

Ano 9 _nº 28_ Jan/Dez 12
exit[®]

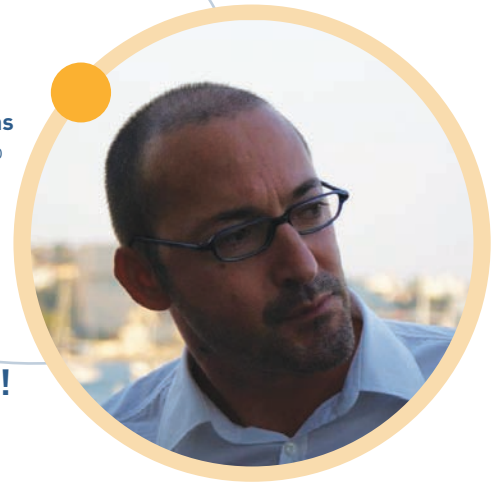
dianova | ●

tema Da Inovação Social ao Investimento Social: aliados de propósito Sustentável

- Editorial
- Dianova em Foco
- Entrevista com...
- Tema de Actualidade
- Artigo de Opinião
- Inter-Gerações
- Arquitecturas Colaborativas
- Novos Canais de Comunicação
- Rede Dianova
- Sites & Blogs
- Inspirações



Rui Martins
Director de Comunicação



Investimento Social ou Impacto de Investimento: a importância do investimento socialmente responsável!

Apesar de culturalmente não privilegiarmos os casos de sucesso e sermos pouco propensos ao risco, é um facto incontestável que esta conjuntura recessiva, caracterizada por uma significativa redução do investimento público e da contracção da procura interna, veio trazer desafios adicionais à sustentabilidade das Organizações em geral e às da Economia Social e Solidária em particular. Referenciada por Robert Herman e David Renz como uma estratégia diferenciadora de gestão de mudança bem sucedida, a diversificação da fonte de receitas nas Organizações Sociais insere-se no âmbito do desenvolvimento de alternativas que incrementem não só a eficiência operacional mas sobretudo a sua eficácia social (ou a maximização do seu Impacto). Esta edição da EXIT é precisamente dedicada aos desafios e oportunidades que o Investimento Social encerra, numa cada vez maior interdependência organizacional e comunitária, e como as parcerias ou alianças (que se dizem ou querem) estratégicas se baseiam em critérios reputacionais e de impacto de investimento que esta nova lógica de cooperação deve encerrar!

De forma genérica, o Investimento Social congrega os recursos necessários para capacitar a mudança social e ambiental, incluindo capital financeiro (dinheiro), capital social (redes) e capital humano (conhecimento e competências). Sendo mais do que mero um fluxo de dinheiro injectado em projectos sociais, é um *ethos* acerca de como esse dinheiro é usada para materializar a mudança desejada.

Cada vez mais reconhecido pelo seu significativo impacto no desenvolvimento sustentável das sociedades, podemos definir o Investimento Social como a prática de efectuar contribuições financeira e não-financeiras voluntárias que materialmente ajudem as comunidades e a sociedade em geral a endereçar as suas prioridades de desenvolvimento. Das doações filantrópicas passando pelos subsídios governamentais, a sustentabilidade das organizações sociais passa por um novo tipo de investimento por parte de investidores sociais junto daquelas com uma forte missão de mudança social, capaz de gerar receitas e de cujo relacionamento resultarão benefícios mútuos.

É neste contexto que a United Nations Global Compact desenvolveu os 4 Princípios do Investimento Social, promovendo contribuições com Significado, Prestadoras de Contas, Respeitáveis e Éticas, que visam incrementar o impacto positivo e a escalabilidade destas contribuições para o desenvolvimento das sociedades. Empresas, Fundações, Cooperativas, Misericórdias, Instituições Particulares de Solidariedade Social e outras organizações sociais deverão incorporar estes princípios nas suas estratégias de investimento social.

Este crescimento em importância reflecte a evolução quer do lado da procura (uma nova geração de Empreendedores Sociais – individuais e organizacionais – e de novas oportunidades), quer do lado da oferta (novas preferências dos Investidores), suportados por políticas governamentais e incentivos fiscais, para além dos benefícios gerados pelo comportamento ético e socialmente responsável. Por exemplo a nova Lei da Economia Social (ainda em

discussão), as linhas de financiamento em mais de 50M€ para as IPSS, o crescimento de plataformas de crowdsourcing como a PPL Portugal, constituem algumas destas novas formas de alocação de recursos que estimulam a discussão sobre o Investimento Social e a actividade do sector em Portugal que poderíamos dizer se encontrar numa fase infantil de desenvolvimento e implementação.

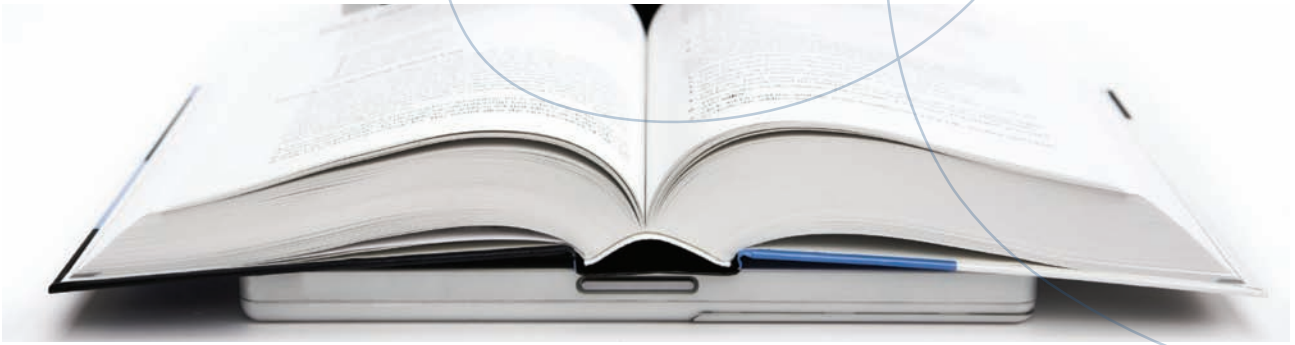
Apesar da lacuna em pesquisa e produção científica em Portugal sobre esta temática, é uma área que envolve não apenas questões financeiras e modalidades de Investimento Social (nas suas formas de Investimento Socialmente Responsável, Impacto de Investimento Social, Investimento de Empresas Sociais, mas também desafios culturais e organizacionais para ambas as partes, evolução dos modelos de governance e sistemas de inovação e empreendedorismo.

Desde os Fundos de Investimento Social (e.g. responsAbility), à Bolsa de Valores Sociais (e.g. BVS Lisboa), aos Bancos Sociais (Triodos Bank), às Empresas e suas Fundações e aos Investidores Sociais individuais, associados a uma nova e emergente cultura de Responsabilidade Social – assente na procura de um significativo impacto positivo resultante do financiamento – o processo de investimento deverá observar: procurar o instrumento de financiamento mais adequado, encontrar o investidor social certo, abordar o investidor social, iniciativas processuais, negociação dos termos de financiamento, relação próxima com o investidor incluindo avaliação da performance e.g. *Impact Reporting & Investment Standards* (dos Outputs, resultados táticos mensuráveis, aos Outcomes, o impacto das mudanças sociais produzidas), término financiamento.

E se pretendermos passar de uma lógica de filantropia assistencialista vigente para uma mais eficiente e eficaz alocação de recursos e resultante impacto gerado, muito ainda há a fazer para florescer este mercado de Investimento Social, nomeadamente: mudança cultural que passe a reconhecer, incentive e promova o sucesso; melhor segmentação das oportunidades de investimento; melhoria da performance de transparência; massa crítica de investidores; uniformização académica e prática conceptual; maior literacia financeira; incentivos para diversificação da base de financiamento e de receitas; incremento de produção científica e informação quantitativa comparável; e não menos importante narrativas e marcas sociais, incluindo informação qualitativa.

Para uma melhor compreensão desta temática, para esta edição (anual e apenas em versão online) convidámos uma diversidade de especialistas nacionais e internacionais de sectores e indústrias distintas que esperamos constituir uma mais-valia para o Debate sobre Investimento Social. E porque o Natal se aproxima desejamos a todos os nossos leitores votos de boa leitura, Boas Festas e um Solidário 2013! ●

Nota: as opiniões dos Especialistas que colaboram com a EXIT não reflectem necessariamente o posicionamento institucional da Dianova.



2 | Editorial

- **Rui Martins**
Investimento Social ou Impacto de Investimento: a importância do investimento socialmente responsável!

4 a 9 | Dianova em Foco

- Assembleia Geral Dianova Portugal 2012
- Dianova lança Centro de Apoio Psicossocial +Saúde acessível a Todos
- Dianova implementa Planos de Igualdade e de Conciliação Vida Profissional-Pessoal
- Dianova / Centro de Formação Dianova reconhecida como Entidade Formadora acreditada pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua – Ministério da Educação
- Dianova cria marcas solidárias para uma identificação mais emotiva na sua Comunicação de Causas
- Dianova Coordenadora Nacional do Prémio Access City Award, o Prémio Europeu para Cidades Acessíveis
- Dianova participa na 66ª Assembleia Geral da UNODC em Nova Iorque a 26 de Junho
- Presidente do INCB visita Dianova Portugal
- Dianova organiza 4ª edição da iniciativa “Mocktails: memórias divertidas de uma noite” em Torres Vedras

10 a 22 | Entrevista com...

- **Jonathan Jenkins**
Chief Executive, The Social Investment Business <http://www.sibgroup.org.uk/> (London, UK)
- **Craig Bida**
Executive Vice President Cone Communications: Cause Branding, Nonprofit Marketing www.coneinc.com (Boston MA, USA)
- **Yannis Freris**
Director of Corporate Communication & Sustainable Development (GEFYRA S.A.) www.gefyra.gr & Board Member and former Head of CSR at European Association of Communication Directors www.eacd-online.eu (Athens, Greece)
- **Pedro Domingos**
Managing Director & Co-founder at PPL Crowdfunding Portugal <http://ppl.com.pt/> (Lisboa, Portugal)
- **Ana Ai Quintas**
CEO & Founder Vitamimos <http://vitamimos.blogspot.pt/> (Cascais, Portugal) (Athens, Greece)
- **Rosa Neto**
Directora Geral, Cercica www.cercica.pt (Cascais, Portugal)

23 a 32 | Tema de Actualidade

- **Nuno Delicado** – Founding Partner of Pluris and Teacher at the INSEAD Social Entrepreneurship Programme www.plurisvalue.com (Singapore)

- **Neil Reeder** – Co-ordinator of the Young Foundation’s work on Social Impact Bonds, payment by results and metrics <http://youngfoundation.org/> (London, UK)
- **João Cotter Salvado** – Director Financeiro e de Investigação, IES – Instituto de Empreendedorismo Social, e Assistente Convidado na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa <http://www.ies.org.pt/> (Cascais, Portugal)
- **Isabel Lopo de Carvalho** – Coordenadora de Investigação do IES – Instituto de Empreendedorismo Social, e Assistente Convidada da Nova School of Business and Economics (Nova SBE), Universidade Nova de Lisboa <http://www.ies.org.pt/> (Cascais, Portugal)

32 a 34 | Inter-Gerações

- **Kevin Donnellan** – Executive Vice President and Chief Communications Officer, AARP <http://www.aarp.org/> (Washington DC, USA)

35 | Novos Canais de Comunicação

- **Gabi Blumberg** – Social Investment Manager, Investing for Good www.investingforgood.co.uk (London, UK)

36 a 38 | Arquitecturas Colaborativas

- **Regina Leite** – Professor Auxiliar, Grupo OB-HRM, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho <http://www.uminho.pt/> (Braga, Portugal)

39 | Rede Dianova

- Dianova Portugal anfitriã da Assembleia Geral Dianova International 2012 em Lisboa

39 | Sites & Blogs

- <http://ussif.org/>
- <http://www.sibgroup.org.uk/>
- <http://www.acumenfund.org/ten/>

40 | Inspirações

- **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility**
Autor: Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett, e Steve Mat
1ª edição 2011
Wiley-Blackwell
- **The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business**
Autor: Wayne Visser
1ª Edição: Abril 2007
Wiley-Blackwell
- **Social Marketing to the Business Consumer**
Autor: Paul Gillin e Eric Schwartzman
1ª Edição: 2011
Wiley-Blackwell

Assembleia Geral Dianova Portugal 2012

Realizou-se a 14 de Dezembro, na Quinta das Lapas em Monte Redondo – Torres Vedras, a **Assembleia Geral da Dianova Portugal 2012** na qual foi aprovado o **Plano Estratégico Horizonte 2014** (elaborado a partir do Plano 2008-2012, usando o Balanced Scorecard como instrumento estratégico de gestão de mudança de médio e longo prazo) bem como o **Plano de Acção 2013**. Alinhada com este planeamento, foi apresentada e aprovada a nova **Visão Estratégica Horizonte 2014**, passando de 4 a 2 anos a sua revisão dada a incerteza crescente que tem vindo a caracterizar a economia e sociedade portuguesa desde 2011, esperando assim enquadrar de forma mais eficiente e eficaz a sua actuação nos próximos 2 anos.



No seguimento da Assembleia, realizou-se ainda o **Jantar de Natal da Dianova**, evento que comemora o empenho de toda a Equipa durante o ano de 2012 e que é percebido como um instrumento/momento de reforço da cultura e clima organizacional e medida de conciliação da vida profissional e pessoal, reforçando informalmente os laços entre os diversos Colaboradores e inspirando-os para os desafios do próximo ano 2013.

Como promotora de Inovação e Transformação Social, a Dianova fundamenta a essência da sua missão nos 3 C's: **Compromisso | Confiança | Cooperação...** inspirando e revelando o potencial de Pessoas e Organizações! **Dianova, uma organização Social de propósito Sustentável!**

Visite-nos em www.dianova.pt | www.apoiopsicossocial.dianova.pt | www.formacao.dianova.pt

Dianova lança Centro de Apoio Psicossocial +Saúde acessível a Todos

dianova em foco

Constituindo uma saúde mental positiva, indutora da flexibilidade cognitiva e emocional que está na base das competências sociais e relacionais (soft skills) e resiliência ante o stress, a base a partir da qual é gerido o bem-estar de uma pessoa, das suas competências, do lidar com as idiosincrasias do quotidiano, da produtividade no trabalho e do rendimento escolar e do seu contributo para a comunidade, o **capital de saúde** é um factor económico vital para um salutar funcionamento da pessoa, das famílias, das comunidades, das empresas e da sociedade em geral.

Ao constatar que os factores protectores (tais como segurança no emprego, rede social de suporte, receitas estáveis) são enfraquecidos e os de risco (tais como problemas financeiros, deprivação social, consumo de álcool e outras drogas) acentuados em situação de crise, a Dianova criou o **Centro de Apoio Psicossocial + Saúde** uma resposta de qualidade e de baixo custo acessível a qualquer pessoa ou família independentemente do seu estatuto económico ou social. O seu **objectivo principal** é a



facilitação do acesso a cuidados de saúde mental não disponíveis à população em geral através do SNS, visando ainda **promover**:

- a melhoria da saúde mental, psicológica e emocional;
- o apoio terapêutico individualizado e temporalizado;
- a construção de uma auto-estima positiva e saudável;
- a intervenção em estados depressivos, fóbicos, entre outros;
- o apoio na resolução de dificuldades educativas, formativas, sociais e profissionais;
- o apoio na clarificação de objectivos individuais, académicos e profissionais, bem como na delineação de Projecto de Vida;
- o apoio na correcção de comportamentos e atitudes de risco;
- o suporte nos ciclos de mudança e crescimento das famílias, bem como na mediação e resolução de conflitos/crises familiares.

Com uma Equipa de 5 Profissionais com larga experiência nas áreas de saúde mental, social e educação especial, o **CAP+Saúde** disponibiliza **6 serviços individualizados** – **Avaliação Psicológica, Aconselhamento Psicológico / Psicoterapêutico, Intervenção Familiar, Intervenção na Adolescência, Orientação Vocacional e Profissional, Avaliação e Intervenção em Necessidades Educativas Especiais.**

Destina-se a **públicos-alvo** (crianças, jovens, adultos e famílias) de qualquer estatuto económico-social e/ou que se encontrem em situação de vulnerabilidade emocional e social, intervindo-se a nível da sua reabilitação psicossocial, o **CAP+Saúde** localiza-se em pleno coração de Lisboa, junto ao Hospital D. Estefânia.

Visite-nos em www.apoiopsicossocial.dianova.pt

Dianova implementa Planos de Igualdade e de Conciliação Vida Profissional-Pessoal

- 33 Colaboradores efectivos e a contrato, 51% mulheres e 49% homens, passaram a beneficiar de um conjunto sistematizado de medidas a nível de igualdade de género e de conciliação da vida profissional e pessoal com expectável impacto positivo no aumento da motivação interna e da produtividade e competitividade organizacionais

Alicerçado numa candidatura ao Eixo 7 – Igualdade de Género, Tipologia de Intervenção 7.2 – Planos para a Igualdade, do Programa Operacional Potencial Humano, Quadro de Referência Estratégico Nacional (co-financiada pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português), a Dianova desenvolveu o Plano para a Igualdade e Conciliação, que se caracteriza por um conjunto de medidas específicas, com vista à melhoria na perspectiva não só de género mas também de oportunidades e de tratamento.



O Plano encontra-se estruturado em **9 áreas de intervenção**:

- Estratégia, Missão e Valores, Recrutamento e Selecção, Aprendizagem ao Longo da Vida, Gestão de Carreiras, Diálogo Social e Participação dos Trabalhadores, Respeito pela Dignidade Humana, Comunicação e Linguagem, Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional e Maternidade e Paternidade,

- concretizadas num **conjunto de acções**, tais como a implementação de um sistema de avaliação de competências, a criação de manuais sobre o uso de uma linguagem inclusiva ou de direitos parentais, ou a inclusão de acções de formação em igualdade de género e não discriminação no Plano de Formação Anual, às quais se associaram indicadores de resultado, bem como a responsabilidade pela sua execução.

A nível de Comunicação Interna e Envolvimento com Colaboradores/as, visando incrementar o conhecimento das medidas, foram produzidos e distribuídos junto de todos/as os/as colaboradores/as os seguintes **materiais**:

- Política de Igualdade
- Guia Direitos de Parentalidade
- Boas Práticas para a promoção da Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional na Dianova
- Manual de Uso de uma Linguagem Inclusiva e Não discriminatória
- Plano para a Igualdade
- Recomendações para uma Linguagem Inclusiva
- Declaração de Compromisso para com a Igualdade e Conciliação

O Plano para a Igualdade entrou em vigor no último quadrimestre 2012 e foi delineado para o período temporal de 2012-2013. Este plano estará sujeito a monitorização e acompanhamento, através da análise dos indicadores associados a cada acção e será objecto de avaliação anual. Com base nos resultados obtidos, e após análise da situação actual em matéria de igualdade e conciliação, serão definidas novas medidas a implementar.

Ao abrigo desta boa prática, co-financiada pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português, está ser efectuada a elaboração de estratégias operacionais para a replicação deste projecto pelo Centro de Formação Dianova (www.formacao.dianova.pt) junto de 6 Organizações Sociais a concluir durante o primeiro trimestre de 2013, capacitando-os a nível do seu Capital Humano para uma maior produtividade organizacional.



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA
Ministério da Economia e do Emprego



Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género
Presidência do Conselho de Ministros

Dianova / Centro de Formação Dianova reconhecida como Entidade Formadora acreditada pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua – Ministério da Educação

O Centro de Formação Dianova viu pela segunda vez (já era acreditado desde 2009 pela Direcção-Geral do Emprego e Relações no Trabalho - MTSS) reconhecida a qualidade das suas intervenções como **Entidade Formadora Acreditada** pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua – organismo do Ministério da Educação (registo de acreditação CCPFC/ENT/-NI-0093/12, 23 de Julho de 2012).

Esta acreditação irá permitir ao Centro de Formação Dianova dar continuidade ao desenvolvimento do Plano

de Formação para a **Comunidade Educativa**, um dos seus **4 públicos-alvo** (Comunidade Educativa, Empresas, Organizações Sociais e Público em geral) com formações específicas disponibilizadas a nível nacional ao longo do tempo, com a vantagem acrescida para os Docentes de poderem obter créditos que lhes permitam a evolução na carreira profissional, como se pode constatar abaixo:

Os Professores poderão continuar a contar com a aposta do Centro de Formação Dianova

na capacitação ao nível das **Hard Skills** (formação técnica nas suas áreas de especialização) e ao nível das **Soft Skills** (competências relacionais e sociais), e agora com esta vantagem competitiva adicional: obtenção de créditos para desenvolvimento de carreira profissional.

Alicerçado na acreditação como Entidade Formadora e nos cerca de 30 anos de experiência de gestão da mudança e desenvolvimento organizacional, o **Centro de Formação Dianova** constitui-se um parceiro estratégico no desenvolvimento da Comunidade Educativa, Empresas, Pessoas e Organizações Sociais, ao nível da sua capacitação técnica e social, criando sinergias entre todos os sectores, com vista à reflexão e actuação proactiva da integração deste paradigma europeu no quotidiano.

