

2021

**Pedro Alexandre de
Oliveira Sancho
Ferreira**

ESO – Empreendedor Social Oculto

**Proposta de um modelo conceptual
para uma ferramenta de
empreendedorismo social para
comunidades vulneráveis**

2021

**Pedro Alexandre de
Oliveira Sancho
Ferreira**

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Gestão do Design* realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Pernencar, do ICNOVA – Instituto de Comunicação da NOVA e da Doutora Rute Gomes, *Investigadora Auxiliar na Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa*

Dedico este trabalho a todas as pessoas que trabalham diariamente no combate às desigualdades sociais.

agradecimentos

Agradeço à minha Mãe, a pessoa mais bondosa e empática que conheço.

Ao meu Pai, o meu herói, que dá corpo à verdadeira definição de Designer, um inventor, criativo e dominador da arte do “*problem solving*”.

Agradeço às minhas orientadoras, Professora Rute Gomes e à Professora Cláudia Pernencar pelo apoio dado durante o desenvolvimento desta dissertação, toda a disponibilidade e prontidão em ajudar.

Um obrigado ao Professor Carlos Alves Rosa, que despertou em mim o gosto pela investigação, pela inovação e o mundo académico.

Um especial agradecimento a todas as pessoas envolvidas no desenvolvimento desta investigação.

palavras-chave

Design; Inovação Social; Capacitação; Comunidades Vulneráveis; Empreendedorismo

Resumo

O sector social é pautado por iniciativas “*top-down*” que desenvolvem soluções a curto prazo que causam a longo prazo disfunções, pela falta de participação e colaboração de indivíduos, famílias e comunidades.

Propõem-se que as próprias comunidades desenvolvam soluções para problemas existentes no seu contexto, para tal existem várias ferramentas de Empreendedorismo Social que permitem auxiliar o desenvolvimento destas iniciativas sociais. No entanto, estas ferramentas não são passíveis de serem usadas por comunidades de baixa escolaridade devido ao seu grau de complexidade. Afigura-se importante pensar em novas ferramentas e estratégias que considerem características psicossociais destas comunidades tornando-as inclusivas.

Desta forma, esta investigação tem como objetivo aferir que características uma ferramenta de Empreendedorismo Social deve ter para que possa ser manuseada por comunidades de baixa escolaridade.

Recorre-se à revisão bibliográfica da área do Empreendedorismo Social, Design para Inovação Social e Comunidades de prática. Desenvolve-se uma análise de cinco casos de estudo de projetos e análise de seis ferramentas de Empreendedorismo Social. É desenvolvido um protótipo de uma ferramenta de Empreendedorismo Social e são realizados testes da ferramenta em formato de workshop.

Os resultados da implementação da ferramenta revelam que a Ferramenta ESO, auxilia comunidades socioeconomicamente vulneráveis a desenhar as soluções de impacto social positivo para a sua comunidade.

Keywords

Design; Social Innovation; Capacitation; Vulnerable communities; Entrepreneurship

Abstract

The social sector is characterized by “top-down” initiatives that develop short-term solutions that cause dysfunctions in the long term, due to the lack of participation and collaboration of individuals, families and communities.

It is proposed that the communities themselves develop solutions to problems that exist in their context, for this there are several Social Entrepreneurship tools that help to develop these social initiatives. However, these tools are not likely to be used by low-education communities due to their degree of complexity.

It is important to think about new tools and strategies that take into account the psychosocial characteristics of these communities and make them inclusive.

Thus, this investigation aims to assess what characteristics a Social Entrepreneurship tool must have so that it can be handled by communities with low schooling.

With this objective in mind, a bibliographic review of the area of Social Entrepreneurship, Design for Social Innovation and Communities of practice is used. An analysis of five project study cases and analysis of six Social Entrepreneurship tools is developed.

A prototype of a Social Entrepreneurship tool is developed and is tested in a workshop format.

The results of the tool's implementation reveal that the ESO Tool helps socioeconomically vulnerable communities to design solutions with a positive social impact for their community.

Índice

Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
Acrónimos e Abreviaturas	xiii
1. CAPÍTULO I - Introdução.....	1
1.1. Problema e problemática de investigação	1
1.2. Questão de Investigação.....	3
1.3. Âmbito e objetivos do estudo.....	3
1.4. Metodologias	4
1.5. Estrutura do Documento	7
2. CAPÍTULO II – Estado da Arte	8
2.1. Empreendedorismo Social	8
2.2. Design para a Inovação Social.....	9
2.3. Comunidades de Prática	13
2.4. Casos de estudo em Empreendedorismo Social.....	16
2.4.1. Seleção da amostra	16
2.4.2. Fatores de análise	17
2.4.3. Resultados da análise.....	19
2.4.4. Reflexão crítica.....	25
2.4.5 Notas conclusivas	27
2.5. Ferramentas de Empreendedorismo Social	28
2.5.1. Critérios de seleção da amostra.....	28
2.5.2. Resultados	30
2.5.3. Reflexão.....	37
2.6. Considerações finais do Estado da Arte.....	40
3. CAPÍTULO III - ESO- Empreendedor Social Oculto.....	45
3.1. Construção e desenvolvimento da ESO	45
3.1.1 Objetivo de cada <i>bloco</i>	45

3.1.2 Desenvolvimento gráfico	46
3.2. Pré-testes da ESO	48
3.2.1 Descritivo da sessão	49
3.3 Testes da ESO	51
3.3.1. Seleção da amostra	51
3.3.2. Dinâmica das sessões	54
3.3.3 Resultados	56
3.4. Conclusões sobre a operacionalidade da ESO – Empreendedor social Oculto ...	69
3.5. Avaliação Global.....	71
4. CAPÍTULO IV – Conclusão	74
Âmbito e objetivos do estudo.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
Webgrafia	81
Bibliografia Geral	83

Índice de Figuras

Figura 1- PI MAP – Nível de envolvimento dos stakeholders em projetos de inovação social.....	10
Figura 2- Cenário antes e depois da intervenção	12
Figura 3 - Modelo de negócio Lijjat Sisters	20
Figura 4 - Modelo de negócio Refood	21
Figura 5 - Modelo de negócio Dress for Success	23
Figura 6 - Modelo de negócio rede WOW	24
Figura 7 - Modelo de negócio Reklusa	25
Figura 8 - Ferramenta de ES Social Value Generator (F1)	30
<i>Figura 9 – DYU – Development, Impact & you (F2).....</i>	<i>31</i>
Figura 10 – Social Impact Canvas (F3) ,.....	33
Figura 11 - Social Innovation Business Toolbox (F4)	34
<i>Figura 12 - Social Business Model Canvas(F5).....</i>	<i>35</i>
Figura 13 - The Social Blueprint Impact Canvas Framework (F6)	36
Figura 14 - Business Model Canvas (Osterwalder, A. 2004)	38
Figura 15 – Esboço conceptual da ferramenta ESO. Fonte: do autor.....	47
Figura 16 – 1º Protótipo da ESO. Fonte: do autor e ilustração de Fernando Vieira	48
Figura 17 - Workshop - A casa Árabe Portuguesa. Foto do autor.....	53
Figura 19 - Protótipo 2 - Ferramenta ESO.....	55
Figura 18 - Sessão workshop - Recolha de informação	56

Índice de Tabelas

Tabela 1- Matriz para análise dos casos de estudo	5
Tabela 2 - Grelha de análise de ferramentas de ES	6
Tabela 3 - Benefícios das Comunidades de Prática a nível organizacional (Wenger & Mcdermott & Sniyder, 2002).....	15
Tabela 4 - Projetos selecionados para análise	17
Tabela 5 - Ficha matriz de análise de casos de estudo	19
Tabela 6 - Ficha caso de estudo A – LijjatSisters.....	19
Tabela 7 – Ficha de caso de estudo B – Refood.....	20
Tabela 8 - Ficha de caso de estudo C– Dress for Sucess	22
Tabela 9 - Ficha caso de estudo D – WOW	23
Tabela 10 - Ficha caso de estudo E – Reklusa	24
Tabela 11 - Identificação das ferramentas de ES.....	29
Tabela 12 - Análise da Ferramenta Social Value Generator (F1)	30
Tabela 13 - Análise da Ferramenta DYU (F2)	32
Tabela 14 - Análise da Ferramenta Social Impact Canvas (F3).....	33
Tabela 15 - Análise da Ferramenta Social Innovation Business Toolbox (F4).....	34
Tabela 16 - Análise da Ferramenta Social Business Model Canvas (F5).....	35
Tabela 17 - Análise da Ferramenta Social Blueprint Impact Canvas Framework (F7).....	37
Tabela 18 - Análise SWOT do estado da arte.....	43
Tabela 19 - Identificação das entrevistadas	49
Tabela 20 - Problemas e Soluções identificados nas primeiras sessões de teste	50
Tabela 21 - Sessões de Teste da ESO - Identificação e caracterização dos entrevistados.....	53
Tabela 22 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 01 - eu empreendedor	57
Tabela 23 – Respostas dos entrevistados ao Bloco 02 da ESO	58
Tabela 24 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 03 da ESO	60
Tabela 25 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 04 da ESO	61
Tabela 26 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 05 da ESO	62
Tabela 27 - Respostas dos entrevistados ao Bolco 06 da ESO	64
Tabela 28 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 07 da ESO	65
Tabela 29 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 08 da ESO	66
Tabela 30 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 09 da ESO	67
Tabela 31 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 10 da ESO	68
Tabela 32 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 11 da ESO	69
Tabela 33 - Lista de alterações à ferramenta ESO	72

Acrónimos e Abreviaturas

BMC – *Business Model Canvas*

DM – Design Management

COP – *Communities of Practice* – Comunidades de Prática

ES – Empreendedorismo Social

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IS – Inovação Social

MIES – Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social

ONG – Organização Não Governamental

Stakeholders – Beneficiários de um projeto ou colaboradores de um projeto

1. CAPÍTULO I - Introdução

1.1. Problema e problemática de investigação

As desigualdades e os problemas sociais tais como, a falta de alimentos, a pobreza e a exclusão social, existentes na sociedade civil têm despertado cada vez mais a atenção dos empreendedores sociais. Atualmente, existem várias iniciativas levadas a cabo por cidadãos a título individual e/ou de forma coletiva, que propõem novas soluções para as combater. Essas iniciativas, surgem como resposta à ineficiência do Estado de Providência prometido por alguns países (Bahmani *et al.*, 2012) e apresentam-se através de vários formatos: IPSS¹; Cooperativas; Associações Sem Fins Lucrativos; Fundações e Mutualistas. Estas podem também ser designadas como atos de Empreendedorismo Social (ES), que são caracterizados por focarem a sua atividade na premissa de criação de valor social (Patel & Mehta, 2011). Segundo Mónica Santos & Paula Guerra (2012) o crescimento das desigualdades sociais torna urgente a concretização de empreendimentos sociais que respondam às desigualdades sentidas pela população e/ou sentidas por estratos sociais mais desfavorecidos. Neste sentido urge a necessidade de contribuir para o desenvolvimento de ferramentas que visam atribuir competências às comunidades carenciadas de forma eficiente e sustentável para que as mesmas se tornem autónomas na resolução dos problemas que conduzem ao contexto da desigualdade.

As iniciativas levadas a cabo por cidadãos a título individual e/ou de forma coletiva pretendem acima de tudo gerar valor social reduzindo assim o fator da desigualdade. Desta forma, os empreendedores recorrem habitualmente a ferramentas de gestão para maximizar o seu contributo, trazendo conseqüentemente mais eficiência à sua atividade, e garantindo, por sua vez, a sustentabilidade da iniciativa que levam a cabo. No entanto, nos exemplos de iniciativas mencionadas anteriormente, nem sempre existe oportunidade para instrumentalizar ferramentas de gestão, seja por falta de competências a nível de gestão e até mesmo devido ao facto de existirem ferramentas de empreendedorismo social destinadas a comunidades com baixa escolaridade.

O “Diagnóstico das Organizações não governamentais em Portugal” desenvolvido por Raquel Campos Franco (2015) demonstra a inexistência de competências a nível estratégico no setor social em Portugal. Entre os vários “pontos fracos” do funcionamento das ONG’s no contexto nacional, elencados pela autora numa análise SWOT, destacam-se (1) a falta de investimento na formação de potenciais sucessores nas lideranças das ONG’s – mais jovens; (2) dificuldades em encontrar pessoas

¹ Definição de IPSS - <http://www.seg-social.pt/ipss> - [consultado em 28-04-2020].

motivadas e com disponibilidade para o exercício de funções e capacidades como resistência à adversidade na gestão do voluntariado; (3) carências de órgãos de natureza consultiva, o que constitui uma *“oportunidade perdida de saberes adicionais, de rede e de potencial acesso a recursos adicionais”*; (4) a falta de competências a nível de gestão estratégica. Consequentemente, os fatores identificados pela autora podem colocar em risco todo o funcionamento e a longevidade das iniciativas das ONG’s, e até, levar à sua dissolução.

Não obstante, Manzini (2015) reforça também o insucesso do funcionamento das ONG’s com a apresentação de outro fator: no âmbito do sector social existem iniciativas que apresentam uma lógica *“top-down”* que desenvolvem soluções a curto prazo o que causa, a longo prazo, disfunções. Neste sentido, o autor critica a falta de participação e colaboração de indivíduos, famílias e comunidade que poderiam ter um papel mais ativo, contribuindo para o conhecimento das dificuldades e ambições reais das comunidades.

Desta forma, embora as ONG’s tenham sido criadas como resposta à ineficiência do Estado de Providência prometido por alguns países (Bahmani *et al.*, 2012) estas dificuldades levam a que o sector social não consiga responder às necessidades de todas as pessoas. Como Murray (2009) corrobora, as ferramentas clássicas das políticas governamentais e as soluções que existem no mercado provaram ser inadequadas.

Relativamente ao cenário referido anteriormente, Manzini (2015) propõe que sejam as próprias comunidades a desenvolver soluções para problemas existentes no seu contexto (modelo *PI Map*). Para uma resposta eficiente por parte das comunidades onde existem problemas sociais, é crucial que estas se organizem e compreendam de que forma poderão combater as desigualdades dentro dos seus grupos. Por um lado, o desenvolvimento de iniciativas de ES poderá fazer toda a diferença uma vez que potenciam uma resposta distinta por parte das comunidades. Por outro, Manzini (2015) refere que todas as pessoas têm a capacidade de criar ou desenhar algo, sendo ou não um Designer profissional. Consequentemente, este autor sugere ainda que todos aqueles que sofrem de desigualdades sociais podem, também eles, encontrar soluções para ultrapassarem as suas próprias dificuldades.

Manzini, cita Lao Tzu (2015, p.38), no âmbito da sua abordagem como designer no âmbito da Inovação Social: *“Ofereçam um peixe a um homem e ele alimenta-se durante um dia, ensinem o homem a pescar e ele alimenta-se durante a vida”* (Lao Tzu, em *Design when everybody designs*)².

² Tradução livre, a partir da expressão: *“Give a man a fish and you feed him for a day. Teach a man to fish and you feed him for a life time”*

Para que tal evento aconteça é necessário desenvolver ferramentas de auxílio ao desenvolvimento de respostas às problemáticas sentidas nas suas comunidades, que tenham em conta as características psicossociais destas comunidades, no fundo ferramentas que tenham em conta um fator inclusivo.

Nesse sentido este estudo pretende investigar quais as características que deve ter uma ferramenta de empreendedorismo social mais inclusiva, de forma a ser manuseada por comunidades mais vulneráveis socioeconomicamente.

1.2 Questão de Investigação

- Que características deve ter uma ferramenta de empreendedorismo social para que possa ser manuseada por comunidades de baixa escolaridade, de modo a que tenham autonomia no desenvolvimento de soluções que colmatem as desigualdades sociais sentidas dentro das suas comunidades?

