual foi responsável global pela área de Branding e Marketing

PROFESSIONAL:

Gestor de Projecto – Depois de ter concluído o seu mandato na AIESEC Internacional, voltou para a Índia e em parceria com uma Fundação em Mumbai, está a implementar um projecto com o objectivo de promover a prática de desportos pelas crianças que vivem nas zonas pobres da cidade, pois o desporto é uma ferramenta que ajuda estes jovens a desenvolver competências e a aprender conceitos que um dia lhes permitirão sair do ciclo de pobreza onde vivem. Este projecto conta já com a colaboração de mais de 100 escolas municipais em Mumbai.

Quadro 10 – Perfil da entrevistada Mairi Juriska (anexo 5)

MAIRI JURISKA

EXPERIÊNCIA NA AIESEC:

AIESEC Tartu – Começou como membro voluntário responsável por um projecto de

Exchange, sendo que no ano seguinte encabeçou a direcção deste comité local.

AIESEC Estónia – Encabeçou a direcção nacional da AIESEC na Estónia durante um ano.

AIESEC Internacional – Trabalhou no escritório global da AIESEC no papel de directora regional da WENA (Western Europe and North America).

PROFESSIONAL:

Directora Executiva – Depois de ter concluído a sua experiência na AIESEC Internacional começou a trabalhar na Health Estonian Foundation (HEF), uma organização social que visa envolver as empresas na resolução de importantes desafios de saúde pública na Estónia.

Quadro 11 – Perfil do entrevistado Edyson dos Santos (anexo 6)

EDYSON DOS SANTOS

EXPERIÊNCIA NA AIESEC:

Comité Local na Venezuela – foi membro voluntário de um dos comités locais na Venezuela.

AIESEC Peru – Foi responsável por projectos de educação e interacção com povos Indígenas da AIESEC Peru.

AIESEC Germany – Pertenceu á National Trainers Team na Alemanha, estando responsável por um projecto que visava a abertura destes estudantes ao exterior.

AIESEC Equador – Participou na direcção nacional da AIESEC Equador, sendo responsável pela área de relações externas.

Comité Local na Venezuela – depois desta experiência no equador, foi eleito presidente do seu comité Local na Venezuela.

AIESEC Venezuela – Foi presidente da direcção nacional da AIESEC na Venezuela.

AIESEC Macedónia – Depois do seu mandato na AIESEC Venezuela foi eleito para a direcção nacional da AIESEC na Macedónia, sendo responsável pela área de desenvolvimento de recursos Humanos. No ano seguinte foi eleito presidente da direcção nacional da AIESEC neste país.

AIESEC Internacional – Foi eleito no ano seguinte para a direcção global da AIESEC, sendo responsável pela região de África e MINA (Midle East and North África). No ano seguinte, foi eleito presidente da AIESEC Internacional.

PROFESSIONAL:

CEO – Depois do seu mandato como presidente da AIESEC Internacional, decidiu aceitar o desafio em Portugal que lhe foi apresentado através da network de contactos que tinha estabelecido. A empresa de seu nome weekego na qual é CEO é uma “*Social Venture*” fundada com o objectivo de promover a troca e interacção entre culturas assim como proporcionar uma experiencia profunda com a comunidade local, envolvendo as pessoas em actividades que são únicas á localização seleccionada, contribuindo assim também para o desenvolvimento destes povos.

Com base nos dados apresentados anteriormente sobre os entrevistados, é possível responder á primeira questão enunciada anteriormente. É possível constatar que apesar da maioria dos entrevistados não terem mais de 30 anos (com excepção de Edyson dos Santos com 34), todos eles já ocupam lugares de liderança/responsabilidade nas organizações em que actuam, sejam estas ao nível de projectos ou da própria organização em si.

Também é possível constatar que enquanto membros da AIESEC, todos eles tiveram uma forte componente de experiência internacional e de liderança, tendo dentro da organização ocupado não só vários cargos de liderança no seu país, mas também noutros países onde a associação está presente tendo todos eles uma experiência de mais de quatro anos na associação.

