



RESPONSIBLE THINKING: DRAWING NEW FUTURES SCENARIOS

Libro de Actas del Congreso

17 de diciembre de 2021

BILBAO (SPAIN)

Organizado por



International Association
on Public and Nonprofit
Marketing (IAPNM)



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

NOTA INTRODUCTORIA

La Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM), en colaboración con la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), organizó el XIII Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo, con el tema “Responsible Thinking: Drawing New Futures Scenarios”. El Congreso tuvo lugar el 17 de diciembre de 2021 en Bilbao (España) en formato online a través de la plataforma Webex.

El objetivo del Congreso es difundir casos de estudio de actividades llevadas a cabo por organizaciones sin fines de lucro, instituciones públicas o empresas, referidas a cualquier actividad comprometida con la responsabilidad social, el marketing público y no lucrativo. En el ámbito del congreso fueron abordados casos en las siguientes áreas temáticas:

- Marketing Social
- Emprendimiento Social e Innovación Social
- Digitalización
- Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad
- Marketing sin Ánimo de Lucro
- Marketing Verde

Los 72 casos presentados en el congreso se organizaron en 15 sesiones sincrónicas. El Congreso, de tradición luso-española, contó con 230 participantes, 10 de Universidades de España, 4 de Universidades de Portugal, 4 de México y 1 de Brasil.

El Congreso también tuvo dos sesiones plenarias. Una titulada “Método del caso y sus modalidades: mis naves espaciales para sobrevivir en la galaxia UNIVERSItaria” que fue impartida por el doctor Oskar Villarreal, profesor investigador del Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco UPV/EHU. La otra titulada “Creando cohesión social en un entorno empresarial responsable e inclusivo” e impartida por Ramón Bernal, director general de la Fundación Lantegi Batuak, organización no lucrativa que genera oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad.

El congreso finalizó con la entrega de premios a los mejores trabajos recibidos en cada una de las áreas temáticas del congreso repartiendo un total de 8 premios: 1 premio en cada una de las 6 áreas temáticas más un premio adicional en el área de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad y un premio para el mejor caso senior.

Es importante destacar que este Congreso contó principalmente con casos realizados por estudiantes supervisados por profesores, habiendo sido para muchos estudiantes la primera oportunidad de participar en un evento internacional. Aspecto, este último, de particular relevancia, no solo por su carácter científico potencial, sino también por su alcance y dimensión pedagógica.

XIII Comité Organizador del Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo

Bilbao, 17 enero de 2022

FICHA TÉCNICA

Título	XIII Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo. Responsible Thinking: Drawing New Futures Scenarios (Proceedings)
Lugar	Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
Fecha de celebración	17 de diciembre de 2021
Editores	Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco, UPV/EHU Yolanda Chica Páez, Universidad del País Vasco, UPV/EHU Eva Emmanuel-Martínez, Universidad del País Vasco, UPV/EHU José Domingo García Merino, Universidad del País Vasco, UPV/EHU
Disponible en	https://www.ehu.eus/es/web/aimpn2021/publicaciones
Mes/Año	10 de enero de 2022
ISBN	978-84-09-42542-6

COMITÉS

Comité Organizador

ARITZA LÓPEZ DE GUEREÑO ZARRAGA, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
(Presidente del Comité Organizador)

YOLANDA CHICA PÁEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

EVA EMMANUEL-MARTÍNEZ Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JOSE DOMINGO GARCÍA MERINO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Comité Científico

COVADONGA ALDAMIZ-ECHEVARRIA GONZÁLEZ DE DURANA, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

HELENA ALVES, Universidad de Beira Interior (UBI)

AMAIA BAÑALES MALLO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JULEN CASTILLO APRAIZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

AMPARO CERVERA TAULET, Universitat de València (UPV)

YOLANDA CHICA PÁEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

EVA EMMANUEL-MARTÍNEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

XABIER OLABARRIETA ARNAIZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

MAITE RUIZ ROQUEÑI, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

LUCÍA SAEZ VEGAS, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

UNAI TAMAYO ORBEGOZO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JOSE LUIS VÁZQUEZ BURGUETE, Universidad de León