1.2.1 Hipótese de Investigação

Após a consolidação do Estado da Arte (Cap. 2), a hipótese de investigação é a seguinte:

Uma ferramenta de Empreendedorismo Social, capaz de ser operada autonomamente por comunidades de baixa escolaridade de modo que estas desenvolvam, no seu seio, soluções que colmatem necessidades sociais, deve conter parâmetros inclusivos, como: i) a identificação do conhecimento/capacidades de indivíduos de uma comunidade vulnerável, ii) o envolvimento/participação dessa mesma comunidade no desenvolvimento de iniciativas sociais de forma a criar uma solução mais eficiente e passível de ser mantido no tempo, iii) vocabulário acessível, iv) o grafismo que facilite a sua navegação, v) a presença de um agente mediador no momento de manuseamento da ferramenta.

1.3. Âmbito e objetivos do estudo

O Design Management (DM) é definido como o processo responsável pela análise das necessidades do consumidor que inclui também o desenvolvimento de estratégias que visem lançar novos produtos e serviços para o mercado (Koklacova & Volkova, 2009). O

Design Management Institute (DMI), sediado em Cambridge, no Reino Unido, define o DM como um conjunto de processos, decisões, e estratégias capazes de proporcionar inovação e de criar eficientemente, produtos, serviços, planos de comunicações, ambientes e marcas que acrescentem qualidade de vida e que proporcionem sucesso organizacional³. Considerando a problemática identificada na alínea 1.1 – Problema e problemática de investigação, o DM disponibiliza um conjunto de técnicas e processos que permitem desenvolver uma ferramenta de ES com parâmetros diferenciadores. Assim sendo, o objetivo principal deste estudo é:

- Desenvolver uma ferramenta de ES passível de ser interpretada e utilizada por indivíduos sem formação superior, com défice de competências de gestão de organizações e envolvidos em iniciativas de ES ou que desejem estar.

Para alcançar o proposto delimita-se os seguintes objetivos específicos que irão guiar as tarefas desta dissertação:

1. Revisão do Estado da Arte (Cap. 2) do presente estudo através do levantamento e compreensão do que já foi realizado e estudado nas áreas de Empreendedorismo e Inovação Social (IS) e no funcionamento de Comunidades de Prática (COP) enquanto indutoras de inovação no sector social;
2. Identificação e estudo das matrizes de ferramentas de ES existentes de modo a compreender como é que o DM contribui para agilizar o processo de desenvolvimento destas ferramentas com abordagens mais eficazes.

1.4. Metodologias

Nesta dissertação, o Estado da Arte (Cap. 2) é composto por cinco subcapítulos. Estes encontram-se divididos da seguinte forma: os três primeiros são dedicados à revisão bibliográfica de três temas: a. Empreendedorismo Social; b. Design para a Inovação social e c. Comunidades de Prática. A revisão bibliográfica sobre o tema ES e Design para a Inovação Social tem como objetivo principal estudar e compreender os novos conceitos; o que é ES e de que forma as ferramentas de gestão e Inovação Social estão presentes nestes campos. O terceiro subcapítulo consiste em compreender de que forma as COP podem superar obstáculos e resolver os problemas dentro da sua comunidade através da análise do funcionamento das suas características. O quarto subcapítulo foca a análise de casos de estudo de ES onde são estudados cinco projetos. Por fim, o subcapítulo dedicado à análise de ferramentas de ES.

³https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Management? – [consultado em 07-07-2020].

A análise dos casos de estudo tem como propósito compreender os diferentes modelos/práticas de funcionamento/gestão associados a projetos de ES e identificar quais são os parâmetros que podem ser considerados fatores críticos de sucesso e insucesso. Para selecionar os projetos foi realizada uma pesquisa empírica *online* no site **MIES – Mapa de Inovação Social e Empreendedorismo Social**.⁴

Para a seleção dos projetos de ES foram tidos em conta os seguintes critérios:

- Ser um projeto de ES;
- Ser um projeto implementado em áreas de intervenção diferenciadoras como por exemplo, a **Refood**, que atua na área do combate ao desperdício alimentar e a **Reklusa**, que opera na integração profissional de reclusas no mercado de trabalho.

Para análise dos casos de estudo escolhidos, tomou-se como referência os seguintes parâmetros: o modelo de negócio, a longevidade do projeto e o nível de envolvimento dos beneficiários. A escolha destes parâmetros tem como ponto de partida a revisão bibliográfica das áreas de ES, Design para a IS e as Comunidade de Prática apresentados no Capítulo I.

O parâmetro modelo de negócio incluído pretende aferir qual o modelo de negócio mais adotado em projetos de ES. Tenta-se relacionar este parâmetro com a longevidade do projeto em si. A introdução deste último item, justifica-se pelo facto de o mesmo poder comprometer diretamente o bem-estar dos beneficiários, e o seu nível de envolvimento que, segundo Manzini (2015) é fulcral para uma gestão eficiente dos projetos de IS.

Para concretizar a análise comparativa entre os casos de estudo identificados (subcapítulo 4) definiu-se uma ficha matriz (Tabela 1).

Tabela 1- Matriz para análise dos casos de estudo.

Ficha de caso de estudo (referência)		
	Nome	
1	Modelo de negócio	
2	Longevidade do negócio	
3	Nível de envolvimento	

No subcapítulo 5 - *análise das ferramentas*, é desenvolvida uma grelha de análise inspirada na metodologia e modelização MATSKI (Rosa e Pestana, 2019) que permite analisar a informação relevante de uma organização focada em três dimensões: *Processos; Tecnologias e Competências*.

A primeira, adaptada para o nome *Passos*, consiste na análise do conjunto de etapas existentes nas ferramentas que permitem o desenvolvimento de uma ideia de projeto

⁴ <https://e-social.pt/portfolio/mies/> - [Consultado a 18-01/2020]

de ES a ser analisadas. A dimensão seguinte, *Tecnologias*, é excluída pois não existe conhecimento dos materiais onde pode ou não ser usada no manuseamento das ferramentas. Em substituição adiciona-se dois novos parâmetros: *Grafismo* e *Linguagem*.

O parâmetro *Grafismo* diz respeito à simplicidade ou complexidade do uso da ferramenta, no sentido em que quão difícil é o utilizador compreender a lógica de leitura da ferramenta no âmbito do desenvolvimento de um projeto. A classificação atribuída a cada ferramenta é: Intuitivo – quando existe facilidade em compreender como manusear a ferramenta e não intuitivo – sempre que não há facilidade em compreender o manuseamento da ferramenta.

O parâmetro *Linguagem* diz respeito à tecnicidade do vocabulário presente nas ferramentas que irão ser analisadas. A classificação é atribuída da seguinte forma: Linguagem simples, que remete diretamente para uma ação e linguagem tecnicista, que faz parte do mundo empresarial.

A dimensão *Competências necessárias* é um parâmetro que consiste no tipo de conhecimento que as pessoas devem ter para manusear as ferramentas. Este princípio irá atuar consoante na análise dos *Processos*, *Grafismo* e *Linguagem*.

Com base na inspiração no modelo de MATSKI explicado anteriormente criou-se uma grelha de análise de ferramentas de ES – Tabela 2:

Tabela 2 - Grelha de análise de ferramentas de ES

Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
--------	----------	-----------	--------------------------

Após a análise comparativa irá ser apresentado o processo de desenvolvimento da ferramenta (subcap. 3.4). Teve como ponto de partida uma análise *SWOT* (Humphrey, 2005) do Estado da Arte para identificar quais são os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. Os dados analisados, compilados de forma empírica numa grelha, têm como principal objetivo dar origem ao primeiro protótipo da ferramenta.

No subcapítulo 3.5 são realizados pré-testes à ferramenta de forma a identificar fragilidades, problemas e listar quais as melhorias a serem implementadas.

No subcapítulo 3.7 são apresentados os *workshops* de teste à ferramenta realizados com cinco entrevistados. A seleção da amostra parte dos seguintes critérios: (1) serem pessoas sem formação superior e sem experiência no desenvolvimento de iniciativas de

ES; (2) serem pessoas interessadas em participar no estudo e adquirir conhecimento sobre a área de ES. A escolha dos critérios mencionados coaduna com o facto da ferramenta desenvolvida destinar-se a utilizadores com características iguais aos critérios da escolha da amostra, nomeadamente “pessoas sem formação superior e sem experiência no desenvolvimento de iniciativas de ES”. Os *workshops* decorrem em modelo de entrevista aberta com observação de campo.

Para consolidar a informação recolhida recorre-se, durante as sessões, à análise interpretativa da conversa com os entrevistados. O entrevistado faz uma interpretação da informação dada pelo participante e comunica de novo essa mesma informação ao participante, mas de forma clara e sucinta. Como Ciandinin & Connely (2000) reiteram, esta estratégia permite criar uma narrativa colaborativa que combina a narrativa do entrevistado com a narrativa interpretativa do entrevistador.

1.5. Estrutura do Documento

O presente documento encontra-se estruturado em torno de 4 Capítulos, por sua vez divididos em vários subcapítulos:

1.	Introdução;
2.	Estado da Arte;
3.	Desenvolvimento da Ferramenta ESO;
4.	Conclusões.

No presente capítulo, é apresentado a definição da problemática, inerente ao presente estudo. Como tal, é identificado o problema de investigação e a sua pertinência. Delimitam-se as áreas de investigação, reúnem-se os dados e apresentam-se as metodologias de investigação. No capítulo seguinte, “abre-se” o campo da investigação à exploração teórica do ES, do Design para a Inovação Social (DIS), e das COP. Por sua vez, a problemática da dissertação é ainda fundamentada com o suporte da análise de cinco casos de estudo de projetos de ES. O terceiro capítulo é dedicado à identificação de parâmetros que possibilitem o uso de ferramentas de ES pelas comunidades a que este estudo se adereça. Por último, o quarto capítulo apresenta as conclusões decorrentes do estudo, acompanhado de uma reflexão crítica acerca dos contributos e das possíveis linhas de uma investigação futura na área.

2. CAPÍTULO II – Estado da Arte

Nesta parte do estudo são abordados três temas centrais organizados por subcapítulos: Empreendedorismo Social; Design para a Inovação Social, Comunidades de Prática. Para complementar, é ainda apresentado uma análise de cinco casos de estudo de projetos bem como, o estudo de seis ferramentas de ES. Na Parte II pretende-se estudar e compreender o Estado da Arte relativamente ao ES com objetivo de analisar novos conceitos identificando o que é ES e de que forma as ferramentas de gestão e IS estão presentes nestes campos.

2.1. Empreendedorismo Social

O conceito de ES é fruto de momentos de crise e de recuo dos Estados de Providência, da regulação e da globalização das economias. As recessões económicas deixam em situação de vulnerabilidade um conjunto de indivíduos expostos a uma maior probabilidade de situações de pobreza e de exclusão social (Santos & Guerra, 2012). Como resposta a este cenário, o ES surge como uma prática que procura integrar valor económico e social aos indivíduos expostos (Mair & Marti, 2006).

Para Johann Mair e Ignasi Marti (*idem*), projetos de ES que geram lucro podem também ser considerados por si só, atos de ES. Um dos exemplos que espelha este conceito é o projeto **LijjatSisters** (Datta, P & Gailey, R, 2012) que consiste na produção de um *snack* indiano bastante famoso. É um negócio onde existe obtenção de lucro e um fator de impacto social positivo. O projeto é ainda gerador de valor social: uma mulher na cultura Indiana tem bastantes dificuldades de integração profissional e, por essa razão, o projeto **LijjatSisters** tem o potencial de acolher essas mulheres e empregá-las, ajudando-as assim a alcançar independência financeira e integração social. É um negócio onde existe obtenção de lucro e um fator de impacto social positivo. Está-se, neste caso, perante uma operação centrada no empreendedorismo (Datta, P & Gailey, R 2012).

No exemplo acima referido, o valor social gerado para os beneficiários envolvidos no projeto é obtido através do desenvolvimento do projeto *per si* e não no final da sua implementação. Projetos como a cooperativa **LijjatSisters** assentam em conceitos como a produção distribuída que compreende novas, pequenas e eficientes formas de produzir e de criar “redes sociais”. A premissa principal deste conceito é aproximar a produção do local onde ela é mais necessária (Manzini, 2015). Manzini (*idem*) afirma ainda que estes tipos de sistemas económicos fazem parte da tendência de uma “economia distribuída” que gera um novo paradigma de economia social. Consequentemente, levam à criação de comunidades resilientes, que valorizam a proximidade e a autossuficiência. Pela forma como estão organizadas, têm também

maior facilidade em dar respostas a ameaças externas (Manzini, *idem*, p.21). A “produção distribuída” e a “economia distribuída” são conceitos que emergem como resposta aos problemas sociais existentes. O envolvimento de grupos expostos a uma situação de pobreza e exclusão social num projeto de ES é também uma forma de garantir o sucesso e a sustentabilidade do mesmo.

Estas iniciativas devem manter-se ativas e de forma sustentável para que continuem a garantir o Estado de Providência não assegurado pelas instituições governamentais. Para tal, é necessário que as iniciativas de ES se munam de ferramentas provenientes da área da gestão de forma a garantir a sua sustentabilidade. O projeto **Lijjat Sisters** demonstra o impacto social positivo que uma iniciativa, que começou por atuar a nível local, pode ter. A proximidade e a autossuficiência assumem uma grande importância nesta tipologia de projeto.

Para se compreender a aplicabilidade do conceito de ES no terreno e de que forma é que os grupos expostos a uma situação de pobreza e de exclusão social podem suprimir as suas necessidades, pretende-se identificar outras áreas capazes também de darem resposta a esta problemática como por exemplo, o Design para a Inovação Social. Este tema irá ser abordado na secção seguinte.

2.2. Design para a Inovação Social

A capacidade de desenhar algo e de criar ferramentas que auxiliem atingir um objetivo ou até imaginar uma situação de bem-estar é algo que é inerente a toda a humanidade (Manzini, 2015). Neste sentido, o Design transformou-se numa abordagem mais holística e sistemática, tornou-se num valioso processo para o desenvolvimento de marcas, territórios e comunidades. A ação do Design passou a considerar processos, territórios, competências e as pessoas, que tanto fazem parte do problema como também parte da solução (Rossi, 2009). Esta mudança de paradigma trouxe o Design, como disciplina, para a esfera da IS (Prestes & Figueiredo, 2011). Segundo Manzini (2015), as pessoas e as comunidades, quando confrontadas com novos problemas sociais, tendem a utilizar a sua criatividade inata e outro tipo de capacidades que desconhecem para criarem e desenvolverem soluções, de forma informal, dando resposta às suas necessidades.

Para compreender de que forma o Design para a Inovação Social pode contribuir para o desenvolvimento de uma nova ferramenta ir-se-á neste capítulo abordar práticas presentes na área.