Exemplo das boas práticas da Dianova e especificamente do CFD neste âmbito, são:

- A aplicação de Diagnósticos de Necessidades Educativas e Formativas em Empresas, Organizações do Terceiro Sector, Escolas, Poder Local;
- O desenvolvimento de planos de formação focalizados em

necessidades individuais e organizacionais, potenciando o crescimento e a competitividade;

- O desenvolvimento de projectos de formação co-financiada pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português nas Empresas e Organizações, mitigando os custos inerentes à formação das Pessoas e estimulando o conhecimento e a sensibilização para os sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de aprendizagens e competências na Europa;
- A consultoria especializada e o desenvolvimento de planos de formação integrados nas áreas da Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade, Gestão de Projectos, e Gestão do Desenvolvimento Pessoal e Social; Nesta última área, com especial enfoque no estímulo ao desenvolvimento da proactividade na procura e aplicação do conhecimento obtido através da Aprendizagem ao Longo da Vida e na construção e desenvolvimento de carreiras de sucesso;
- A elaboração e desenvolvimento de projectos que visam o estímulo da cidadania participativa, da responsabilidade social, da sustentabilidade e ecologia, da promoção de estilos de vida saudáveis, do desenvolvimento de competências e habilidades sociais, pautados pelas orientações estratégicas «Europa 2020»;

Visite-nos www.formacao.dianova.pt



Dianova cria marcas solidárias para uma identificação mais emotiva na sua Comunicação de Causas

Tendo por objectivo uma maior identificação de solidariedade na Comunicação de Causas junto de múltiplos stakeholders, a Dianova criou as marcas **Dianova Solidária** e **Viveiros Dianova Solidária** a utilizar em campanhas de publicidade social, de fundraising e em materiais institucionais colaterais (ver exemplo da nova brochura institucional), sendo ainda passíveis de utilização por Aliados Estratégicos em projectos, iniciativas e campanhas desenvolvidos em parceria com a Dianova.

Como componente estratégica a nível da Gestão de Marca, estas novas marcas registadas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial desde 19 de Agosto de 2011 integram o portfolio da Propriedade Industrial Dianova, visando assegurar o uso exclusivo sobre as suas Marcas e Domínios, que conjuntamente com os direitos de autor é constituída a Propriedade Intelectual Global da Dianova Portugal.

Criativamente desenvolvida pela Orange, a imagem corporativa das 2 novas marcas solidárias assenta na comunicação de Valores inerentes à Dianova **Compromisso | Solidariedade | Tolerância | Internacionalidade**, focalizando-se fundamentalmente numa

call-to-action de solidariedade, traduzindo uma estratégia de comunicação dinamizadora e materializando uma forma mais humanizada de comunicar junto de públicos-alvo específicos sem perder a identidade da própria marca.



Para a marca **Dianova Solidária**, traduzida em 6 línguas (português, inglês, francês, espanhol, italiano e sueco) a utilizar por cada um dos membros nos 11 países em que a Dianova opera (Portugal, Espanha, Eslovénia, Itália, Suécia, Suíça, Uruguai, Chile, Nicarágua, Estados Unidos, Canadá), foi criado um **“selo”** em forma de coração, símbolo da amizade, paixão e da inteligência emocional e colaborativa,

recorrendo a **cores** quentes, apelativas e estimulantes (vermelho, amarelo e laranja) que transmitem paixão, calor, prosperidade, optimismo, acção e espontaneidade. A nível **gráfico**, a utilização de transparências confere versatilidade, dinamismo e abertura da marca. Dando continuidade à assinatura Dianova **Aprender | Crescer | Concretizar**, a marca Dianova Solidária mantém a mesma coerência e harmonia de jogo de palavras com a assinatura que reforça o elemento solidário **Acreditar | Colaborar | Doar**.

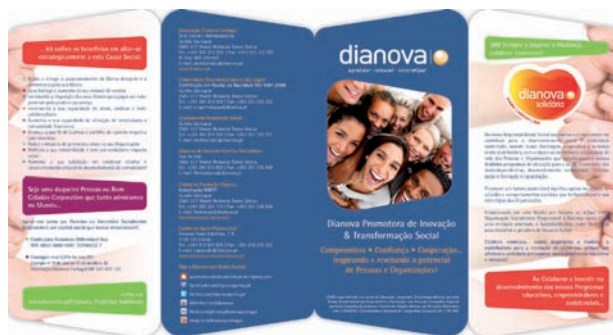


Para a marca **Viveiros Dianova Solidária**, a utilizar apenas em Portugal sendo o único membro da Rede com uma unidade operacional de propósito social sustentável – a **Empresa de Inserção Viveiros de Floricultura**, dedicada à capacitação de pessoas em situação de vulnerabilidade social & à produção

e comercialização de plantas – foi criada uma flor em formato de trevo (símbolo da sorte, esperanças, motivações e ideais) a partir do símbolo do coração, recorrendo a **cores** igualmente quentes como o laranja, amarelo e verde, símbolos de dinamismo, optimismo, vigor e esperança. A **assinatura** segue a mesma tendência de reforço do elemento solidário **Semear | Crescer | Cuidar**.

Confiança | Compromisso | Cooperação... colabore conosco a inspirar e revelar o potencial de mudança junto de Pessoas e Organizações!

Visite-nos em www.dianova.pt



Dianova Coordenadora Nacional do Prémio Access City Award, o Prémio Europeu para Cidades Acessíveis

- **Cidade de Berlim vence 3ª edição do Access City Award, entregue na cerimónia realizada em Bruxelas a 3 de dezembro de 2012**

O prémio anual reconhece e celebra as cidades que estão empenhadas em proporcionar um ambiente acessível para todos e em particular para as pessoas com deficiência. O prémio faz parte dos esforços alargados da UE para criar uma Europa sem barreiras: uma acessibilidade melhorada resulta em benefícios económicos e sociais duradouros para as cidades, em particular num contexto de envelhecimento demográfico. As cidades com pelo menos 50.000 habitantes têm até meados de Setembro para apresentar a sua candidatura ao prémio.

“As portas das nossas cidades devem estar abertas a todas as pessoas”, afirmou a Comissária da UE responsável pela Justiça, Viviane Reding. “Existem fortes argumentos para a defesa da acessibilidade. Este prémio homenageia as cidades que de-

monstram como uma cidade pode ser acessível: através da partilha de experiências. Os sucessos de algumas cidades podem servir de inspiração para outras em toda a Europa”.

Cerca de 80 milhões de cidadãos europeus são portadores de deficiência. Com o envelhecimento da sociedade, o número de pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida é cada vez maior. Proporcionar a todos o acesso aos transportes urbanos, espaços públicos e serviços, assim como às tecnologias, tornou-se um verdadeiro desafio. Contudo, a melhoria da acessibilidade também proporciona benefícios económicos e sociais e contribui para a sustentabilidade e capacidade de inclusão no ambiente urbano.

Em consonância com a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, a acessibilidade é um dos pilares da Estratégia da UE para a Deficiência 2010-2020, que tem por objectivo criar uma Europa sem barreiras para todos.



Como **Coordenadora Nacional**, a Dianova é responsável pela promoção e divulgação do Prémio junto de Câmaras Municipais, Entidades sectoriais representativas, Organismos Governamentais e Media (tradicionais e sociais).

Critérios de atribuição do prémio

A acessibilidade tem de ser implementada de forma coerente e sistemática no que respeita a bens, serviços e infra-estruturas. As iniciativas serão avaliadas pela sua abordagem integrada em **quatro áreas-chave**:

- ambiente construído e espaços públicos;
- transportes e infra-estruturas relacionadas;

- informação e comunicação, incluindo as novas tecnologias (TIC);
- instalações e serviços públicos.

Em particular, o júri avalia o **impacto** das medidas de acessibilidade na vida quotidiana das pessoas portadoras de deficiência e na cidade como um todo, e tomará em consideração a **qualidade e a sustentabilidade** dos resultados alcançados. As cidades terão também de demonstrar o **envolvimento activo** das pessoas com deficiência e das organizações que as

representam no planeamento e implementação das políticas de acessibilidade da cidade.

Para mais informações:

1. **Prémio Access-City** <http://ec.europa.eu/justice/access-city>
2. **Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020** 2. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/disabilities/disability-strategy/index_en.htm
3. **Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência** 3. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/disabilities/convention/index_en.htm

Dianova participa na 66ª Assembleia Geral da UNODC em Nova Iorque a 26 de Junho



Em representação da rede internacional, a Dianova Portugal participou na **66ª Assembleia Geral das Nações** dedicada ao tema "**Debate Temático Interactivo sobre Drogas e Crime como Ameaça ao Desenvolvimento**", decorrida a **26 de Junho em Nova Iorque** (sede das Nações Unidas), celebrando o Dia Mundial de Luta Contra a Droga e Tráfico Ilícito.

Partilhamos o resumo deste evento ao mais alto nível internacional. **Contextualização Internacional Política de Drogas:** é preciso perceber que a definição da Estratégia e Planos Táticos emanada pelas Nações Unidas para os Estados Membros (mais de 180 a nível mundial, dos 5 continentes), e actualmente com inputs de Escuta das ONGs, resulta de orientações das Convenções Internacionais das Nações Unidas (1961, 1971 e 1988) e da cultura de política de drogas dos diversos países a nível internacional, com distintas preocupações e em diferentes níveis de actuação táctica – a nível económico, social, saúde, judicial, criminal, educativo... - face às especificidades dos mesmos (dos países desenvolvidos aos em desenvolvimento).

Esta pluralidade e diversidade é um dos factores explicativos do muitas vezes mencionado falhanço do combate ao uso/abuso de drogas e tráfico ilícito, seguindo a maioria dos países um enfoque no lado da redução da oferta (tráfico) em detrimento da redução da procura (tratamento), estando esta última reconhecidamente focalizada na saúde e especificamente centralizada em programas de substituição opiácea (os programas livres de drogas em Comunidade Terapêutica representam apenas 10-15% do investimento).

É de referir que, apesar da lentidão, significativos avanços têm sido feitos no combate às drogas a nível mundial, destacando-se **a)** a descriminalização, **b)** a centralidade nas questões de saúde (prevenção, tratamento, redução de danos concretos e colaterais eg HIV/SIDA, Hepatites...), **c)** a crescente cooperação internacional intersectorial, reconhecendo-se que a globalização conduza um necessário incremento da interdependência, multidisciplinaridade (abordagens holísticas,

integradas) e intersectorialidade, traduzida numa responsabilidade partilhada entre todos os sectores – público (internacional e nacional), privado e social, e **d)** em estratégias de combate aos impactos negativos resultantes da produção, tráfico e consumo de drogas a nível do Desenvolvimento Sustentável, com incidência em questões de Pobreza, Corrupção, Segurança, Estabilidade Política, Atracção de Investimento (com negativo impacto na Reputação Territorial dos países com índices negativos eg insegurança e instabilidade democrática), Crescimento e Desenvolvimento Económico.

Link Message: 2012 World Drug Report launched as General Assembly debates impact of drugs and crime on development

- <http://www.unodc.org/unodc/en/frontpage/2012/June/2012-world-drug-report-launched-as-general-assembly-debates-the-impact-of-drugs-and-crime-on-development.html?ref=fs1>

World Drug Report 2012: a shared responsibility addressing and tackling the issues and consequences of drug abuse and illicit traffic:

- <http://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/WDR-2012.html>
- http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/WDR2012/WDR_2012_web_small.pdf

Quem é quem Nações Unidas (a 1 de Dezembro 2012):

1. **Embaixador Nassir Abdulaziz Al-Nasser**, Presidente da Assembleia Geral das Nações Unidas (UN)
2. **Embaixador Ban Ki-moon**, Secretário-Geral das Nações Unidas (UN)
3. **Yury Fedotov**, Director Executivo, UNODC – UN Office on Drugs and Crime (UNODC)
4. **Embaixadora Carmen Bujan**, Presidente da Commission on Narcotic Drugs (CND)
5. **Raymond Yans**, Presidente do International Narcotics Control Board (INCB)
6. **Princesa Bajarkitiyabha Mahidol da Tailândia**, Presidente da Commission on Crime Prevention and Criminal Justice (CPCJ)

Presidente do INCB visita Dianova Portugal



No âmbito da Missão a Portugal realizada a 19-20 de Junho, o Presidente do INCB (International Narcotics Control Board, United Nations www.incb.org) **Mr. Raymond Yans**, o Deputy Secretary of the Board, **Mr. Pavel Pachta**, e a Directora de Relações Internacionais do SICAD **Dr.ª Sofia Santos**, realizaram uma visita paralela à Dianova Portugal, durante a qual tivemos oportunidade de partilhar algumas das preocupações sobre problemas sociais, saúde e económicos relacionados com abuso de drogas durante a apresentação

institucional e a visita à Quinta das Lapas e Comunidade Terapêutica Quinta das Lapas (uma das nossas Unidades operativas), bem como Impacto Social 2007-2011 e Resultados específicos de iniciativas/programas de 3 das áreas de intervenção: Prevenção e Promoção de Saúde, Tratamento das Toxicodependências e Reintegração Social, cuja apresentação poderá ser vista através do link:

<http://www.slideshare.net/Dianova/dianova-portugal-incb-visit-meeting-20062012externalstakeholders>

Dianova organiza 4ª edição da iniciativa “Mocktails: memórias divertidas de uma noite” em Torres Vedras

- **34 Parceiros Socialmente Responsáveis e dezenas de Embaixadores Voluntários e Staff dos Espaços de Lazer** envolvidos numa **Mudança Positiva de Comportamento** através de acção de Educação & Promoção Saúde

Realizou-se a 11 de Maio a partir das 21h30 nos Espaços de Lazer nocturnos de Torres Vedras, a 4ª edição da iniciativa de promoção de saúde e envolvimento comunitário **“Mocktails: memórias divertidas de uma noite”** promovida pela Dianova em colaboração com 34 Parceiros e que tem por objectivo, utilizando uma metodologia de proximidade cara-a-cara, sensibilizar os mais jovens e jovens-adultos para os comportamentos de risco associados ao consumo excessivo de álcool e outras drogas que afectam a coordenação motora, capacidade de discernimento ou estado de alerta.

Esta aposta sinérgica constitui uma forma eficaz de inculcar comportamentos individual e socialmente responsáveis, e dos indivíduos e grupos de Pares aprenderem como comportar-se de forma a promover, manter e/ou restaurar a saúde por via de educação, informação e mobilização da opinião pública e envolvendo a Comunidade numa participação cívica activa em benefício de terceiros e da própria comunidade.

Esta 4ª edição 2012 envolveu **34 Parceiros** (Institucionais, Logísticos, Media, Sponsor), nomeadamente:

- **Organização & Parceiros logísticos:** **Dianova Portugal**, Restaurante Pateo Do Faustino, Restaurante Midi, Saborear Restaurante-Bar, Mezza - Café & Bistro



Lounge, Boc Bar Enoteca, Villa Caffé Bar, Bar Horaga, Bar Screen Café, Elegance Bar, Boca Roxa Bar, Alcaide Bar, Bar 3 As, Confraria Bar, Discoteca Sai de Gatas, Danceteria Cerâmica, Discoteca Glam Spot, Bar Discoteca Mau Maria

- **Parceiros Institucionais:** Câmara Municipal de Torres Vedras, Comissão Municipal da Juventude, ATV Académico Torres Vedras, Protecção Civil, GNR, PSP, Teatro Cine de Torres Vedras, ESCO, Cenfim, ISPO, Escola Agrícola Fernando Barros Leal de Runa, Escola Secundária Madeira Torres, Externato Penafirme / Escola Profissional Penafirme
- **Parceiro Sponsor:** Red Bull
- **Parceiros Media:** Oeste.TV, Rádio Europa

A iniciativa iniciou-se nos dias precedentes junto das Escolas Parceiras, passando por um **jantar dos mais de 40 Embaixadores voluntários na Quinta das Lapas entre as 19h30 e as 21h30**, de onde a Equipa seguiu para os respectivos Restaurantes, Bares e Discotecas onde se desenrolou a iniciativa até à madrugada do dia seguinte.

Contamos convosco em 2013... venham divertir-se sem arriscar o day after!



Jonathan Jenkins

Chief Executive, The Social Investment Business <http://www.sibgroup.org.uk/>
(London, UK)

Dianova: Measurement is a hot topic these days in the social sector, as increasing numbers of funders want to know exactly how their money is being used, and

as non-profits undertake rigorous

evaluations to prove their programs work and attract funding for growth. Is this enough to attract new social investors? Or is it necessary to adopt other valuation metrics to achieve greater reliability investment from new investors?

Jonathan Jenkins: It is quite right that non-profits are increasingly thinking about how they demonstrate the impact of their work on the beneficiaries they exist to support, and it is right that donors and investors are increasingly asking for this information.

Two challenges face leaders of non-profits in this regard. Firstly is how much to invest in this kind of measurement. It can become expensive and time consuming. To avoid unnecessary work and duplication it is preferable that this impact measurement be integrated into the organisation's own performance measurement framework. How that framework is developed relates to the second challenge, which is how do you choose which methodology to use? In the UK alone there are now a wide range of different tools to help to measure the social impact of your work, from social return on investment to outcome stars. These tools perform different roles and are suitable for conveying certain information to certain audiences. Therefore it is important that non-profit leaders choose the methodology which is right for them.

For an investor therefore it makes little sense to try to be prescriptive about which methodology an organisation uses as forcing an inappropriate methodology could be wasteful. Moreover, most investors in the sector are investing through funds and are therefore financing a range of different organisations. What matters to the investor is the performance of the portfolio as a whole and therefore impact analysis is needed to aggregate the impact measurement which the organisations undertake themselves to produce this portfolio-wide picture.

Impact analysis is the job of social finance intermediaries, like the SIB Group. To do this we are using The Good Analyst, developed by our partners at Investing for Good. The process allows for the multiple ways in which organisations choose to report on their impact to be aggregated together so the investor can see the combined social return of their investment.

For more information about The Good Analyst see <http://www.investingforgood.co.uk/thegoodanalyst>

Dianova: Donors face a difficult dilemma regarding measurement. In holding themselves accountable for ensuring that their funds are making a difference, they understandably require reports from grantees. Do you think that is the lack of rigor in the evaluation metrics that means

there is a meagre social investment loaned to organisations? What organisations need to do to give them confidence?

Jonathan Jenkins: It is right to say that the social investment market needs to grow, and effectively measuring impact is an important part of stimulating that growth.

Dianova: "Social Investment" or "Impact Investment", as this form of financing is often called, represents an important complement to grants or government subsidies. Social investors typically invest in organisations with a strong social change mission, who generate an income, but are not yet considered commercially attractive. How to change this paradigm of investment in large third sector organisations?

Jonathan Jenkins: Yes of course social investors are very keen to back organisations delivering a high level of social impact. However it's important to keep in mind that social investment is about blended return, which means investors will have a double bottom line – seeing evidence of significant social impact but also seeking a financial yield from their investments.

The market for social investment is made stronger by the diversity of social ventures in the pipeline - from local seemingly 'unbankable' community organisations looking to raise capital for a new community building to commercially sound social enterprises turning multi-million pound contracts. Most social ventures like other privately owned SMEs are running businesses but are focused on delivering social impact like HCT Group, who compete in UK's transport industry with its biggest commercial players (like Arriva and First Group) and run a range of transport services including some of London's iconic red bus routes, school transport, Park and Ride and other community transport.

Organisations delivering social impact are no longer seen as 'third sector organisations' but are seen to be innovative, embracing entrepreneurship and capitalising on new opportunities from the divestment of the public sector. These 'social ventures' could be registered charities, social enterprises, mutuals, cooperatives as well as privately-owned business looking to increase their social impact.

The number one priority for developing the market is to grow the number of investable social ventures. Support for investment readiness is crucial and for the most part this needs to be funded through grants to allow organisations to develop their skills, processes and business plans. Ultimately some of these grants can be made repayable once the organisation has secured investment. Here in the UK we are running a £10m investment readiness fund, supported by the UK Government, where approved providers of support work closely with organisations to build their capacity and develop their investable proposition.

Dianova: What are the main motivations of social investors? Do you think they do for charity, for good public image or simply because they truly believe in the projects and the organisation that contributes to solve the problem?

Jonathan Jenkins: Social investors come in all shapes and sizes and have differing motivations for why they're in the



market. For example, the UK Government has been key in funding innovation and has staked their money to prove a concept like they did with Futurebuilders England. Other social finance intermediaries like Big Issue Invest, Bridges Ventures, Triodos and the Social Investment Business have mainly been in the business of making loans to social ventures, to back projects that were doing lots of good but could not raise capital from anywhere else. This has given intermediaries like us a deep insight into business models that enable blended return. Newer entrants to the social investment market like Deutsche Bank have been drawn by the market's unique offer of blended return.

Social investment has been widely heralded as a new emerging asset class (*Impact Investments: An emerging asset class J P Morgan 2010*) and 2012 is the watershed year with the launch of the wholesaler Big Society Capital who will channel over £600m into social finance intermediaries to create a wider range of products for social ventures and build market infrastructure. Mainstream lenders are starting to view social ventures differently - beyond just CSR.

All this new capital also means new products, like Investing for Good's charity bond programme that helped Scope raise £20m in debt capital to expand their network of charity shops. We are also keen to move into the retail space which means we could talk to investors who will then be able to include a social investment product in their investment portfolio. NESTA's report from 2011 presents a very promising picture for retail products in the social investment market.

I have said before that I have a dream that everyone can become a social investor, whether their budget is £5 or a £5m bonus. This dream was anchored in my belief in the efficiency of markets, and the increasing demand from socially driven retail investors, will make it happen. It doesn't seem such an absurd dream to chase, after all.

Dianova: How to promote the social impact these days, guided by a general financial crisis and a sceptical society in their own humanitarian work?