COMITÉS

Comité Científico Internacional

- IAPNM-ARGENTINA - Enrique Carlos BIANCHI, Catholic University of Córdoba
- IAPNM-AUSTRALIA - Mario J. MIRANDA, Ramkhamhaeng University Institute of International Studies
- IAPNM-AUSTRIA - Sebastian MARTIN, University of Applied Sciences Upper Austria
- IAPNM-BELGIUM - Claude PECHEUX, Catholic University of Leuven
- IAPNM-BRAZIL - Emerson Wagner MAINARDES, FUCAPE Business School
- IAPNM-BULGARIA - Ivan GEORGIEV, Trakia University Stara Zagora
- IAPNM-CANADA - Walter W. WYMER, University of Lethbridge
- IAPNM-COLOMBIA - Edy Lorena BURBANO, Universidad de San Buenaventura Cali
- IAPNM-CROATIA - Mirna LEKO-ŠIMIĆ, University of Osijek
- IAPNM-CYPRUS - Marlene DEMETRIOU, University of Nicosia
- IAPNM-CZECH REPUBLIC - Miroslav FORET, College of International and Public Relations Prague
- IAPNM-CHILE - Jorge CEA VALENCIA, Federico Santa María Technical University
- IAPNM-ECUADOR - Marco A. RIOS PONCE, Azuay University /Universidad del Azuay
- IAPNM-FRANCE - Elisa MONNOT, Cergy-Pontoise University
- IAPNM-GREECE - Rodoula TSIOTSOU, University of Macedonia
- IAPNM-HUNGARY - Erzsébet HETESI, University of Szeged
- IAPNM-IRELAND - Maurice MURPHY, Cork Institute of Technology
- IAPNM-ITALY - Alberto PADULA, University of Rome "Tor Vergata"
- IAPNM-LITHUANIA - Arvydas GUOGIS, Mykolas Romeris University
- IAPNM-MEXICO - Edith Patricia BORBOA ÁLVAREZ, Technologic Institute of Sonora
- IAPNM-NIGERIA - Charles Nwaneri EMEZI, Federal Polytechnic Nekede Owerri
- IAPNM-PAKISTAN - Hina BHATTI, Riphah International University
- IAPNM-PERU - Luis ORTIGUEIRA, Pacific University /Universidad del Pacífico
- IAPNM-POLAND - Celina SOLEK, Warsaw School of Economics
- IAPNM-PORTUGAL - Arminda Maria DO PAÇO, University of Beira Interior
- IAPNM-ROMANIA - Ani MATEI, National School of Political Science and Public Administration
- IAPNM-SLOVAK REPUBLIC - Anna VANOVA, Matej Bel University
- IAPNM-SLOVENIA - Irena OGRAJENŠEK, University of Ljubljana
- IAPNM-SPAIN - Ana LANERO CARRIZO, University of León
- IAPNM-SPAIN - Clementina GALERA, University of Extremadura
- IAPNM-SOUTH AFRICA - Marlize TERBLANCHE-SMIT, Stellenbosch University
- IAPNM-URUGUAY - Óscar Daniel LICANDRO, CLAEH University
- IAPNM-USA - Nancy ENGELHARDT, Marymount University
- IAPNM-VENEZUELA - Gabriel WALD, Catholic University Andres Bello

Comisión Científica-Tutores

- Ana Lanero Carrizo, Universidad de León (España)
- Alberto Viana, Instituto Federal de Rondônia - IFRO- (Brasil)
- Alexandra Braga, CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
- Amélia Carvalho, CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
- Araceli Galiano Coronil, Universidad de Cádiz (España)
- Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
- Arminda do Paço, Universidade da Beira Interior- Covilhã (Portugal)
- Beñat Urrutikoetxea Arrieta, Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza (España)
- Carlos Cardoso, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Carmen Hidalgo Alcázar, Universidad de León (España)
- César Sahelices Pinto, Universidad de León (España)
- Clementina Galera-Casquet, University of Extremadura (España)
- David Abril Pérez, Universidad de León (España)
- Edith Patricia Borboa Álvarez, Instituto Tecnológico de Sonora (México)
- Ellis Ossmane, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
- Estela Núñez-Barriopedro, Universidad de Alcalá (España)
- Inês Veiga Pereira, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- Isabel Ardions, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- Jordana Kneipp, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- José Luis Vázquez Burguete, Universidad de León (España)
- Lucas Ávila, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Lucía Sáez Vegas, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
- Luciana Oliveira, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- Lucirene Rangel-Lyne, Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Universidad del Noreste (México)
- Luis-Alberto Casado-Aranda, Universidad de Granada (España)
- Luis Manuel Cerdá Suárez, Universidad Autónoma de Baja California (Mexico)
- Luísa Cagica Carvalho, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Luísa Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
- Luísa Margarida Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Maria Antónia Gonçalves Rodrigues, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- M. Mercedes Galán-Ladero, University of Extremadura (España)
- María Isabel Sánchez Hernández, Universidad de Extremadura (España)
- María Purificación García Miguélez, Universidad de León (España)
- Margarita Ramírez Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California (Mexico)
- Nancy Imelda Montero Delgado, Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Pablo Gutiérrez Rodríguez, Universidad de León (España)
- Paulo Bogas, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
- Paulo Jorge Pinheiro Gonçalves, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
- Paulo Gonçalves, Instituto Politécnico do Porto – ISCAP (Portugal)
- Paulo Sérgio Ribeiro Bogas, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
- Rafael Ravina Ripoll, Universidad de Cádiz (España)
- Rosana Fuentes Fernández, Universidad de León (España)
- Sandrina B. Moreira, Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal (CICE e BRU-IUL) (Portugal)
- Shirley Zulema Rock Fentanes, Universidad del Noreste (Mexico)
- Unai Tamayo Orbeago, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)

COMITÉS

Commission network development and expansión

M. Isabel SANCHEZ-HERNANDEZ

University of Extremadura (Spain)