Uma referência incontornável para o estudo desta abordagem, onde as próprias comunidades desenvolvem soluções para problemas existentes no seu contexto, é o

modelo proposto por Manzini (*idem*), denominado por *PI Map* (Figura 1). Consiste no mapeamento do nível de envolvimento dos participantes, Design e beneficiários de um projeto de ES, e qual o papel que cada nível de envolvimento assume. Manzini refere-se aos *stakeholders* do projeto como “*users*” e/ou “*providers*”, sendo os “*users*” os beneficiários do projeto e os “*providers*” os fornecedores ou as instituições que prestam um serviço (*idem*, p. 107). Este modelo apresenta quatro quadrantes (Figura 1):

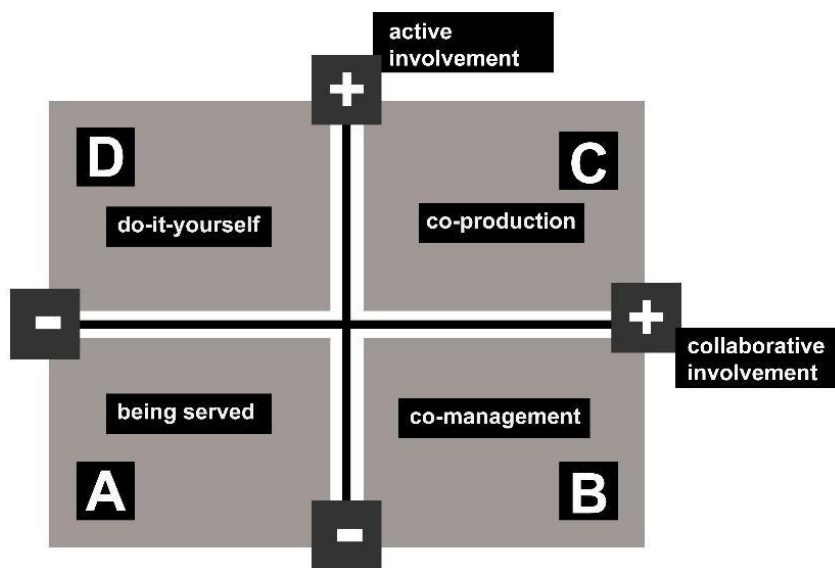


Figura 1- PI MAP – Nível de envolvimento dos stakeholders em projetos de inovação social

Fonte: Manzini, 2015, p. 107 – Ilustração Fernando Vieira

1. Quadrante A – Demonstra o baixo envolvimento na atividade de IS dos beneficiários. Manzini afirma que este cenário acontece quando o fornecedor/Designer serve apenas o utilizador. Neste “encontro colaborativo”, o nível de envolvimento é muito baixo e não gera valor através da colaboração para o projeto, este quadrante é possível encontrar em projetos que se baseiam em assistencialismo.
2. Quadrante B – Representa também níveis de baixo envolvimento dos beneficiários. Porém, os beneficiários, como utilizadores finais do projeto são envolvidos no desenho e gestão do mesmo com o objetivo de perceber como é que o projeto os pode servir de forma mais eficiente. Existe envolvimento que não é direto com a organização;
3. Quadrante C – Apresenta um envolvimento intenso dos beneficiários nas atividades praticadas no projeto. A nível prático, acontece coprodução entre os beneficiários. Os fornecedores e os beneficiários coproduzem e agregam valor a um projeto de forma colaborativa;

4. Quadrante D – Representa uma ligação mais intensa dos participantes. Envolvem-se de forma autónoma em atividades do projeto sem a intervenção do fornecedor. Toda a operação de inovação social fica a encargo do beneficiário, tornando-se em simultâneo, fornecedor e beneficiário do projeto.

Com o recurso às capacidades inatas de Design Manzini (*idem*) afirma que indivíduos que sejam impactados por questões de desigualdade social, podem tornar-se na solução para essa mesma desigualdade social.

Um caso de estudo de IS que importa trazer à discussão, é caso de estudo da comunidade de Agricultores em *Liuzhou* na China (*idem*). Este cenário que demonstra um nível de envolvimento inserido no Quadrante D. O problema social identificado centra-se no facto de um grupo de cidadãos não ter acesso a alimentos orgânicos na sua área de residência. Para tal, viajavam duas horas de carro, em busca de mercados tradicionais. Durante essas viagens, estes cidadãos depararam-se com um conjunto de agricultores que desenvolvia a sua atividade agrícola com base num modelo de agricultura tradicional em vias de cessar (Cenário um da Figura 2). Em conjunto com os agricultores locais e com objetivo de combater a insustentabilidade da sua atividade, que colocaria em causa a fonte de rendimento de todos os envolvidos, os habitantes decidem redesenhar a forma como os alimentos cultivados na área de residência dos agricultores eram vendidos e distribuídos. Assim, foi criada uma associação de agricultores, com o objetivo de criar canais de distribuição estáveis para a produção agrícola.

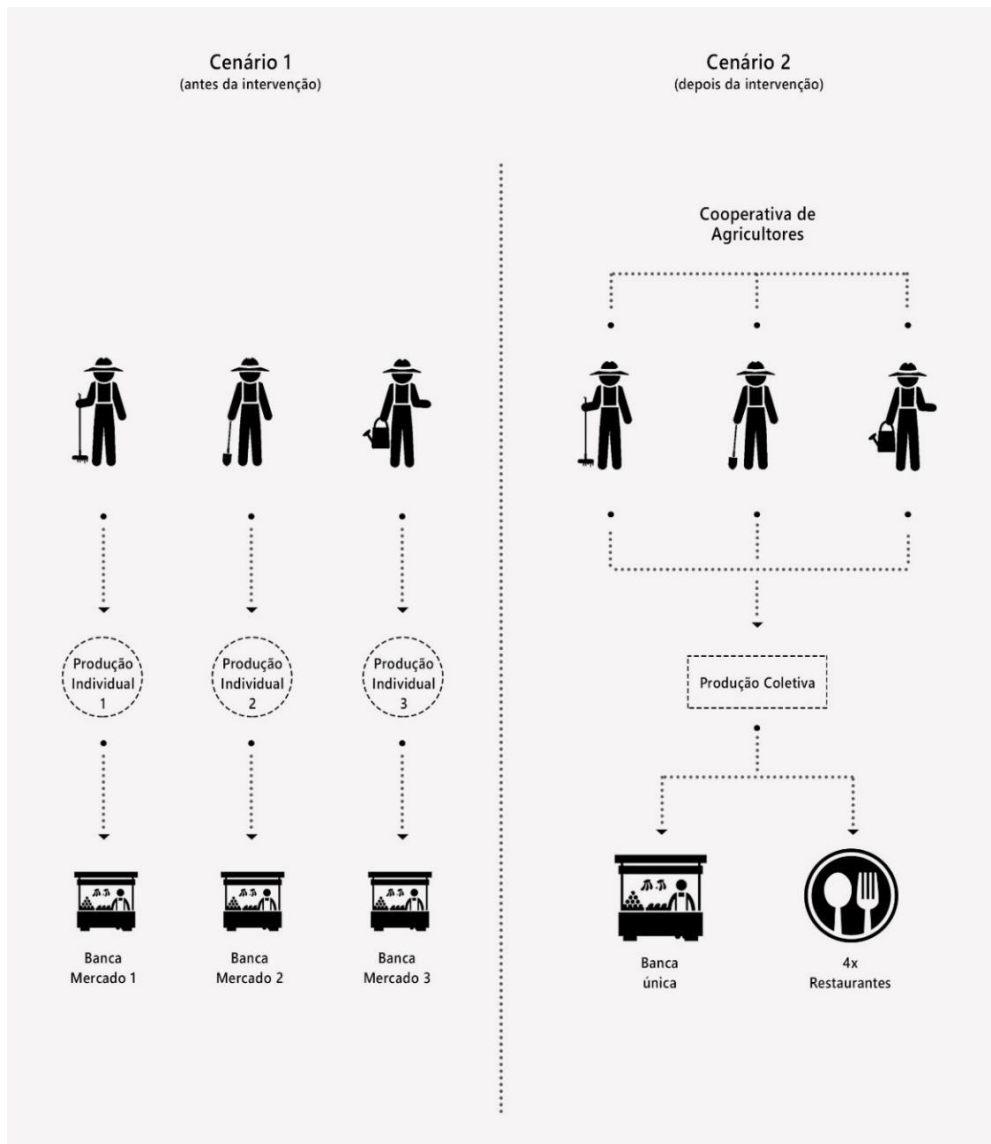


Figura 2- Cenário antes e depois da intervenção

fonte: "Design when everybody designs" (Manzini, 2015) - Ilustração de Fernando Vieira.

A estratégia acima referida assenta no modelo de "Community Supported Agriculture", ou seja, agricultura comunitária, onde toda a colheita é escoada para os habitantes daquela mesma comunidade. Desta forma, a atividade agrícola é subsidiada de forma sustentável e assegura alimentos orgânicos a preços acessíveis na mesa dos habitantes. Este caso, não só possibilita a criação de canais de distribuição estáveis como também, agrega valor à produção local através da criação de restaurantes destinados à confeção de refeições orgânicas, como consta no cenário dois da Figura 2.

O modelo *PI Map* (Figura 1) poderá ter um impacto relevante na definição de novos parâmetros de uma ferramenta de ES, pois fornece uma leitura mais objetiva dos papéis e das responsabilidades dos beneficiários. Alerta ainda, em certa medida, para a

importância de fomentar um grande nível de envolvimento do beneficiário como um contributo positivo no sucesso de um projeto de inovação social.

Em suma, para que um grande nível de envolvimento possa decorrer de forma autónoma e ser eficaz é necessário que os envolvidos tenham instrumentos que capacitem os beneficiários de competências e técnicas que assegurem a gestão de um projeto de ES. Essa capacitação pode ser realizada através de modelos já existentes, nomeadamente exemplos de construção de comunidades de prática. Esta alínea permite concluir que, a incorporação das pessoas e o mapeamento das suas competências no processo de Design, possibilita redesenhar um modelo de negócio com agregação de valor para a comunidade.

Para uma melhor compreensão de como é que uma comunidade consegue desenvolver soluções para as suas necessidades, na próxima secção irá ser explorado o conceito de Comunidades de Prática e identificado quais são as características que contribuem para o desenvolvimento de soluções para os problemas sociais.

2.3. Comunidades de Prática

“As culturas responderam de forma inteligente às ondas de calor, primeiro com leques depois com ar condicionado. (...) Eis aqui um bom exemplo de desenvolvimento tecnológico induzidos pelas necessidades homeostáticas” (Damásio, 2017, p.74).

O neurocientista António Damásio (2017) define a *Homeostasia* como um poderoso processo biológico que implica qualquer ser vivo persistir e prevalecer, reforçando o seu papel como algo importante na evolução da humanidade. Este processo reflete-se num conjunto de reações sociais como a competição, a cooperação, a emotividade simples e a produção coletiva de instrumentos.

As comunidades ancestrais tiveram a possibilidade de desenvolver as suas próprias reações sociais nas mais variadas formas: vestimentas para sobreviver à Era Glaciar, novas armas de caça e pesca e, novas formas de habitação. Motivadas pela Homeostasia foram produzindo respostas que permitiram avançar no tempo e no espaço (Damásio, 2017).

Tal como estas comunidades ancestrais, “tribos”⁵ para Damásio, as COP encontram várias semelhanças no processo, quer ao nível da resistência bem como, da persistência.

⁵Cada uma das divisões dos povos da Antiguidade. “tribo”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/tribo> [consultado em 28-10- 2020].

Estas consistem num conjunto de pessoas que têm um objetivo e uma preocupação em comum. Envolvem-se num processo coletivo de aprendizagem, de partilha e de interação à procura de melhorar as suas práticas ou resolver problemas dentro das suas áreas de domínio (Wenger, 2010), tais como os artistas, que procuram novas formas de expressão para sobreviverem no mundo da música ou um conjunto de moradores que coopera para perceber como pode o seu bairro ser mais sustentável.

Para um entendimento mais claro sobre a forma como as COP podem superar obstáculos e resolver os problemas dentro da sua comunidade ir-se-á de seguida tentar compreender o seu funcionamento e as suas características.

Um dos fatores pertinentes nas COP é a reflexão ativa sobre a génese dos problemas presentes e a busca por uma resolução concreta dos mesmos (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). No caso de estudo apresentado na Figura 2 – Grupo de cidadãos que não tinha acesso a alimentos orgânicos na sua área de residência – foi possível constatar esse acontecimento. Através da partilha de conhecimento e mapeamento de valências – característica das COP e o envolvimento dos beneficiários dos projetos – emergiu um contexto de ES junto dos agricultores locais dando resposta às necessidades sentidas pela comunidade de *Liuzhou*.⁶

Outra característica que define as COP é o nível de *conhecimento tácito* que assenta nas práticas e nas competências que são partilhadas por uma comunidade (Davenport & Prusak, 1998). Segundo Davenport & Prusak (*idem*), o conceito de conhecimento tácito representa um entendimento relacionado com uma experiência individual ou comum, no contexto individual e ou, que é comum a um grupo/comunidade. No entanto, como se trata, muitas das vezes, de um conhecimento intuitivo, torna-se mais difícil de o comunicar/ divulgar a outros indivíduos – demonstrando que é relevante identificar, definir e delimitar este tipo de conhecimento (*idem*).

O conceito de *conhecimento tácito* é importante neste estudo, pois demonstra como é possível potenciar conhecimentos dentro de uma comunidade para seu próprio proveito e demonstra ainda também como pode uma comunidade com pouca experiência em gestão de organizações e/ou sem competências de gestão, desenvolver soluções que visam combater problemas locais. Com este *conhecimento tácito*, partilhado por um grupo/comunidade, é possível assegurar a gestão de um projeto e a sua longevidade, uma vez que o conhecimento necessário ao desenvolvimento da atividade é intrínseco e integrado pelos próprios elementos da comunidade, como acontece no projeto de agricultores de *Liuzhou*. Neste caso, o conhecimento da comunidade de agricultores foi obtido através da experiência da atividade agrícola e este *conhecimento tácito* presente

⁶ Caso de estudo retirado do livro: “Design when everybody designs” Manzini(2005)

na comunidade contribuiu para criar uma solução que transformou o modelo de agricultura tradicional num negócio sustentável.

Para melhor compreender qual pode ser o contributo das COP no desenvolvimento de parâmetros para uma ferramenta de ES, Wenger (2010) apresenta seis momentos que considera serem eixos de ativação para uma COP:

1. *Contexto de atuação* – Estabelecer uma visão comum sobre o objeto de intervenção da comunidade;
2. *Educação* – Introduzir o funcionamento das COP aos gestores e potenciais membros. Definir para cada um, qual é o seu papel e estabelecer uma linguagem comum entre todos;
3. *Suporte* – Capital humano e recursos materiais que permitam alavancar a comunidade e desenvolver a sua atividade. Exemplos de suporte podem ser *workshops* sobre a atividade que a COP pretenda desenvolver e exemplos de recursos materiais podem servir de meio de comunicação para a comunidade dialogar;
4. *Teste piloto* – Iniciar o modelo de teste na área em que a COP pretende intervir. O objetivo é identificar potenciais líderes e ajudar outros membros a organizarem-se;
5. *Motivação* – Motivar uma comunidade é crucial. Esta ação pode ser desenvolvida através da valorização do trabalho pelos pares e pela promoção pública dos resultados alcançados;
6. *Integração* – Desenvolvimento de processos e estrutura para o funcionamento da comunidade. Com o objetivo de retirar barreiras e alinhar o funcionamento da comunidade com base em elementos culturais.

Os seis eixos delineados por Wenger (2010) e apresentados anteriormente contribuem com um conjunto de premissas que auxiliam a ativação de uma COP numa perspetiva prática e também sociológica.

Relativamente à compreensão de como uma COP pode contribuir para o desenvolvimento de novos conceitos, novos conhecimentos ao nível organizacional, Wenger (2010) apresenta seis benefícios a curto prazo e longo prazo numa organização – Tabela 3 - Benefícios das Comunidades de Prática a nível organizacional (Wenger & Mcdermott & Sniyder, 2002).

Tabela 3 - Benefícios das Comunidades de Prática a nível organizacional (Wenger & Mcdermott & Sniyder, 2002)

Benefícios a curto prazo	Benefícios a longo prazo
Resolução de problemas	Autoridade com os clientes
Redução de tempo e custo	Aumento da retenção de talento

Melhoria na qualidade das decisões	Capacidade desenvolvimento de novos projetos de I&D
Maior perspetiva sobre os problemas	Fóruns para <i>benchmarking</i> ⁷ com as unidades de organização
Sinergia entre unidades	Alianças baseadas em conhecimento
Identificação de recursos para implementação de estratégias	Surgimento de <i>skills</i> que não estavam identificadas
Qualidade de garantia reforçada	Capacidade de desenvolver novas opções estratégicas
Risco partilhado no momento de decisões	Visão do futuro com mais perspetivas

Nesta secção compreendeu-se que existem formas de ativar as COP para que elas próprias se desenvolvam autonomamente e encontrem dentro do seu próprio legado o conhecimento e as ferramentas para responderem às suas necessidades. Conclui-se também que o mapeamento de *conhecimento tácito* é uma mais valia para uma comunidade e que a identificação de um objetivo comum à comunidade pode aumentar o envolvimento da comunidade no desenvolvimento de uma ideia/projeto para a mesma.