Jonathan Jenkins: It's not just the social sector that's talking about 'moral capitalism' and 'responsible capitalism' any longer. All three of UK's national party leaders are talking about it. In fact, it would appear that the three are fighting like alley cats in a sack over who actually owns this space.

Consider, also, a Conservative Prime Minister saying that corporate social responsibility cannot be a glib piece of do-gooding on the side to ease the corporate conscience, but instead core social values must be embedded in its core business strategy? And; announcing that the state will intervene in the financial and corporate system to legislate

where morals, ethics and social responsibility are overridden by monetary greed?

A year ago, even, it would have been a huge surprise, even at the height of the "Big Society" promotion.

Now, thanks to the efforts of everyone in the sector but most importantly, let's face it, the generic anti-banking public mood as we flounder through our second recession in as many years, this is becoming a more mainstream battlefield for the hearts and minds of voters, and is no longer perceived as some bleeding heart liberal by-water.

So what is "responsible capitalism"? Is it ownership and control – bosses v workers, shareholders v employee-owners? Not entirely. This isn't just about bankers or co-ops. And it's unrealistic to expect every organisation to finance its growth through an employee buy-out. So who provides the cash?

As awareness is raised about opportunities for individuals to put savings and investments into funds working for social, as well as financial, return, and as it becomes easier to do so with the creation of more mainstream financial funds and products, I am convinced that Joe-saver will enter the market place with gusto and race ahead of the institutional capital long courted and lauded.

Finally, and most importantly for me, the Government needs to recognise social investment and social ventures as part of the mainstream entrepreneurship debate. The Social Investment Business has spent 10 years lending to viable, non-bankable social ventures and we are happy to share that experience, as I am sure the Big Issue Invest, Venturesome, Bridges, Triodos, Key Fund and other teams are too.

Dianova: Right now, where to invest? What kind of organisations would bring a greater social impact on society and markets?

Jonathan Jenkins: We've got a great track record of successfully lending to social ventures in health, social care, education and community enterprise. Social ventures that can show a sustainable business model and evidence their social impact have lots of opportunities from the changes in the public sector. We've recently backed Centre at Threeways in its bid to take on the largest community asset transfer in England and are planning to turn the former Ridings school in Overden into an enterprise development hub which will be for and owned by the community.

Our £10m Investment and Contract Readiness Fund is helping social ventures tackle key areas of their business like effective leadership, business planning and strategy, finance, governance, policy and procedures to become more attractive to potential investors and commissioners. ●



Craig Bida

Executive Vice President Cone Communications: Cause Branding, Nonprofit Marketing www.coneinc.com
(Boston MA, USA)

Dianova: How can you define Cause Branding? Describe its purpose, strategy development methodologies, tools and platforms/channels used, and best practices. Can you provide illustrative examples?

Craig Bida: Cause branding is a term that captures the deep integration of social impact into the core of a brand's strategy, equity and operations. The objective is to drive brand and corporate reputation, and make brands more viable over the long term by ensuring they are meeting the needs of a broad array of stakeholders. Foremost among these: Consumers. People around the world have increasingly higher expectations of brands, with a vast majority declaring companies exist to do more than just make money. Companies that employ cause branding utilize a wide range of channels and tactics—which can include interventions like employee engagement initiatives, cause marketing programs, public relations (PR) events, and advertising to express the company's commitment to social impact.



Brands considering utilizing cause branding as a business strategy must tackle four key building blocks to unlock what I call a Social Impact Cycle:

- **Understand:** First, make sure you have a clearly defined brand purpose. Don't have one? Dig deep to uncover a higher-order motive for your brand's actions. Try to complete the phrase: "We exist to ..." Aim for a concise statement, with the crystalline clarity and focus of a Disney ("To make people happy") or Merck ("Preserve and improve human life"). Done right, this becomes a beacon by which to navigate strategy and activation choices. Next, assess your level of capacity and commitment. Ask yourself: "What are we good at? What knowledge and assets do we have? How much are we willing to invest?"
- **Act.** Done right, cause is all about driving tangible business and societal benefits. This means converting your good intentions into action by integrating cause in a comprehensive way into your business. Ask yourself: "What will we uniquely do? How can we leverage a commitment to societal impact to drive our key business objectives?" Take a page from Pampers—a stellar example of what Procter & Gamble (P&G) terms a "purpose-driven, benefit-focused brand." To meet a business objective of strengthening the brand's equity (fostering babies'

development), Pampers partnered with UNICEF on its its "1 Pack = 1 Vaccine" program. Since 2006, the brand has helped protect 100 million moms and their babies against maternal and neonatal tetanus, while at the same time becoming one of P&G's biggest and fastest growing brands (Pampers recently hit more than \$10 billion in revenues).

- **Communicate.** Equally as important as doing good work, is sharing it. Many companies fail to communicate effectively—or sometimes at all—about their commitments and the positive results they have delivered. Make sure your amount of communication is in line with the scope of your actions—what I term a company's *Say/Do Ratio*. To calculate, take a measure of how much and how loudly a company is advertising its commitment to social impact. Then compare this to what the company is actually doing. Companies that *Say* more than they *Do* open themselves up to risk and being exposed as non-authentic, or exploitative. Conversely, companies that *Do* more than they *Say* commit a sin of omission by failing to engage their stakeholders and get credit for their actions.
- **Measure.** Finally, it's critical to design programs to deliver tangible, measurable results. As cause and corporate social responsibility (CSR) continue to mainstream and become a part of core business strategies, there will be increasing pressure for these investments to deliver a return—just like any other business activity. This means setting clear and measurable objectives up-front, assessing progress against goals, and stopping, redirecting or concentrating investments to maximize productivity.



Dianova: What are the main differences between cause branding, cause marketing and corporate social responsibility?

Craig Bida: What unites these strategies is that they all utilize commitments to social and environmental issues to generate bottom-line business and social results. To understand the differences, consider them as part of an integrated continuum of social impact. At one end, cause marketing is a marketing tactic that typically has a short-term focus and is designed to

drive increased sales of a product. Cause branding occupies the middle, with companies making longer-term, equity-driving investments and developing signature programs and platforms that endure over time.

These provide a way for brands to deepen and grow their equity by aligning themselves with and addressing critical societal issues. At the other end of the continuum, CSR goes much deeper and broader—encompassing a company’s comprehensive set of operational, social and communications investments to deliver a mutual return for all vested stakeholders.

Dianova: As we know from the for-profit world, PR & Issues Management are strategic management tools used to drive positive differentiation in an increasingly competitive environment. How can nonprofit organizations incorporate these fields of action in their daily multi-stakeholder relationships and engagement?

Craig Bida: In today’s 24-7, social-media fueled world, highly developed PR and issues management skills and capabilities are becoming increasingly critical for all organizations. For nonprofits that are continuing to experience financial pressures from the ongoing global economic crisis, effective communication about their mission and positive impact is more critical than ever. As one C-suite executive explained it to me, the number of nonprofits asking companies for money and support gets bigger every year, while corporate funds continue to shrink or, at best, stay the same. This means nonprofits need to adopt a competitive mindset and focus on differentiation and communicating their unique value. One way to do this? Nail the PR basics: Develop a clear understanding of the target, drive a coherent and consistent message in the marketplace, engage stakeholders through relevant channels, and leverage 3rd party credibility to drive positive exposure and build reputation.

When it comes to crises and issues management, because of their stated focus of doing good, nonprofits are often held to an even higher standard than companies. As such, nonprofits have to be aware of and ready to respond to potential issues that can have a material impact on their viability. This means having a crisis plan in place, a way to vet decision-making to

nonprofit quickly reversed direction, Komen events, fundraising and corporate partnerships continue to be negatively impacted.

Dianova: Out of the wide variety of causes, in your opinion are there easier and more difficult causes to be tackled? What are the main, common communication challenges to be addressed?

Craig Bida: Across the wide range of causes, there are some that are certainly more appealing to consumers. Supporting the health and welfare of children, for example, tends to have a near-universal attraction. Other issues can be more difficult for consumers, companies and brands alike to embrace. It’s easy to see how issues like domestic violence, substance abuse, or human trafficking can be challenging to integrate into cause branding strategies and cause marketing executions. Consumers aren’t necessarily comfortable dealing with these issues in their daily lives, and companies can be nervous about a negative halo to their brand.

It is important, though, to remember that societal norms do change over time—and companies can play a key role in that evolution. Consider how little discussed breast cancer used to be decades ago, compared with how ubiquitous public efforts to combat this disease have become. Whatever issues companies choose to support, it is critical to try to establish a strong linkage to the brand—to bring to life or accentuate the brand’s benefits and equity.

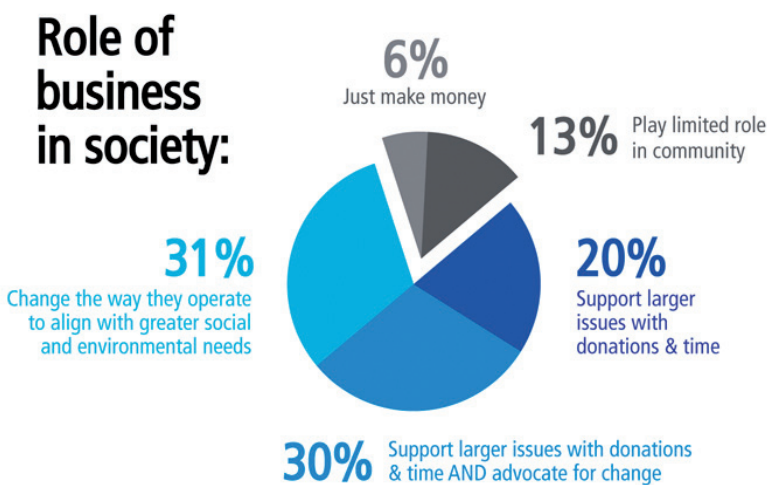
Another aspect of selecting a cause: With so many companies focusing on “safe” issues like children’s health, it can be hard to stand out. Brands can show courage and leadership—and in the process differentiate themselves—by taking on more provocative issues that others don’t dare to. Some examples: Verizon Wireless has a program called Hopeline focused on addressing domestic violence. By helping put cell phones in the hands of people in crisis, Verizon helps provide a lifeline to emergency and support services, and in the process reinforces its position as a reliable and trusted communication provider.

Yum! Brands, parent company of KFC, Taco Bell and Pizza Hut, is taking on the challenging global issues of malnutrition and hunger. Their Hunger Relief campaign is the world’s largest private sector hunger relief effort—something which intuitively makes sense coming from the world’s largest restaurant company. The program clearly drives their corporate mission to become, “The defining global company that feeds the world.”

Dianova: Can cause branding truly enhance the reputation of both for-profit and nonprofit organizations, by balancing driving revenue and creating a better world? What do you consider as a path for building and/or enhancing a Citizen Brand?

Craig Bida: By integrating social impact deep into the core of their brand’s equity and operations, companies and nonprofits alike can enhance reputation and make themselves more appealing to a broad array of stakeholders. Research by my firm shows that a full eighty-five percent of

US consumers say they have a more positive image of a product or company when it supports a cause they care about. More and more, these high expectations that consumers have are migrating to the workplace, with people making values-based decisions not just about the products ●●●



ensure that risk to reputation and license to operate are being considered, and having the courage to rapidly alter their course and repair damage as needed. An example: Here in the US, aftershocks from Susan G. Komen’s decision to pull Planned Parenthood funding are still being felt. Despite the fact that the

they buy, but where they work, based on a company's reputation. In fact, nearly seventy percent of Americans say a company's commitment to social or environmental issues is of key importance in selecting a future employer (Although US data, this can easily be extrapolated to a global level).

At the core, it's simple. People fundamentally want to associate themselves with brands and organizations that have a reputation for being good citizens and positive contributors to society. A path to get there? Roll up your sleeves and assemble the fundamental building blocks of the Social Impact Cycle described above: Understand, Act, Communicate, Measure.

Dianova: What are the main branding benefits for both companies and nonprofits from engaging in a brand-building strategy?

Craig Bida: Volumes have been written about both the intangible and tangible value of brands as a competitive asset. Brands help consumers navigate crowded categories and create meaning and personal connection to products and services that drive trial awareness, trial and loyalty. As a marketing veteran with +10 years at P&G leading global brands, and currently at Cone Communications where I consult widely on social impact strategies for leading companies and nonprofits, I have personally seen the positive impact derived from disciplined brand-building strategies. Increasingly, companies and nonprofits that lack a clear, focused strategy find themselves at a disadvantage—unable to cut through the clutter of today's crowded marketplace. To stand apart, you absolutely have to stand for something, speak with clarity, conviction and consistency, and leverage all available marketing assets to build your brand.

Dianova: As it is commonly said "you cannot manage what you do not measure". How should/can a cause program be measured? Can you provide examples of KPIs that can be used according to specific goals to be achieved?

Craig Bida: There are multitudes of ways to measure the impacts—both business and social—of cause programs. A focus on driving results and delivering a return on investments

is absolutely critical. From the start, organizations should determine which business, brand and social metrics are most important, and then design programs accordingly. From a business perspective, some companies set very specific revenue, reputational or brand equity/awareness, or talent retention goals. These can include targets for revenue lifts behind cause marketing programs, specific % improvement gains on brand equity tracking variables, and % participation by employees in engagement programs.

Societal impact metrics can vary a lot based on what specific issue or issues a brand or company is taking on. Specific metrics can include amount of philanthropic contributions, number of beneficiaries reached, and % compliance with specific desired actions or interventions by consumers or other stakeholders.

Dianova: In an increasingly more demanding world—driven by investors, consumers and society at large—Social investment and Social Impact are becoming more and more common as best practices for leadership organizations, both for-profit and nonprofit. What is the added value of investment in social projects for for-profit corporations? What are the key elements for engagement and what they do request in return from nonprofits?

Craig Bida: Increasingly, as CSR moves into the core of business strategy, companies are leveraging integration of cause and advocacy into brand and business strategy to drive breakthrough results. Consider the privately held company Patagonia, a deeply principled and strongly environmentally driven company. Fueled by its commitments to positive societal impact, its sales recently topped \$540 million, up thirty percent versus year ago and two times what they were in 2008. This success is allowing it to advance its environmental agenda, transform supplier and partner relationships and inspire, and challenge, companies in its industry and others to evolve. Another example: Timberland. Their line of Earthkeepers products, made from eco-conscious materials and centered on a commitment to positive societal impact, is one of the most rapidly growing parts of the near \$2 billion brand.

To be successful, programs like these must successfully engage a wide range of stakeholders, enrolling them to move



collaboratively towards desired outcomes. Key elements of engagement include robust communications and marketing strategies leveraging a range of tools like storytelling, influencer outreach and social media. Partnerships can often play a critical role, enabling organizations to tackle together what they could not achieve alone. Nonprofits can lend important credibility to a company's efforts, as well as leverage know-how and assets to help companies convert their desire to do good into tangible results. Done right, partnerships like these can drive joint-value creation. Increasingly, consumers are recognizing and rewarding this type of collaboration: Nearly sixty percent of US consumers say that they are more likely to buy a product associated with a nonprofit partnership. At the same time, about fifty percent become more likely to donate to a nonprofit that is partnering with a company.

Dianova: The Western world is currently facing financial and economic risk and uncertainty. On the other hand, corporate ethics is facing tremendous challenges due to short-term oriented vision & strategy. Are sustainability and ethics playing on opposite sites? What is the impact of this type of investment on corporations, individuals, communities and greater society?

Craig Bida: There is no doubt that we live in a time of dramatic economic and geopolitical uncertainties. Driven by a cavalcade of things like the Internet boom and bust of a decade ago, failures by companies like Enron, the global financial crisis and the collapse of the housing market, consumer trust in companies and institutions is at rock bottom. At the same time, expectations of companies have never been higher. Research by my firm shows just how high consumer expectations have reached. The 2011 Cone/Echo Global CR Opportunity Study found more than eighty percent of consumers expect companies to make material investments in addressing key social and environmental issues. An overwhelming ninety-four percent say companies must evolve their business practices to make positive impact. Just a tiny minority—only six percent—say companies should only make money.

Consumers fundamentally recognize that companies are an essential part of the solution to the world's challenges, and that they have the resources, know-how and ability to influence and drive major social and environmental change—many times even better than governments and nonprofits. All this means there is a real opportunity for leadership companies to close a trust gap with consumers and other stakeholders by committing to, delivering and communicating about their positive impacts on society.

What impact is this having? I think that we—corporations, individuals, communities and society—are all evolving. Companies are stepping up and pushing for change, driven by what I like to call "activist CEOs"—business leaders personally committed to change and unafraid of using his or her company as a bully pulpit (As the CMO of a \$10 billion global retailer recently told me, "We want to help save the world. We just don't know how."). Nonprofits are evolving, becoming more sophisticated in their branding, marketing strategies and collaborating in new ways (Consider the numerous partnerships between global CPG giant Unilever and nonprofit leaders like the World Wildlife Fund, Oxfam, Unicef and Save the Children, as well as a host of smaller local nonprofits.

The organizations work together to improve Unilever's +\$60

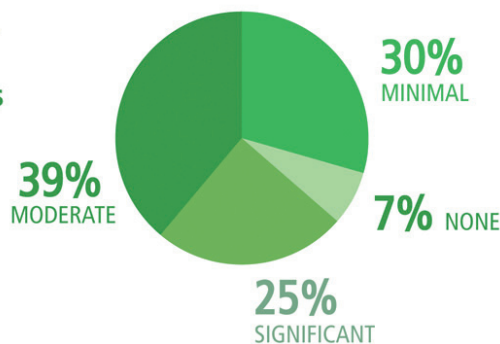
billion USD operation, and address issues of sustainable production and sustainable consumption around the world.). And finally, people are evolving. Consumers say that, given the chance, they will buy products that have an environmental benefit (94%) or are attached to a cause (93%). What used to be considered fringe attitudes towards sustainability and responsibility are becoming mainstream, particularly among younger generations.

Dianova: Last but not least, what is the value of a sterling brand reputation?

Craig Bida: Reputation matters. A lot. We live in an increasingly fast-paced global world, driven by technology and social media and characterized by ruthless competition and replication of products, strategies and business models. With everything in flux, and every advantage fleeting, reputation and brand equity can become a primary, bedrock asset.

What companies need to understand, however, is that corporate reputation is becoming increasingly based on not only whether companies are delivering reliable, performing products and services, but on how they operate and drive positive societal impact. As Marc Pritchard, CMO of P&G, puts it, "People want to know who is the company behind the brands. What are the values? Are they interested in more than making money? What is its purpose?" Research by my firm overwhelmingly supports this. Ninety-three percent say companies must go beyond the minimum standards required by law to operate responsibly and address social and environmental issues. Ninety-four percent say companies must analyze how their business practices affect the world and evolve those practices to make the impact as positive as possible. And if companies don't toe the line, consumers are increasingly ready to take things into their own hands: A vast majority of people (93%) are prepared to boycott a company for irresponsibility.

Most consumers believe companies have made a positive impact on social and environmental issues:



The message for companies is clear. They need to do the hard work of building a reputation as a company that is focused on creating both economic and social value. This means following the lead of compassionate, principled, forward-thinking companies that have deeply embraced cause and a commitment to positive societal impact to navigate today's complex, values-driven environment. These organizations are making themselves more productive now and viable over the long term. The formula: Communicate clearly to the world WHO you are, WHAT you are doing, WHY you are doing it, and HOW others can help. Whatever companies take on, they need to be open and transparent in their commitments and communication, and act with a strong sense of urgency to deliver real impact. As industrialist Henry Ford once said, "You can't build a reputation on what you are going to do." Don't wait. Start now. ●



Yannis Freris

Director of Corporate Communication & Sustainable Development (GEFYRA S.A.)
www.gefyra.gr & Board Member and former Head of CSR at European Association of
 Communication Directors www.eacd-online.eu
 (Athens, Greece)

Dianova: In today's competitive marketplace, altruistic intentions alone can no longer justify charitable giving and expenditures related to philanthropic activities. Sophisticated customers and stakeholders are looking at the ethical behaviour of the firm. Corporations regard their contributions not as outright donations but as investments that are intended to benefit the company as well as the recipient. Are they investing just to gain goodwill or are they truly concerned about particular issues?

Yannis Freris: "The human is the measure of everything" was the main belief of my ancestors. Corporations exist in order to produce profits, even when they seem sensible enough, just in order to attract sophisticated customers. The most responsible among them borrow the way of thinking and acting of responsible humans. However true concern, is a true human sentiment. Corporations are composed of humans (at the top and the bottom of the pyramid) capable to feel and prove true goodwill. Such corporations do not see only the customer in the humans that they wish to attract, but also the citizen sharing the same body with the customer. Responsibility is a sentiment.

Dianova: Fombrun and Shanley argue that favourable reputation may enable firms to charge premium prices, enhance their access to capital markets and attract better applicants and investors. Empirical evidence in their study suggests that the greater a firm's contribution to social welfare, the better its reputation. How to increase the differentiation between the different players in the market?

Yannis Freris: Sincerity of intentions can be checked and proved not only by classical procedures as CSR reports or repeated assessments but they can also be humanly felt. Firms have to make citizens feel their sincerity and this can not only be a question of procedures, but mostly a feeling coming out of their generally responsible corporate attitude as well as of the attitude of their representatives. Will they dare to come out of their offices and play with the citizens the game of proximity in terms of sincere transparent provable intentions?

Dianova: Changing attitudes of customers have driven marketers to find new ways to make marketing relevant to society, dialogue-seeking, responsive and involving. Consumers are demanding more value for their money. Furthermore, association with a non-profit organisation can generate positive media coverage, build a reputation of compassion and caring for a company, enhance its integrity, enhance employees' motivation and productivity, and consumers' preferences. How to be perceived as socially responsible corporate citizens, oriented to increase organizational efficiency and social effectiveness in their transformational paths towards sustainability?