e-mail: jsanchez@unex.es

ÍNDICE

Tabla de contenido

CASOS SÉNIOR	12
EXPERIENCIAS EN LA DOCENCIA VIRTUAL: SU APLICACIÓN A UN <i>BUSINESS GAME</i>	13
INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: CASO PRÁCTICO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO	23
LA COMUNICACIÓN DIGITAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EL CASO DE ANTENA 3 NOTICIAS Y FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA CON LA INICIATIVA “CONTRA EL MALTRATO: TOLERANCIA CERO”	36
TRAINING SDGS: UNA PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO DE PRAXIS DOCENTE DE LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS.....	47
EMPRESAS B CON PROPÓSITO DE IMPACTO: EL CASO DE CAPSA FOOD.....	57
MARKETING SOCIAL	73
TURISMO DEPORTIVO EN LA CIUDAD. IRONMAN VITORIA- GASTEIZ, UN CASO DE ESTUDIO.	74
SOCIETING: PAPEL TRANSFORMADOR DEL MARKETING EN LA SOCIEDAD	87
TODOS CON LA PALMA.....	96
NETFLIX A PIE DE CALLE	105
PATATAS HIJOLUSA: EL PRIMER PASO HACIA UNA NUEVA REALIDAD	115
DANONE	125
AUSONIA Y CARREFOUR: #LACIENCIAESPODEROSA.....	134
FONT VELLA: IMPULSANDO EL EMPRENDIMIENTO.....	145
A OPORTUNIDADE DO MARKETING SOCIAL NO COMBATE À DESIGUALDADE E VIOLÊNCIA - A DANÇA COMO MUDANÇA NO BEM-ESTAR DE JOVENS NA FAVELA BRASILEIRA MORRO DO ADEUS	152
ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS NEUROLÓGICOS IMPLICADOS EN EL PROCESAMIENTO DE ETIQUETAS NUTRICIONALES QUE PROMUEVEN HáBITOS DE CONSUMO SALUDABLES.....	159
A ESTRATÉGIA DE MARKETING SOCIAL IMPLEMENTADA PELA VISA.....	170
COMBATE AO ESTIGMA NA SAÚDE MENTAL! CAMPANHA “VAMOS FALAR”	177
CAUSE RELATED MARKETING COMO INSTRUMENTO DE BENEFÍCIO MÚTUO: A EMPRESA STAPLES E A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE APOIO À VÍTIMA NA CAMPANHA #VOLTAMOSJUNTOS.....	183
EL STORYTELLING COMO HERRAMIENTA DE MARKETING SOCIAL EN EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO	191
ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DEL “BUEN GOBIERNO” EN EL H. AYUNTAMIENTO DE EMPALME, SONORA, MÉXICO.	202

EMPRENDIMIENTO SOCIAL	213
TIMPERS, UN EMPRENDIMIENTO CON MUCHO TACTO	214
SOLTRA, EMPRESA Y SOCIEDAD.....	225
REAS, UNA RED SALVAVIDAS EN TIEMPOS DIFÍCILES	237
A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NA ECONOMIA E SOCIEDADE CONTEMPORÂNEAS – CASO REFOOD.....	246
BANCO ALIMENTAR SETÚBAL: INOVAÇÃO SOCIAL É A ESTRATÉGIA.....	257
GIRL MOVE ACADEMY – PROMOVER A MUDANÇA DESDE A RAIZ.....	265
PROPUESTAS DE DIVERSIFICACIÓN, SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO BIOSERVICE	274
A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E AS SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	286
TERRA DOS SONHOS: ONDE SUCESSO SIGNIFICA IMPACTO	297
UMA FORMA GIRA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL.....	305
DIGITALIZACIÓN	317
LAS BECAS RALBAR DE LA FUNDACIÓN BANCO SABADELL Y EL PROYECTO “DIGITALIZACIÓN RURAL”	318
MARKETING PÚBLICO: O CASO DAS REDES SOCIAIS DO IFRO	327
TELECOMM-TELÉGRAFOS DE MÉXICO: AVANZANDO EN ACCIONES DE MARKETING PÚBLICO A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN.....	334
VER UMA CAMPANHA COM OUTROS OLHOS: O PAPEL DO MARKETING POLÍTICO NO CASO DO PARTIDO SOCIAL DEMOCRATA NA CORRIDA À CIDADE DO PORTO	343
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA, SUSTENTÁVEL E COLABORATIVA	351
RSC Y SOSTENIBILIDAD	363
PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LOS SUPERMERCADOS ESR Y SU INCIDENCIA EN LA PREFERENCIA DE COMPRA DURANTE LA ETAPA COVID-19 EN MÉXICO.	364
LA POLÍTICA VERDE DE MERCADONA.....	370
DIAGEO: FOMENTO DEL CONSUMO RESPONSABLE.....	380
MERCADONA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	386
TOYOTA MOTION CORPORATION.....	395
GIVING MORE THAN WE TAKE FROM THE PLANET”	406
THE ROLE OF SDG 16 “PEACE, JUSTICE, AND STRONG INSTITUTIONS” IN CONTEMPORARY TIME: A CASE STUDY OF BERGER PAINTS PAKISTANE OF CASE	412
O ATIVISMO CORPORATIVO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO MOVIMENTO BLACK LIVES MATTER E DA BEN & JERRY’S	420

PCM CORPORATIVO, EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE: IMPULSANDO EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE EN MÉXICO	428
A DOAÇÃO E O MARKETING DIGITAL NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD PORTUGAL.....	438
L'ORÉAL PARIS, HOLLABACK E APAV JUNTAS CONTRA O ASSÉDIO EM LOCAIS PÚBLICOS: O PROGRAMA STAND UP	446
FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA: A IMPORTÂNCIA DAGESTÃO ESTRATÉGICA E DA ACCOUNTABILITY NO VALOR SOCIAL	453
FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD: ESTUDO DO PROCESSO CONTABILÍSTICO-ESTRATÉGICO.....	463
OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO: O PROCESSO DE ACCOUNTABILITY PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	478
ADOLFO DOMÍNGUEZ: UNA APUESTA POR EL SLOW-FASHION	486
CORPORATE UNIVERSITIES: THE FOUNDATION OF FUTURE HUMAN CAPITAL	498
TRUTH ABOUT WORKING CONDITIONS? – WHAT IS TRUE ABOUT COMPANY’S PROMISES.....	506
WORK-LIFE BALANCE: A CASE OF COSTA CROCIERE.....	514
MANAGING DIVERSITY IN THE WORKPLACE: A STUDY OF SODEXO	522
MARKETING SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	530
“LUCHA POR LA MONTAÑA”: CARLOS, UN INFLUENCER RURAL.....	531
IKEA: “TODOS MERECEMOS UN VERDADERO HOGAR”	541
TOMS SHOES: UNOS ZAPATOS, UNA ILUSIÓN.....	552
LA DESAPARICIÓN DE LAS LETRAS QUE PUEDEN SALVAR VIDAS “MISSING TYPES”	559
SOLTRA, UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD.....	570
MAKE-A-WISH Y SU ESTRATEGIA DE MARKETING	579
MOVEMBER	590
ANÁLISIS DE LA DIGITALIZACIÓN DE UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO: LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER (AECC).....	597
O MARKETING SOCIAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NOS ÓRGÃOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO – CASES	608
MARKETING VERDE	617
MARKETING VERDE E AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS- O CASO DA LIME	618
O MARKETING VERDE COMO INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – A CAMPANHA, “O FUTURO DO PLANETA NÃO É RECICLÁVEL” DA EMPRESA PORTUGUESA EGF	628
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA ECOALF	635
EL COMPROMISO CLIMÁTICO DE AMAZON	646
LA ACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE ACS	658