As respostas às perguntas efectuadas, assim também como alguma informação auxiliar sobre estes projectos podem ser encontradas em anexo (anexo 2-6). Após análise das entrevistas foram de facto encontrados vários padrões comuns a todos ou á maioria dos entrevistados.

Quando questionados sobre a razão pela qual tinham decidido enveredar por um projecto profissional nessa área em detrimento de um projecto numa área mais tradicional (pergunta 4), todos os entrevistados referiram a necessidade pessoal em fazer algo que tivesse um impacto positivo na sociedade e mais directamente na vida das pessoas, revelando na resposta á questão seguinte (pergunta 5) que esta necessidade era fruto das várias experiencias de liderança na AIESEC, da rede de contactos conseguida através da AIESEC, a abertura dos horizontes para este tipo de oportunidades e acima de tudo pelos valores com que guiaram a sua carreira na associação e que acabaram por moldar as pessoas que são hoje.

Na pergunta numero seis, foi evidente através da sua definição de Empreendedorismo social, que todos colocavam a missão social como centro da definição, sendo também de realçar a menção que todos os entrevistados faz á necessidade da aplicação de modelos de gestão á sua actividade como forma de atingir o impacto social desejado e reproduzi-lo.

Quando questionados directamente (pergunta 7) de quais eram as principais competências que um empreendedor social deveria demonstrar, as suas respostas foram mais uma vez semelhantes. Desta forma, proceder-se-á a descrição das características/competências que foram referidas pelos entrevistados, assim também a maneira como a AIESEC ajuda a desenvolver essas competências.

Capacidade de Comunicação e Interacção com diferentes pessoas – A maioria dos entrevistados mencionou diferentes definições como capacidade de ouvir, empatia, capacidade de fusão, etc. que podem ser englobadas neste ponto. Esta habilidade de conseguir comunicar com diferentes tipos de pessoas independentemente da sua cultura, formação ou hierarquia é de facto uma competência que os entrevistados sublinham

como muito importante, principalmente devido ao facto que só assim conseguem ajudar naquilo que as pessoas/comunidades/sociedades realmente necessitam.

Em relação à forma de como a associação AIESEC contribuiu para o desenvolvimento desta competência, os entrevistados referem que esta foi desenvolvida ao longo da sua carreira na associação e através de um conjunto de experiências que a associação lhes proporcionou. Experiências essas como a possibilidade de comunicar e estabelecer diálogos com diversas pessoas de diferentes culturas e backgrounds, possibilidade de viver e trabalhar num outro país que não partilha a mesma cultura, crenças e valores, entre outras experiências que foram também referidas na segunda pergunta quando estes descreveram os momentos da sua carreira na AIESEC que mais os marcaram de forma positiva.

Capacidade de Inspirar e "live by example" - Também presente na maioria dos discursos dos entrevistados, esta competência/característica é referida como a necessidade de inspirar os stakeholders, de fazer com as nossas palavras sigam as nossas acções, guiar as suas acções através de valores, etc. Esta competência é referida por alguns dos entrevistados como fulcral para qualquer empreendedor social. A necessidade de os empreendedores serem capazes de inspirar outros não só através das suas palavras mas acima de tudo através das suas acções é também uma competência mencionada atrás por alguns autores interessados neste tema.

Foi referido pelos vários entrevistados que sendo a AIESEC uma associação também com fins sociais, os membros desta associação deparam-se desde o início com uma visão e um conjunto de valores que irão guiar os seus projectos e as suas acções dentro da organização. Essa experiência é interiorizada por muitos dos seus membros que mesmo depois de deixarem a associação aplicam esse conjunto de valores na sua vida pessoal e profissional inspirando os outros a fazer o mesmo.