No subcapítulo seguinte, é realizada uma análise de cinco casos de estudo de ES com o objetivo de identificar outros modelos/práticas de gestão que levam ao sucesso, ou ao insucesso de projetos de ES.

2.4. Casos de estudo em Empreendedorismo Social

A análise crítica dos casos de estudo realizada de forma empírica visa compreender os diferentes modelos/práticas de funcionamento/gestão associados a projetos de ES e, também identificar quais poderão ser os seus fatores críticos de sucesso. Após a concretização desta fase, será possível estabelecer fatores de sucesso e insucesso relativamente a este tipo de projetos.

2.4.1. Seleção da amostra

Para melhor definir quais são os critérios de seleção dos casos de estudo, foi realizada uma pesquisa empírica *online* de projetos de ES presentes no Mapa de Inovação Social e Empreendedorismo Social (MIES)⁸.

⁷ Benchmarking^[nota 1] consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante - <https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> - [consultado em 29-05-2020].

⁸ <https://e-social.pt/portfolio/mies/> - [consultado em 22-03-2020].

Assim, os critérios de seleção dos casos de estudo são:

- Ser um projeto de Empreendedorismo Social;
- Serem projetos implementados em áreas de intervenção diferenciadoras como por exemplo: a **Refood**⁹ que atua na área do combate ao desperdício alimentar e a **Reklusa**¹⁰ que opera na integração profissional de reclusas no mercado de trabalho.

Os critérios referenciados justificam-se pelo facto de a natureza de um projeto de ES ter dinâmicas e objetivos diferentes de um projeto de empreendedorismo onde o objetivo é gerar lucro, pela natureza diferenciadora de cada projeto de ES, nomeadamente diferentes *stakeholders*, culturas e soluções desenvolvidas. Esta variedade de projetos torna a análise que se pretende realizar mais diversificada.

2.4.2. Fatores de análise

Para efeitos de identificação do projeto, tomou-se como referência os parâmetros utilizados no MIES, como: o objetivo de cada projeto e a sua designação legal, e retirados outros como, outras áreas de intervenção, problema identificado, empreendedor, função e área geográfica de impacto, pois não se enquadravam com os objetivos desta parte do estudo. Foram adicionados os seguintes princípios para análise dos projetos: longevidade do projeto; modelo de negócio; nível de envolvimento dos beneficiários.

O parâmetro *modelo de negócio* foi incluído com o objetivo de auferir qual o modelo de negócio mais adotado para projetos de ES. Tenta-se relacionar este parâmetro com a *longevidade* de projeto em si. A introdução deste último *item*, justifica-se pelo facto de este poder comprometer diretamente o bem-estar dos beneficiários, e o nível de envolvimento dos beneficiários que, segundo Manzini (2015), é fulcral para uma gestão eficiente dos projetos de IS.

Os projetos selecionados tendo em conta os critérios acima referidos foram:

Tabela 4 - Projetos selecionados para análise

Projetos selecionados	Objetivo	Designação legal
A - Lijjat Sisters	Integrar mulheres no mercado de trabalho e garantir a sua independência financeira.	Cooperativa

⁹ <http://www.re-food.org/pt> - [consultado em 09-02-2020]

¹⁰ <https://e-social.pt/portfolio/mies/> - [consultado em 13-02-2020]

B - Refood	Lutar contra o desperdício alimentar através da recolha de excedentes de refeições de restaurantes.	IPSS
C - Dress for Success	A construção ou restituição da autoestima de mulheres com os objetivos de integrá-las socialmente e profissionalmente.	Associação sem fins lucrativos
D - WOW – Word of Women	Inspirar e divulgar experiências, histórias, valores e projetos criados por mulheres.	Associação sem fins lucrativos
E - Reklusa	Ocupar, formar e reinserir, socialmente e profissionalmente, reclusas e ex-reclusas.	IPSS

Nestes projetos identificaram-se três tipos de designação legal (Tabela 5):

1. *Cooperativa* – Segundo o Código civil, Artigo 2º, revogado a 31 de agosto¹¹este considera que “As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos¹², a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais.”;
2. *IPSS*¹³– “São instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos: (a) Apoio a crianças e jovens; Apoio à família; (b) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; (c) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; (d) Educação e formação profissional dos cidadãos; (e) Resolução dos problemas habitacionais das populações.”¹⁴

¹¹ <http://www.ministeriopublico.pt/iframe/codigo-cooperativo> - [consultado em 09-05-2020].

¹² Para efeitos deste estudo e segundo o *artigo científico* do caso de estudo LijjatSister, o projeto LijjatSister é uma cooperativa embora tenha fins lucrativos. De acordo com o Código Civil, artigo 2º, os princípios cooperativos não visam fins lucrativos, no entanto como o autor afirma “While women’s cooperatives in India vary in terms of structure (nonprofit versus for-profit), intent (producer, service, training, advocacy, etc.), and level of government support, many resemble the voluntary/self-help model of traditional European cooperatives.”. (Datta,P& Gailey,R,2012)

¹³ Definição de IPSS - <http://www.seg-social.pt/ipss> - [consultado em 28-04-2020].

¹⁴ <http://www.seg-social.pt/ipss> - [consultado em 30-07-2020].

3. *Organizações sem fins lucrativos* – São organizações de natureza jurídica sem fins de acumulação de capital para o lucro dos seus diretores. Caracterizam por reunirem diversas pessoas que possuem um mesmo objetivo e o seu património é constituído pelos seus associados.¹⁵

Para proceder à análise dos casos de estudo foi elaborada uma ficha matriz (Tabela 5). Pretende-se compreender como é que os parâmetros pré-definidos podem influenciar o sucesso ou o insucesso dos negócios. De seguida, é apresentada uma interpretação dos resultados relativos ao cruzamento dos dados recolhidos em cada caso de estudo com a revisão da literatura já realizada. Cada parâmetro é exposto detalhadamente numa tabela.

Tabela 5 - Ficha matriz de análise de casos de estudo

Ficha de caso de estudo (referência)	
Nome	
1	Modelo de negócio
2	Longevidade do negócio
3	Nível de envolvimento

Relativamente aos parâmetros de análise podemos considerar que: O *modelo de negócio* consiste num conjunto de atividades que possibilitam o projeto de ES gerar valor social; A *longevidade* do negócio representa a quantidade de tempo em que o projeto se encontra ativo. O *nível de envolvimento* diz respeito ao envolvimento dos beneficiários do projeto.

2.4.3. Resultados da análise

a. *LijjatSisters* Tabela 6 - Ficha caso de estudo A – *LijjatSisters*

Ficha de caso de estudo A	
Nome	<i>LijjatSisters</i>
Modelo de negócio	O modelo de negócio das <i>Lijjat</i> baseia-se no recrutamento e integração profissional de mulheres indianas, que produzem e vendem o <i>snack papad</i> . As receitas das vendas são distribuídas de forma igual por todas as colaboradoras independentemente das tarefas que realizam dentro do projeto.
Longevidade do negócio	Em funcionamento. Deram início à sua atividade em 1959, apenas com 7 colaboradoras. Até 2009, tinham 42 colaboradoras e um volume de faturação de 111 milhões de dólares. Garantem a longevidade do projeto devido à forma como exercem a sua atividade nomeadamente devido à sua cadeia de valor.
Nível de envolvimento	D (corresponde a um grande envolvimento dos beneficiários do projeto com o próprio projeto, ao ponto de a gestão/manutenção do projeto ser assegurada pelos próprios beneficiários do projeto).

¹⁵ https://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_sem_fins_lucrativos - [consultado em 30-07-2020].

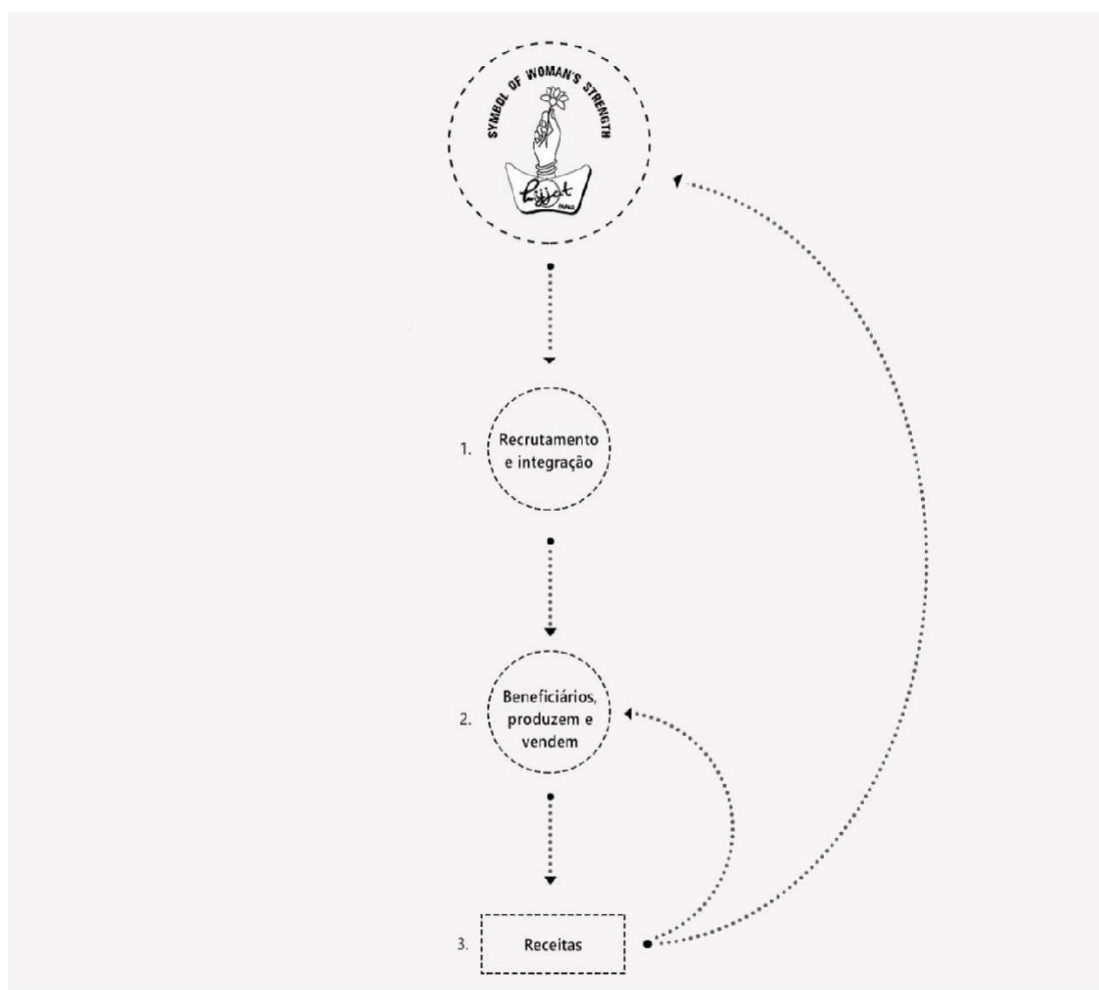


Figura 3 - Modelo de negócio Lijjat Sisters

Ilustração: Fernando Vieira

b. Refood

Tabela 7 – Ficha de caso de estudo B – Refood

Ficha de caso de estudo B	
Nome	Refood
Modelo de negócio	Funciona através de equipas num regime de voluntariado a 100 %
	<p>A Refood, como modelo de negócio, depende a 100% de trabalho voluntário e não gera lucro. A gestão do projeto é assegurada por um comité executivo. O facto de a atividade da Refood ter como base o voluntariado, fundos estatais e doações, torna a cadeia de valor do projeto bastante vulnerável. A descentralização de unidades de recolha e entrega pode comprometer a credibilidade e a qualidade do projeto por outro lado, o modelo de negócio desenhado para atingir objetivo da Refood demonstra como com recurso a várias ferramentas de gestão, nomeadamente gestão de equipas é possível combater um problema de forma eficiente e eficaz.</p>

Longevidade do negócio	Em funcionamento.
	A Refood tem vindo a crescer desde 2011 até à data de hoje (2020). Começou com 1 núcleo de recolha e entrega. Servia 34 beneficiários e contava apenas com 1 voluntário. Atualmente, em 2020, tem 25 núcleos e 4000 voluntários.
Nível de envolvimento	A e B (O quadrante A, corresponde a um nível de envolvimento se baseia em assistencialismo: os beneficiários são apenas servidos pelo gestor do projeto de IS, o nível B dá-se quando existe uma colaboração dos beneficiários no sentido ter participação na forma como o projeto pode ser desenhado/gerido para servir melhor as suas necessidades).

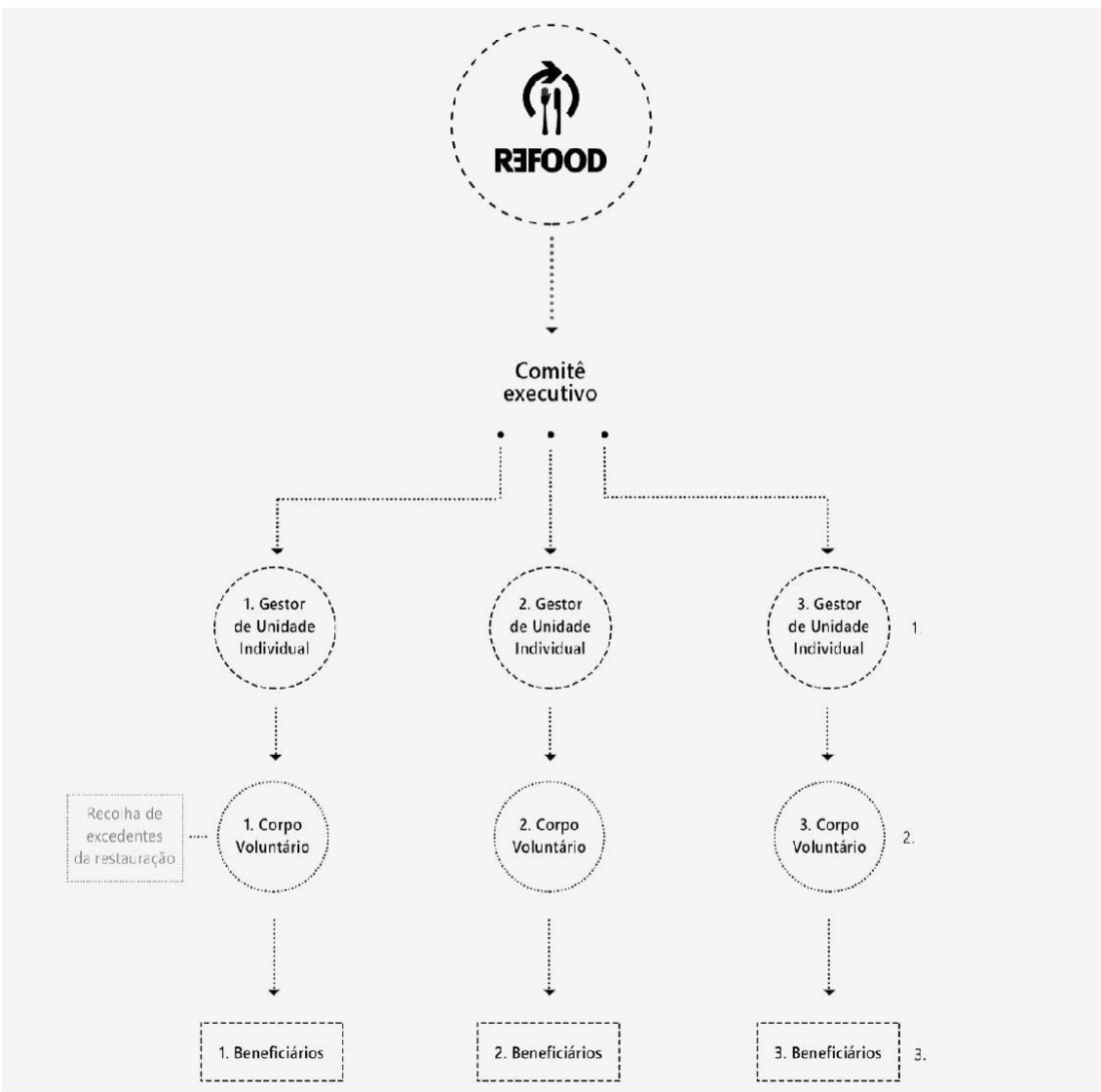


Figura 4 - Modelo de negócio Refood

Ilustração: Fernando Vieira

c. *Dress for Success*

Tabela 8 - Ficha de caso de estudo C – *Dress for Success*

Ficha de caso de estudo C	
Nome:	<i>Dress for Success</i>
Modelo de negócio	A <i>Dress for Success</i> depende de financiamento de mecenas. Existem consultores de imagem e agentes de integração profissional que desenvolvem a sua atividade junto das beneficiárias que, procuram ou são reencaminhadas por outras associações, até aos serviços das <i>Dress for Success</i> .
	A <i>Dress for Success</i> tem um modelo de negócio estandardizado e hierarquizado, tendo em conta o objetivo do projeto e a forma como está organizado, faz sentido que o modelo de negócio assente na prestação de serviços sem obtenção de lucro.
Longevidade do negócio	Em funcionamento.
	A <i>Dress for Success</i> foi fundada a 2012 em Portugal e até à data deste estudo encontra-se ativa.
Nível de envolvimento	A (O quadrante A corresponde a um nível de envolvimento se baseia em assistencialismo, os beneficiários são apenas servidos pelo gestor do projeto de inovação social).