Yannis Freris: By being your true self, while doing all these pretty things. My job is to do all this constantly while representing a corporation, but before that becomes my job it was my ghandian way to be the change that I wanted to see in the world. Just as a simple citizen, the corporate citizen and/or its leadership don't only have to be "good" but also "useful" to the community. I'm sure that I am not the only one who did not learn this at a university or in the business, but just have been told so by my mother when I was a kid. Things have to be such simple. Then, to increase organizational efficiency and social effectiveness in transformational paths towards sustainability, you have to behave: If you are a CSR practitioner, do your job and at the same time be inspirational, encouraging and thus engaging.

Dianova: Shareholders want value and return, while consumers want you to help make the world a better place. How should a cause program be measured? Corporate reputation is a subjective and fragile thing to measure. How do you measure your own reputation?

Yannis Freris: Opinion research and dialogue among stakeholders (such as your own corporate shareholders) can be good measurement tools knowing that your most important stakeholder is your mirror. Corporations have to define who's their mirror and then dare to dialogue with him/her.

SOCIAL ACTION PLATFORM

SOLIDARITY PYLONS



Unfortunately sometimes the sentiment can be seen as a marketing tool and get commercialized to create profits, but on the other hand it can also be a bridge between humans living inside and outside the corporations. If we ever reach the point to see human sentiments and moral values regulating profits, then a better new world will be reality and at the same time a "success story" measured on human criteria.

Dianova: Having a pro-social agenda means having a powerful marketing tool that can build and shape a company's reputational status, make a differentiation in the market and give a company a competitive edge. In today's business environment, firms that last are those which manage their key relationships well and focus on their reputations. Differentiating your company/brand through the image of care and compassion to society is a strategy that can be highly rewarded. However, only a consistent, believable contribution to a cause (or nonprofit organisation) can build brand image and brand equity. For that, corporate philanthropy needs to be strategic. How can

both for profit and nonprofit Organizations implement and incorporate strategic alliances with strong positive impact on communities? Do you believe that the most part of companies have this kind of strategy? It is the essential element in the strategy that is impactful social investment?

Yannis Freris: You've said it all by referring to a "consistent, believable contribution to a cause". Let's have a look on who is bearing on his/her shoulders the fate of reliable non-profit organizations. It is sincere clean-handed responsible citizens accomplishing voluntarily their civil duty. A sincere, responsible, clean-handed corporate citizen is satisfied when having to do with natural citizens powered by the same good intentions as him. "Show me your friends and I'll tell you who you are" as Greeks say. While the political class is put under logical doubts, the whole community is searching to rely on honest ordinary persons, producing actions, more than speeches.

The best moral investment of a corporate citizen is to invest on honest changemakers for the good of society. The question is not about PR, marketing or reputation management. It is about a vision for the future to come. Augusto Boal said it better than anyone else: "Being a citizen is not living in society, it is changing it". This axiom leads us where we started this analysis: "Be the change you want to see in the world". If your intentions are different, you are just a naked king, promoting a commercial product named "corporate reputation" and trying to fool humanity.

Dianova: "In the Community, from the Community, for the Community". This motto specified the way in which GEFYRA S.A sees its moral obligations to the Community." Greece is, today, in series social & economic difficulties. GEFYRA is an example of good social practices to the community. What type of work do you do on behalf of the society in which you are? There are other examples of effective social investment in Greece?

Yannis Freris: GEFYRA's motto came out from the wisdom we gained through the human adventure of the construction



of the great Rion-Antirion Bridge in the middle of a community, by its own manpower and resources. Thus we rapidly realized that we were working for the community and its better future. At the end of the "movie" we were part of the local community. At the end of the construction and the beginning of the operation of the Bridge we started to sincerely and actively experience the beliefs presented in all my above answers.

Having opted for a citizen-centric philosophy, our company is believing that good change can only come by the will of positively acting citizens. This is our guiding light in all the fields of its green (for environment) or red (for community)

CSR policies. By our support (which is not primarily financial) we are trying to encourage the encouragers of the community, who are assuming the responsibilities of civil society movements.

The best example is the "SOLIDARITY PYLONS" (www.solidarity-pylons.eu). A common platform uniting 50 social action associations of Western Greece who responded with confidence to the call of a company who maintained with each of them sound bilateral relations for years. In Greek, "GEFYRA" means "Bridge" and "to bridge" means "to unite people towards a good common goal". The burst of the crisis and the collapse of the Greek welfare state obliged us to come together and resist to social ruination on a regional level. That's what we did. We came together in order to become "strong in favor of the weak". The "SOLIDARITY PYLONS" experiment, due to a corporate citizen that united real citizens, is of course not the only example of effective social investment in our country, but it stays up to now unique in its kind, inland and abroad.

Dianova: How can Cause Communications and Cause Corporate Social Responsibility Communications enhance a sterling reputation regarding your own company Gefyra!?

Yannis Freris: Only time will tell if the whole "GEFYRA experiment" will guarantee a sterling reputation. However, I believe that when finally time will have its say, we will be remembered as a team of guys & girls who (far from words) constructed modern Greece's pride on time, without a single blood drop and that we operated our Bridge beyond just respect to our contractual obligations. Far from that we built bridges with the local community based on open dialogue given the fact that we (company and stakeholders) all belong together.

This heritage will survive after us like a popular story starting like this... There was a company, named "Bridge" who taught us one thing: That before any great collective human achievement, we have to build sound little bridges among all the humans who will try to make a dream reality.

For the moment we are rowing in order to reach this harbor. And this is an amazing team-trip, the pleasure of which will be able to rival its happy end. ●





Pedro Domingos
Managing Director & Co-founder at PPL Crowdfunding Portugal <http://ppl.com.pt/>
(Lisboa, Portugal)

Dianova: Investimento e Inovação Social são instrumentos estratégicos de combate à crise, orientados para a sustentabilidade das comunidades e coesão económica e social.

Como surge o Crowdfunding, qual a sua mais-valia e de que forma é que este pode ser vantajoso para as empresas contribuintes?

Pedro Domingos: O surgimento do crowdfunding em Portugal, no Verão de 2011, coincidiu com um período de crise financeira nacional e Europeia. Contudo, não podemos considerar o crowdfunding como a panaceia para os problemas económicos. Não obstante, poderá ser uma solução para o financiamento de algumas iniciativas, sobretudo se articulado com outras formas de financiamento complementares.

Independentemente do clima económico, o crowdfunding permite a concretização de vários projectos que, sem esta ferramenta, poderiam nunca ver a luz do dia. De facto, além do financiamento, os projectos conseguem a divulgação e exposição pública tão importante para arrancar com a ideia. Este escrutínio público é uma das mais-valias da ferramenta pois permite validar o projecto mesmo antes de este ser financiado e aumenta a transparência do processo.

O reconhecimento público e a transparência são dois factores relevantes para os contribuintes, sejam eles empresas ou particulares. O financiamento de um projecto é uma responsabilidade para quem dá e para quem recebe. Através de uma plataforma de crowdfunding, todos podem questionar, apoiar e acompanhar os projectos e ver o impacto da sua contribuição.

Dianova: De que forma é que este está a ser implementado em Portugal e qual a adesão ao conceito de Crowdfunding, quer pelas empresas, quer pelos jovens empreendedores? Quais as vossas expectativas relativamente à evolução do PPL em Portugal?

Pedro Domingos: A adesão do público ao crowdfunding está a superar as expectativas iniciais, tendo em conta as condicionantes a que está sujeito: um conceito desconhecido para a grande maioria dos Portugueses e alguma relutância cultural dos nossos cidadãos em relação a certas inovações, nomeadamente serviços virtuais.

O mercado de língua portuguesa, por ser a nossa "mãe", é o alvo preferencial. Acreditamos que existe a necessidade e oportunidade de promover projectos criativos e empreendedores do público que fala português. No entanto, como se tem vindo a comprovar, se o serviço for relevante e profissional, o conceito rapidamente atravessa fronteiras. Neste momento temos apoiantes não só da diáspora portuguesa como de estrangeiros que acedem à versão inglesa da plataforma e que totalizam praticamente um quinto dos acessos.

O crescimento moderado mas regular da comunidade PPL tem sido orgânico e fruto sobretudo do passa-palavra. Não

podemos deixar de salientar o papel crucial dos promotores e apoiantes que, pela sua participação, são o nosso melhor cartão de visita e se tornam embaixadores do movimento.

Com efeito, o balanço ao fim do primeiro ano de operações deixa-nos extremamente motivados: 23 projectos financiados, 73 mil euros angariados e mais de 1700 apoiantes. Mais ainda quando sabemos que a grande maioria destes projectos não se concretizaria sem o recurso ao crowdfunding.

Além de uma maior responsabilidade para o futuro, este sucesso contribui decididamente para uma maior credibilização e confiança junto do público e abre novas possibilidades aos próximos empreendedores e iniciativas, numa altura em que outras vias se tornam mais limitadas.

Dianova: Um aspecto comum a iniciativas de crowdfunding é a concessão de recompensas aos financiadores, em escala proporcional à grandeza do incentivo concedido. Estamos a falar de que tipo de recompensas?

Pedro Domingos: Existem diversos modelos de crowdfunding que se distinguem, precisamente, pelo tipo de retorno ou contrapartida para os financiadores.

No modelo mais comum, os incentivos para as doações, Filantropia e patrocínios são não-pecuniários, ou seja, na forma de produtos ou serviços, normalmente relacionados com o projecto. Por exemplo, uma banda que procura financiar a edição de um álbum oferece um CD aos apoiantes. Este é o modelo em que o PPL opera.

Existem depois outros modelos mais sofisticados que proporcionam um retorno financeiro para os investidores e que se dividem em dois grandes grupos: um que consiste em empréstimos pessoa-a-pessoa ("peer-to-peer loans"), em que os financiadores recebem o seu investimento acrescido de um juro acordado entre as partes, e outro baseado em cedência de participações sociais em empresas ("equity-based"), em que os financiadores recebem uma posição no capital social da empresa, uma percentagem das vendas ou uma partilha dos lucros.

Existem ainda diversas variantes destes modelos. Por exemplo, na Bélgica já é possível apoiar novas bandas e receber não só o CD como uma percentagem dos lucros da venda do mesmo.

Dianova: Existe a percepção de que uma real e efectiva cultura de cooperação e de colaboração é incipiente em Portugal, sobretudo num sector tão escasso de recursos como é o sector social. Quais os principais desafios e obstáculos ao investimento social (nomeadamente ao nível de projectos culturais, sociais, científicos) com os quais se depara a PPL em Portugal?

Pedro Domingos: Enfrentamos tempos de escassez de liquidez e em que cada euro terá um significado acrescido quando sair das nossas carteiras. Nos tempos de austeridade que vivemos, vemos o PPL e o Crowdfunding em Portugal como uma oportunidade importante para os investidores canalizarem o pouco das suas poupanças para projectos com impacto social visível e que ofereçam um retorno em forma de prémio que seja apelativo ao investidor.



Como noticiado recentemente¹, os artistas em Portugal estão habituados a financiamento institucional. Porém, com a crise económica, esses apoios governamentais e de Fundações retraíram-se. Uma das soluções é precisamente criar uma relação mais colaborativa entre agentes como os artistas e os cidadãos, através do crowdfunding.

Existem já alguns casos de sucesso no nosso país, que ajudam a desconstruir o receio e relutância cultural que ainda existe em utilizar plataformas de pagamento online, por exemplo. Outro desafio, para alguns promotores, é ultrapassar o receio de se exporem a si e ao seu trabalho e ficarem rotulados caso a campanha não consiga angariar o montante solicitado. Por fim, nem todas as iniciativas serão adequadas ao modelo baseado em recompensas. Em causas sociais, por exemplo, a motivação do financiador será intrinsecamente altruísta e não propriamente adquirir uma recompensa tangível. Uma variante do crowdfunding mais baseada em donativos pode, ainda assim, manter mais-valias como divulgação e transparência na angariação e execução dos projectos.

A experiência tem-nos indicado que não existe um modelo perfeito para todos os casos. Será necessário adequar a ferramenta à natureza dos projectos e à cultura local.

Dianova: Em que se baseia o vosso modelo de negócio e qual o impacto esperado ao nível de mudança de mentalidades e comportamentos junto da Sociedade e dos Stakeholders?

Pedro Domingos: O modelo de negócio actual do PPL baseia-se exclusivamente numa comissão sobre o montante angariado pelos projectos financiados. Caso o projecto não consiga angariar o montante solicitado no prazo pré-estabelecido, as contribuições serão devolvidas integralmente aos apoiantes. É um modelo simples e transparente onde os incentivos de todas as partes (promotor, apoiantes e plataforma) estão alinhados.

Em Portugal não existe ainda uma cultura de mecenato tão divulgada como no resto da Europa ou nos Estados Unidos. Segundo um estudo da GfK, 26% dos Portugueses contribuem com donativos, em comparação com a média Europeia de 44%. As principais causas apontadas são falta de meios, falta de interesse e confiança no destino dos fundos. Cremos que através de uma ferramenta com o crowdfunding essa tendência possa ser alterada, graças a uma maior transparência, escrutínio público, acompanhamento pós-financiamento e interacção entre promotores e financiadores. Os projectos entretanto já financiados terão um papel importante na transmissão desses valores e na demonstração da ferramenta, ou seja, serão um exemplo para futuras iniciativas.

Medir o impacto na sociedade somente através do valor financiado será demasiado redutor. Além dos euros angariados, os projectos publicados na plataforma conseguiram também visibilidade e a sua implementação trouxe "spillovers" positivos como promoção da cultura e criação de emprego. Este factor multiplicador relevante deverá ser alavancado com outras fontes de financiamento, nomeadamente Fundações e políticas de responsabilidade social de empresas, que poderão assim ter um impacto e reconhecimento público superiores sobre cada euro que investem.

Dianova: Um dos usos pioneiros de financiamento colectivo foi para financiamento de artistas, como a campanha realizada pela banda britânica Marillion para produzir álbuns e financiar tours a partir de 1997. A indústria de filmes também iniciou projectos similares, como a produção do filme The Age of Stupid pelos produtores franceses Guillaume Colboc e Benjamin Pommeraud. Quais os projectos financiados mais emblemáticos em Portugal e de que forma é que o seu impacto social e de investimento foi ou poderá ser medido, no caso de projectos futuros?

Pedro Domingos: Como temos assistido recentemente, a maior força de conversão social não está nos governos nem nas organizações mas sim em cada um de nós. Numa era das redes sociais, esse poder e essa responsabilidade estão com as pessoas que, quando se unem, criam movimentos capazes de mudar o mundo.

Um movimento que recebeu financiamento no PPL e energia no terreno foi a "Formiga Juju" e teve origem não em Portugal mas em Moçambique. Consistiu inicialmente na edição de 300 exemplares de um livro para crianças. A distribuição fez-se de forma gratuita em escolas e instituições de acolhimento a crianças vulneráveis e foi acompanhada de sessões de leitura e desenho.

A popularidade da iniciativa deu origem a uma peça de teatro e a uma segunda edição de 1000 exemplares, com o apoio institucional de entidades privadas e organizações não-governamentais. Recentemente, foi financiado no PPL o segundo livro, "A Formiga Juju e o Sapó Karibu", naquele que foi o maior projecto de crowdfunding em Portugal até à data. Além da edição de 2000 exemplares do livro, o projecto engloba ainda a criação de uma biblioteca ambulante, um puzzle e a adaptação do conto para língua de sinais.

Outra enorme satisfação que temos, como facilitadores no processo de angariação, é assistir às sinergias entre diferentes projectos. A distribuição dos livros da Formiga Juju é feita em Portugal graças à Livros de Ontem, uma startup que se financiou também através do PPL. A Livros de Ontem é uma plataforma de compra e venda de livros técnicos usados (com focus em ambientes universitários) e também uma editora de novos talentos. Além dos fundadores, a startup dá agora emprego a mais jovens, nomeadamente duas designers. E as equipas destes dois projectos trabalharam ainda com os Contabandistas, que angariaram financiamento no PPL para executar o I Festival de Contos de Lisboa!

É este espírito de comunidade que multiplica ainda mais o impacto social e que pode ser observado em termos da promoção da cultura, criação de emprego, combate à exclusão social, protecção ambiental, entre outros. De facto, o financiamento colectivo aplica-se a uma miríade de áreas e indústrias e assistimos frequentemente a novas iniciativas e ao aparecimento de plataformas específicas como, por exemplo, bolsas para investigação, estudos ou jornalismo. ●

¹ <http://www.theworld.org/2012/08/crowdfunding-portuguese-artists-in-survival-mode/>



Ana Ai Quintas

CEO & Founder Vitamimos <http://vitamimos.blogspot.pt/>
(Cascais, Portugal)
(Athens, Greece)

Dianova: Os temas de Investimento Social & Impacto de Investimento, muitas vezes

entrecruzando-se com a dimensão social da Responsabilidade Social Corporativa, têm ganhado cada vez maior expressão teórica e prática ao “serviço” do Bem comum sobretudo em países desenvolvidos como o Reino Unido ou a Austrália! Como perceciona esta evolução em Portugal?

Ana Ai Quintas: A evolução é positiva. Em Portugal, nos últimos anos, tem havido um avanço significativo relativamente à consciência da importância do investimento no sector social e por isso temos assistido ao surgimento de variadíssimas iniciativas que visam a resolução de problemas sociais, tanto ao nível dos empreendedores sociais que, pela sua experiência de vida, tomaram consciência de fragilidades na sociedade e se empenham em contribuir para a sua resolução, bem como ao nível das médias e grandes empresas que têm canalizado esforços, energia e investimento nesta área, abraçando causas bem diversas.

Embora haja ainda muito trabalho a fazer na sensibilização para as vantagens com efeitos multiplicadores muito superiores ao expectável e àquilo que é possível estimar-se, seguramente, quando se conquistarem avanços nos meios, modelos e mecanismos de medição do impacto do investimento social, podemos esperar, por parte das empresas, um reforço evidente neste tipo de investimento.

Relativamente aos empreendedores sociais, muitas vezes avançam no terreno com escassos recursos mas com uma fortíssima determinação que lhes confere a inspiração e o poder para vencer os desafios com que se deparam diariamente. Nestas situações, não há sequer conhecimentos e meios para fazer a medição de impacto, o que dificulta o acesso a apoios que os levariam mais longe. De importância extraordinária, existem na minha opinião factores que nunca entram em qualquer modelo de medição de impacto do investimento, e que são talvez os maiores trunfos do sucesso das iniciativas da área social – a energia, a motivação, o entusiasmo e o altruísmo do empreendedor. Como medi-los?

Dianova: A Vitamimos é um projecto de investimento na comunidade, que tem como principal objectivo o desenvolvimento de sessões educativas para grupos escolares e aulas de iniciação à culinária saudável para pais e crianças. Como surgiu e qual a necessidade da existência de um projecto como este?

Ana Ai Quintas: A minha experiência em projectos de educação e promoção da saúde permitiu-me tomar consciência da lacuna que existe no nosso sistema educativo, que não contempla a vertente prática da educação alimentar, ou seja, a actividade culinária com a missão de motivar para a adopção de hábitos alimentares saudáveis e de capacitar as crianças e os jovens para a preparação das suas refeições. Ao dotarmos

as crianças e os jovens de competências que lhes permitam cuidar de si próprios, investimos na promoção da saúde, prevenção da obesidade e doenças associadas. O estudo “Involvement in home meal preparation is associated with food preference and self-efficacy among Canadian children”, realizado com crianças do 5º ano em cerca de 150 escolas daquele país e publicado este ano, comprova que envolver as crianças na preparação das próprias refeições favorece as suas escolhas alimentares.

A criação de um Centro de Educação Alimentar, uma ideia inovadora que venceu a categoria de saúde do 1º concurso de ideias promovido pela DNA Cascais, localizado no parque municipal Quinta da Alagoa, em Carcavelos, permite, de uma forma divertida, que as crianças e famílias desenvolvam uma relação positiva com os alimentos.

Sessões educativas para grupos escolares, workshops de culinária, festas de aniversário infantis com lanche saudável, reuniões de família com lanche organizado pelas mesmas demonstrando que sabem escolher saudavelmente, aconselhamento alimentar personalizado, são algumas das actividades que desenvolvemos.

É fundamental envolver a família nas iniciativas de educação alimentar e por isso a Vitamimos está junto das famílias nos momentos de lazer, complementando o trabalho que já é feito nas escolas pelos educadores, pelos professores e pela nossa equipa com o programa «Vitamimos vai à Escola».

Dianova: Os números da obesidade mundial são alarmantes. Portugal faz parte do grupo de países com maior percentagem de jovens com excesso de peso ou que sofrem de obesidade. Num ranking de 39 estados europeus e da América do Norte, o país aparece em 5.º lugar, quando analisados os alunos de 11 anos, em 4.º lugar, quando tidos em conta os de 13 anos, e em 6.º lugar, no grupo dos de 15 anos. Como planeiam contrariar esta tendência?

Ana Ai Quintas: O arranque dos programas de culinária em meio escolar no presente ano lectivo constitui a concretização de um dos objectivos da Vitamimos que, como já referi, é essencial na prevenção da obesidade. Graças à aposta feita pela Direcção do Agrupamento de Escolas de Carcavelos, no concelho de Cascais, os alunos da Escola Básica e Secundária de Carcavelos têm a possibilidade de receber gratuitamente formação de culinária saudável com as valências de literacia financeira na área do *food cost*. Ao completarem o ensino básico, estes jovens estarão aptos a preparar diversos menus completos saudáveis e a calcular o custo dessas mesmas refeições.