NESTLÉ Y SU MARKETING VERDE.....	670
#VIAJA.DISFRUTA.RESPETA COMO INICIATIVA DE MARKETING TURÍSTICO HACIA UN TURISMO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE.....	679
CASO: ADOLFO DOMÍNGUEZ “SE MAS VIEJO”	690
HOTEL BOUTIQUE CONTEMPLACIÓN EN EL VALLE DE GUADALUPE (MÉXICO): COMPROMISO CON EL ENTORNO MEDIANTE ACCIONES DE MARKETING VERDE	698

*

GIRL MOVE ACADEMY – PROMOVER A MUDANÇA DESDE A RAIZ

*Aluno1 Abel Francisco
Aluno2 Alberto Rufino
Aluno3 Elisabete Giroto
Aluno4 José Peniche
Aluno5 Vera Batista*

Tutor: Sandrina B. Moreira
Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais
(Portugal)

RESUMO:

O presente artigo tem por objecto de estudo a Organização Não Governamental (ONG) portuguesa Girl Move Academy (GMA) e visa identificar as ações realizadas pela mesma, por forma a compreender de que modo os seus modelos educativos inovadores têm vindo a contribuir para a criação de impacto e transformação na sociedade onde atua. A Girl Move Academy exerce a sua atividade em Moçambique, com a missão de capacitar as jovens e mulheres moçambicanas para serem as principais agentes de desenvolvimento, através de um novo modelo de mentoria e empoderamento da mulher.

Face aos dados recolhidos e resultados já alcançados, verifica-se que a sua atuação tem vindo a promover um ciclo virtuoso de transformação positiva e de criação de valor, sendo um exemplo de referência na área do empreendedorismo e inovação social.

ABSTRACT:

This paper is about the Portuguese Non-Governmental Organization (NGO) Girl Move Academy (GMA) and aims to identify the actions carried out by it, in order to understand how its innovative educational models have been a contribution into creating impact and transformation in the society in which it operates. Girl Move Academy performs in Mozambique, with the mission of empowering Mozambican youth and women to be the main development agents, through a new model of mentoring and women's empowerment.

Taking into account the collected data and the results already achieved, it seems that Girl Move Academy has been promoting a virtuous cycle of positive transformation and value creation, being a benchmark example in entrepreneurship and social innovation.

1. INTRODUÇÃO

A Girl Move Academy é uma organização portuguesa, fundada em julho de 2012 pelos empreendedores Alexandra Machado e Luís Amaral, cujo objetivo primordial consistiu na criação de um projeto na área da liderança feminina e da educação, de forma a combater a pobreza, com incidência em países lusófonos.

A escolha da sua área de atuação recaiu em Moçambique, com mais de 30 milhões de habitantes, e um dos países com maiores taxas de maternidade infantil e abandono escolar em raparigas, tendo o seu centro de operações em Nampula, terceira maior cidade do país.

Com foco na mulher, mediante o papel redutor vivido na sociedade em que está inserida, a Girl Move Academy aposta na formação de uma nova geração de jovens mulheres líderes e agentes de mudança positiva, face ao seu potencial, implementando um modelo inovador de mentoria em cascata que estimula o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O “modelo único de apoio intergeracional” junta jovens mulheres de diferentes idades e em distintas fases de desenvolvimento para se inspirarem, apoiarem e transformarem mutuamente. A academia promove três programas para os diferentes períodos da vida das raparigas e jovens mulheres que nele participam, os programas *Change*, *Lead* e *Believe* (Figura 1).

Figura 1. Ecrã referente aos programas da página Web oficial de Girl Move Academy



Fonte: [<https://www.girlmove.org/pt/sobre/#os-nossos-programas>], consultado em 25/10/2021.

Considerando que o objectivo principal deste estudo é compreender qual o papel das ações desenvolvidas pela Girl Move Academy na criação de impacto e transformação da sociedade onde atuam, ir-se-á numa primeira fase realizar um breve enquadramento teórico sobre os conceitos que suportam esta abordagem, prosseguindo com a apresentação e discussão do caso em estudo.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Enquadramento teórico

O fenómeno do empreendedorismo social surge no contexto de crise e desafios sociais e económicos com que se têm vindo a deparar as sociedades contemporâneas, e para os quais o Estado não tem vindo a conseguir dar resposta.