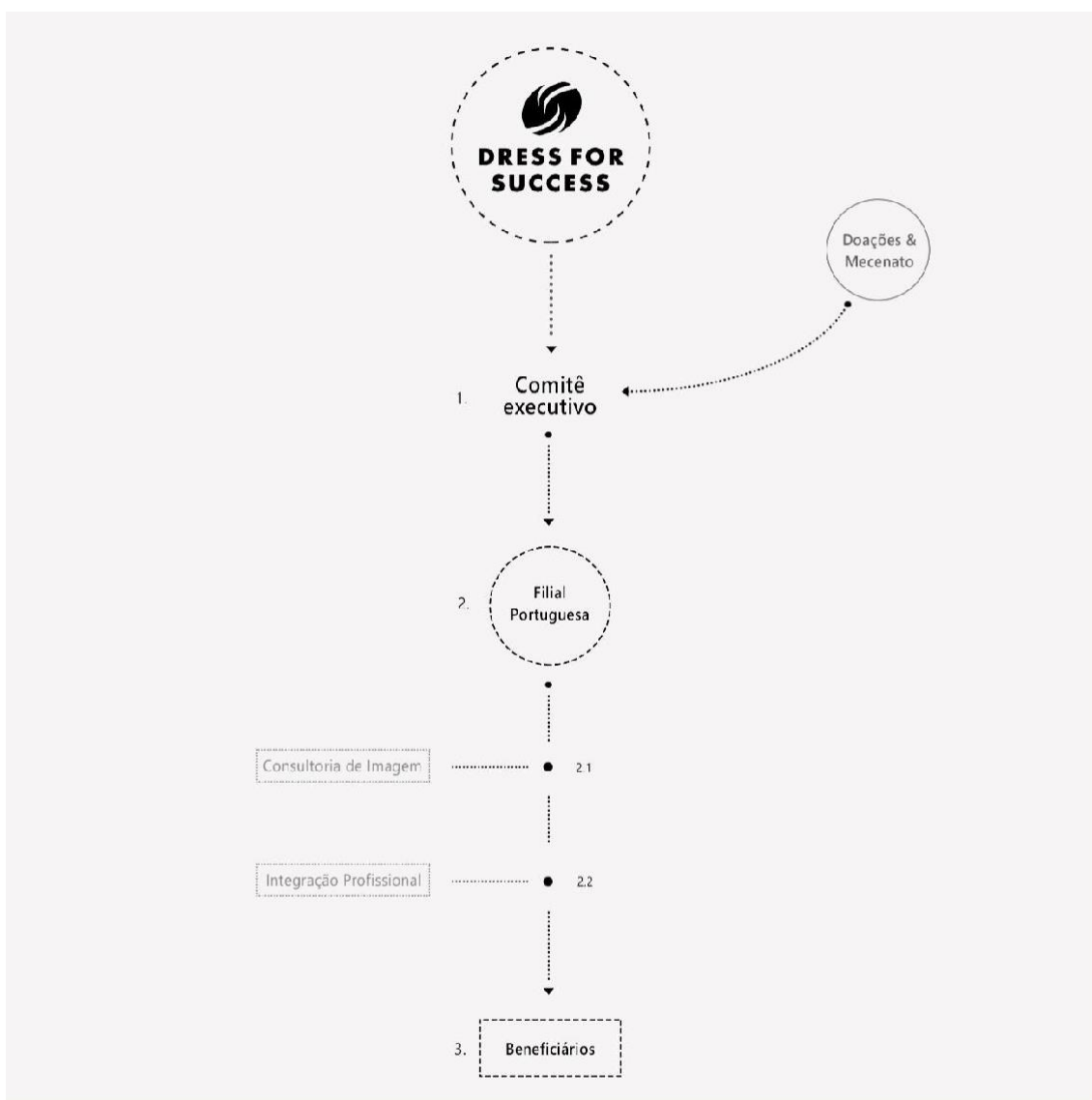


Figura 5 - Modelo de negócio Dress for Success

Ilustração: Fernando Vieira

d. **WOW**

Tabela 9 - Ficha caso de estudo D – WOW

Ficha de caso de estudo D	
Nome	WOW
Modelo de negócio	Serve diretamente os seus beneficiários através de prestação de serviços da área do marketing e da comunicação.
	A WOW à semelhança do projeto Lijjatsisters , depende apenas das suas colaboradoras em termos de ativação do modelo de negócio, tornando o projeto mais sólido face aos outros casos de estudo apresentados.
Longevidade do negócio	Em funcionamento.
	A funcionar desde 2013 a rede WOW mantém atividade atualmente (2020).

Nível de envolvimento	A (O quadrante A corresponde a um nível de envolvimento se baseia em assistencialismo, os beneficiários são apenas servidos pelo gestor do projeto de inovação social).
-----------------------	---

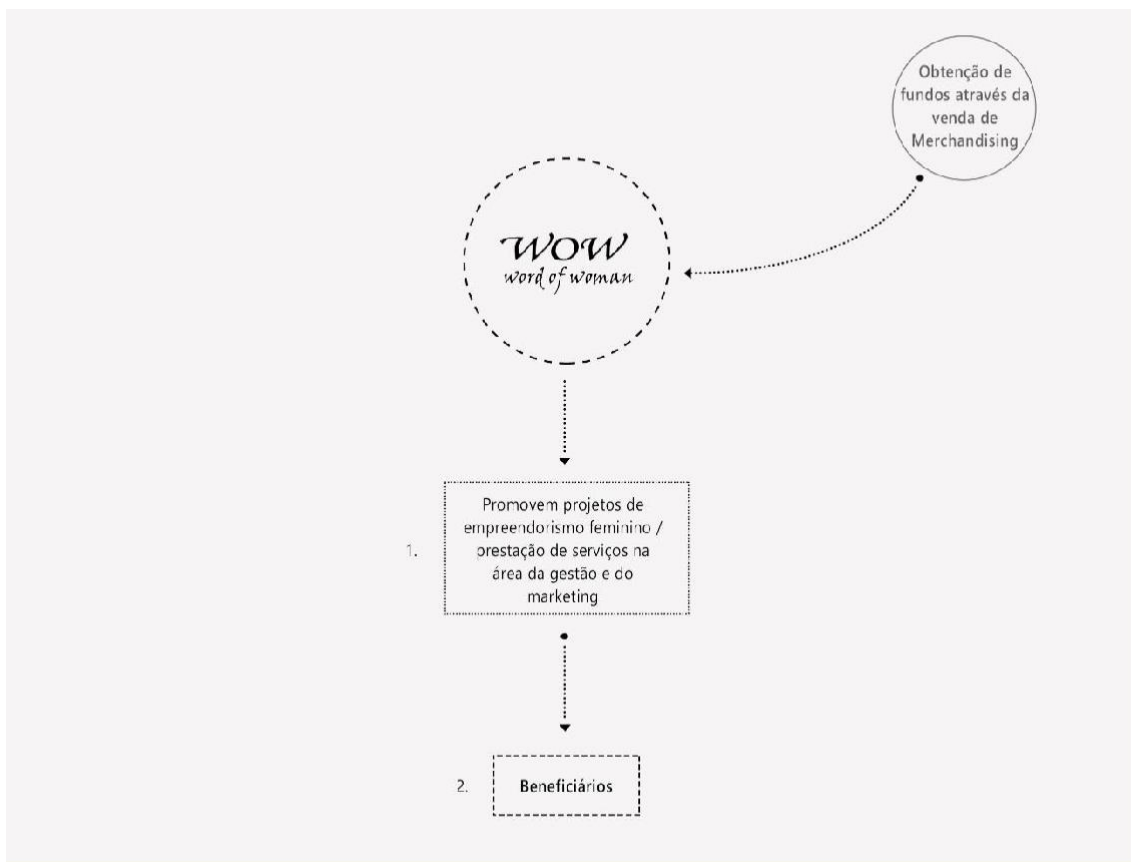


Figura 6 - Modelo de negócio rede **WOW**

Ilustração: Fernando Vieira

e. *Reklusa*

Tabela 10 - Ficha caso de estudo E – *Reklusa*

Ficha de caso de estudo E	
	Reklusa
Modelo de negócio	O modelo de negócio da Reklusa baseia-se na parceria realizada com o Estabelecimento prisional de Tires. O design das peças é desenvolvido e posteriormente, é enviado para o Estabelecimento Prisional de Tires para serem confeccionadas. Após a conceção, são enviados para a loja Reklusa para venda. Das receitas das vendas uma percentagem reverte para um fundo monetário para as Reclusas e o restante para a marca.
Longevidade do negócio	Não se encontra a funcionar.
	O projeto Reklusa teve início em 2013 e terminou em 2018 por falta de apoios estatais e envolvimento dos diversos parceiros estratégicos dos quais estavam dependentes nomeadamente o Estabelecimento Prisional de Tires.

Nível de envolvimento	C (o quadrante C é relativo a um nível de envolvimento onde existe coprodução do valor obtido do projeto, os beneficiários dedicam o seu tempo e conhecimento em prol do projeto).
-----------------------	--

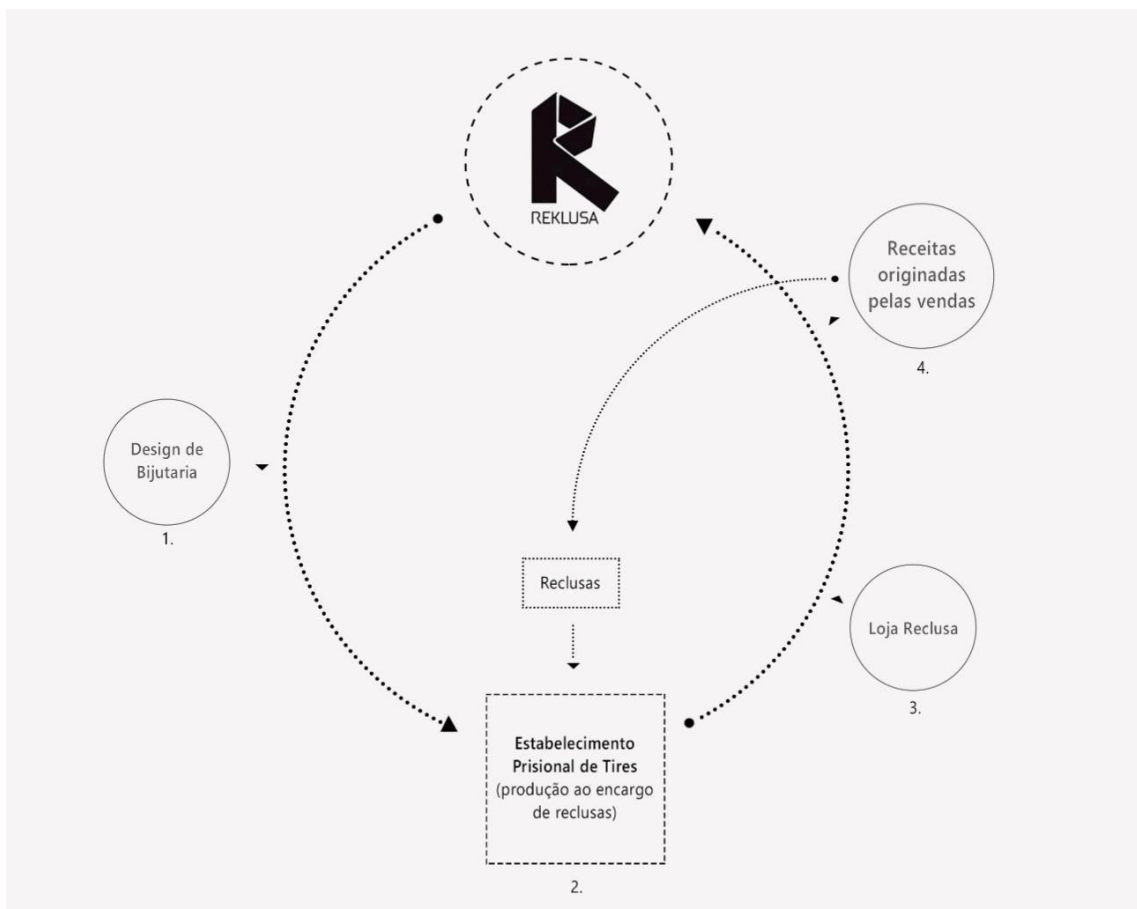


Figura 7 - Modelo de negócio **Reklusa**

Ilustração: Fernando Vieira

2.4.4. Reflexão crítica

a. Modelo de Negócio

Relativamente à amostra estudada, considera-se que o projeto **LijjatSisters**¹⁶ apresenta o modelo de negócio mais eficiente, menos vulnerável e mais próspero (Tabela 6, Figura 3). O facto de não depender de maquinaria para a produção dos *snacks*, mão de obra especializada, nem de financiamento externo, torna o projeto bastante sólido. Funciona como um circuito fechado, onde as empreendedoras têm o poder de controlo sobre toda a cadeia de valor. Já a **Refood**, depende bastante de fatores externos para a

¹⁶ Artigo Científico - Datta, P. B., & Gailey, R. (2012). Empowering Women through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 569–587. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x>

consolidação do seu modelo de negócio e como foi referido anteriormente, acaba por ser mais vulnerável (Tabela 7, Figura 4).