Competências de Gestão – Embora esta não seja claramente uma competência exclusivamente necessária para os empreendedores de tipo social, é de realçar o facto de que a maioria dos entrevistados referiu a importância de ter experiência prática de

gestão. Com excepção de Edyson dos Santos que defende que o empreendedor social não necessita desta competência pois pode ser contratar alguém que faça esse trabalho, todos os restantes entrevistados realçaram a importância de ter experiência em gestão, ou uma maneira de pensar baseada na gestão ou até um conhecimento sólido deste tipo de empreendimentos.

Sem excepção todos referiram que através das várias experiências de liderança vividas na AIESEC, tiveram oportunidades de aprender e colocar em prática conhecimentos de gestão que adquiriram na associação ou na universidade. Também é referido que o contacto com parceiros institucionais, permitiu ajudar estes a perceberem como implementar estratégias ou até descobrir novos conceitos e maneiras de trabalhar.

Capacidade de identificar as Oportunidades – Também foi referida esta competência como sendo uma das mais importantes competências que um empreendedor social deve ter, sendo que os entrevistados se referiram a elas como a capacidade de ser empreendedor, “*capacity to design*” e visionário. Dentro destes conceitos os entrevistados referiram que é importante para um empreendedor social ser capaz de identificar as oportunidades e obstáculos acreditando sempre na concretização da sua missão.

O papel da AIESEC no desenvolver desta competência é crucial, visto que os entrevistados reconhecem que foi a associação que lhes abriu os olhos para as diferentes realidades que se passam a sua volta, embora não seja possível identificar o conjunto específico de actividades que contribuiu para o desenvolvimento desta competência.

Outras foram também as competências apontadas pelos entrevistados como a capacidade de pensar em grande (resultado da sua vivência na associação), ou a capacidade para resolver problemas e imprevistos (resultado de trabalhar numa associação sem fins lucrativos e por isso com recursos muito limitados) ou até um bom conhecimento do mercado (através da rede de contactos desenvolvida), mas importa realçar duas competências/características que embora não tenham sido referidas directamente nas entrevistas, foi bastante evidente que estavam presentes no seu discurso: a paixão pela sua missão e a capacidade de liderança.

Durante os discursos, foi notória a paixão que estes tinham pelos seus projectos e o orgulho que tinham pelos resultados alcançados enquanto membros da associação, embora não seja óbvio de que forma a associação contribuiu o desenvolvimento desta competência/característica. Já em relação á capacidade de liderança, é notório que esta capacidade foi desenvolvida através dos diversos cargos de liderança e responsabilidade que assumiram ao longo dos anos na associação, chegando a liderar centenas e milhares de estudantes e membros da AIESEC.

4.4.3 Triangulação e lançamento de hipóteses

Com base na análise dos testemunhos recolhidos e das entrevistas efectuadas, falta agora proceder a triangulação (quadro 12) destas duas fontes de informação (análise documental e entrevistas) e ao lançamento de hipóteses.