Em termos gerais, a incapacidade, e até mesmo a desadequação, das políticas promovidas pelas instituições governamentais para solucionar estes problemas sociais, tem vindo a dar origem a movimentos da sociedade civil na procura de práticas alternativas que façam face a estas necessidades sociais. O crescente reconhecimento da contribuição do empreendedorismo social para o bem-estar económico e social tem despertado o interesse dos estudiosos no processo e nos seus impactos resultantes na geração de valor social (Dees & Anderson, 2006)

Tanto o conceito social de empreendedorismo como o conceito social de inovação têm vindo a ganhar forma e a alargar o seu campo de ação, principalmente na última década, pelo que são conceitos ainda em construção e com abordagens ligeiramente diferentes entre autores (Liberado et al., 2017).

Atendendo a este fenómeno social emergente e à própria procura para uma mudança social, o empreendedorismo social é entendido como uma poderosa ferramenta para gerar mudanças na economia nacional e internacional (Yunus, 2006).

Santos (2012a) define Empreendedorismo Social como o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade que se traduz em Inovação Social sempre que se criam respostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão. Estes problemas sociais são resultado de necessidades para as quais o Estado não consegue dar resposta.

Também Bornstein (2007: 5) considera que “(...) o Empreendedorismo Social procura a obtenção de mudanças, através de projetos participativos, o que implica o desenvolvimento das capacidades humanas em detrimento da criação de relações de dependência”.

De acordo com Santos (2012b: 9) “geralmente, o processo de desenvolvimento de uma inovação social inicia com um trabalho de um empreendedor social”, na sua maioria ligado a organizações do terceiro setor.

Assim a inovação social acontece quando o processo de empreendedorismo social é bem sucedido, ou seja, quando é encontrada uma nova resposta adequada para resolver um problema social, diferenciada das convencionais, que promove a autonomia e gera impacto social positivo, com utilização eficiente de recursos (Portugal Inovação Social, 2021).

Para André e Abreu (2006), a inovação social pressupõe numa nova forma de pensar, uma mudança social qualitativa, uma alternativa que pode manifestar-se no sujeito, nas políticas ou nas instituições. Há “duas formas de promover mudança sistémica: alterar as condições ambientais que condicionam o comportamento dos atores, ou, introduzir uma inovação que se desenvolve de forma suficientemente estável e abrangente para criar novos padrões de comportamento dos atores” (Zahra et al., 2009: 522).

A criação de valor social é o objetivo central do empreendedorismo social (Parente & Quintão, 2014), motivo pelo qual os empreendedores sociais procuram oportunidades e desenvolvem atividades inovadoras.

O Caso da Girl Move Academy

O estudo de caso sobre a organização "Girl Move Academy – Promover a mudança desde a raiz" enquadra-se na temática do empreendedorismo social e inovação social, sobretudo pelo seu foco no desenvolvimento social em Moçambique. A organização recorre às próprias jovens moçambicanas para o desenvolvimento do seu trabalho, levando à construção de uma sociedade mais sustentável e responsável, por forma a alavancar a educação e proteção das jovens moçambicanas.

A Girl Move Academy apresenta-se como uma associação não lucrativa direcionada para a implementação de programas e atividades relacionadas com a educação e a cooperação para o desenvolvimento, em particular projetos relacionados com a educação de raparigas em países em desenvolvimento, promovendo a sua formação duradoura e sustentável e apoiando o empreendedorismo e o desenvolvimento sócio-económico.

A Academia tem como visão a mulher como líder de referência no desenvolvimento do seu país. A sua missão consiste em capacitar as jovens e mulheres moçambicanas para serem as principais agentes de desenvolvimento, através da liderança pelo serviço.

De acordo com os dados publicados no Relatórios de Desenvolvimento Humano de 2020 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2020), em Moçambique 62,9% da população vive abaixo do limiar de pobreza (Figura 2). O estudo realizado levou em conta múltiplos fatores, como acesso à saúde, educação, água potável, entre outros.

Figura 2. População de Moçambique a viver abaixo do limiar da pobreza

Country	Multidimensional Poverty Index*		Population in multidimensional poverty*				Contribution of deprivation in dimension to overall multidimensional poverty*					Population living below income poverty line (%)		
	Year and survey†	Index	Headcount (thousands)	Intensity of deprivation	Inequality among the poor	Population in severe multidimensional poverty	Population vulnerable to multidimensional poverty	Health	Education	Standard of living	National poverty line	PPP \$1.90 a day		
												2008-2019	Value	(%)
Mozambique	2011 [§]	0.411	72.5	17,524	21,371	56.7	0.023	491	13.6	17.2	32.5	50.3	461	62.9

Fonte: Adaptado de <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>, consultado em 30-10-2021

Esta pobreza tem um género: de acordo com o relatório anual de 2017 da UNESCO (2017), a pobreza afeta mais as mulheres, sendo em média mais pobres, situação que se deve a níveis educacionais mais baixos do que os homens (39% das raparigas, em comparação com 52% dos rapazes, frequenta a escola).

As raparigas desistem frequentemente da escola por variados fatores, desde tomar conta de irmãos mais novos ou de familiares doentes, a casar ainda jovens.

O facto de haver um número reduzido de professores mulheres leva a que as raparigas não tenham um exemplo a seguir, que as incentive a continuar e completar os estudos.

Em Moçambique, 52% da população tem menos de 19 anos. Da população feminina existente, 48% casam-se antes de atingirem os 18 anos (UNICEF, 2021a). A incidência de casamento infantil está entre as mais altas do mundo e a gravidez precoce é comum, o que gera um ciclo de pobreza sistémica.