A **Dress for Success**¹⁷ por sua vez, tem um modelo de negócio que se baseia em assistencialismo, um serviço direto para um conjunto de pessoas (Figura 5, Tabela 8). No entanto, tendo em conta o nível de conhecimento necessário para desencadear a sua atividade, faz sentido que assim seja. A rede **WOW**¹⁸, como modelo de negócio também está bastante consolidada, tendo em conta que não depende de fatores externos para o desenvolvimento na sua atividade (Figura 6, Tabela 9). A **Reklusa**, semelhante à **Refood**, tem um modelo de negócio mais vulnerável pois as vendas que sustentam o projeto estão dependentes do fabrico das peças de moda que está adjudicado a uma força de trabalho que tem com base uma parceria pouco apoiada e consolidada, o Estabelecimento prisional de Tires (Figura 7, Tabela 10).

Como referência para o desenvolvimento de novos parâmetros de uma ferramenta, considera-se que o modelo de negócio seja o mais independente possível de fatores externos, devendo contemplar mão de obra não especializada, mas ser capaz de responder às operações de gestão do negócio.

b. Longevidade

O projeto **Lijjat Sisters** é um projeto que teve início em 1949 e ainda se encontra em funcionamento atualmente, 71 anos depois.

O fator crítico de insucesso do projeto **Reklusa** foi o facto de assentar numa parceria com o Estabelecimento Prisional de Tires. O fim desta parceria resultou no fim do projeto. A **Refood** tal como o projeto **Reklusa**, tiveram como fator crítico de sucesso serem dependentes da boa vontade das pessoas, o que a pode tornar o projeto vulnerável a longo prazo.

A **Dress for Success**¹⁹ depende de financiamento exterior, tornando-a mais vulnerável, no entanto conta com uma estrutura mundial que assegura a continuação da sua atividade.

Na análise deste parâmetro compreendeu-se que os projetos que apresentam maior longevidade possuem modelos de negócio onde o nível de envolvimento dos *stakeholders* é maior.

¹⁷ <https://e-social.pt/portfolio/mies/> - [Consultado em 25-03-2020]

¹⁸ <https://e-social.pt/portfolio/mies/> - [Consultado em 29-03-2020]

¹⁹ <https://lisbon.dressforsuccess.org/> - [Consultado em 27-03-2020]

c. Nível de envolvimento

A amostra analisada, usando como referência sistêmica os quadrantes de envolvimento de Manzini (2015), levou à identificação de variados níveis de envolvimento. No caso da **Lijatsisters** é possível constatar que existe um nível de envolvimento que pertence ao Quadrante D. Segundo Manzini (*idem*), este quadrante representa um envolvimento mais intenso no projeto pois, os seus beneficiários asseguram a gestão e desenvolvimento do projeto de ES.

No caso da **Refood** encaixa-se nos Quadrantes A e B. Na operação da **Refood** estão presentes dois níveis de envolvimento: Por um lado, temos um conjunto de pessoas que beneficia diretamente dos serviços prestados – Quadrante A. Por outro, o âmbito do projeto exige o envolvimento da comunidade onde esta atua através da doação do tempo e capacidades para o próprio projeto Quadrante B.

Relativamente ao envolvimento dos beneficiários no projeto **Dress for Success**, segundo a matriz de Manzini (*idem*), o projeto enquadra-se no quadrante A. O projeto **Reklusa** conta com um nível de envolvimento presente no Quadrante C porque os beneficiários encontram-se envolvidos no processo de produção, dando origem a um nível de envolvimento onde existe coprodução de impacto social, no entanto no caso deste projeto não funcionou da melhor forma.

A análise deste parâmetro demonstra que o nível de envolvimento D pode garantir um modelo de negócio mais sustentável, criar um impacto sólido para os beneficiários e fazer com que o projeto atinja uma maior longevidade no tempo. Desenvolver um projeto de ES que tenha em conta o nível de envolvimento que se pretende que os beneficiários assumam, pode tornar-se benéfico para o sucesso do mesmo.

2.4.5 Notas conclusivas

A análise da *longevidade* dos projetos é influenciada por outros parâmetros tais como, o modelo de negócio e o nível de envolvimento dos *stakeholders* dos projetos. Como se pode observar no único caso de insucesso dos projetos analisados, a **Reklusa** que terminou em 2018 devido à parceria estruturante do projeto ter terminado. A **Refood** embora se encontre em funcionamento, a sua atividade depende de um conjunto de parcerias externas que podem colocar em causa o funcionamento do projeto. Já as **Lijjat Sisters**, devido ao modelo de negócio menos suscetível a ameaças exteriores e devido ao nível de envolvimento dos beneficiários, desenvolvem a sua atividade há mais de 50 anos.

Relativamente ao parâmetro *nível de envolvimento*, nos casos de estudos abordados, denota-se que a colaboração e o envolvimento dos beneficiários são fatores cruciais para o sucesso destes projetos de ES, como no caso das **Lijjat Sisters** que se enquadra no **Quadrante D**, onde existe uma ligação mais intensa dos participantes que se envolvem autonomamente em atividades do projeto. Os resultados reforçam ainda a necessidade do envolvimento dos beneficiários e a capacitação dos mesmos.

Neste capítulo foram analisadas práticas de gestão e modelos de funcionamento de projetos de ES em funcionamento que permitiram compreender quais foram os fatores que contribuíram, positivamente, para as iniciativas de empreendedorismo social acima referidas.

2.5. Ferramentas de Empreendedorismo Social

Uma vez identificados os diferentes modelos/práticas de funcionamento referentes aos projetos de ES analisados anteriormente bem como, os seus fatores críticos de sucesso, nesta secção pretende-se estudar seis ferramentas de ES. O objetivo principal é apurar quais são os passos e as competências necessárias para a sua aplicação segundo a metodologia MATSKI (Rosa e Pestana,2019). Para efeitos de análise das ferramentas adicionou-se à grelha de análise das ferramentas os seguintes parâmetros: *navegabilidade, grafismo e linguagem*.

A relevância deste levantamento e análise centra-se na compreensão e identificação de parâmetros que, irão permitir criar um modelo de ferramenta passível de ser aplicada por uma comunidade com baixa escolaridade no âmbito do desenvolvimento de iniciativas de ES. Esta análise visa também compreender, de modo empírico, como é que pode uma ferramenta de ES ser manuseada por pessoas sem formação superior ou conhecimentos sobre gestão. Sendo que este estudo tem como por objetivo, a construção de uma ferramenta de ES. Como tal, afigura-se ser essencial estudar as ferramentas e os modelos existentes, nomeadamente, a sua operacionalização, identificação de competências necessárias para a sua utilização e linguagem usada.

2.5.1. Critérios de seleção da amostra

O levantamento das ferramentas de ES foi realizado através de uma pesquisa na internet. As ferramentas analisadas não fazem parte de nenhum conjunto de ferramentas, nem possuem outros formatos de interação, tais como jogos. Foi tido como critério de seleção o seguinte parâmetro: A ferramenta analisada ser desenvolvida por pessoas ligadas à academia. Este critério assume-se de grande importância pois garante que o desenvolvimento das ferramentas tenha partido de premissas científicas e desenvolvidas com rigor científico. Das ferramentas/modelos analisados, os seus autores são indivíduos com fortes ligações à academia e ao ES (Tabela11).²⁰

Tabela 11 - Identificação das ferramentas de ES

Referência	Ferramenta de Empreendedorismo	Autores/ Entidade Responsável
F1	<i>Social Value Generator</i>	<i>IES Business school</i>
F2	<i>Development impact & you</i>	<i>Nesta</i>
F3	<i>Social Impact Canvas</i>	<i>Social Enterprise</i>
F4	<i>Social Innovation Business Toolbox</i>	<i>Simpact</i>
F5	<i>Social Business Model Canvas</i>	<i>Windsor Essex</i>
F6	<i>The Social Business Model Canvas for Social Impact</i>	<i>Impact Strategy Advisors</i>

2.5.2 Matriz de análise – metodologia MATSKI

Para o estudo das ferramentas foi desenvolvida uma grelha de análise inspirada na metodologia e modelização MATSKI (Rosa e Pestana, 2019) que permite analisar informação relevante de uma organização focada em três dimensões: *Processos*; *Tecnologias* e *Competências*.

A primeira foi adaptada para o nome *Passos*. Consiste na análise do conjunto de passos existentes na ferramenta que permitem o desenvolvimento de uma ideia de projeto de ES. A dimensão seguinte, *Materiais* e *Tecnologias* foi excluída pois não existe conhecimento dos materiais ou tecnologias que podem ou não ser usadas no manuseamento das ferramentas. Em substituição adicionou-se dois novos parâmetros: *Grafismo* e *Linguagem*.

Grafismo diz respeito à simplicidade ou complexidade do uso da ferramenta, no sentido em que quão difícil é o utilizador compreender a lógica de leitura da ferramenta no âmbito do desenvolvimento. A classificação atribuída a cada ferramenta é: Intuitivo, quando existe facilidade em compreender como manusear a ferramenta e não intuitivo, sempre que não há facilidade em compreender o manuseamento da ferramenta.

O parâmetro *Linguagem*, diz respeito à tecnicidade do vocabulário presente nas ferramentas que irão ser analisadas. Este parâmetro será classificado da seguinte forma:

²⁰Autores das ferramentas/modelos: IES Business school, *Nesta*, Social Enterprise institute, Windsor ESSEX, *Simpact* e *Impact Strategy Advisors*

Linguagem simples, que remete diretamente para uma ação e Linguagem tecnicista, que faz parte do mundo empresarial.

A dimensão *Competências necessárias* é um parâmetro que consiste no tipo de conhecimento que as pessoas devem ter para manusear as ferramentas. Este princípio irá atuar consoante a análise de *Processos; Grafismo; Linguagem*.

Com base na inspiração no modelo de MATSKI explicado anteriormente criou-se uma grelha de análise de ferramentas de ES (Tabela 2).

2.5.2. Resultados

Social Value Generator representada na Figura 8 é a primeira ferramenta a ser analisada

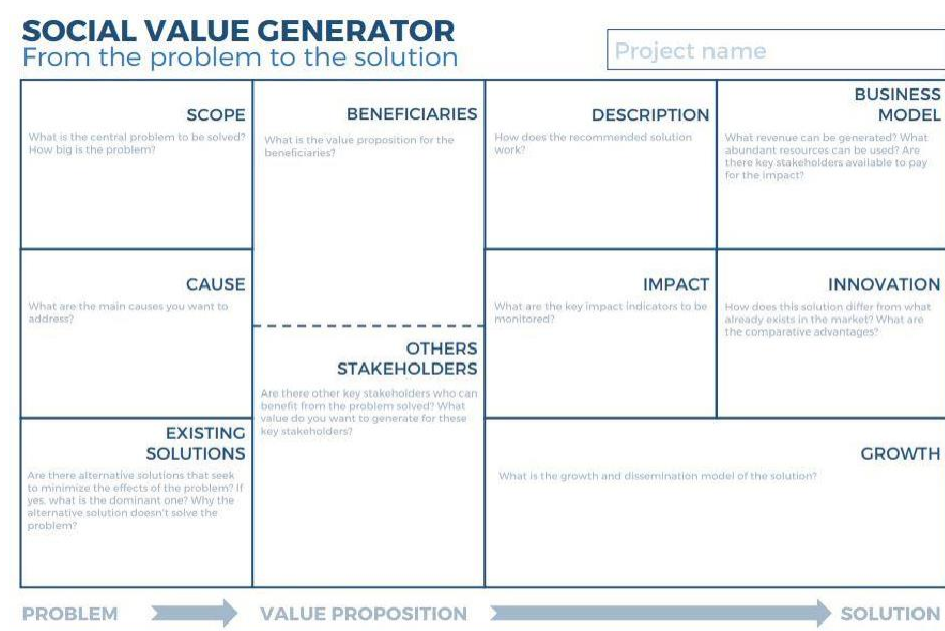


Figura 8 - Ferramenta de ES **Social Value Generator (F1)**.

Fonte: <https://www.socialvaluegenerator.com>- consultado em 15/04/2020

Autores: Carlos Azevedo, Inês Santos Silva e Tiago Ferreira

Tabela 12 - Análise da Ferramenta Social Value Generator (F1)

Social Value Generator (F1)			
Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
Âmbito; Causa; Soluções dominantes; Segmento alvo; Outros <i>stakeholders</i> ; Descrição da ideia; Impacto; Modelo económico; Inovação; Crescimento.	Não intuitivo	Linguagem complexa	Marketing; Gestão.

- *Passos* – A ferramenta apresenta todos os passos necessários para o desenvolvimento de uma ideia de ES e os procedimentos para a sua operacionalização. É importante ressaltar o passo “Soluções Dominantes”, pois permite ao empreendedor realizar uma pesquisa de projetos já existentes e realizar *benchmarking*;
- *Grafismo* – A ferramenta da *Social Value Generator* permite ao empreendedor seguir uma lógica de desenvolvimento de projeto onde tem início no desenvolvimento da proposta de valor, ou seja, do problema identificado, apresentação de uma solução. Este grafismo pode facilitar o raciocínio do empreendedor, pois permite focar-se de forma aprofundada em cada momento de desenvolvimento do projeto. No entanto, o grafismo apresentado não permite que um empreendedor sem conhecimento deste tipo de ferramenta consiga operá-la de forma intuitiva. É muito semelhante ao *Business Model Canvas* (BMC) logo o empreendedor que manuseie a ferramenta deve ter à partida conhecimentos de gestão e de uso do BMC;
- *Linguagem* – Esta ferramenta utiliza uma linguagem técnica pois os termos que apresentada são utilizados no mundo empresarial;
- *Competências necessárias* – É de salientar que é claramente uma ferramenta que requiere conhecimentos prévios da área de gestão e de marketing.

A segunda ferramenta a ser analisada foi a **DYU – Development, Impact & You** (Figura 9)

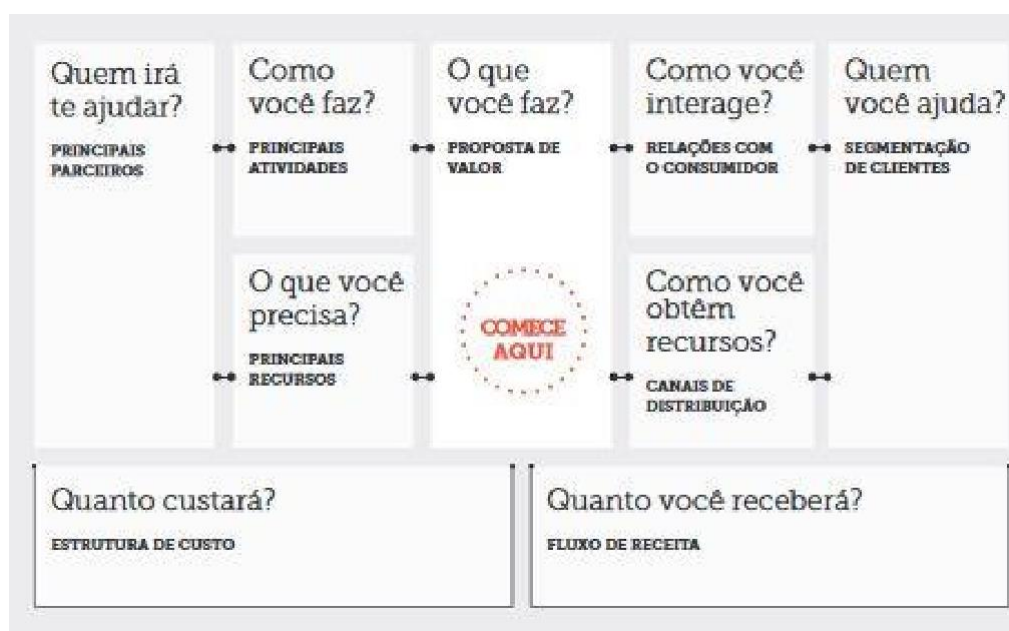


Figura 9 – DYU – Development, Impact & you (F2)

fonte: NESTA - The innovation foundation em <https://www.nesta.org.uk/> - [Consultado a 17-05-2020]

Tabela 13 - Análise da Ferramenta DYU (F2)

DYU – Development, Impact & You			
Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
Quem vamos ajudar? Como ajudamos? Que recursos necessitamos? O que fazemos? Como é que interagimos? Quem é que estamos a ajudar? Como é que chegamos até eles? Quanto custa as atividades que queremos desenvolver? Quanto dinheiro iremos fazer?	Não Intuitivo	Linguagem complexa	Marketing; Gestão.