Acreditamos que esta experiência piloto será bem-sucedida e temos esperança de ver esta ideia replicada pelas escolas do país.

Sendo parceiros da Câmara Municipal de Cascais, tanto através da Divisão do Desporto com o programa Viva 30, como

através da Divisão de Promoção da Saúde e Prevenção das Toxicodependências no âmbito da Plataforma de Saúde na Escola, participamos em programas e iniciativas diversas, que visam contrariar esta tendência assustadora do aumento da obesidade infanto-juvenil.

O que pretendemos é dar o nosso contributo, é juntar o nosso esforço ao esforço de tantas outras entidades e personalidades que abraçam esta causa. Neste sentido, temos estabelecido diversas parcerias, importantes para nos tornarmos mais fortes e podermos todos chegar mais longe.

Dianova: Até que ponto não são os projectos ligados ao investimento social, os que surgem na dianteira da inovação social e no surgimento de incubadoras de empresas? Estará o tecido empresarial virado para a economia puramente capitalista a perder terreno para a área do investimento (no) social, ou tal surge apenas como uma tendência efémera, com pouco tempo de validade?

Ana Ai Quintas: Acredito que a necessidade de transformação social guiará os diversos agentes sociais, económicos e políticos e as respostas mais válidas e eficientes tomarão a dianteira. As iniciativas cujo planeamento, monitorização e avaliação comprovem resultados desejados ao nível das necessidades sociais e simultaneamente sejam sustentáveis, deverão ser apoiadas e alavancadas através de incentivos de natureza diversa, a contemplar em políticas governamentais.

Vários organismos e entidades têm vindo a afirmar-se na cena do empreendedorismo social, ajudando na divulgação da importância da inovação social. Em Portugal ainda há muito trabalho a fazer para mudar a forma como são encaradas estas iniciativas. Se conseguirmos sensibilizar os políticos e os agentes decisores para esta forma emergente de resolver os problemas da sociedade e para as condições que têm de ser criadas, nomeadamente ao nível do enquadramento jurídico, as iniciativas ligadas ao investimento social sairão reforçadas e chegarão mais longe.

Dianova: A Vitamimos é uma empresa social (considerando que esta figura ainda não existe em Portugal, o seu enquadramento jurídico-legal) e, como tal, esta tem a pretensão de alterar comportamentos, mentalidades e sobretudo hábitos de vida, moldando àquilo que se pensa ser mais saudável. O que é o empreendedorismo social e de que forma é que este vai mudar o mundo? Quem é que é mais difícil de convencer de que negócio e investimento

social podem e devem andar de mãos dadas: as organizações sociais ou as próprias empresas?

Ana Ai Quintas: À semelhança do que acontece com a maioria dos empreendedores sociais, que estão determinados a ter impacto social numa determinada área, nunca me preocupei em classificar a minha iniciativa, nem mesmo conhecia o termo «empreendedor social». Foi o IES – Instituto de Empreendedorismo Social que, ao realizar a Pesquisa ESmais, me esclareceu que «não, não era louca, era mais uma empreendedora social» e considerou a Vitamimos uma iniciativa de elevado potencial de impacto social.

Há uma enorme falta de sensibilidade acerca da importância de aliar negócio e investimento social. A ausência de enquadramento jurídico para empresas sociais, ao contrário do que acontece por exemplo no Reino Unido, é disso um sinal. Apesar de ser necessário fazer um trabalho de sensibilização em toda a sociedade, o mais urgente é sensibilizar o poder público, governo central e governos locais.

Dianova: Quais os principais obstáculos com que se tem deparado e como os tem vindo a contornar?

Ana Ai Quintas: O facto de ser uma ideia inovadora dificulta a integração no quadro legal vigente, agravando as habituais dificuldades burocráticas. Por não haver enquadramento jurídico para a empresa social em Portugal, constitui uma sociedade unipessoal, com uma estrutura de *cross subsidy* e de seguida uma associação sem fins lucrativos, com as consequências que esta duplicação acarreta.

Dianova: Quais as suas expectativas quanto ao futuro da Vitamimos e do Terceiro Sector no nosso país?

Ana Ai Quintas: Em teoria, as iniciativas de empreendedorismo social devem eventualmente tornar-se obsoletas, após a resolução do problema que levou à sua criação. No caso da Vitamimos, dada a profundidade e complexidade do problema da obesidade, não se espera que esta epidemia esteja controlada nas próximas gerações, pelo que é nossa intenção continuar o trabalho no terreno apostando na diversificação de estratégias e fazendo apelo à criatividade.

A dinâmica que o Terceiro Sector revela já em Portugal é um bom prognóstico para o impacto que terá nos próximos anos. Temos esperança que as orientações políticas sejam as melhores aliadas das iniciativas sociais. Também o Terceiro Sector deverá dar mostras de modernização e profissionalização. Temos que pôr a cabeça onde já há coração. ●





Rosa Neto

Directora Geral, Cercica www.cercica.pt
(Cascais, Portugal)

Dianova: A CERCICA encontra-se a incorporar boas práticas de gestão, ferramentas e standards que lhes permitam/capacitem para desenvolver alianças estratégicas win-win com forte impacto na comunidade. Como incrementar a diferenciação face a uma concorrência global cada vez mais agressiva?

Rosa Neto: A CERCICA tem, ao longo dos tempos, estabelecido parcerias nacionais e internacionais que permitiram consolidar alianças estratégicas, fundamentais para potenciar a sua acção na comunidade.

A correcta gestão de recursos, que deriva de um trabalho em rede, permite evitar sobreposições de serviço e reforçar o foco no cliente. As alianças de parceria sólidas são o segredo para ganhar as batalhas diárias num mundo onde a concorrência global é cada vez mais agressiva.

Dianova: Como ser percebido como um cidadão corporativo de confiança, orientado ao aumento da eficiência organizacional e ao impacto social? Como perceber a seriedade do investimento social?

Rosa Neto: A confiança é um valor fundamental quando se fala em qualquer tipo de investimento e não é diferente no caso do investimento social. O trabalho em parceria com os agentes sociais só é efectivado com sucesso quando todos os intervenientes são percebidos como fiáveis. Num mundo cada vez mais competitivo, a seriedade do investimento social na educação/reabilitação das pessoas com deficiência é medido pelos resultados ao nível da integração social.

Nas democracias modernas o investimento social é efectivado por todos os cidadãos, directa e/ou indirectamente, pelo que é fundamental que eles percebam que há uma grande eficiência na gestão dos recursos disponibilizados e que daí resulta um forte impacto social.

A necessidade de comunicar os impactos do investimento social sério tem-se tornado uma realidade cada vez mais premente. Por exemplo, a campanha do Pirlampo Mágico, organizada pela FENACERCI e a RDP desde 1987, para além de possibilitar a angariação de fundos serviu, sobretudo, para dar visibilidade ao trabalho realizado pelas CERCIS e aos benefícios que daí advêm para a sociedade.

A sociedade da informação tem proporcionado formas de comunicação cada vez mais sofisticadas e rápidas, que devemos saber explorar para que os cidadãos possam avaliar sobre a seriedade dos "seus" investimentos sociais, nunca esquecendo que a confiança é algo que se demora a ganhar mas que facilmente se perde.

Dianova: Um pouco por todo o mundo desenvolvido o paradigma do Estado Social está em processo de mudança. Existem, no entanto, duas tendências de futuro: uma primeira é o menor envolvimento do Estado na oferta directa ou indirecta (via subsídios, participações, etc.) de serviços sociais. A segunda tendência esperada é o maior envolvimento

da comunidade na prestação de apoio de proximidade aos seus membros mais carenciados. Qual pensa ser a melhor e a que irá prevalecer na sociedade coeva?

Rosa Neto: Ambas as tendências têm de ser complementares para que tenhamos uma resposta adequado ao nível do investimento social.

O Estado Social é uma conquista das sociedades mais evoluídas e assume-se como garante de uma vida digna para todos os cidadãos mas, por mais dinheiro que se invista no Estado Social nada substitui o envolvimento da comunidade no apoio de proximidade. Por outro lado, o envolvimento da comunidade / dos pares existiu desde sempre e o apoio aos membros mais carenciados está documentado ao longo dos tempos, inclusivamente noutras espécies animais, mas na sociedade moderna não é por si só suficiente para suprir todas as necessidades.

O equilíbrio entre um Estado Social que garanta as necessidades básicas, numa lógica de sustentabilidade e de afectação dos recursos a quem deles realmente necessita, e o envolvimento da comunidade na criação de oportunidades de integração socioprofissional, será a solução de futuro para construir uma sociedade mais coesa e onde cada cidadão se sentirá mais seguro (confiante face ao futuro) e realizado.

Dianova: Até que ponto o investimento social não estará dependente da emergência de um novo grupo social, que se dedique exclusivamente a este tipo de inovação, os empreendedores cívicos?

Rosa Neto: O investimento social está dependente das pessoas, dos seus valores morais, e da forma como lhes são comunicadas as mais-valias e o impacto actual e futuro dos seus investimentos.

Os empreendedores cívicos não deverão ser considerados um novo grupo social porque sempre existiram. Podemos é falar do novo papel que os empreendedores cívicos podem e devem desempenhar que, claramente, passa pela informação da sociedade.

Actualmente, temos os canais de informação orientados no sentido de desacreditar o Estado Social (herdeiro do 'Welfare State' inglês do pós-Segunda Guerra Mundial) de exacerbar as suas ineficiências e fragilidades ao invés de reforçar os seus benefícios e forças. No limite isto levará ao rompimento do "contrato social" com consequências imprevisíveis de exclusão e desagregação das sociedades modernas.

A segurança e a estabilidade na Europa e do Mundo estão dependentes de empreendedores cívicos que consigam mobilizar a sociedade a encontrar formas mais justas e equitativas de repartição da riqueza.

Dianova: Qual o tipo de investidores sociais que a CERCICA tem? Sobretudo particulares ou empresas? Qual a tendência e porquê?

Rosa Neto: O investimento que a CERCICA tem serve para potenciar as pessoas e as suas competências, para que elas possam também oferecer algo à sociedade. Este tipo de filosofia tem-nos permitido ter pessoas melhor inseridas e com um grande grau de satisfação pessoal. ●



Nuno Delicado

Founding Partner of Pluris and Teacher at the INSEAD Social Entrepreneurship Programme www.plurisvalue.com (Singapore)

“Negotiating Social Impact”

As the field of social entrepreneurship and innovation matures, it is becoming increasingly complex.

New types of investors and investment structures emerge all the time, leading to growing stakeholder diversity, as well as more intricate alliances and partnerships for the social good¹. Negotiation and influencing competence is more critical than ever – not only to reach initial agreement on partnerships and investment relationships, but also, and in particular, to ensure that initiatives are successfully implemented for effective impact and satisfaction of all parties, especially beneficiaries.

Negotiation mindsets

Negotiation strategies and results are tremendously affected by the mindsets, attitudes, and intentions of the parties involved. A classic dilemma is whether to prioritize relationship value (normally intangible, associated with the feelings and emotions between the parties) or substance value (what is being negotiated, usually something tangible that could be priced in a market).

Negotiation mindsets

Focus on relationship	+	Trust Desired win-win, but lose-win results <ul style="list-style-type: none"> • Collaborative attitude • Assumes counterparts' altruism • Risks not capturing real value 	Value Negotiation Truly win-win <ul style="list-style-type: none"> • Collaborative but assertive negotiation: positive, not naive • Significant results on the substance and the relationship
	-	Transactional Lose-lose <ul style="list-style-type: none"> • “Relationships” based on one-off transactions • Parties as order takers/makers • Significant value left on the table 	Power Traditional win-lose <ul style="list-style-type: none"> • Adversarial attitude • Power-based relationships • Short-term focus • Focus on price/cost, not value
	+	Focus on substance	
	-		

A rudimentary **transactional** negotiation process focuses on one-off transactions. Parties see each other as the provider or beneficiary of an undifferentiated commodity. Negotiators barely deserve such name, as their role is simply to make (if buying) or take (if selling) orders for the products or services being exchanged. As a consequence, there is no deep understanding of anyone’s needs and significant value is left on the table. The result is usually “lose-lose”: both parties are left not only with limited

substance value, but also with a very poor relationship, which is nothing more than a potential series of independent transactions over time. In the social sector, examples of transactional negotiations may be donations collected on the streets or on the phone (often by hired companies that take a significant cut on collections – e.g., World Wildlife Fund in Singapore).

Slightly more sophisticated negotiators use **power-based** strategies to get additional value. Their hard, adversarial attitude focuses on short-term improvements of price or cost (or another simplistic metric for value). This is the traditional win-lose mindset, which generates unproductive relationships where power meets resistance, leading to wasted energies, if not wasted value as well. Examples of this approach are in the news every day: strikes demanding salary increases, demonstrations against corporate or government top-down decisions, etc.

As the field of social entrepreneurship and innovation matures, it is becoming increasingly complex. New types of investors and investment structures Some negotiators realize that relationship value matters. Their collaborative, **trust-based** strategy focuses on building a long-term relationship. The intention is win-win, but, because they assume counterparty’s altruism, there is a significant risk of not capturing real value. The result is often lose-win: there may be a perceived improvement of the relationship, but no significant substance value captured. This happens frequently in the social sector: relying on donors’, investors’ or other supporters’ generosity, leaders of non-profit organizations often feel it is “dirty” or improper to talk about money (or substance value in general) and fail to negotiate assertively for what their projects really need.

A true win-win relies on collaborative but assertive negotiations, where parties maintain a positive but not naive attitude. Yes, relationship is critical and it is important to build trust with the other party. And yes, tangible value is typically the reason to negotiate and thus also critical. The **Value Negotiation** approach² aims at higher results on the substance and on the relationship simultaneously. It is used by successful social sector organizations to bring together multiple stakeholders with a variety of capabilities and resources that enable high impact in alignment with their missions, in the short and the long term.

Value Negotiation process

In contexts of high complexity of stakeholders and objectives, a systematic approach to think, prepare and manage negotiations becomes critical for success. A good Value Negotiation process maximizes relationship value and substance value by properly addressing three key negotiation challenges: ●●●

2 Described in “Value Negotiation – How to Finally Get the Win-Win Right”, by Horacio Falcão, and inspired on the Harvard Negotiation Project model, initially outlined in “Getting to Yes”, by Roger Fisher et al

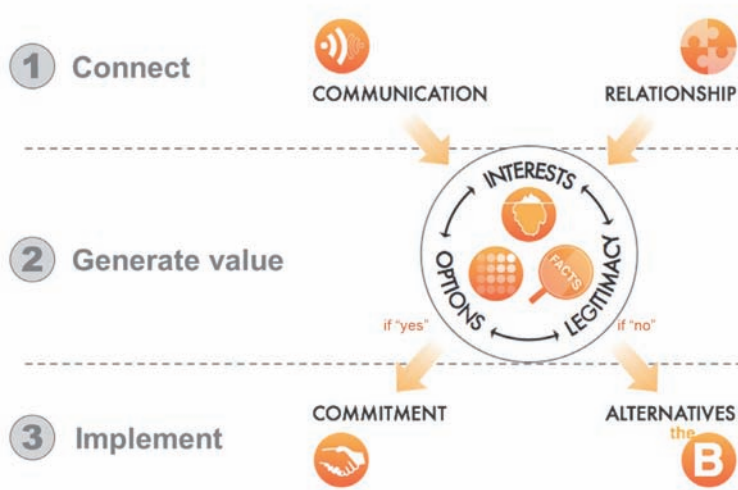
1 A great example is Dicons, a Mexican financial services partnership that brings together the government, a public sector bank, community-owned stores, a private technology provider, and the Bill & Melinda Gates Foundation (see a case study on <http://mckinseysociety.com/creating-change-at-scale-through-public-private-partnerships/>)

1. **Connect:** develop and maintain productive working relationships with key stakeholders
2. **Generate value:** tailor initiatives to stakeholders' needs and concerns, and distribute value fairly
3. **Implement:** make long-lasting, high-impact agreements, and get things done

what value means, how it can be pursued, and what are appropriate ways to capture it.

A solid connection is an excellent base for better understanding the **interests** of all stakeholders – i.e., what they really care about, what value means to them: their needs, objectives, fears and concerns. Good two-way communication based on open questions (Why? Why not? What? What else?) and mindful listening helps to move beyond parties' demands in order to reach a deeper understanding of their interests. For instance, while social sector organizations may ask supporters for money and other resources, what they really care about is improving people's lives.

Value Negotiation map



Successful social projects typically include mechanisms to give a voice to different stakeholders (in particular beneficiaries), sometimes using neutral facilitators. In one of our projects, helping develop sport in Timor-Leste, we had to build consensus between over 20 stakeholders including public and private organizations. To understand individual and group interests, we had to engage stakeholders in one-on-one discussions before bringing them together in the same room to discuss a common way forward.

Given that interests represent value for the parties negotiating a partnership or alliance, they constitute excellent raw material to brainstorm **options** (i.e., solutions, proposals, possibilities for what the parties can do together). Options can be as simple as one party providing a certain service or product to the other in exchange for a fee, or as complex as a multi-party multi-issue multi-year partnership, where each stakeholder contributes with a set of resources and activities. More options expanding issues, resources, parties and possibilities lead to more value being generated. In particular, social investments can take the form of grants, debt, equity or mixed options, by social business angels, social investment funds, venture philanthropy funds, value banks, social stock exchanges, etc.³

Value creation surely facilitates collaboration. Nevertheless, in most discussions there comes a moment when parties have to distribute value. One way to split the pie is through the classic bargaining dance, with parties starting from extreme positions and making successive concessions until eventually agreeing somewhere in between. A more persuasive and efficient approach is to agree on the arguments, references or criteria that bring **legitimacy** to the proposals, so that all parties may judge the agreement as appropriate, right or fair.

In the for-profit corporate sector, money, finance and markets provide generally accepted methodologies to measure value. In the social sector, legitimizing a proposal normally implies a more debatable impact assessment, given the diversity of sources of value and methodologies to measure it, such as the Acumen Scorecard and SROI.⁴

³ See the "Social Investment Manual", published by the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, on www.schwabfound.org/pdf/schwabfound/SocialInvestmentManual.pdf

⁴ See Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI) at <http://trasi.foundationcenter.org/> for a searchable database of hundreds of impact assessment approaches.

1. Connect

Investments, partnerships or alliances benefit from working **relationships** with high levels of trust, which enable parties to positively sort out differences and take risks. But trust does not exist by decree, i.e., just because someone decides there has to be trust. Trust grows from an initial sense of interdependence (the recognition that parties are better off working together than alone), through honest and reliable behaviors, avoiding hiccups, to build empathy and emotional proximity over time.

Connecting can be accelerated by leveraging existing relationships and reputations, as we naturally trust more people referred by someone we trust. For instance, by organizing its first Impact Forum in Singapore last June, Impact Investment Exchange Asia created a catalyst for social good connections, bringing together public and private impact investors, social entrepreneurs, non-profit leaders, consultants, and others.

Any relationship eventually faces threats – due to conflicting interests, misunderstandings, or other factors. In a productive long-term relationship parties balance emotions with reason, and understand and accept different points of view (stepping into "their shoes"), but do not necessarily agree with each other.

Developing an excellent connection requires also high-quality **communication**. Misunderstandings can be minimized by clear and consistent sharing not only of information but also of intentions. It is also important to exchange messages efficiently, avoiding spending unnecessary time or energies.

2. Generate value

A great connection with stakeholders does not automatically translate into impact. Real impact requires understanding



Successful partnerships align participants' incentives towards the group's goals. For instance, an emerging alignment instrument is Social Impact Bonds, where governments reimburse impact investors according to effective impact achieved by social interventions, as measured by neutral assessors (the source of legitimacy).⁵

3. Implement

A great connection followed by a deep value discussion does not yet guarantee impact. Effective impact emerges from the successful implementation of a solid agreement with the right partners.

Before shaking hands, parties should verify that they are better off by doing so. There may be better **alternatives**: more valuable ways to pursue interests, potentially on their own or with other partners. For example, a social venture may find a government grant very tempting, but immediate funding may not compensate the long-term burden imposed by its conditions (e.g., bureaucratic reporting, reduced decision-making flexibility, etc.) – self-funding or an alternative investor could be a better choice.

A good **commitment** clearly covers all relevant matters to avoid oversights or misunderstandings. Sustainable commitments include a realistic action plan, so that all parties know who does what, when and how, mechanisms to monitor implementation, as well as decision-making and conflict resolution guidelines to address unforeseen situations and sort out eventual disputes.

Ideally, commitment is reached through a participatory process that builds buy-in and ownership by relevant stakeholders. In negotiations we supported in Southeast Asia, between an airline management and the employees' union, the connection and value-generation stages seemed to go very smoothly. Contrary to previous value-destroying practices, the management team negotiated a productive process to dive deeply into both side's interests, expanding issues from the traditional salary obsession to include all clauses in the Collective Bargaining Agreement (CBA). At one point, both sides felt the new CBA was much better than anything they might have demanded before starting conversations. However, to everyone's surprise, employees refused the proposed CBA in the General Assembly. They had not been fully involved in the negotiation process, partly due to communication restrictions imposed by labor laws in the country, and an informal leader persuaded a majority to vote against. Because the connection and implementation stages had not been perfectly managed, it took six months more to reach an ok agreement – not awesome anymore.