Na maior parte dos casos, a única fonte de rendimento das famílias deriva dos homens, deixando as mulheres a tomar conta dos filhos e da casa, o que faz com que o rendimento do agregado seja menor face ao que poderia ser se as mães também trabalhassem, perpetuando assim o modelo existente que vai passando de geração em geração.

Nampula foi a cidade escolhida para implementação do projeto piloto, escolha ponderada pelas suas características no que respeita ao índice de raparigas que não frequentam a escola, nunca tendo terminado o ensino básico ou secundário, bem como pelo número elevado de adolescentes que tem gravidez precoce.

A Figura 3 sintetiza os dados anteriormente apresentados e que reforçam o motivo da escolha de Moçambique para a implementação do projecto da Girl Move Academy.

Figura 3. Um relance sobre os adolescentes em Moçambique



Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos em UNESCO (2017) e UNICEF (2021b).

É neste pressuposto, de combater e inverter o ciclo da pobreza através do empoderamento feminino, que a Girl Move Academy se propõe, através dos seus modelos educativos inovadores, a amplificar talento, promover a igualdade de género e a gerar transformação sustentável através de um modelo de mentoria que vê cada rapariga como uma “mana” para mudar o mundo. Este modelo é reconhecido pela ASHOKA (uma de entre as maiores redes de empreendedores sociais do mundo) como um elemento disruptivo, capaz de gerar mudança sistémica no mundo (Girl Move Academy, 2021).

O modelo de mentoria utilizado assenta em três programas correlacionados entre si por *sisterhood circles*, intergeracionais, através dos quais as raparigas e jovens mulheres se conectam e inspiram mutuamente, o *Believe*, o *Lead* e o *Change*, podendo dar e receber mentoria.

Na metodologia aplicada pela Girl Move Academy, existe um conceito que é transversal e imperativo aos programas e que os relaciona entre si: a mentoria em cascata, assente na importância e impacto que os modelos de referência têm no desenvolvimento de uma mudança sistémica (Girl Move Academy, 2021).

Para a aplicação desta metodologia são criadas equipas de trabalho a que a Girl Move Academy apelida de *Powerfull Teams*, em que cada Girl Mover (Change) trabalha com quatro mentoras Lead e entre 30 a 40 Mwarusis (rapariga que ainda não é mulher no idioma Macua).

Em traços gerais os programas interligam-se e caracterizam-se da seguinte forma:

- *Change* - Programa de Liderança e Empreendedorismo Social para mulheres moçambicanas entre os 20 e os 30 anos, licenciadas ou mestres (cuja percentagem é ainda muito reduzida) e com uma visão de futuro do seu país. É um programa intensivo de um ano, e que promove o desenvolvimento pessoal e de carreira destas mulheres. O ano Change termina com três meses de estágio internacional. Os estágios têm acontecido em Portugal, onde durante um mês as raparigas realizam o chamado “Estágio de Vida” numa empresa de referência. Depois, nos outros dois meses têm a oportunidade de conhecer outras organizações e fazer formações executivas na Católica Lisbon School of Business & Economics e no Social Business School (IES), e também de serem as *speakers* e *facilitators* de eventos que a Girl Move Academy promove.
- *Lead* - Programa de Liderança Universitária para jovens universitárias, residentes em Nampula, com perfil de liderança e capacidade de serem modelos de referência para as meninas mais novas, as Mwarusi. Visa formar estas jovens para que não desistam dos seus sonhos, apoiando-as nos desafios que enfrentam e ajudando-as a manter o foco no seu futuro. A área-chave do desenvolvimento deste programa é a liderança pelo serviço, desenvolvida pela mentoria no programa Believe.
- *Believe* - Programa para meninas entre os 12 e os 15 anos, as Mwarusis, a frequentar a 6ª e 7ª classe de escolaridade, e em situação de maior vulnerabilidade. Visa combater o abandono escolar, apoiando e incentivando as jovens adolescentes para a progressão dos estudos, mostrando-lhes que há mais alternativas, sendo as mentoras Lead e Change o seu exemplo de referência. O principal objetivo é afastá-las do casamento prematuro e gravidez precoce, promovendo relações de confiança e mostrando novos modelos de referência para que estas jovens adolescentes desenvolvam a sua autoconfiança e ganhem consciência do seu potencial para impactar a comunidade envolvente.

Durante o ano que dura o programa as Girl Movers ficam em Nampula numa residência, e trabalham não só com as Mwarusis mas também com as suas famílias, através de visitas domiciliárias, avaliando e referenciando potenciais situações de risco. As sessões de mentoria realizam-se duas vezes por semana utilizando a metodologia, também ela inovadora, de espaços seguros desenhada pela Population Council. Como refere Judith Bruce, Senior Associate Population Council, “a metodologia dos espaços seguros é o termo usado para descrever os três elementos centrais de um programa para raparigas adolescentes: Espaço Seguro, Amigas e Mentora” (Girl Move Academy, 2018).

A Figura 4 representa a mentoria em cascata promovida pela Girl Move Academy e resume a metodologia em que assenta a mesma.

Figura 4. Metodologia Girl Move Academy



Fonte: Adaptado de [https://www.girlmove.org/pt], consultado em 07-11-2021

Para a concretização dos seus objetivos a Academia conta com uma rede de parceiros a vários níveis: os *Sponsors*, empresas que viabilizam e acolhem as Girl Mover; os *Impact Builders*, elementos que proporcionam as formações específicas; os *Strategic Partners*, que ajudam a implementar a experiência; e os *Support Partners*, que apoiam nas formações de vida. Neste momento existe uma rede de mais de 300 parceiros que fazem parte de todo o processo de transformação das Girl Mover.