Quadro 12 – Triangulação das fontes de informação

| COMPETÊNCIAS | |
|---|--|
| Comum às duas fontes de informação | <p>Liderança – Embora esta característica não seja explicitamente referida durante as entrevistas consegue-se depreender das várias respostas dadas, que esta é uma característica intrínseca a qualquer um dos entrevistados. Em relação á análise documental, a palavra líder e liderança vinha foi referida diversas vezes por diferentes pessoas com o objectivo de classificar os membros da associação AIESEC. Referido foi também que esta característica podia ser desenvolvida principalmente através dos cargos de responsabilidade que os membros têm disponíveis dentro da associação.</p> <p>Paixão – Embora claramente evidente em qualquer uma das análises, não é claro qual o papel da AIESEC no desenvolvimento desta característica.</p> <p>Guiado por Valores – Foi referido pela maioria dos entrevistados, assim também como estava patente em muitos dos</p> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>testemunhos conseguidos, que estas pessoas acreditam que esta característica é de extrema importância para um empreendedor social. Também nas entrevistas ficou claro que a associação tem uma influência bastante forte no desenvolvimento desta característica, visto a própria associação ser uma organização sem fins lucrativos com uma missão social (Paz e desenvolvimento do potencial humana) e a sua gestão está assente num conjunto de valores.</p> <p>Capacidade de identificar Oportunidades – Esta é uma capacidade intrínseca a qualquer empreendedor seja este tradicional ou social. Embora também não seja perfeitamente claro quais as experiências que a associação proporciona para desenvolver esta característica, poder-se-á assumir que através das experiências de liderança numa organização sem fins lucrativos ajudem os membros descobrir novas formas, processos, etc., e com isto desenvolvam até certo ponto esta característica.</p> |
| <p>Apenas nos Testemunhos</p> | <p>Capacidade de se adaptar – É referido em vários testemunhos a importância desta característica que a associação desenvolve ao proporcionar experiência de carácter internacional, sejam estes estágios internacionais, experiência de liderança noutros países, etc. Embora não referido directamente pode-se observar (pergunta 2) que este foi um dos grandes pontos de aprendizagem que estes tiveram enquanto membros da associação.</p> |
| <p>Apenas nas Entrevistas</p> | <p>Capacidade de comunicação e interacção com diferentes pessoas – embora esteja relacionada com o descrito anteriormente (capacidade de se adaptar) visto estar presente a capacidade de interagir com diferentes pessoas, esta merece ser analisada separadamente visto ser uma característica enunciada pela maioria dos entrevistados como sendo uma das principais. Foi claro durante esta investigação que a associação em causa</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>desenvolve esta característica nos seus membros através da exposição destes a culturas e pessoas diferentes como também através das experiências de liderança que lhes proporciona; experiências essas que os obriga a desenvolver a o espírito de equipa e capacidade de comunicar de forma efectiva de modo a transmitir a sua ideia.</p> <p>Competências de Gestão – É evidente a importância revelada pelos vários entrevistados a esta competência, que também é assinalada por diversos autores na literatura. A associação ajuda no desenvolvimento desta competência através de um conjunto de experiências de liderança que permite aos indivíduos que passam por estas experiências de adquirirem um <i>know how</i>, que na maioria dos casos não está ao alcance das universidades a transmissão de tais conhecimentos.</p> <p>Capacidade de inspirar e “live by example” – Este é de facto também mais uma competência que embora referida pela maioria dos entrevistados, não é totalmente clara quais as experiências específicas que conduzem ao desenvolvimento da mesma embora possamos assumir que o conjunto de valores e missão social no qual os indivíduos se guiam enquanto membros ajude estes a levarem com eles os mesmos valores para a sua vida pessoal e profissional futura acabando por ser capazes (ate um certo ponto) de inspirar outros.</p> |
|--|---|

Desta forma e após analisado os resultados da triangulação entre as diferentes fontes de informação, pode-se proceder á criação de hipóteses.

Tendo em conta todas as competências e experiências referidas directamente e indirectamente podemos estabelecer uma primeira hipótese que assenta na ligação entre as actividades e a competências desenvolvidas.

Hipótese 1

A AIESEC desenvolve e promove experiências ao nível de i) liderança numa organização, ii) de natureza internacional e iii) de gestão de projectos (ver quadro 13) que permite o desenvolvimento de características específicas (algumas destas características podem ser desenvolvidas em todas as estas actividades desenvolvidas na organização).

Quadro 13 – Características desenvolvidas pelas experiências proporcionadas pela AIESEC

| Experiências | Características /Competências |
|---|---|
| Experiências de liderança dentro da organização | <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderança ○ Competências de Gestão ○ Capacidade de Identificar oportunidades ○ Guiado por Valores ○ Capacidade de adaptação ○ Capacidade de Comunicação e interação com diferentes pessoas |
| Experiências internacionais (estágios, cargos de liderança internacionais, CEEDs, reuniões internacionais, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidade de Comunicação e interação com diferentes pessoas ○ Capacidade de adaptação ○ Liderança ○ Capacidade de Identificar oportunidades |
| Projectos e actividades várias | <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderança ○ Competências de Gestão ○ Capacidade de Identificar oportunidades ○ Guiado por Valores ○ Capacidade de Comunicação e interação com diferentes pessoas |