A systematic negotiation process allows social sector actors to increase effectiveness connecting an intricate web of stakeholders and managing differences between them. Improved relationships enable more creative and ambitious value generation, and lead to sustainable commitments that do get implemented, resulting in real impact – i.e., increased social good.

Nuno Delicado is a founding partner of Pluris, a consulting firm focusing on negotiation, influencing and change management. He leads Pluris' Social Sector Practice and teaches in the INSEAD Social Entrepreneurship Programme. Nuno can be reached on nuno.delicado@plurisvalue.com. ●

⁵ Watch a 3' introduction to Social Impact Bonds n <http://mckinseyonsociety.com/social-impact-bonds/>



Neil Reeder

Co-ordinator of the Young Foundation's work on Social Impact Bonds, payment by results and metrics <http://youngfoundation.org/> (London, UK)

There have been forceful attempts to cut back on public spending since May 2010 when a Conservative / Liberal Democrat government took control in the UK. At the same time, the new administration has been keen to introduce a greater focus on "outcomes" in its procurement policies, moving to contracts that reward success in meeting targets, and holding back funding if these are not achieved.

Social investment - with its blend of social and financial return to investors - has attracted much interest in this new policy environment. A range of social finance products are increasingly on offer, from 'soft' loans at sub-commercial rates, through to riskier products that mimic equity.

Clearly, there is a huge interest in social investment among providers. It is seen as a route to achieving the better society that social enterprises and social entrepreneurs so passionately want to see. For as well as increasing up-front funds, entrepreneurs see an added bonus in a perceived lower risk of 'interference' on how they operate.

Yet the social investment market here is small and dominated by a few large players.

"Lighting the Touchpaper," a 2011 report by the Young Foundation and Boston Consulting Group on the overall social investment market in the UK, found a total scale of some £165 million of investment in 2010, dominated by secured lending from four social banks. Of this, only 5% were categorised as equity or quasi-equity.

Similarly, "Growing Interest," a 2011 report by the Young Foundation on social investment in youth services, found that less than one in ten organisations in the sector was ready for social investment. Even then, these organizations were only ready for contracts amounting to a small proportion of their turnover.

So what can be done?

One important pathfinder for an extended role in social investment was the Big Society Finance Fund, set up by NESTA in 2010. Its aim was to back innovative investment products, demonstrating the possibilities to a wider range of financiers, as well as highlighting actions that government policy makers could take to improve prospects for the agenda.

NESTA's fund eventually supported twenty pilots, including:

- 'Abundance' (a 'democratic finance' investment scheme allowing communities and the general public to invest in renewable energy farms);
- The 'Charity Bank Medium Term Note programme' (a bond scheme for denominations of £25,000 and upwards used to support large charities and social enterprises, arranged by Investing for Good); and

- The Social Impact Co-Investment fund. This will primarily provide loans of between £25,000 and £100,000 to qualifying businesses. The fund will encourage the active participation of business angel investors, to bring skills, experience and contacts to the business.

Other schemes that have attracted interest include the 'London Partnership', a community interest company designed to reduce poor outcomes among those facing social exclusion, bringing in staff from a variety of organisations, including the Department of Health, local authorities and the National Health Service.

What comes through from the array of projects is the sheer diversity of types of social investment, as well as the myriad of agendas that the approach can be applied to - education to employment support, healthcare to social housing.

However, as "Lighting the Touchpaper" and "Growing Interest" both make clear, pilot investments and the social investment market are in early days.

Nor are we seeing the high rates of return that would bring large quantities of private sector funding as social investment. NESTA pilot evidence, as well as the experience of the Peterborough Social Impact Bond scheme, where maximum rates of return were capped, all indicate that the likely rates of return available to social investors are often below commercial rates of return.

This presents an important challenge to those impatient for large tranches of commercial funding to enter the social investment market. By contrast, the pilot investments typically required funders willing to take a risk, and see relatively low rates of return even after several years. Social investment tends not to be a recipe for extravagant success.

What else needs to happen?

Governments have a huge role to play in determining the growth or otherwise of the social investment market. The forthcoming Social Innovation Europe report "Strengthening social innovation in Europe: funding and financing" outlines key ways that intervention could make a huge difference - for comparatively little expense.

One of these is 'Angel networks' for social ventures. An angel investor is an affluent individual who provides capital for a start-up, usually in exchange for convertible debt or equity. Angel networks enable them to share research and pool their investment capital, but they are often constrained from investing in social ventures. The European investment fund, however, could transform the social angel landscape, even with relatively small investments of the order of €5 to 10 million.

A second means of growing the social investment market is through growth capital for social enterprises delivering public services. Ideally, there would be an Ideas Fund; a Prototype Fund;

an Implementation Fund and a Scaling Fund, aligning resources from a range of sources including the ERDF and European Investment Bank. Such an investment scheme would provide the development capital that is greatly needed – acting to ensure that broader strategic objectives of building knowledge, willingness and capability within the social investment market are met, while recognising that prospects for returns are uncertain.

A third, and even more important role, is that of the customer who pays for outcomes. In order to access social capital investment at realistic rates, any social enterprise or charity needs a clear buyer that can – and will – pay for its services. The social impact bond agenda has been relatively slow to make progress, despite much interest, in part because of the relatively small amounts of resource that government departments are willing to spend on this route compared to the normal approach of grant-giving and contracting for outputs.

At the same time, providers themselves need to sharpen up their act. It can be a difficult transition to move from an approach whereby the grant-giver specifies outputs, to one where social investors scrutinise organisational capability and the knowledge base on achieving outcomes. The ability to demonstrate impact and value is vital, and becoming ever more important. Funders and professional bodies have a key role to play, not least by forging consensus on specific outcome measures and associated benchmarks, so making analysis of added value far easier.

Intermediaries too can play an important role in supporting a stronger analytical capacity. Yet there is a ‘chicken and egg’ dilemma. Intermediaries are not able to play a role in supporting social investments without funding; providers are not able to

pay intermediaries without having access to the resources that social investment can bring. This ‘market infrastructure’ often goes unobserved by governments – but if it is missing it greatly hampers the ability to structure appropriate and timely deals between social investors and social ventures.

Social investment will be a slow process – and there will be some disappointments

The passion of so many social entrepreneurs and charities to make a difference to those in need is not in doubt. Social investment is one tool that can support them, and growth expectations in the market are high. According to the paper “Lighting the Touchpaper,” 75% of social investment fund intermediaries plan to expand their funds by an average of 35% per year over the next three years. This equates to an additional £650 million capital for the UK.

By contrast, NESTA analysis suggests that market development will not be fast and is likely to involve change over a decade or more. This is more in tune with the experience of social impact bonds in the UK, which has taken 18 months to move from one scheme to a handful of projects. Technical difficulties in metrics have been slow to overcome; and the risk averse culture in public services, in which procurement on outputs is seen as a safer bet, is even harder to change.

Currently it is not clear which view will win out. Certainly, there are still very different expectations between players – many in the private sector seek high return at low risk, while those in the public sector want low return to investors for high risk. An outcome in which social investment is not a panacea, but a useful lever for more of a focus on outcomes, greater professionalism in analysis, seems the most likely result. ●





João Cotter Salvado

Director Financeiro e de Investigação, IES – Instituto de Empreendedorismo Social, e Assistente Convidado na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
<http://www.ies.org.pt/>
 (Cascais, Portugal)

“As Fundações e o Investimento Social”

1. Introdução

Os investidores de todos os sectores da sociedade estão progressivamente a rejeitar a ideia de que enfrentam uma escolha binária entre investimento puro com retorno apenas financeiro e doação pura com retorno apenas social e/ou ambiental. **O investimento social desafia esta lógica binária e combina as duas tipologias de retorno.**

No contexto atual onde os recursos governamentais e as doações são insuficientes para resolver os problemas persistentes e negligenciados do mundo, o investimento social oferece uma alternativa para canalizar mais capital para a criação de valor social e ambiental possibilitando, ao mesmo tempo, que, quem já aloca recursos à resolução de problemas sociais, como é o caso das Fundações, encontre um complemento importante no cumprimento da sua missão.

2. O Conceito

O conceito de investimento social começou a emergir nas décadas de 80 e 90 com o movimento da responsabilidade social corporativa e o investimento socialmente responsável. Estes movimentos desafiaram a visão tradicional de que as empresas deveriam apenas tentar maximizar o retorno financeiro. Ao mesmo tempo os modelos de microcrédito ganharam reconhecimento e visibilidade internacional, dando força à ideia de que o investimento, em vez da pura filantropia pode gerar melhores resultados.

Este conceito desenvolveu-se com mais intensidade nos últimos 10 anos e, cada vez mais, novas formas têm sido introduzidas com sucesso. O crescimento recente reflete quer movimentos relacionados com a procura de financiamento (uma nova geração de empreendedores sociais e as novas oportunidades de financiamento que estes desejam), quer com a oferta de financiamento (novas preferências por parte dos financiadores e novos modelos de ação). Ao mesmo tempo, existe um conjunto enorme de pessoas com talento interessado em desenvolver o percurso profissional nesta área.

Apesar do enorme crescimento, o conceito de investimento social continua a não ser entendido da mesma forma pelos diferentes atores no mercado. Um estudo realizado pelo Centro Europeu de Fundações conclui que o termo não é familiar a todas as fundações entrevistadas e, frequentemente, é mal interpretado pelas mesmas. Este estudo conclui também que esta falta de entendimento em relação a este conceito é a principal razão para que a decisões de topo levem bastante tempo a aprovar o trabalho nesta área.

Num outro estudo conclui-se que há poucos dados relativamente ao envolvimento das fundações inglesas e americanas no investimento social.

Por exemplo, apenas cerca de 7% das fundações pertencentes à *Association of Charitable Foundations* (Reino Unido) oferecem financiamento a organizações sociais em sistema de empréstimo (complementando as doações) e, da mesma forma, o *Foundation Centre* (EUA) identificou apenas 255 fundações com estas práticas relativamente às cerca de 61.000 que existem nos Estados Unidos.

Este último estudo acrescenta que o conhecimento e a experiência acerca de investimento social estão ainda pouco desenvolvidos, mas o interesse é crescente.

De forma simplificada, o conceito de investimento social refere-se a investimentos que geram receita financeira em organizações com ou sem fins lucrativos cujo trabalho é consistente com os fins filantrópicos do investidor. A ênfase está no investimento, em oposição à doação. Ao contrário das doações tradicionais, o investimento social espera que o financiamento seja repago total ou parcialmente, sendo depois reciclado para os seus fins filantrópicos.

Entende-se assim por investimento social os modelos **que permitem co-alinhar interesses financeiros e sociais numa única estratégia**. Este modelo surge em contraste com o modelo filantrópico habitual, em que se maximiza lucro por um lado e se distribui este lucro por outro, ou seja, separando o retorno financeiro do primeiro do retorno social do segundo.

3. As Tipologias

Apesar de existirem artigos com categorizações diferentes dos vários tipos de investimento social, esta acaba por vir sempre alinhada com as preferências do investidor, num eixo que tem de um lado o retorno social e do outro o retorno financeiro. Nos extremos destes eixos estão a Doação Pura orientada para o retorno social e sem consideração pelo retorno financeiro e o Investimento Puro orientado para o retorno financeiro e sem consideração pelo retorno social. No meio estão duas categorias que são consideradas os padrões de Investimento Social: Os Investimentos Relacionados com Programas (IRP) e os Investimentos Relacionados com a Missão (IRM)

Os **Investimentos Relacionados com Programas (IRP)** são investimentos cujo objetivo principal é o retorno social, mas que têm em consideração o retorno financeiro. Exemplos de modelos que se aproximam de investimentos que podem ser feitos nesta categoria são o *Charity Bank* ou o *Fundo Aavishkaar*.

O primeiro é um modelo em que o investidor social coloca dinheiro em depósito com uma duração previamente definida e com taxas de juro entre 0,5% e 3% dependendo da duração do mesmo. Os depósitos podem ser feitos tendo em conta uma grande variedade de opções e estão totalmente protegidos até ao montante máximo de £50.000. Os depósitos são posteriormente utilizados na totalidade para providenciar empréstimos a organizações com



missão social incluindo, entre outras, associações comunitárias ou empresas sociais, predominantemente no Reino Unido, e que atuem em áreas como apoio social, saúde, educação, artes, etc.

O **Aavishkar** é um modelo de micro-fundo orientado para investimentos em micro, pequenas e médias empresas na Índia seleccionadas previamente e em primeiro lugar numa perspectiva de impacto social (indo posteriormente analisar métricas financeiras). Investe montantes de cerca \$25.000 e principalmente em modalidade de capital (permitindo também o crédito em operações quando o capital não seja possível).

Os **Investimentos Relacionados com Missão (IRM)** são investimentos cujo objetivo principal é o retorno financeiro mas que tem em consideração o retorno social. Exemplos de modelos são o *Triodos – Renewables Europe Fund* ou o *Bridges Ventures CDV Funds*.

O primeiro é um modelo de fundo que investe em organizações sociais, ambientais e culturais detidas na totalidade pelo Triodos Bank (considerado pelo *Financial Times* como o Banco sustentável do Ano de 2009). O fundo toma participações minoritárias de capital em projetos relacionados com energias renováveis com tecnologia previamente comprovada (eólica, solar, hídrica ou biomassa). O fundo investe apenas em projetos de pequena e média dimensão com um investimento mínimo de £1.000.000. Os instrumentos utilizados no investimento são participações ou quasi-participações (incluindo participações comuns, participações preferenciais, dívida convertível ou subordinada).

A Bridges Ventures é uma empresa privada especializada em fundos que entregam retorno financeiro e produzem impacto social ou ambiental positivo. Os *CDV Funds* foram criados para investir em negócios empreendedores e ambiciosos que tenham uma de duas características: 1. Localizados nas zonas mais desfavorecidas do território do Reino Unido ou 2. Negócios cujo impacto social/ambiental seja intrínseco ao que o negócio faça.

4. Os Motivos

As razões que justificam um crescente interesse por parte das fundações em relação ao investimento social são o potencial de aumentar o impacto criado e ao mesmo tempo desenvolver mecanismos de financiamento diferentes que permitam aumentar a capacidade das organizações financiadas. Na prática, as fundações apostam progressivamente mais no investimento social porque querem construir soluções mais sustentáveis para os problemas sociais ainda negligenciados.

De forma mais sistematizada e em diversos estudos sobre o investimento social são apresentadas razões para estes novos mecanismos de financiamento. Destacamos aqui os seguintes:

- O desejo de **atingir o máximo impacto com recursos**

limitados: Os mesmos fundos, sendo reciclados através do processo de investimento, podem ser utilizados mais do que uma vez na prossecução da missão social;

- O desejo de **construir organizações mais sustentáveis:** Acredita-se que os mecanismos de investimento social forcem as organizações a desenvolver uma disciplina financeira e de gestão mais forte;
- O desejo de **escalar e disseminar os programas bem-sucedidos:** Os investidores sociais experienciaram projetos piloto bem-sucedidos que não conseguiram passar de um estágio inicial e que não vingaram após um determinado período de doação pois precisavam de formas diferentes de serem financiados.

5. Conclusão

O investimento social abre portas ao pensamento criativo e à vontade de cruzar fronteiras estabelecidas entre setores na prossecução de objetivos comuns. As fundações e outros investidores sociais têm aqui uma oportunidade de servir como parceiros estratégicos no suporte aos mais inteligentes e criativos empreendedores na criação de modelos de mais baixo custo e mais acessíveis.

No estudo *Investor Perspectives on Social Investment* são apontadas algumas as recomendações-chave para acelerar o investimento social. Em primeiro lugar, o estímulo ao desenvolvimento de intermediários especializados neste campo que consigam desenvolver de forma ótima a ligação entre financiadores e financiados através de mecanismos de financiamento inovadores parece ser um ponto muito importante.

Ao mesmo tempo, o governo central e local devem prestar mais atenção a este conceito para começar a criar um ambiente mais favorável ao seu desenvolvimento. Analisar como, em outros países como o Reino Unido, se conseguiu criar um ambiente favorável através de incentivos fiscais próprios para encorajar estes mecanismos de investimento e através de clareza em relação a arranjos contratuais deste tipo parece ser essencial.

Finalmente, deve haver por parte de todo o ecossistema (desde as organizações financiadas até às financiadoras, passando por Universidades e pela franja do setor privado mais envolvido em práticas de responsabilidade social corporativa), um entendimento mais aprofundado das diferentes abordagens e perspetivas relacionadas com o investimento social, sendo de destacar o aspeto relacionado com a medição e valorização do impacto social.

Nota: João Cotter escreve ao abrigo do novo Acordo Ortográfico

Bibliografia

- **Bridges Ventures, Parthenon Group e Global Impact Investing Group.** 2009. Investing For Impact: Case Studies Across Asset Class Classes
- **Credit Suisse Research Institute.** 2012. Investing For Impact: How Social Entrepreneurship is redefining the Meaning of Return
- **European Foundation Centre.** 2006. Foundations and Social Investment in Europe: Survey Report
- **Esmée Fairbairn Foundation.** 2005. Foundations and Social Investment
- **Goldstein, John and Margaret Laws.** 2011. Foundations as Social Investors, Stanford Social Innovation Review.
- **J. P. Morgan Global Research.** 2010. Impact Investment: An Emerging Asset Class
- **Monitor Institute.** 2009. Investing For Social and Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry
- **Rockefeller Foundation.** 2009. Impact Investing: Bold Models to Drive Development at Scale Beyond Profit Magazine. ●



Isabel Lopo de Carvalho

Coordenadora de Investigação do IES – Instituto de Empreendedorismo Social, e Assistente Convidada da Nova School of Business and Economics (Nova SBE), Universidade Nova de Lisboa <http://www.ies.org.pt/> (Cascais, Portugal)

“A Avaliação do Impacto Social – Motivações, Tendências e Desafios”

Introdução

O interesse no tema da avaliação do impacto social tem crescido ao longo dos últimos anos. Por um lado, os filantropos e investidores sociais mostram-se cada vez mais interessados em saber se o seu apoio está realmente a gerar uma mudança positiva, e por outro, os gestores e empreendedores sociais procuram comprovar a efetividade das suas soluções na resolução de problemas da sociedade [Ebrahim and Rangan, 2010]. Como tal, nos últimos 40 anos, várias ferramentas de avaliação de impacto social foram criadas e desenvolvidas (Mulgan, 2010), com o intuito de otimizar estratégias e processos a nível organizacional que permitem aumentar o valor criado pelas iniciativas, projetos e programas com finalidades sociais e também para comunicar a potenciais filantropos, investidores e/ou outras partes interessadas o impacto social que está a ser criado.

A definição

O ponto de partida de qualquer discussão sobre o impacto social deve ser a sua própria definição, já que este termo pode ser utilizado com múltiplos significados (Karoly *et al.*, 2001). Uma definição mais comum vê o impacto social como uma “*mudança significativa ou efetiva na vida das pessoas, que resultou de uma determinada ação ou de um conjunto de ações*” (Roche, 1999:21). Já a avaliação no contexto da filantropia pode ser definida como “*a utilização de informação recolhida de forma sistemática e condução de atividades de investigação relacionadas*” (Pauly, 2007), de forma a conhecer e aprender com os resultados alcançados por uma iniciativa.

Assim, podemos entender a avaliação de impacto social como o processo de conhecimento e aprendizagem da mudança social, que passa pela identificação das futuras consequências de uma ação ou de um conjunto de ações de uma iniciativa. Este é um efeito de longo prazo e, portanto, o tempo necessário para a sua validação é logicamente maior do que o necessário para a medição dos resultados de curto e médio prazo. No entanto, esta mudança deve ser o propósito final de uma iniciativa que tem como missão a resolução de um problema social.

Motivações para avaliar o impacto social

O processo de avaliação de impacto social é tanto mais útil quando este conduz a uma tomada de decisão mais informada, capaz de mudar comportamentos e conduzir a uma maior efetividade na resolução dos problemas sociais (Kramer, 2007). Porém, é preciso ter em conta as diferentes expectativas em relação a este processo pelas várias partes interessadas, sendo fundamental que estas se questionem acerca do que precisam de saber e aprender para atingir os seus objetivos. De acordo com a Credit Suisse (2012), a avaliação de impacto pode servir diferentes propósitos:

- **Ferramenta de gestão** – cruzando com a estratégia e operações da iniciativa, permitindo uma maior eficácia no planeamento e

na implementação de atividades e ganhos de eficiência através da melhor gestão e alocação de recursos e/ou atividades;

- **Alinhamento de incentivos** – criando uma linguagem comum que facilita que o investidor e empreendedor social estejam concentrados naquilo que é relevante e no que querem atingir;
- **Monitorização, reporte e transparência** – assegurando que os investidores e empreendedores sociais avaliam o progresso face aos objetivos delineados e contribuindo para o aumento da comunicação entre ambas as partes;
- **Relevância e alocação de recursos** – garantindo que os investidores conseguem verificar se os seus recursos estão a ser utilizados nas áreas que criam mais valor;
- **Posicionamento e comunicação externa** – permitindo a diferenciação da organização em relação aos seus pares, através de uma maior clareza do valor social criado e uma maior atratividade para efeitos de *marketing* e de angariação de fundos.