A Girl Move Academy atua como agente de inovação, testando diferentes metodologias e instrumentos, de forma a sistematizar as melhores estratégias para efetivamente quebrar o ciclo de pobreza (Machado, 2018).

No que diz respeito a resultados, como se observa na Figura 5, no Programa Change verifica-se uma taxa de empregabilidade de 80% e no Programa Lead mais de 85% das jovens terminam as suas licenciaturas e progridem nos seus estudos. No que diz respeito ao projeto Mwarusi, até à data a instituição teve uma intervenção directa em 4.471 meninas. Em 2019 conseguiu prevenir e retirar das uniões prematuras cerca de 1.5% das 900 raparigas que se encontravam nessa situação ao nível do distrito de Nampula.

Figura 5. Principais resultados dos programas Girl Move Academy



Fonte: Adaptado de [<https://www.girlmove.org/pt>], consultado em 07-11-2021

A Girl Move Academy foi distinguida, internacionalmente, pela inovação e eficácia da sua metodologia que promove a educação e a liderança feminina em Moçambique. Assim, no passado dia 15 de outubro recebeu o prémio Unesco 2021 para a educação de raparigas e mulheres, sendo a primeira organização portuguesa a receber esta distinção.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Pergunta 1.

Em que medida podemos perceber a criação de valor no projeto Girl Move?

Resposta.

“Os empreendedores sociais criam valores sociais por meio da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, sempre com o propósito do desenvolvimento social, econômico e comunitário” (Balzban e Schaffrath, 2013: 54), procurando satisfazer as necessidades sem criar situações de dependência.

É percebida a criação de valor na Girl Move Academy, na medida em que:

- Capacitam jovens e mulheres para que estas sejam capazes de criar ou integrar uma atividade profissional geradora de rendimento, permitindo-lhes desta forma poder fazer face a muitas das necessidades sociais encontradas (via Programa *Change*).
- Empoderam as comunidades para que se sintam parte da solução, ativando talento local para desenvolver soluções efetivas para o impacto e criando sinergias com o sector privado para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (via *Changemaker Lab*).

- Valorizam os recursos e conhecimentos locais, estimulando a partilha de conhecimento; salienta-se que estudantes e vizinhos locais foram convidados a participar na construção do edifício da academia, tendo a mesma sido realizada em cerca de 85% com tijolo produzido no local através de técnicas tradicionais.

Pergunta 2.

Qual a importância do investimento na educação das raparigas?

Resposta.

Como está citado no Twitter da UNICEF Moçambique por Graça Machel: "Se quiser quebrar o ciclo da pobreza, eduque uma rapariga" (UNICEF Moçambique, 2019).

“Combinada com boas políticas macroeconómicas, a educação é considerada um fator-chave na promoção do bem-estar social e na redução da pobreza, pois pode afetar positivamente a produtividade nacional e, por via disso, determinar padrões de vida e a habilidade das nações competirem na economia global” (Mário e Nandja, 2005: 2).

Em artigo de opinião online, Machado (2019) refere que “há milhares de raparigas que são privadas dos seus direitos mais básicos à educação. Privadas de viverem a sua infância em liberdade. Há uma equação de pobreza gerada pelo afastamento destas raparigas e mulheres da educação, da participação na sociedade”, que num resultado mais amplo conduz a um desperdício de 50% do talento e oportunidade de desenvolvimento (força do trabalho).

De acordo com Psacharopoulos e Patrinos (2018), um ano a mais de ensino primário aumenta o salário potencial de uma rapariga em cerca de 10% e basta um ano extra de ensino secundário, para que a mulher passe a dispor de mais 25% de rendimento.

Estudos apontam também para o facto de cerca de 90% do rendimento futuro de uma rapariga ser reinvestido na sua família, enquanto o rapaz apenas irá reinvestir cerca de 30 a 40% (Fortson, 2003).

Desta forma, a educação de uma rapariga tem um efeito multiplicador e potencia o desenvolvimento económico de um país. Educar uma rapariga é educar uma nova geração, porque a rapariga de hoje irá passar os seus ensinamentos aos seus filhos e, por sua vez, os filhos farão o mesmo. Contribui-se, assim, para o combate à pobreza e para o desenvolvimento económico do país.

Pergunta 3.

Sendo um programa de proximidade, como responderam à crise provocada pela Covid-19?

Resposta.

A Academia viu na adversidade uma oportunidade de se reinventar e desenvolver formas alternativas de manter o contacto durante o distanciamento físico. Nesse processo, e durante o *lockdown*, conseguiu manter o contacto com cerca de 65% das participantes no programa, através de contactos semanais (Machado, 2020).

Da crise resultante da pandemia resultaram algumas propostas de impacto que visaram não só manter ativos os programas através de novos canais de comunicação, bem como reforçar o compromisso da parceria global, considerando os 17 ODS, através de alternativas inclusivas e sustentáveis.

Destaca-se a criação de dois novos programas. Por um lado, o programa *Rise and Shine*, que nasce da vontade de escalar o seu impacto em Moçambique, sendo um programa totalmente digital e gratuito, de ativação e desenvolvimento para as jovens universitárias, baseado na reflexão, inovação e conexão. Por outro, o *Changemaker Lab*, que surge como inovação do programa *Change*, consistindo num laboratório para testar e validar ideias. O objetivo é a promoção da criação de soluções inovadoras e sustentáveis, enraizadas nas comunidades, capazes de criar uma mudança sistémica e efetiva. Para isso, são formados grupos de trabalho de Girl Mover, que pegam em diferentes problemáticas existentes nas comunidades em que vivem (Girl Move Academy, 2020).