Baseado nas características enumeradas anteriormente, pode-se constatar que para algumas destas características podem ser facilmente identificadas as experiências que levam ao seu desenvolvimento (liderança, competências de gestão, etc.), enquanto que outras não são claras as experiências ou factores que influenciam a existência dessas características podendo mesmo ser características inatas (paixão, tolerância ao risco, etc.). Desta forma pode-se enunciar a seguinte hipótese

Hipótese 2

A associação desenvolve um conjunto de características que aliadas a outras (de natureza intrínseca) podem formar um empreendedor social de sucesso.

Baseado na afirmação de Ferreira (2003) e pelo estudo de caso realizado anteriormente, é possível estabelecer uma hipótese de âmbito geral que inclui a maioria de associações juvenis de carácter social. Esta constatação tem como base o tipo de experiências proporcionadas ou actividades realizadas pela AIESEC, que embora em diferente contexto, intensidade ou inter-ligação também são realizadas por outras associações juvenis de carácter social (ex: reuniões internacionais, estágios internacionais, etc.).

Hipótese 3

A generalidade das associações juvenis com carácter social, proporcionam um conjunto de experiencias que ajudam os indivíduos que nestas participam a desenvolver características (dependendo do numero e do tipo de experiencias, poderão desenvolver mais ou menos características) importantes para o desenvolvimento de um empreendedor social de sucesso.

5. Conclusões

5.1 Apreciação Geral

Esta investigação teve como objectivo compreender qual era o papel das associações juvenis no desenvolvimento de empreendedores sociais, através de um estudo de caso de uma das associações juvenis mais reconhecidas em todo o mundo e a maior associação do mundo gerida unicamente por estudantes e recém graduados (AIESEC).

Durante a análise teórica, procedeu-se á recolha e comparação dos diversos pontos de vista de proeminentes e respeitados autores e estudiosos no que diz respeito ao fenómeno do empreendedorismo social, no entanto é notório que embora já tenham sido executados alguns esforços com o objectivo de conceptualizar este fenómeno, ainda existe bastante incerteza e disparidade de interpretações do mesmo. Também na caracterização do empreendedor social existem diversas opiniões e interpretações das características que um empreendedor social deve ter assim também como vários artigos científicos que comparam estudos de caso de internacionalmente reconhecidos empreendedores sociais.

Ao se comparar a diferença entre os empreendedorismo social/ empreendedores sociais e o empreendedorismo tradicional/empreendedores tradicionais podemos concluir que:

- Embora existam varias conceptualizações diferentes dos conceitos referidos anteriormente, todos os autores concordam que o que os torna realmente diferentes é a missão social, ou seja, o seu objectivo primário de criar valor social.
- A grande dificuldade de conceptualizar estes conceitos advém da dificuldade de conceptualizar os conceitos base de empreendedorismo e empreendedor.
- A maioria dos autores assim também como a maioria dos testemunhos recolhidos (através de análise documental e entrevistas), concordam que o empreendedor social tem que deter as mesmas competências que o empreendedor tradicional mais as que o levam a optar por esta área de actuação.

Também através do estudo do caso AIESEC, foi possível gerar algumas hipóteses que apontam para a importância das associações juvenis na formação de empreendedores

sociais de sucesso, pois embora estas na maioria dos casos não ensinem directamente como ser empreendedor, proporcionam um conjunto de experiências que permitem a esses indivíduos desenvolver algumas das competências necessárias a um empreendedor social ou tradicional de sucesso.