O processo de avaliação do impacto social

A Teoria da Mudança Social

A avaliação de impacto social começa com o processo de identificar as futuras consequências de uma iniciativa que está a ser desenvolvida no momento presente. Para isso, é necessário prever e justificar o impacto social criado, utilizando, para o efeito, um argumento lógico e credível. Tal argumento pode ter a sua génese na Teoria da Mudança Social, um conceito que surge em meados dos anos 90 e que explica “*como e porque é que uma iniciativa funciona*” (Weiss, 1995:90). Desta forma, a Teoria da Mudança Social elucida como as mudanças de curto prazo se relacionam com mudanças intermédias e depois com as mudanças de longo-prazo (Ellis, Parkinson and Wadia, 2011), oferecendo uma descrição lógica causal, que relaciona o conjunto de atividades e resultados necessários para alcançar o impacto pretendido.

O Modelo Lógico como ferramenta privilegiada para estruturar a criação de impacto social

Frequentemente o processo de criação de impacto social é estruturada através do Modelo Lógico. Este modelo organiza de forma sistematizada a lógica de criação de valor social associada à iniciativa através de uma sequência de conceitos-chave:

RECURSOS	O que é necessário para garantir o funcionamento adequado das atividades planeadas
ACTIVIDADES	O que vai ser realizado?
PRODUTOS	Quais são os resultados de curto prazo das atividades planeadas da iniciativa?
RESULTADOS	Qual a mudança gerada pelas atividades? Quais os resultados atingidos no médio/longo prazo
IMPACTO	Qual a finalidade a que a iniciativa se propõe? Qual a mudança criada pela iniciativa de forma sustentada no tempo e que pode ser atribuída à iniciativa?

Figura adaptada de Clark *et. al* (2003).



Desafios

Em linha com o crescente interesse e conseqüente desenvolvimento da área de avaliação de impacto, existem também alguns desafios que são necessários ultrapassar. Em primeiro lugar, o elevado número de metodologias e diversidade de abordagens para avaliar o impacto social, sugere fragmentação, ou seja, poucas organizações utilizam metodologias comuns para medir o seu impacto social (Tuan, 2008). Apesar desta fragmentação, a *Impact Measurement Initiative* (IMI) realizou um estudo em que constatou que a maioria das ferramentas e metodologias existentes seguem um modelo comum e que consiste num processo de 5 fases¹:

1. Determinação de um objetivo
2. Análise das partes interessadas
3. Aferição de resultados, impacto e indicadores
4. Valorização do impacto
5. Gestão da informação

Um outro desafio chave está relacionado com a causalidade – os impactos de uma iniciativa tem uma grande probabilidade de serem afetados por múltiplos fatores e atores e se a atribuição é possível em algumas intervenções, é menos provável que seja possível em programas complexos (Ebrahimi and Reagan, 2010).

Finalmente, existe sempre um custo associado à implementação de qualquer metodologia para avaliar o impacto social. Enquanto estes custos de coletar informação não são significativos ao nível dos produtos, são mais expressivos se existir a intenção de recolher dados ao nível dos resultados e impacto social. No entanto, sem conseguir avaliar estes últimos pode ser difícil mostrar que a mudança positiva ocorreu e que pode ser atribuída, ainda que em parte, ao trabalho da iniciativa.

Abordagens emergentes de avaliação de impacto social

As abordagens emergentes de medição de impacto tendem a ser holísticas, transparentes, dinâmicas, quantificáveis, comparáveis e atentas a desvios no cumprimento da missão. Frequentemente tentam identificar e descrever o processo de criação de impacto social, a maioria delas utilizando o modelo lógico como pano de fundo. Também estão orientadas cada

vez mais para uma ótica de investimento social em detrimento de uma ótica de financiamento, adotando crescentemente conceitos e modelos financeiros associados ao setor privado.

Quando as iniciativas começam a pensar em medir o seu impacto, o primeiro passo é reportar e agregar os produtos do seu trabalho. Neste sentido, a *Global Impact Investing Network* (GIIN)² começou a implementar um conjunto de indicadores padronizados, denominado por *Impact Reporting and Investments Standards* (IRIS) que permite a comparação direta dos produtos de um conjunto de organizações, ultrapassando assim um dos grandes desafios na área de medição de impacto – a comparação de dados entre organizações, indústrias e geografias. No entanto, utilizar apenas os produtos como variáveis aproximadas de impacto social pode envolver riscos elevados, pois estes valores não correspondem à mudança final que se quer criar. De facto, o impacto requer estudos que provem que os resultados atingidos são significativamente diferentes da melhor alternativa que se coloca e que realmente podem ser atribuídos à intervenção. Neste sentido uma nova relação está a emergir entre investigadores e gestores / investidores. Por um lado, os investigadores provam através de estudos experimentais que ações causam impacto, por outro os investidores/gestores expandem as iniciativas que levam a cabo estas ações.

Também tem existido um esforço crescente em quantificar resultados e impactos, atribuindo-lhes valores monetários. Muitas destas metodologias são inspiradas na análise custo-benefício. Um exemplo é a metodologia *Social Return on Investment* (SROI), desenhada pelo *Roberts Enterprise Development Fund* que calcula o valor social³ criado por cada euro aplicado numa iniciativa social (Nicholls *et al.*, 2009). O SROI é uma metodologia que tem atraído bastante atenção ultimamente, nomeadamente porque envolve as partes interessadas na definição dos resultados relevantes, monetiza o impacto social e o rácio final é capaz de transmitir uma mensagem poderosa do valor social criado (Wood, 2010). Complementarmente, utiliza narrativas qualitativas para demonstrar como o valor social é criado, usando como base a Teoria da Mudança Social acima descrita. ●●●

1 <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/how-to-practice-vp/imi-impact-measurement-initiative/>

2 <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html>

3 O valor social descreve a monetização do impacto social.

Conclusão

A avaliação de impacto social é uma das áreas de conhecimento chave do Empreendedorismo e Gestão Social.

A recente proliferação de metodologias e ferramentas de medição de impacto a nível internacional reflete o grande esforço por parte de diversas entidades em promover uma cultura de avaliação de impacto e de gestão baseada em resultados. Em contraste, é comum observar que as iniciativas sociais, à partida com recursos financeiros limitados, naturalmente preferem alocar os recursos escassos nas atividades que contribuem mais diretamente para o cumprimento da sua missão em detrimento de incorrer nos custos de avaliação de impacto social. Porém, sem esta avaliação, é perdida a oportunidade de partilhar os benefícios de importantes inovações, ou de aprender com os erros, evitando que alguém os repita. Desta forma, a avaliação de impacto vai permitir a produção de informação precisa e útil que dá sentido a importantes lições que advêm dos resultados das iniciativas, criando um processo que ele próprio contribui para a criação de mais e melhor impacto no longo prazo.

Nota: Isabel Carvalho escreve ao abrigo do novo Acordo Ortográfico

Bibliografia:

- **Clark, Catherine William Rosenzweig, David Long and Sara Olsen.** 2003. Double bottom line project report -

assessing social impact in double bottom line ventures, The Rockefeller Foundation

- **Credit Suisse Research Institute.** 2012. Investing For Impact: How Social Entrepreneurship is redefining the Meaning of Return
- **Ebrahim, Alnoor and Kasturi V. Rangan.** 2010. "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency How social entrepreneurship is redefining the meaning of return Framework for Measuring Social Performance". Harvard Business School Working Paper 10-099.
- **Ellis, Parkinson, J. P. and Avan Wadia.** 2011. "Making Connections - Using a theory of change to develop planning and evaluation". Research report Charities Evaluation Services, London
- **Mulgan, Geoff.** 2010. "Measure Social Value". *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2010: 1-10
- **Nicholls, Jeremy, Eilís Lawlor, Eva Neitzert and Tim Goodspeed.** 2009. "A guide to social return on investment". London: Office of the Third Setor, The Cabinet Office.
- **Tuan, Melinda T.** 2008. "Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches", Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement Final Report.
- **Weiss, Carol H.** 1995. "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families". In *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, ed. James Connell et al. Washington, DC: Aspen Institute ●

Kevin Donnellan

Executive Vice President and Chief Communications Officer, AARP <http://www.aarp.org/> (Washington DC, USA)



The Connected Enterprise: Relevance and Making a Difference in the Digital Age

Betty White: Change iconoclast

Some time ago, a funny comic strip about social media appeared on the Internet. In it, five earnest-looking young professionals are smiling and telling an audience what it is they do. The first one – who's a bit older than the rest – says "I'm a marketer." The next one says "I blog about marketing." The third one, a little younger, says "I have a podcast about marketing bloggers." The fourth one adds "I tweet about podcasters that talk about marketing bloggers." And finally, the youngest in the group says "I have a Facebook group for Twitter users that tweet about podcasters that talk about marketing bloggers."

The subtext of the comic was, "That's interesting, but can digital communication help us make the world a better place?" That is the question today's social enterprises are now answering.

One of the more appealing observations about today's business landscape is that the tools in our digital toolbox increase the opportunities and scalability for social change.

We operate in a digital commons, on a playing field that is global, transparent, and democratic. Enterprises no longer have control over how they wish to be perceived. Everybody is an empowered consumer with fluid loyalties and a voice – that is, a

tap on a touch screen or a click of a mouse. To 'like' something is to wield influence. To 'like' something is to nudge social change.

And people really, really like American TV actress Betty White.

Earlier this year, on Betty's 90th birthday, AARP orchestrated a three-day multimedia celebration of this show business icon who was pitching AARP membership. Nearly 25 million people saw our promoted trend topic via Twitter. 16,300 "Happy Birthday Betty" mentions were made. A staggering engagement rate of almost 8% was achieved. AARP's "join" numbers were up 20% on Friday, 36% on Saturday and 42% on Sunday. AARP was everywhere. And so was the message that for people 50+, a robust trove of resources for living your best life was just a click away.

But what does Betty White have to do with social change or social enterprise? Everything.

AARP's experience with Betty White showcased how she fit perfectly into the confluence of a customized digital communications landscape, rising interest in purposeful social engagement, and



good demographic research. The result was that Betty White, AARP, and an intergenerational cross-section of people made a connection. Betty White and the interests of people 50+ became one.

It was a signature moment in AARP's efforts to change the way society thinks about aging.

In the digital age, everyone creates content. We're all pundits, photojournalists, and virtual think-tankers. Every enterprise is a publisher with multiple platforms, global reach, and millions of potential followers. In this radically open environment, enterprises somehow have to be strategic and nimble, cultivate alliances and respond quickly to fast-moving trends.

Therein lies the challenge: while the digital age offers an unprecedented opportunity to engage directly with all the stakeholders that shape an enterprise's success and identity, how can this be translated into positive social change when there is less control over message?

The answer may be trite, but it is true: change the business model. Retool, re-engineer, and recast.

Leading social transformation in the digital communications age is about crafting an enterprise of connection on every conceivable level. It is engaging people – be they followers, customers, or members – by spinning a really great story. It is building a work culture that ignites innovation and creativity. It is elevating messages that matter. It is rebooting to stay relevant.

To do these things well, AARP had to re-engineer itself in two ways.

Operational change

First, operational enhancements were required. Not long ago, AARP unveiled One AARP, an effort to infuse the organization with a unified member mindset. This meant everyone in the enterprise being able to communicate its values and mission, advance the brand, and deliver a meaningful member experience.

To get there, One AARP embraced integrated communications and analytics.

In three years time, AARP transformed itself into a multimedia conglomerate where content is developed with the idea that it will be distributed via multiple delivery channels. Once integration became

the communications touchstone, innovative technology allowed AARP to meld traditional with new – print publications with mobile apps, for example. For AARP to deliver content and its mission of social change to its 37 million members, we had to integrate the ways we reach them.

At the heart of AARP's operational change is an analytics capability that allows us to gather as much member data as we possibly can. Today, it is possible to scan consumer comments – from blogs, tweets, chat rooms, and Facebook pages – categorize them, and generate meaningful feedback. Basically, analytics gives us a real-time sense of the enterprise. We always know what is going on in the 50+ marketplace, and we always

have a good idea of how to respond. This enhanced ability to transform data into value has changed the business culture at AARP by making us more efficient learners.

Integrating multiple communications platforms and developing an analytics capability have enabled AARP's evolution into a 'wired' social enterprise, able to move nimbly and powerfully. AARP's experience with social media fundraising for victims of the 2010 Haiti earthquake is emblematic of this evolution.

Shortly after the earthquake, AARP was contacted by HelpAge International in the UK, to see if we could assist the relief effort. We agreed to help. Late one Thursday afternoon, we released a special edition of our intranet newsletter noting our decision to match \$500,000 in AARP staff and member donations to an emergency appeal for older victims of the earthquake. Five minutes later, an AARP staffer posted a message announcing the appeal on Yammer and a little later, 40,000 people within the AARP orbit knew about it. Later that evening, another AARP staffer posted a message about the appeal on Facebook and Twitter, asking her community to share the ask and donate. By early the next morning, the appeal had logged \$170,000 in contributions.

Within just a couple of days, the appeal raised \$877,000, plus the \$500,000 AARP match, for a total of nearly \$1.4 million. In a mere fraction of the time it would have taken AARP to draft, finalize and disseminate an appeal letter, the fundraising goal was reached.

This scale of impact was possible because we adapted our operations to suit the digital moment.

Recasting core assets

Second, changing the model meant AARP had to frame core enterprise assets differently, to see how they played in the clutter of societal trends and consumer messaging. It helps, of course, to *have* core assets and AARP is fortunate to have two key ones: a mission-oriented DNA and a recognizable brand.

The organization's founding story is irresistible. It goes like this: retired teacher – founder Ethel Percy Andrus – finds former colleague living in a chicken coop because she can't afford health insurance. Retired teacher gets mad. Retired teacher takes action. Retired teacher establishes the American Association of Retired Persons (now AARP). Retired people across America ●●●

have an ally for life. For more than half a century, the AARP ethos – giving and serving – has driven everything, and it is hardwired into AARP's DNA.

On top of this, AARP is one of the most recognized brands in America. It is embedded in strands of the American conversation on aging.

Every single day, there are scores of references to AARP – popular, political, tongue-in-cheek, and policy – in the mainstream media. A recent sampling included the Wall Street Journal citing music legend Bob Dylan as a hypothetical AARP “person of the year” for being a role model who sees aging as an opportunity for innovation and reinvention; the Huffington Post quoting an AARP report on the growing trend of 65+ workers in the American workforce; and the Hollywood Reporter linking AARP The Magazine and the prominence of the Baby Boomer demographic in the film industry.

AARP's communications revolution enabled the enterprise to refresh these assets across platforms, repackage them, and introduce them to a new generation of supporters as well as to a wider stakeholder universe. Space was created for leveraging strategic alliances, launching novel partnerships, and attracting social investors interested in the mission. AARP became part of “the tribe” that Luc Galoppin wrote of in this publication – in the marketplace, the thought leadership arena, and elsewhere.

At the end of the day, it's about telling stories and impacting lives

So, can digital communications help make the world a better place? The imperative of the business moment is this: putting your enterprise in the best position, technologically and operationally to tell good stories that connect with peoples' lives and entice them make a difference.

The most successful social enterprises are those that tell the most compelling stories. One AARP has helped AARP evolve into a multi-platform storyteller. Giving people the architecture to connect, contribute and share aspects of their

lives has enriched the organizational narrative. Members have become better advocates for AARP, and AARP has become a better advocate for members.

AARP's recent public service announcement on caregiving is a powerful example of involving people in shaping the organizational narrative – people, in this case, desperate to tell their stories of frustration being primary caregivers for loved ones.

Sometimes, the narrative veers into the unconventional. And that's a good thing.

When Americans think about AARP, race cars zooming around a track at 300 kilometers per hour is probably not the first image that comes to mind. But when an opportunity emerged to address the problem of senior hunger – while raising AARP's philanthropic profile, appealing to racing fans, attracting corporate sponsorship for local hunger programs, and engaging Jeff Gordon, one of the sport's most visible stars – AARP didn't hesitate.

AARP set up the *Drive to End Hunger*. Through 2013, Gordon's *Drive to End Hunger* Chevrolet, sponsored by AARP, competes in 22 races each year, fueling awareness about hunger. We have been humbled by the results to date. Engagement is through the roof. At the end of the 2011 racing season, 123,000 people had visited our interactive Drive to End Hunger tent on race days. 32 million people had been reached through Drive to End Hunger social media engagements. Total earned media impressions stood at 114 million. More than \$15 million has been raised by AARP Foundation hunger programs. And nearly 6 million meals have been donated by the Foundation through local hunger relief organizations.

Today, it comes down to whether the enterprise can capitalize on digital communications, realize its mission and impact lives. Call it the “Betty White effect.”

AARP is an American nonprofit, nonpartisan organization, with a membership of more than 37 million, that helps people 50+ have independence, choice and control in ways that are beneficial to them and society as a whole. www.aarp.org





Gabi Blumberg

Social Investment Manager, Investing for Good www.investingforgood.co.uk
(London, UK)

The Social Investment market is growing rapidly

The social investment market – the market for investment capital employed with the intention to generate social or environmental impact alongside financial returns – is growing rapidly. Faced with on-going disruptions in the financial sector and government austerity measures, more organisations and investors are turning to this market to explore investment and funding opportunities. Big Society Capital, the world’s first social investment wholesaler, will inject £600m into social investment financial intermediaries (SIFIs) over the next few years to leverage in additional private capital into the social sector. They forecast that the demand for social investment will grow from £165m of done deals in 2011 to as much as £1 billion by 2016 in the UK alone.

Key to the development of an efficient social investment market is the ability to measure, assess and evidence the social impact generated from these investments. This helps to direct the flow of capital to those organisations and projects that deliver the most social impact as well as to identify and assist those that are failing to produce the social benefit as intended. In this way, social impact analysis is as central to an impact investment offering as financial analysis is and, in fact, just as nonsensical to exclude as financial analysis would be from a traditional investment.

Investing for Good CIC is an FSA regulated social investment intermediary working at the cross section of social investment and impact analysis. Our mission is to mobilise investment capital to tackle major social issues. We do this by producing new, high quality social investment products with well-evidenced social impact (using our proprietary Methodology for Impact Analysis and Assessment) and by working with social purpose organisations and investors to implement and improve their own impact analysis capabilities.

With our FSA authorisation to arrange transactions, we developed the Social Bond Programme, which is targeted at charities and social enterprises seeking to raise unsecured, unrestricted investment capital. It is a straightforward fixed income product that allows charities to access multiple investors over time in an efficient manner by issuing multiple tranches of debt within their programme at varying nominal amounts, interest rates and maturities. The bonds are exchange-listed and designed to fit easily within standard fixed income portfolios. Target investors include foundations, private banks, high net worth individuals and institutional investors, wealth managers and advisers.

The key differentiating characteristic of our social bond product from traditional corporate bonds is the explicit intention to generate measureable social impact. Investing for Good spent over five years researching and developing

a proprietary impact analysis and assessment tool. Our resulting Methodology for Impact Analysis and Assessment (MIAA) underwent three years of refinement and application and has been used to analyse over 100 impact investments of various sizes, representing over \$1bn of socially-motivated capital. We use it as an impact due diligence and analysis tool for our own Social Bond Programme, providing investors with annual impact reports on each issuer.

The MIAA is not a formula, but an analytical framework that is designed to ensure assessments are arrived at through a consistent, systematic procedure. It is structured around three key perspectives: (1) the social-purpose organisation generating the impact; (2) the beneficiary receiving the impact; and (3) the world beyond the organisation and its direct beneficiaries into which the impact is ultimately absorbed. The assessment is divided into three sections based on these perspectives:

1. Mission Fulfilment
With respect to the organisation’s own mission, to what extent is that mission being effectively fulfilled by the organisation’s activities and operations?
2. Beneficiary Perspective
To what extent are beneficiaries experiencing positive change in their lives as a result of the organisation’s activities?
3. Wider Impact
How is the change playing out in wider contexts and environments, and what are the implications for local and societal benefits?

Analysis of these three perspectives takes place according to a weighted scoring system of over 100 individual considerations. The final output is akin to an impact rating, which allows placement of organisations and their impact across a single plane to compare their impact performance. Further, the MIAA is designed for repeat use such that the impact of an organisation can be tracked over time. This allows MIAA to be used as a tool by investors to integrate impact into their investment decision-making process and thereby lays the foundation for coupling the use of capital to positive social change.

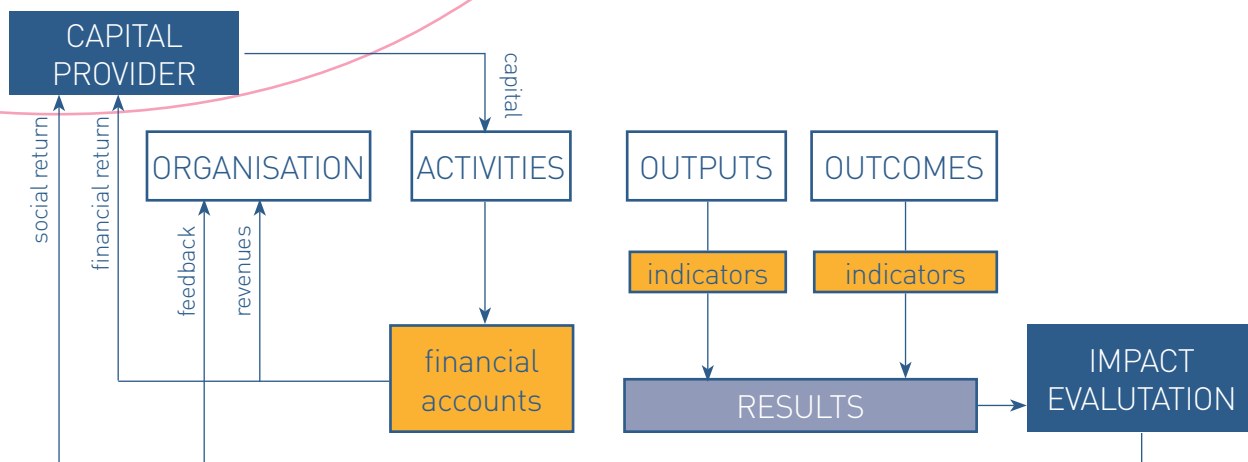
As the supply of private, socially motivated capital grows, social investment products and impact analysis can be used by social purpose organisations as strategic and competitive tools. Those that may have once relied upon grant or donor funding are incentivised to think innovatively to develop sustainable business models that deliver impact and that persist after the investors exit. For example, Scope, a UK based disabilities charity that worked with Investing for Good to issue the first ever social bond programme, will use the funding to develop its sustainable income streams. This income will finance its charitable services for disabled children and their families. These services do not directly generate income but will now continue long after investors have been repaid. Social investment also allows organisations to think and plan in the longer term and to take risks to innovate, transform and improve their methods of service and product delivery. ●●●

Charities and social enterprises that develop business models that more efficiently generate well-evidenced social impact alongside financial returns will be rewarded over time with inflows of social investment capital. More than this, however, they will use impact analysis to learn what works and what doesn't thereby improving the services they offer to their beneficiaries. Investing for Good contributes the robust products and tools to develop this infrastructure so that capital can flow based social impact generated as well as financial risk and return. The market that

develops from this will be one that improves the social sector's sustainability and efficiency and maximises social effectiveness and impact generated. It is in this way that we contribute to market efficiency and help investors to invest for good.