- *Passos* – Os existentes têm em conta todas as dimensões necessárias ao desenvolvimento de um projeto de ES. No entanto tal como na análise da ferramenta anterior, não tem em conta um dos maiores fatores críticos de sucesso, o nível de envolvimento que é possível ter com os beneficiários;
- *Grafismo* – No caso desta ferramenta apresenta-se bastante difuso. Existe uma referência em relação ao passo inicial da ferramenta, no entanto não se percebe de forma intuitiva quais são os passos seguintes que o empreendedor deve seguir. Esta situação dificulta a navegabilidade;
- *Linguagem* – A linguagem na *DYU* é complexa embora tenha um tom coloquial. Um empreendedor que não tenha competências de gestão dificilmente manusearia esta ferramenta;
- *Competências necessárias* – Neste caso é fundamental ter conhecimento em gestão e marketing para facilitar o manuseamento da ferramenta.

A terceira ferramenta analisada foi a **Social Impact Canvas** (figura 10).

SOCIAL IMPACT CANVAS

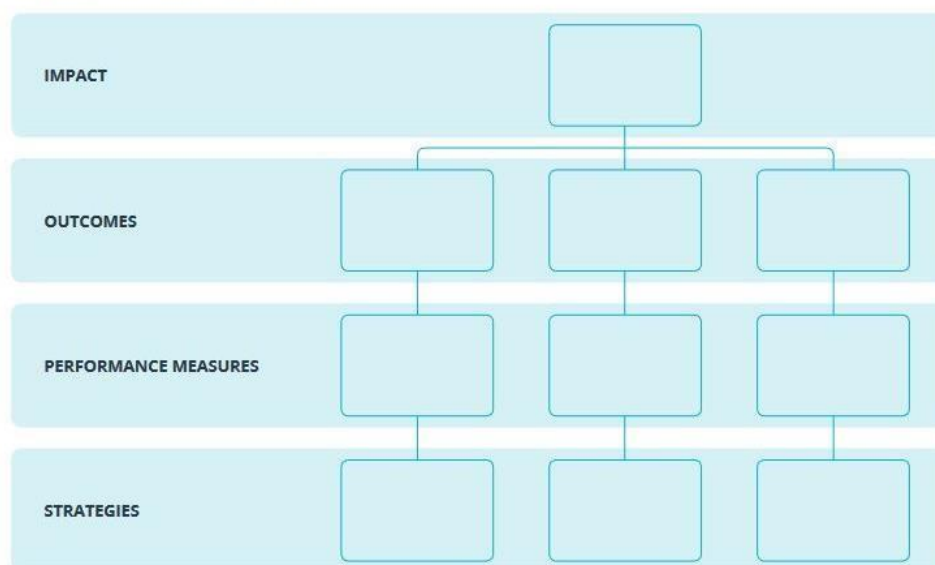


Figura 10 – Social Impact Canvas (F3),

Fonte: Social Enterprise Institute em <https://socialenterpriseinstitute.co/social-impact-canvas/> [Consultado em a 21-03-2020]

Tabela 14 - Análise da Ferramenta Social Impact Canvas (F3)

Social Impact Canvas			
Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
Descrição do problema; Quais os resultados que queremos alcançar; Medição; Lista de estratégias.	Não intuitivo	Linguagem complexa	Marketing; Gestão.

- **Passos** – Esta ferramenta apresenta apenas 4 passos. Os passos existentes não indicam qual a informação que deve constar em cada um, tal como acontece nas ferramentas analisadas anteriormente. Este fator pode dificultar o manuseamento da ferramenta;
- **Grafismo** – O grafismo não é intuitivo, não existe indicação relativamente ao início da ferramenta. Este pormenor pode dificultar o manuseamento da ferramenta;
- **Linguagem** – Utiliza linguagem complexa no sentido em que as palavras não indicam na totalidade o que se pretende que o utilizador desenvolva em cada bloco. Caso este não tenha qualquer tipo de conhecimento destas ferramentas e da área de gestão, é complicado interpretar a lógica das palavras;
- **Competências necessárias** – Um indivíduo sem experiência na área de gestão dificilmente consegue manusear a ferramenta, pois a forma como está desenhada não permite seguir uma linha condutora de raciocínio.

A quarta ferramenta analisada foi a **Social Innovation Business Toolbox** (Figura 11).

SI BUSINESS TOOLBOX OVERVIEW

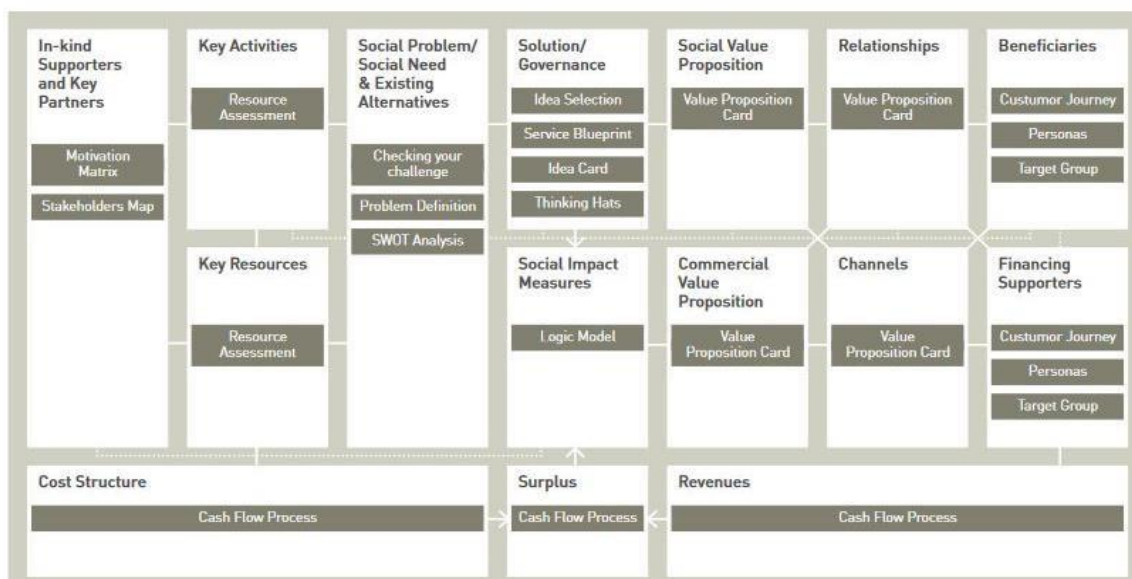


Figura 11 - Social Innovation Business Toolbox (F4)

fonte: INSTITUTE FOR WORK AND TECHNOLOGY em <https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/social-innovation-toolkit> - [Consultado a 22-03/2020]. Autores: Tamaki Komatsu, Alessandro Deserti e Francesco Rizzo

Tabela 15 - Análise da Ferramenta Social Innovation Business Toolbox (F4)

Social Innovation Business Toolbox			
Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
Parceiros chave; Atividades chave; Descrição do problema; Alternativas existentes; Recursos chave; Medição de impacto; Solução; Governança Proposta de valor social; Proposta de valor comercial; Relações com os <i>stakeholders</i> ; Beneficiários; Apoios e mecenato; Canais de distribuição; Fornecedores; Custo da estrutura; Receitas.	Não intuitivo	Linguagem complexa	Marketing; Gestão.

- **Passos** – Das ferramentas analisadas, a *Social Innovation Business Toolbox* é a que apresenta mais passos. É importante ressaltar novamente o facto de existir um passo dedicado à pesquisa de alternativas existentes. Os restantes passos desta ferramenta existem nas ferramentas anteriores, exceto a proposta comercial, e a governação;
- **Grafismo** – A ferramenta apresenta um grafismo bastante difuso e pouco claro para que o utilizador consiga perceber como dar início ao manuseamento da ferramenta e quais são os passos seguintes;

- *Linguagem* – Relativamente à linguagem, considera-se complexa. Para os empreendedores que não tenham conhecimentos de gestão, dificilmente conseguiram utilizar a ferramenta;
- *Competências necessárias* – Para o uso desta ferramenta considerou-se a gestão e o marketing.

A quinta ferramenta a ser analisada foi a **Social Business Model Canvas (F5)** (Figura 12 e Tabela 16)

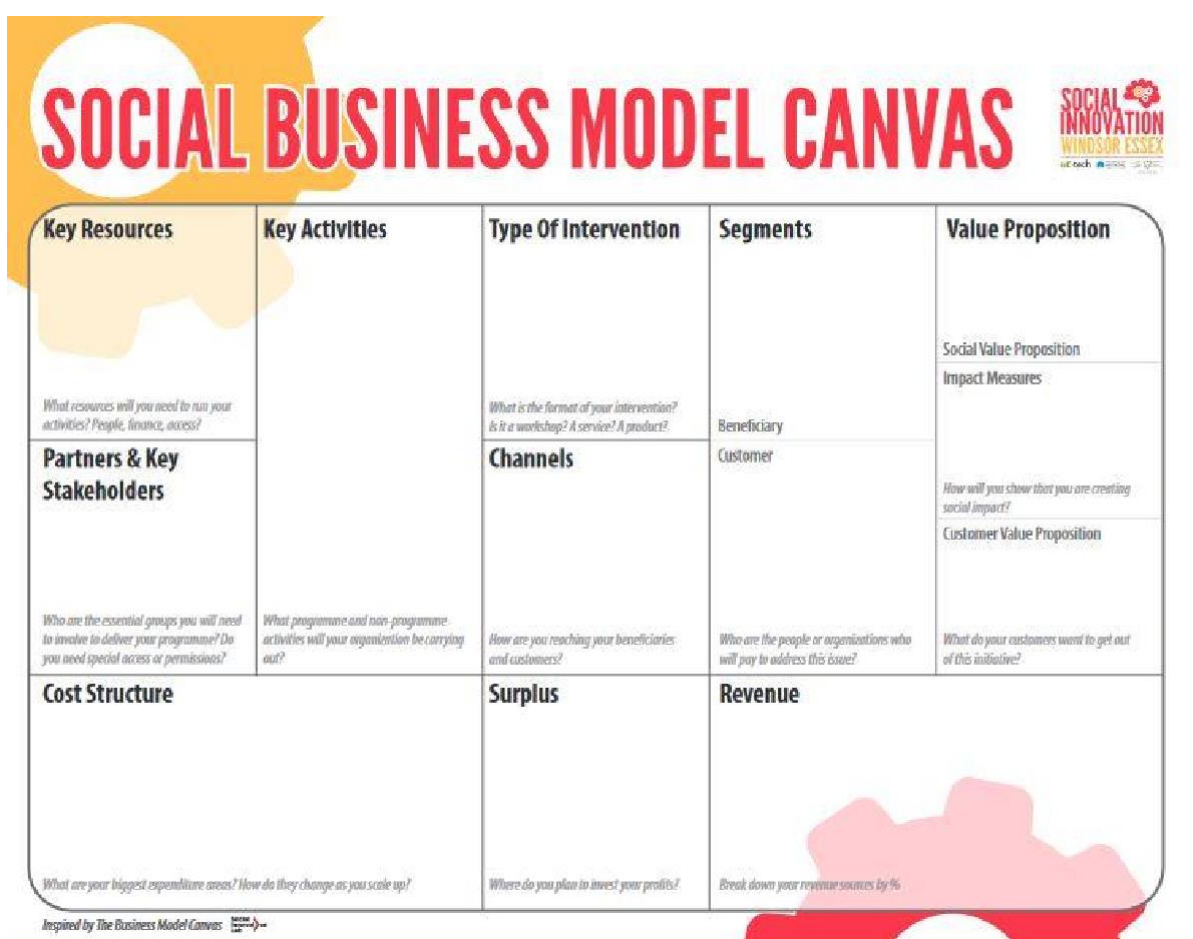


Figura 12 - Social Business Model Canvas(F5)

fonte: <https://socialenterpriseinstitute.co/social-impact-canvas/> -Autor: Social Enterprise institute- [Consultado a 26-03-2020]

Tabela 16 - Análise da Ferramenta Social Business Model Canvas (F5)

Social Business Model Canvas			
Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
Parceiros chave; Atividades chave; Custo da estrutura; Parceiros, tipo de intervenção;	Não intuitivo	Linguagem complexa	Marketing; Gestão.

Canais; Segmento; Proposta de valor; Receitas; Possíveis investimentos.			
---	--	--	--

- *Passos* – A nível de *passos* esta ferramenta, tal como a ferramenta das tabelas F1, F2 e F4 foca bastante os seus processos numa parte mais operacional do projeto;
- *Grafismo* – Apresenta um grafismo bastante difuso. Um empreendedor sem conhecimentos de gestão tem dificuldades em compreender qual o bloco que dá início ao desenvolvimento do projeto nem os passos subsequentes. Tendo em conta estes fatores, classificou-se o grafismo como não intuitivo;
- *Linguagem* – Utiliza também uma linguagem bastante específica da área da gestão, tornando o seu manuseamento difícil para indivíduos sem conhecimento neste campo. Classificou-se então com uma linguagem complexa;
- *Competências necessárias* – Sugere-se novamente o marketing e a gestão, pois de todas as ferramentas estudadas, esta é a mais semelhante ao BMC.

A sexta ferramenta a ser analisada é a “**The Social Blueprint Impact Canvas Framework**” (Figura 13 e Tabela 17).

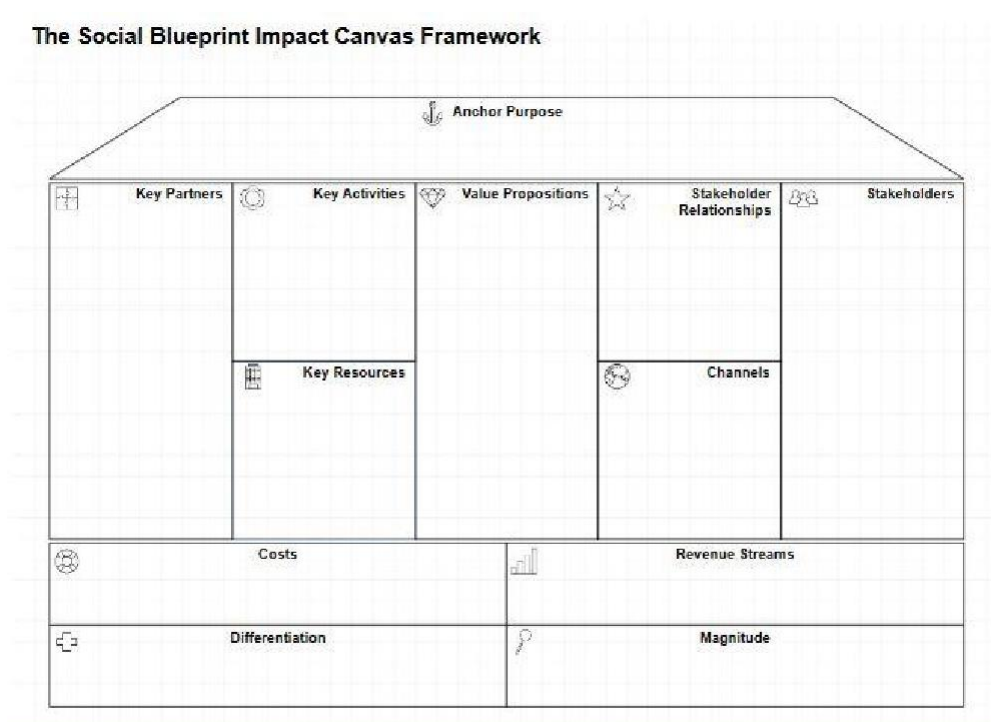


Figura 13 - **The Social Blueprint Impact Canvas Framework** (F6)

fonte: http://www.socialblueprint.org/wp-content/uploads/2015/02/ISA_The-Social-Blueprint_-Impact-Canvas_v3.21.pdf -

Autor: Jorge, Impact Strategy Advisors

Tabela 17 - Análise da Ferramenta Social Blueprint Impact Canvas Framework (F7)

The Social Blueprint Impact Canvas Framework			
Passos	Grafismo	Linguagem	Competências necessárias
Proposta de valor; Propósito principal; Atividades chave; Parceiros chave; Relação com <i>stakeholders</i> ; <i>Stakeholders</i> ; Recursos chave; Canais; Diferenciação; Dimensão do problema; Custos; Receitas.	Não intuitivo	Linguagem complexa	Marketing; Gestão.