No caso analisado e como referido nas hipóteses anteriormente anunciadas, a AIESEC através do conjunto de experiências que proporciona aos seus membros promove o desenvolvimento de algumas competências básicas necessárias a qualquer empreendedor, mas acima de tudo promove a capacidade destes indivíduos de agir sustentavelmente, com base em ética e valores necessários a qualquer "change agent" (sejam estes considerados ou não pelos autores como empreendedores).

5.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Durante esta investigação existiram algumas limitações que impediram o natural processo de investigação e que puderam de alguma forma ter influência no resultado final deste trabalho.

Tempo – O tempo destinado á desenvolvimento desta investigação foi bastante curto (semestre) o que influencia directamente o volume de informação recolhida para a execução da mesma. Também no que diz respeito às entrevistas, estas foram planeadas para a segunda quinzena do mês de Julho o que fez com que alguns das entrevistas não se pudessem realizar, visto ser época de férias e algumas das potenciais pessoas a contactar não estarem disponíveis para o efeito.

Ocupação profissional do investigador – Devido á ocupação profissional do investigador (*Full time Client Advisor na UBS AG*), não foi possível ao investigador dedicar e concentrar os seus esforços no desenvolvimento desta investigação.

Distância Física – Visto o investigador trabalhar e residir na Suíça, dificultou o contacto contínuo e a troca de ideias entre este e o orientador da investigação em causa.

Custo – Devido a um controlo de custos, não foi possível realizar as entrevistas pessoalmente com nenhum dos entrevistados.

Experiência do Investigador – De referir também a falta de experiência do investigador na realização deste tipo de investigações, o que poderá ter dificultado a que esta pudesse fluir de forma natural, eficiente e efectiva.

No entanto importa também referir as limitações metodológicas deste tipo de investigação. Fernandes (1991) refere que a investigação de tipo qualitativo também tem limitações, defendendo que se a questão do controle é o calcanhar de Aquiles da investigação quantitativa, a questão da objectividade é o problema correspondente para a investigação qualitativa. Afirma-se que neste paradigma há uma forte componente de observações que, inevitavelmente, irão traduzir as atitudes e convicções dos observadores. De facto, sabe-se que a percepção de um sujeito tem de um dado fenómeno é fortemente influenciada ou distorcida pelas suas convicções ou até pelos seus interesses. Há pois um problema de objectividade que pode derivar da pouca experiência, da falta de conhecimentos ou da falta de sensibilidade do principal "instrumento" de recolha de dados – o investigador.

Outra dificuldade relaciona-se com o tempo que normalmente é requerido pela investigação qualitativa. Observações prolongadas requerem uma dedicação por parte dos investigadores que nem sempre é exequível em termos práticos ou financeiros.

O forte envolvimento do investigador com os sujeitos sob investigação pode também colocar alguns problemas, visto que se por exemplo, os sujeitos se aperceberem qual o comportamento que o investigador espera que eles tenham, podem utilizar estratégias que conduzam à utilização de tais comportamentos o que, a acontecer, vicia seriamente os resultados da investigação.

Tendo em consideração as hipóteses levantadas e as conclusões retiradas desta investigação exploratória, apontam-se algumas linhas para futuras investigações:

- Aprofundar este estudo caso:
 - a) explorando a parte relativa ao papel da associação AIESEC na promoção do empreendedorismo social, com a utilização de indicadores e medidas descritas na literatura para medir o impacto social deste tipo de iniciativas

- b) com a realização de um número mais elevado de entrevistas e/ou a realização de questionários a uma amostra alargada de membros da AIESEC a fim de conseguir uma maior generalização dos resultados (confirmação das hipóteses 1, 2 e 3)
 - c) incluindo outros aspectos na análise do caso AIESEC, nomeadamente perceber se existem diferenças significativas entre os diferentes países onde a AIESEC está implementada, isto é, se a cultura nacional afecta o percurso ou a forma como a AIESEC actua e influencia os seus membros.
- o Estudar outras associações juvenis a fim de testar a hipótese 3
 - o Compreender a influência que outros factores (para além da participação em associações juvenis) possam contribuir para o desenvolvimento das características/competências comuns aos empreendedores sociais.