4. CONCLUSÕES

O surgimento do terceiro sector, e a subsequente criação de ONG's, tem-se revelado de extrema importância na resolução não só dos problemas sociais, bem como na garantia dos direitos humanos, em situações onde o sector público não se tem mostrado eficiente.

A ONG Girl Move Academy nasceu deste propósito, pela mão de dois empreendedores sociais, com a pretensão de fazer a diferença num país onde a meta da igualdade ainda se mostra intangível.

Após análise das suas ações e dos modelos implementados é de concluir que a mesma se manteve fiel ao seu propósito inicial, tendo vindo a contribuir para uma transformação positiva, e uma mudança sistémica entre gerações, através de metodologias inovadoras e ligadas aos ODS. De facto, as iniciativas que desenvolve permitem que raparigas e mulheres possam ter um acesso justo à Educação, promovendo a Igualdade de Género, e esperando que a longo prazo, essa melhoria dos níveis educacionais tenha impacto a nível económico-social no país onde atua.

Relativamente à educação, o que distingue a Girl Move Academy das restantes ONG's e estabelecimentos de ensino é o envolvimento das diferentes faixas etárias, sob a premissa da partilha de experiências, conhecimento e valorização dos recursos existentes, criando novos modelos de referência. A família e a comunidade são também integradas neste processo para que se sintam parte da solução.

De ressaltar ainda a sua participação ativa junto do governo em Moçambique, no que diz respeito à criação de novas leis que têm vindo a estabelecer mecanismos para a proteção das crianças, nomeadamente a assinatura, em julho de 2018, do Projeto de lei de Proteção e Combate às uniões prematuras, bem como a revisão pontual da Lei da Família.

Nesta data, mediante o comprovado sucesso do seu modelo inovador, o projeto está a ser amplificado através de parcerias com universidades nacionais e outras organizações locais.

BIBLIOGRAFIA

- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, XLI (81), pp. 121-141.
- Balzzan, J., & Schaffrath, E. (2013). Empreendedorismo Social: Um estudo sobre os impactos das ações de responsabilidade social da rede Zarpellon na comunidade videirense. *Unoesc & Ciência - ACSA*, 4(1), pp. 53-66. Recuperado de <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/2604>
- Bornstein, D. (2007). *Como Mudar o Mundo - Os Empreendedores Sociais e o Poder de Novas Ideias*. Cruz Quebrada: Estrela Polar.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39-66.
- Machado, A. (2018). <https://lidermagazine.sapo.pt/uma-nova-geracao-de-lideres-esta-a-mudar-mocambique/> - artigo de opinião acedido em 23-11-2021.
- Machado, A. (2019). <https://eco.sapo.pt/opiniao/somos-lideres-para-mudar-o-mundo/> - artigo de opinião acedido em 27-11-2021.
- Machado, A. (2020). Webinar: Adaptations in Crisis - Stress Testing Our Intentional Design Model for Girls' Programs – entre o minuto 55 e 1:05:05 acedido em 01-11-2021
- Fortson, C. (2003). Women's rights vital for developing world – <http://yaledailynews.com> – acedido em 04-11-2021
- Girl Move Academy (2018). https://issuu.com/girlmoveacademy/docs/brochura_girl_move - acedido em 03-11-2021
- Girl Move Academy (2021). <https://www.girlmove.org/> - acedido em 07-11-2021.
- Liberado, J., Guerreiro, G. & Caleiro, A. (2017). *Em torno do empreendedorismo e inovação social*, Proceedings 24th APDR CONGRESS, Intellectual Capital and Regional Development: New landscapes and challenges for space planning, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, July 6-7, pp. 221-228.
- Mário, M. & Nandja, D. (2005). A alfabetização em Moçambique: desafios da educação para todos. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001462/146284por.pdf> - acedido em 3-11-2021.
- Parente, C., & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In: *Empreendedorismo social em Portugal*, Universidade do Porto – Faculdade de Letras, pp. 11-74.
- PNUD (2020). *Human Development Report: The next frontier Human development and the Anthropocene*. <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf> - acedido em 30-10-2021.
- Portugal Inovação Social (2021). <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/inovacao-social/> - acedido em 29-10-2021.
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: a decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), pp. 445-458.

- Santos, F. M. (2012a). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), pp. 335-351.
- Santos, A. C. M. Z. D. (2012b). *O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários*. Tese para obtenção do título de Doutor, Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.
- UNESCO (2017), Relatório Anual da Unesco 2017. <https://mozambique.un.org/sites/default/files/2018-11/Publicac%CC%A7a%CC%83o%2017.pdf> - acedido em 30-10-2021.
- UNICEF (2021a). <https://www.unicef.org/mozambique/adolescente-e-normas-sociais> - acedido em 30-10-2021.
- UNICEF (2021b). <https://www.unicef.org/mozambique/crian%C3%A7as-em-mo%C3%A7ambique> - acedido em 30-10-2021.
- UNICEF Moçambique (2019), https://twitter.com/unicef_moz/status/1204373450279788552?lang=hu - acedido em 18-11-2021.
- Yunus, M. (2006). Social Business Entrepreneurs are the Solution. In A. Nicholls, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 39-44). United States: Oxford University Press.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), pp. 519-532.