Figure 1 Standard Impact Evaluation Framework.

The diagram shows how impact evaluations evidence social impact generated and how this feeds back to investors and the organisation itself. Investing for Good's uses its MIAA to conduct analysis on the results of these impact evaluations, producing ratings that can then be compared across organisations and over time. ●



Regina Leite
 Professor Auxiliar, Grupo OB-HRM, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho <http://www.uminho.pt/>
 (Braga, Portugal)

“Atração e retenção nas organizações do terceiro setor: na senda de talentos “especiais”

O século XXI trouxe novos e importantes desafios para os países, sociedades e economias. A globalização, a competitividade, a inovação têm estado na origem de amplas e profundas mudanças nas organizações e na gestão dos seus colaboradores, a que as organizações do terceiro setor não são – nem podem ser –, alheias. O terceiro setor, que apresenta uma pluralidade de designações, formas jurídicas diversas, organizações e atores de origens várias e múltiplos contextos de atuação, tem atraído a atenção da sociedade civil, mídia e comunidade científica. É amplamente reconhecida a sua importância para as sociedades modernas e o seu impacto no desenvolvimento económico, social e político dos países, colocando as organizações do setor sob o escrutínio de uma diversidade de *stakeholders*.

Nos últimos anos, verificou-se um aumento significativo das expectativas e exigências, por parte dos beneficiários e comunidade em geral, bem como dos profissionais que aí trabalham (em funções remuneradas ou em regime de voluntariado), relativamente à sua atuação e *performance*. Governança, sustentabilidade social e financeira, qualidade dos serviços, cultura de transparência, prestação de contas (*accountability*),

benchmarking, entre outros vocábulos e expressões, entraram no léxico dos que colaboram, se interessam ou investigam as organizações do terceiro setor.

Sobre a importância estratégica das pessoas e da gestão de recursos humanos (GRH)

Nas organizações com fins lucrativos, as práticas laborais adjetivadas como boas, as melhores ou de excelência, de elevada *performance*, são consideradas um fator de captação de talentos, e uma estratégia de criação de valor acrescentado e diferenciação através das pessoas (Huselid, 1985). As pesquisas conduzidas neste domínio, frequentemente sob o chapéu das *best practices*, sublinham os efeitos positivos da adoção de práticas de GRH orientadas para a valorização do capital humano. Há evidências empíricas que apontam para um maior envolvimento dos colaboradores, um melhor clima organizacional e o decréscimo nos níveis de tensão e conflito organizacional, com ganhos para as organizações e a produtividade dos países.





O discurso gestor atribui uma importância crucial às pessoas nas organizações e sublinha a importância estratégica das atitudes e do comportamento organizacional positivo na obtenção de vantagem competitiva. Na prática, esta saliência tem-se traduzido na crescente sofisticação das políticas e práticas de recursos humanos. Mas poderão estas asserções ser extrapoladas e transpostas para o contexto das organizações do terceiro setor?

No terceiro como nos outros setores

Apesar de as organizações do terceiro setor apresentarem feições distintas das suas congéneres com fins lucrativos, a literatura da especialidade sugere que os modelos de gestão adotados tendem para a convergência, exibindo cada vez mais similaridades (Matías-Reche, Rubio-Lopez e Rueda-Manzanares, 2009). Com efeito, são notórias as preocupações crescentes com questões que outrora interessavam quase exclusivamente às organizações dos setores público e privado, tais como a adoção de práticas inovadoras de gestão (Nugroho, 2011) e mecanismos de governação e sustentabilidade mais sofisticados.

Na opinião de Herman (2005), o ambiente e as forças das envolventes atuais têm levado a que as organizações não lucrativas sejam cada vez mais parecidas com as organizações dos outros setores. O autor revela, porém, algumas reservas relativamente a este mimetismo, sublinhando os riscos em que as empresas podem incorrer caso persistam nesta senda, apelando à necessidade de acautelar e preservar a especificidade e legitimidade do setor. A tese da convergência não reúne, contudo, o consenso entre os investigadores e práticos. Tal dissonância é audível num coro de vozes que, num registo contingencial, sublinha a necessidade de ajustamento da GRH às especificidades das organizações do terceiro setor.

As idiosincrasias aparecem sublinhadas no capítulo de Watson e Abzug (2005), que rejeitam de forma liminar uma GRH de caráter universalista e a proposta de políticas e práticas “one size fits all” (p. 624). Para os autores, a corrente “configuracional” é a mais verosímil, visto enfatizar as sinergias de um conjunto de políticas e práticas de GRH que melhor se ajustam a um determinado contexto. Ou seja, as soluções perfeitas para uma organização poderão revelar-se desastrosas para outras.

Profissionais, missionários ou missionários profissionais?

A importância estratégica dos recursos humanos e da sua gestão emerge como uma verdade inofismável, também para as organizações do terceiro setor. Empregando uma parcela significativa da população economicamente ativa de vários países, o terceiro setor carece de uma gestão profissionalizada das suas organizações e dos seus colaboradores. Muito presente

na retórica política e prática discursiva dos gestores, esta preocupação não parece fazer eco nem ter grandes repercussões.

Num estudo sobre o setor não lucrativo em Portugal (Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon, 2005), no âmbito de um projeto comparativo desenvolvido pela Universidade de John Hopkins, pode ler-se que os trabalhadores remunerados das organizações não lucrativas são percecionados como “missionários” ou “voluntários profissionais” (p. 29). Os autores aduzem que esta perceção tem sido usada para justificar a política de baixos salários e a cultura de longas horas de trabalho presente naquelas organizações. E acrescentam que estas (política e cultura) criam dificuldades na retenção ao mesmo tempo que estimulam a fuga dos trabalhadores mais qualificados para os outros setores.

No cenário atual, é urgente ultrapassar esta visão míope, desfocada e anacrónica dos que, de forma remunerada ou em regime de voluntariado, colaboram nas organizações do terceiro setor. A manutenção do *status quo* neste domínio, alicerçada nos pilares da informalidade e amadorismo, será impeditiva de uma resposta eficiente e eficaz aos desafios da inovação e imperativos de sofisticação da gestão (de recursos humanos). Afinal, quais são os atrativos das organizações do terceiro setor? Como seduzir, reter e gerir profissionais qualificados e diferenciados?

O poder da missão e a importância dos valores partilhados

Considerados processos de maior relevância para as organizações, o recrutamento, seleção e retenção dos colaboradores das organizações sem fins lucrativos tem recebido pouca atenção por parte dos responsáveis pela gestão naquelas instituições (Watson e Abzug, 2005). Os autores sublinham o paradoxo presente na missão humanista das organizações sem fins lucrativos e o olhar pouco atento aos seus colaboradores - clientes internos -, argumentando que a grande preocupação reside nas pessoas que estão fora da organização (clientes externos ou beneficiários). Propondo uma abordagem sistémica, intitulada “pessoas em primeiro lugar”, advogam que a missão constitui o principal foco de atração e motivação dos colaboradores das organizações do terceiro setor.

As organizações sem fins lucrativos começam, na maior parte das vezes, com pessoas que se mobilizam em torno de causas, que se sentem atraídas pela missão da organização, e é este espírito que as apaixona, nutre e motiva. Os elevados níveis de empenhamento na missão ou causa (Light, 2002) constituem um forte estímulo à permanência na organização. Os estudos organizacionais sobre o ajustamento indivíduo-organização (*person-organization fit*) revelam que as pessoas sentem maior afinidade com organizações que perfilham valores e objetivos afins aos seus. A ●●●

recomendação por parte de funcionários que se encontram ao serviço da organização pode ser uma fonte de recrutamento eficaz, pois facilita aos potenciais novos colaboradores um melhor conhecimento da organização (Watson e Abzug, 2005).

Além disso, ao conhecerem pessoas que já lá trabalham, é-lhes mais fácil avaliar o grau de identificação com a cultura e valores organizacionais e em que medida gostariam de vir a ingressar na organização. Todavia, a partilha de valores não pode ser conseguida a expensas das disposições, motivações e necessidades individuais, advertem Watson e Abzug (2005). Pelo contrário, estas devem ser enaltecidas de modo a colher os benefícios de culturas organizacionais assentes na diversidade.

Das recompensas materiais aos benefícios transcendentais

A remuneração dos que trabalham no terceiro setor tem gerado controvérsia e um aceso debate. Por um lado, há os que consideram absurdo usar esquemas de recompensa semelhantes aos dos outros setores como forma de atrair os profissionais mais qualificados (Wise, 1999). Os defensores deste ponto de vista argumentam que o ganho psicológico decorrente do serviço prestado à comunidade tende a compensar os salários mais modestos auferidos pelos profissionais do terceiro setor. Além disso, tem a vantagem de ajudar a identificar os que estão genuinamente empenhados na causa e na missão da organização. A premissa subjacente a esta linha de argumentação é de que os que trabalham ou pretendem vir a colaborar no terceiro setor privilegiam compensações intangíveis.

O estudo de Parente (2012) revela que uma das principais fontes de satisfação dos trabalhadores do terceiro setor reside no valor intrínseco do trabalho. Outros, porém, estão convictos de que, para atrair as pessoas mais talentosas, é necessário pagar salários mais competitivos, caso contrário terão que se contentar com os trabalhadores que sobejam dos outros setores (Brickley e van Horn, 2002). As organizações do terceiro setor devem, assim, privilegiar as recompensas intrínsecas (o significado do trabalho, os valores sociais, o "chamamento") e os benefícios não financeiros como forma de atrair e reter os profissionais (Parry e Kelliher, 2009).

As pessoas realmente importam

As organizações do terceiro sector funcionam com pessoas e para as pessoas, sendo o capital humano o recurso mais valioso. A capacidade de atração e retenção de profissionais qualificados, diferenciados e talentosos requer, por parte das organizações do presente e do futuro, uma gestão alicerçada em políticas e práticas mais sofisticadas. Alguns estudos deixam algumas pistas: práticas de recrutamento e seleção

formais, oportunidades de carreira, e esquemas flexíveis de trabalho (Parry e Kelliher, 2009).

A literatura sublinha ainda o papel da formação e o desenvolvimento de competências, sobretudo dos que desempenham funções de gestão de topo. Atentas à evolução do terceiro setor, as universidades de alguns países começaram a oferecer ensino pós-graduado, cursos de especialização ou consultoria no âmbito das organizações do terceiro setor (Matías-Reche, Rubio-Lopez e Rueda-Manzanares, 2009) para melhor capacitação dos profissionais atuais e futuros.

Mas o principal pólo de atração parece continuar a residir na missão e na oportunidade única de servir a comunidade. E na congruência percebida dos valores organizacionais com os valores pessoais de altruísmo, integridade e honestidade, ingredientes que só algumas pessoas – e organizações – parecem reunir.

Nota: Regina Leite escreve ao abrigo do novo Acordo Ortográfico

Referências bibliográficas

- Brickley, J. A. & van Horn., R. L. (2002). Managerial incentives in nonprofit organizational: evidence from hospitals. *Journal of Law and Economics*, 45(1), 227-249.
- Franco, R.C.; Sokolowski, S., W.; Hairer, E.M.H. e Salamon, L.M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Herman, R. D. (Ed.). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (2nd edition). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Huselid, M. (1985). The impact of human resource management practices on turnover, production and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-642.
- Light, P. (2002). The content of their character: The state of the non-profit workforce, *The Nonprofit Quarterly*, 9(3), 6-16.
- Matías-Reche, F., Rubio-Lopez, H. A. & Rueda-Manzanares, A. (2009). Human resource management in relation to CEOs in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 31(5), 489-502.
- Nugroho, Y. (2011). Opening the black box: The adoption of innovations in the voluntary sector – The case of Indonesian civil society organizations. *Research Policy*, 40, 761-777.
- Parente, C. (2012). Qualified employment in the Third Sector in Portugal. *Voluntas*, 23, 257-276.
- Perry, E. & Kelliher, C. (2009). Voluntary sector responses to increased resourcing strategies. *Employee Relations*, 31(1), 9-24.
- Watson, M. R. & Abzug, R. (2005). Finding the ones you want, keeping the ones you find. In Herman, R. D. & Associates (Ed.). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (2nd edition) (pp. 623-659). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Wise, D. (1999). Would the payment of market rates for non-executive directors strengthen charity governance? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(1): 129-136. ●



Dianova Portugal anfitriã da Assembleia Geral Dianova International 2012 em Lisboa

Realizou-se em Lisboa entre 6 a 8 de Novembro a **Assembleia Geral da Dianova International 2012**, tendo sido Portugal o país anfitrião desta rede que opera em 11 países da Europa (Portugal, Itália, Eslovénia, Suécia, Espanha e Suíça), América do Norte (Canadá e EUA) e América Latina (Nicarágua, Uruguai e Chile), dedicada à Educação, Desenvolvimento Comunitário e Toxicodependências.

Reunindo mais de 50 quadros de direcção de topo e intermédia, durante o seu decorrer foram eleitos os novos corpos sociais da Dianova International (tendo sido reeleitos como **Presidente Luca Franceschi** e como **Vice-Presidente**

Cristina Lizarza – Presidente de Direcção da Dianova Portugal). O último dia foi dedicado à formação **8º Encontro de Gestão e Desenvolvimento** sobre o tema **“Redes e Inovação: respostas em ambientes de incerteza”**, partindo do conceito de desenvolvimento de histórias únicas diferenciadoras – **storytelling** – em torno da marca Dianova junto dos seus múltiplos stakeholders!

Visite a galeria de fotos **Álbum Flickr**: <http://www.flickr.com/photos/dianovaportugal/sets/72157631989552715/>

Visite-nos em www.dianova.org

<http://ussif.org/>

O **The Forum for Sustainable and Responsible Investment** é uma associação norte-americana de profissionais, empresas, organismos públicos e organizações sociais empenhadas na área de investimento sustentável e responsável. Os seus membros promovem práticas de investimento que têm em consideração critérios ambientais, sociais e de governance para gerar competitivos retornos financeiros de longo prazo e um positivo impacto social. A sua visão é um mundo no qual o capital de investimento ajuda a construir uma economia sustentável e equitativa.

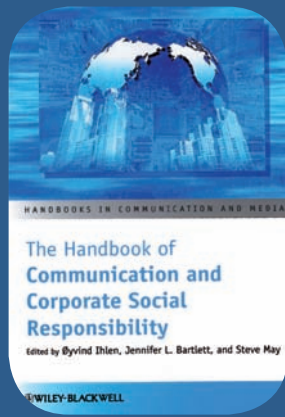
<http://www.sibgroup.org.uk/>

O **Social Investment Business**, o maior investidor social no Reino Unido, existe para ajudar o terceiro sector a fazer mais do que faz e melhor - apoiar as pessoas e as comunidades mais necessitadas. Ajuda as organizações a prosperar através de inovadoras soluções financeiras, apoio aos negócios e pensamento estratégico de longo prazo. Administram cerca de £ 400 milhões em fundos de investimentos do governo e oferecem conhecimento, suporte financeiro e experiência para ajudar o terceiro sector a prosperar, melhorar e transformar a sua infra-estrutura e capacidade, ajudando as organizações a gerir e ganhar contratos públicos de serviços.

<http://www.acumenfund.org/ten/>

Tendo por missão criar um mundo sem pobreza através do investimento em empresas sociais, líderes emergentes e ideias criativas, o **Acumen Fund** foi criado em 2001 com capital da Rockefeller Foundation, Cisco Systems Foundation e 3 filantropos individuais. Desde então a rede de investidores e conselheiros tem vindo a crescer, incluindo uma diversidade de indivíduos e organizações que partilham a crença na utilização de abordagens de empreendedorismo para resolver os problemas globais da pobreza. É membro do Aspen Network of Development Entrepreneurs <http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-network-development-entrepreneurs>





The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility

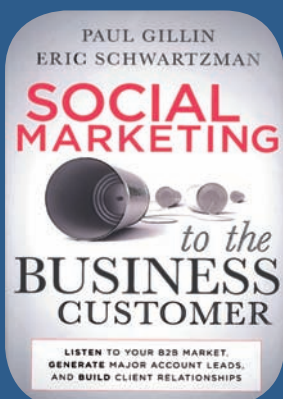
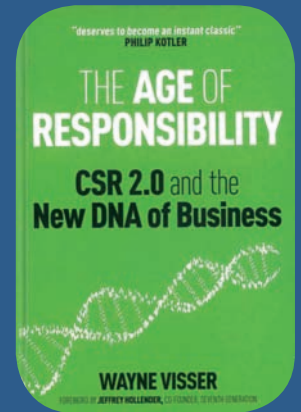
Apesar da extensa literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), há muito pouca sobre como deve ser comunicada a RSC. Este livro representa o estado de arte sobre Comunicação da RSC, com recomendações e demonstrações sobre como podem as distintas disciplinas de comunicação contribuir para preencher as lacunas na literatura de RSC. Contribuições de líderes académicos em Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Gestão de Reputação, Marketing e Gestão mostram como as teorias do discurso, comunicação interna, psicologia cognitiva, reputação e retórica enriquecem a nossa compreensão sobre Comunicação da RSC e como esta influencia a forma como as Organizações devem ser geridas.

Autor: Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett, e Steve Mat
1ª edição 2011
Wiley-Blackwell

The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business

Como refere Kotler este é um livro que "merece tornar-se um clássico". Os negócios (empresarias ou sociais) têm cada vez mais que lidar com temas como mudança climática, pobreza, direitos humanos e corrupção. Então, porque está a situação a piorar cada vez mais? Que direcção errada têm trilhado as tendências ambientais e sociais? Visser argumenta que as abordagens tradicionais falharam, deixando os negócios presos na Era da Ganância, Filantropia, Marketing e Gestão. Usando a web 2.0 como metáfora, demonstra como os negócios necessitam transformar-se radicalmente se quisermos alcançar a verdadeira Era da Responsabilidade, o que requer uma abordagem sistémica assente na RSC 2.0 e caracterizada por 5 princípios: criatividade, escalabilidade, responsabilidade, glocalidade e circularidade. Imperdível!

Autor: Wayne Visser
1ª Edição: Abril 2007
Wiley-Blackwell



Social Marketing to the Business Consumer

O investimento em Marketing Social B2B (na aceção Digital/ Online) é expectável que cresça 21% em 2013, todavia as inovações de empresas de sucesso têm tido pouca atenção. Este livro guia os leitores passo a passo através do processo de criar e executar uma estratégia de marketing social (digital/online) desenhada especificamente para endereçar as necessidades únicas dos clientes empresariais (B2B). O livro apresenta um caso convincente sobre a utilização dos social media, levando as empresas (e entenda-se qualquer outro tipo de Organização) a relacionar-se de uma forma sem precedentes com os seus clientes e a criar narrativas reveladoras de novas oportunidades de diálogo e de receita.

Autor: Paul Gillin e Eric Schwartzman
1ª Edição: 2011
Wiley-Blackwell

Siga a Dianova nas Redes Sociais

- **Twitter** <http://twitter.com/dianovapt>
- **Flickr** <http://www.flickr.com/photos/dianovaportugal>
- **Slideshare** <http://www.slideshare.com/dianova>
- **Facebook** <http://www.facebook.com/dianovaportugal>
- **YouTube** <http://www.youtube.com/user/dianovaportugal>
- **Blog** <http://aprendercrescerconcretizar.wordpress.com>

dianova | 
aprender | crescer | concretizar

Associação Dianova Portugal

Quinta das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD
T.: 261 312 300 | F.: 261 312 322 | E.: secretariado@dianova.pt | www.dianova.pt

Propriedade, Administração e Redacção: **Associação Dianova Portugal**

Qª das Lapas, 2565-517 Monte Redondo TVD | T.: 261 312 300 | F.: 261 312 322 | Email: rui.martins@dianova.pt | www.dianova.pt

Direcção e Coordenação Editorial: Rui Martins

Design: **Orange – original communication**

ONLINE

ISSN: **1646-0383** | Depósito Legal: **214288/04**

Distribuição: **Gratuita** | Periodicidade: **Anual**

ONGD com Estatuto Consultivo junto do Conselho Económico e Social das Nações Unidas
(ECOSOC/UN) para as áreas da Educação, Juventude e Toxicodependência