6. Bibliografia e sites consultados

Alvord, S. H.; Brown, L. D. & Letts, C. W. (2002): *“Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study”*, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government Harvard School.

Bogdan, R; Biklen, S. (1994): *“Investigação Qualitativa em Educação”*. Porto: Porto Editora.

Borzaga, C & Defourny, J. (2001): *“The Emergence of Social Enterprise”*, London: Routledge.

Carland J.W., Hoy, F. e Carland, J.A. (1988): *“Who is the entrepreneur? Is question worth asking”*, American Journal of Small Business, Spring, 33-39.

Chell, E. e Haworth, J (1993): *“Profiling entrepreneurs: multiple perspectives and consequente methodological considerations”*, in H. Klandt (Ed.), Entrepreneurship and Business Development, Avebury, Aldershot, pp 251-260.

Cochran, P. L. (2007): *“The Evolution of Corporate Social Responsibility”*, Business Horizons (2007) Vol50, pp. 449 – 454

Cornelius, N.; Todres, M.; Janjuha, S.; Woods, A. & Wallace J.(2007): *“Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise”*, Journal of Business Ethics (2008) 81:355-370.

Costa, D.; Rabelo, L.; Brito, S. & Cysne Rosas, A. (2004): *“Empreendedorismo Social e Cidadania nas Instituições de ensino Superior – Um estudo de Caso na Faculdade Integrada do Ceará”*.

Davis, S. (2002): *“Social entrepreneurship: towards an entrepreneurial culture for social and economic development”*, Youth Employment Summit, September 2002, Ashoka: Inovators for the Public (www.ashoka.org)

Dees, J.G. (2001): “*O significado do Empreendedorismo Social*” Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. (<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>)

Department for Trade and Industry (2002): “*Social Enterprise: A Strategy for Success*”, www.dti.gov.uk

De Lucca, E. A. (2004) <http://www.akatu.org.br/central/especiais/2002/07/124/>

Drayton, W. (2002): “*The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and competitive as Business*”. California Management Review 44: 120-132.

Drucker, P. (1994): “*The age of Social Transformation*”, Atlantic Monthly 274: 53-80.

Elkington, J. & Hartigan P. (2008): “*Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*”, Harvard Business School Press, 2008.

Fernandes, D. (1991): “*Notas sobre os paradigmas da investigação em educação*”, www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/Fernandes.pdf

Ferreira, S. (2005): “*O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal.*”, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais.

Ferreira, S. (2006): “*Empreendedorismo Social, profissionalização e emprego*”, Comunicação apresentada na conferência, A Economia Social e a Promoção de Emprego, organizada pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa 16 de Novembro de 2006

Gartner, W.B. (1989): “*Who is an entrepreneur? Is the wrong question*”, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer, 47-68

Gibb A. e Ritchie, J. (1982): “*Understanding the process of starting small businesses*”, European Small Business Journal, V.1, nº1, 26-45.

Gil, A. C. (1995): *"Como elaborar projetos de pesquisa."* 3.ed. São Paulo: Makron Books, 157 p.

Hartigan, P. (2006): *"It's about people, not profits"*, Business Strategy Review (Winter): 42-45

Jick, T. D. (1979): *"Mixing Qualitative and Quantitative Methods"*, Cornell University, Volume 24, 602 - 612

Korosec, R. L. & Bernan, E. (2006): *"Municipal Support for Social Entrepreneurship"*, Public Administration Review, (May/June): 448-462

Leedy, P. & Ormrod, J.: "Practical Research: Planning and Design" (8th Edition)

Light, P. (2006): *"Reshaping Social Entrepreneurship"*, Stanford Social Innovation Review, Fall 2006, 46 - 51

Mair, J. & Martí, I. (2006): *"Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and Delight"*, Journal of World Business 41 (2006) 36-44

Martin, R. & Osberg, S. (2007): *"Social Entrepreneurship: The Case for Definition"* Stanford Social Innovation Review, Spring 2007 (www.sSireview.org)

Mars, M.M. & Garrison, S. (2009): *"Socially Oriented Ventures and Traditional Entrepreneurship Education Models: A case Review"*, Journal of Education for Business May/June, 290 - 296

Massetti, B. L. (2008): *"The Social Entrepreneurship Matrix as a "tipping Point" for Economic Change"*, E:CO Issue Vol.10 No. 32008 pp. 1-8

Mort, G. S.; Weerawardena, J. & Carnegie, K.(2003): *"Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization"*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Volume 8 number 1 pp. 76-88

Nunes, F. ; Reto, L. & Carneiro, N. (2001): “ *O Terceiro Sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*”, Instituto António Sérgio do sector Cooperativo, Lisboa.

Paiva, F. (2001): “*Teses e dissertações académicas sobre o terceiro sector*”, Revista de Estudos Cooperativos, Pensamento Cooperativo, nº2, Instituto António Sérgio do sector Cooperativo, Lisboa.

Parkinson, C. & Howorth, C. (2008): “*The language of Social Entrepreneurs*”, Entrepreneurship & Regional Development, Institute for Entrepreneurship & Enterprise Development, Lancaster Management School.

Peredo, A. M. & McLean, M. (2006): “*Social Entrepreneurship: A critical Review of the Concept*”, Journal of World Business 41 (2006) 56-65

Porter, M & Kramer, M.R. (2002): “*The competitive advantage of corporate Philanthropy*”, Harvard Business Review, 80, 56-68.

Quintão, C. (2004): “ *Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego*”, Seminário “Trabalho Social e Mercado de Emprego”, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, 28 de Abril de 2004.

Quintão, C. (2004): “*Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual*”, Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998): “*Manual de investigação em ciências sociais*”. 2ª Edição, Lisboa: Gradiva.

Roberts, D. & Woods, C. (2005): “*Changing the world on a shoestring: The concept of Social Entrepreneurship*”, University of Auckland Business Review.

Silva, C.; Gobbi, B. & Simão, A. (2004): “*O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do Método*”, Universidade Federal de Lavras.

Seelos, C. & Mair, J. (2004): “*Creating business models to serve the poor*”, Business Horizons (2004) 48, 241- 246

Thomas, J.B. & Snow, C.C. (1994): “*Field Research Methods in Strategic Management: Contribution for Theory Building and Testing*”, Journal of Management Studies 31:4 July 1994.

Westlund, H. (2003): “*Form or Contents? On the Concept of Social Economy*”, International Journal of Social Economics, 2003 Vol 30 No. 11 pp. 1192 – 1206

World Commission on Environment and Development (1987): “*Our Common Future*”. Oxford, UK: Oxford University Press.

Wu, M. L. (2006): “*Corporate Social Performance, Corporate Financial performance and firm size: A meta-analysis*”, Journal of American Academy of Business, 8, 163-171

Yin, Robert K. (2003): “*Case Study Research, Design and Methods*”, 3rd edition, Sage Publications.

Sites consultados:

AIESEC: www.aiesec.org

Proquest: www.proquest.com

INE: www.ine.pt

Portal da Juventude: <http://juventude.gov.pt>

RSE Portugal: www.rseportugal.eu

CSR europe: www.csreurope.org

BCSD Portugal: www.bcsdportugal.org

Ashoka: www.ashoka.org

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: www.schwabfound.org

Skoll Foundation: www.skollfoundation.org

7. Anexos

Anexo 1 – Dados estatísticos do RNAJ

Anexo 2 – Entrevista com Sarah Bostwick

Anexo 3 – Entrevista com Saurabh Bhandari

Anexo 4 – Entrevista com Abhinav Gupta

Anexo 5 – Entrevista com Mairi Juriska e apresentação da Health Estonia Foundation (HEF)

Anexo 6 – Entrevista com Edyson dos Santos

Anexo 7 – História dos 60 anos da AIESEC