- *Passos* – Das ferramentas analisadas, a F6 é uma ferramenta que foca uma parte mais operacional de um projeto, não existindo espaço para aprofundar informação sobre o problema que se pretende solucionar. Um ponto diferenciador é o facto de contemplar a dimensão do problema. Ter em consideração este passo pode permitir que o empreendedor aprofunde mais sobre o problema que se pretende resolver e ter uma abordagem com foco nas causas do problema e não nos seus sintomas;
- *Grafismo* – Apresenta-se também em formato “*canvas*”. Esta ferramenta tal como as restantes tem uma lógica de leitura difusa, sendo complicado identificar por onde pode o empreendedor começar o desenvolvimento de projeto. Tornando o grafismo empregue na ferramenta não intuitivo;
- *Linguagem* – É também muito específica e direcionada para indivíduos com experiência em gestão, tornando esta complexa;
- *Competências necessárias* - conclui-se que seria indispensável ter competências de gestão e o marketing para o manuseamento desta ferramenta.

2.5.3. Reflexão

Após a apresentação detalhada de cada parâmetro relativamente às ferramentas estudadas segue-se agora uma análise global por dentro de cada parâmetro. O objetivo é consolidar, através de uma reflexão crítica, os diferentes pormenores recolhidos anteriormente.

Relativamente ao parâmetro *passos* conclui-se que, por um lado a “descrição do problema” é um processo importante na elaboração de uma nova ferramenta. Por outro, a “pesquisa” e a “compreensão de soluções existentes”, devem ser tidas em conta na proposta de desenvolvimento de uma nova ferramenta. A compreensão dos *stakeholders*, neste caso internos e externos; a “medição do impacto” que se pretende criar, são também pontos chave a serem tidos em conta.” Atividades” e “parceiros” são duas dimensões que revelam ser bastante importantes também. A” proposta de

valor” que se apresenta perante uma problemática é também uma dimensão relevante e define com clareza qual o propósito ou o problema que o projeto pretende solucionar.

Todas as ferramentas no parâmetro *Grafismo* apresentam, no geral, semelhança ao *BMC*, exceto a “*Social Impact Canvas*” (Figura 10). A percepção que se retém desta análise é que os autores que desenvolveram as ferramentas analisadas basearam-se num formato semelhante ao *Business Model Canvas* (Figura 14) de Alexander Osterwald (2004), tanto em termos gráficos como em termos de estrutura de conteúdos. Pode-se talvez assumir que estas ferramentas se destinam a indivíduos com experiência em gestão e gestão de organizações.

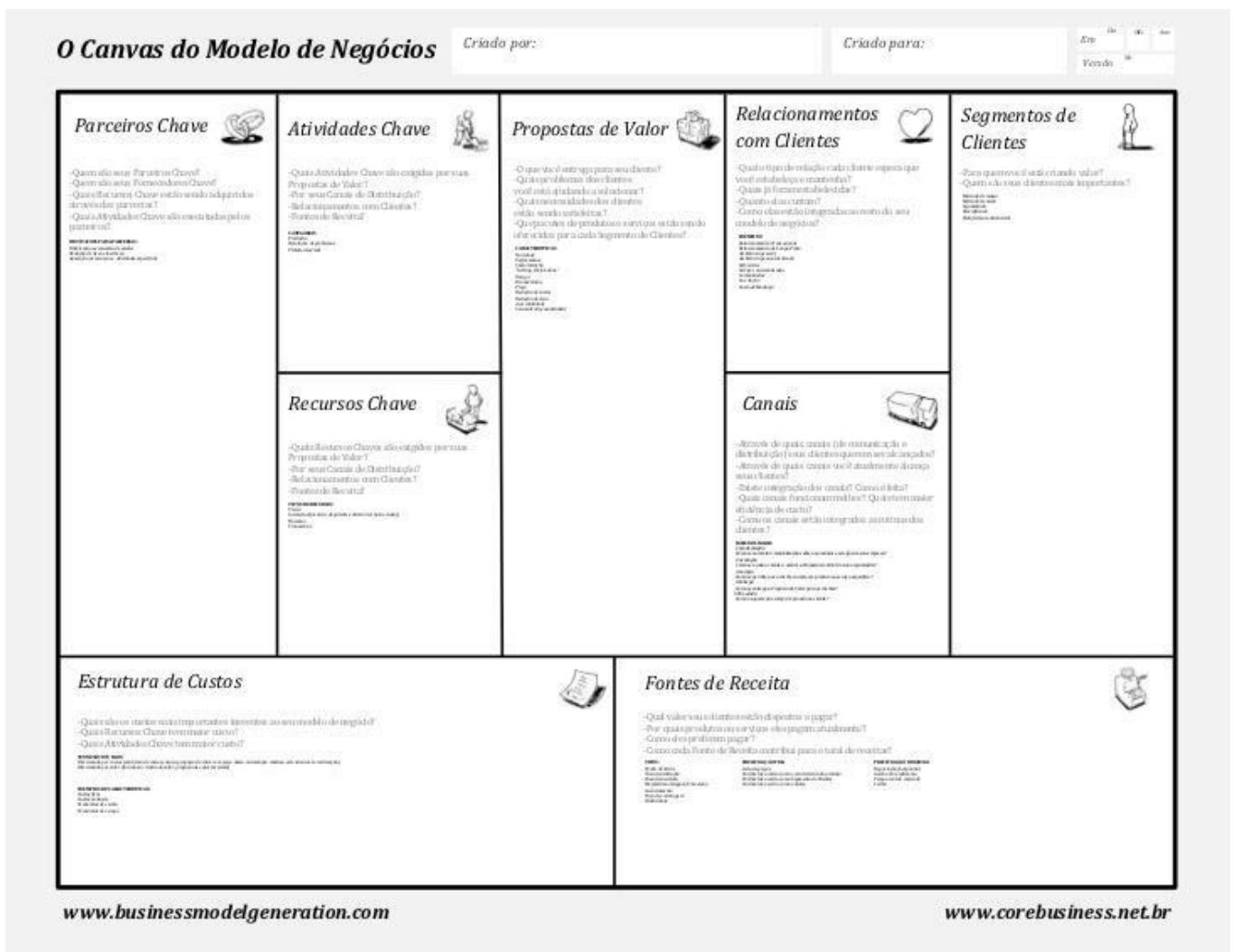


Figura 14 - Business Model Canvas (Osterwalder, A. 2004)

fonte: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation> - [Consultado a 15/11/2020]

No que diz respeito ao parâmetro *Competências*, deduz-se através desta análise, que as seis ferramentas têm como utilizadores finais indivíduos que têm competências na área da gestão, do marketing e/ou experiência em gestão de organizações.

Relativamente ao parâmetro *Linguagem*, a maioria das ferramentas apresenta uma abordagem complexa, podendo tornar-se uma barreira ao seu manuseamento. Uma característica que consta em duas das ferramentas analisadas é o facto de os *passos* serem colocados em forma interrogativa, como fosse uma questão direccionada ao utilizador. Embora só encontremos este acontecimento em duas das cinco ferramentas analisadas, esta estratégia de comunicação relativamente às outras ferramentas aparenta facilitar a interpretação da ferramenta manuseada.

No geral, nenhuma das ferramentas analisadas demonstra através do grafismo uma ordem de passos a seguir no manuseamento das mesmas, tornando as ferramentas, em termos de manuseamento, pouco intuitivas. Apenas a ferramenta DYU (*Figura 9*) faz referência graficamente ao primeiro bloco a ser preenchido, no entanto, os seguimentos dos restantes blocos ficam ao critério do utilizador.

Este capítulo tem como objetivo analisar ferramentas de ES e entender o seu manuseamento, através dos critérios *passos*, *competências necessárias*, *grafismo* e *linguagem*. Esta análise permitiu retirar informações relevantes para o desenvolvimento de uma ferramenta de ES.

Com base na análise de ferramentas realizada e no estudo dos restantes capítulos que compõe o estado da arte chegou-se às seguintes conclusões: Os ***passos*** existentes nas ferramentas analisadas não contemplam fatores críticos de sucesso analisados no estado de arte desta dissertação, nomeadamente o envolvimento dos beneficiários no projeto de ES, de forma a que os beneficiários do projeto possam estar envolvidos no mesmo, é necessário um outro fator presente na revisão bibliográfica no subcapítulo 2.3. Comunidades de Prática. Nenhuma das ferramentas analisadas considera o mapeamento de capital humano (o *saber fazer*) dentro de comunidades, este é um dos eixos da ativação das comunidades mais pertinente. O *saber fazer* ao ser potenciado permite que as soluções sejam desenvolvidas pela comunidade dentro da comunidade permitindo o desenvolvimento, a implementação da solução e a sua manutenção de forma mais eficiente, como foi possível ver no caso de estudo da comunidade de Lizhou (subcap. 2.2. Design para a Inovação Social).

O ***grafismo*** utilizado na ferramenta deve ter em conta a navegabilidade e manuseamento da mesma. Como foi possível constatar na análise realizada, nenhuma das ferramentas demonstrou graficamente formas de navegar na ferramenta ou uma lógica de manuseamento. No entanto, todas as ferramentas, exceto a F1 e F2, apresentaram um *grafismo* semelhante ao *BMC*: que demonstrou ser um formato que

permite sistematizar a informação de forma organizada. Na nova proposta de ferramenta será tida em conta a sistematização adotada por grande parte das ferramentas analisadas e será criada uma ordem numérica crescente que indique qual o primeiro bloco a ser preenchido e quais os blocos subsequentes, como por exemplo: Bloco1, Bloco 2, entre outros.

A **linguagem** atribuída às ferramentas analisadas, tal como o *BMC* foi desenvolvida no domínio onde o modelo se iria inserir, o domínio empresarial, desta forma facilitaria o uso do modelo, a comunicação do modelo e partilha do modelo (Osterwalder, 2004). Tendo em conta a importância de criar uma linguagem comum a todos os utilizadores, a linguagem a adotar no desenvolvimento de uma nova ferramenta deve ser coloquial e fácil de entender, com perguntas de fácil interpretação e que instruem o utilizador a explorar a questão existente no bloco da ferramenta. Tendo em conta a análise dos parâmetros, *Passos*, *Grafismo* e *Linguagem*, as competências necessárias para manusear as ferramentas analisadas são do conhecimento da área de gestão e marketing.

2.6. Considerações finais do Estado da Arte

A construção do modelo conceptual ESO - Empreendedor Social Oculto, parte de três momentos de investigação, cujo levantamento e o cruzamento de dados qualitativos levou à consolidação dos conhecimentos a partir do estado da arte. Assim, a revisão de literatura nos temas do Empreendedorismo Social, do Design para a Inovação Social e das Comunidades de Prática, foram importantes para a elaboração de duas fases de análise: (1) projetos/ iniciativas e (2) ferramentas de Empreendedorismo Social que por sua vez, levou a que fossem retiradas as seguintes conclusões: Acerca do primeiro ponto, a revisão de literatura revelou que as iniciativas de ES devem poder gerar receitas para que se possam manter ativas e servir o seu propósito. Compreendeu-se ainda que, para que tal aconteça não existe necessidade de o projeto servir diretamente o seu propósito/causa, mas sim é necessário perceber como é que está desenhado e se soluciona um problema de forma objetiva. Tal como no caso das Lijjat Sisters, o propósito é a integração de mulheres Indianas no mercado de trabalho e fizeram-no através da produção de um snack indiano, o *Papad*. Para garantirem a produção, o embalamento e a distribuição do *Papad*, integraram mulheres Indianas na sua cooperativa como colaboradoras.

Acerca do Design para a Inovação Social, compreendeu-se através da análise de um caso de estudo centrado numa comunidade agrícola que, quando existe envolvimento dos beneficiários, quando acontecem *workshops* de capacitação e os conhecimentos de uma

dada comunidade são identificados e potenciados, estes parâmetros podem tornar-se pontos críticos de sucesso no desenvolvimento de uma ideia/projeto de ES.

Relativamente às COP foram identificadas características e processos existentes na sua ativação que atuam como indutores de inovação. Estes passam pelo mapeamento de competências e recursos. Um dos fatores basilares das COP é a existência de conhecimento tácito, ou seja, conhecimento que é adquirido de forma informal, baseada em experiências de vida e no contexto onde as pessoas estão inseridas. Recorreu-se também à “Visão”, que segundo Wenger (2010) é um dos eixos da ativação das COP, que pretende estabelecer um objetivo comum na comunidade. No caso desta ferramenta o objetivo comum consiste, na identificação de um problema social que o empreendedor gostaria de ver resolvido na sua comunidade.

Conclui-se ainda que a existência de um modelo capaz de mapear e organizar as competências do empreendedor, que consiga ainda identificar um objetivo comum, pode causar transformações sociais positivas e relevantes na comunidade onde este está inserido.

A análise dos parâmetros: *modelo de negócio*, *envolvimento* dos beneficiários e a *longevidade* dos projetos em cinco projetos de ES de referência levou ainda a observar que, projetos que tenham um modelo de negócio com menos dependências externas e com um nível de envolvimento maior por parte dos beneficiários têm maiores probabilidades de perdurar no tempo. Como tal, para a construção da ferramenta que este estudo se propõe, afigura-se de grande relevância o envolvimento dos beneficiários e um modelo de negócio que seja o mais autónomo possível e que seja passível de se realizar com base em recursos próprios.

As seis ferramentas de ES que foram estudadas com base numa grelha de análise criada para essa finalidade e inspirada pela metodologia *Matski* (Rosa e Pestana, 2019), permitiu analisar os passos de cada ferramenta, as competências, os materiais e as tecnologias. Para efeitos de análise das ferramentas foram retirados os parâmetros *Materiais e Tecnologias* e foram adicionados outros como, *Grafismo* e *Linguagem*. Segundo Crampton-Smith²¹ existem quatro dimensões do design de interação que devem ser tidos em conta no momento de desenhar interfaces, elas são: palavras, representações visuais, objetos e tempo. Para efeitos de análise foram apenas consideradas as dimensões: Palavras e Representações Visuais, a razão pelo qual foram escolhidas apenas estas duas dimensões das quatro sugeridas por Crampton-Smith prende-se pelo facto de estas dimensões influenciarem diretamente a interação entre o utilizador e a ferramenta ESO. Na escolha das palavras usadas no desenvolvimento da

²¹<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-five-languages-or-dimensions-of-interaction-design> [Consultado em 25-10-2020]

ferramenta ESO, procurou-se usar uma terminologia simplificada, para uma melhor compreensão dos conceitos por parte dos participantes, relativamente às representações visuais procurou-se criar um raciocínio numérico que facilitasse a navegabilidade da ferramenta ESO por parte dos participantes. A dimensão *Palavras* no que diz respeito à interação de um utilizador com um produto ou serviço, deve assumir uma terminologia familiar ao utilizador e deve representar com precisão o que se pretende que o utilizador faça. A dimensão *Representações Visuais* refere-se a elementos que não são palavras, mas sim tipografia, diagramas, ícones e outros elementos gráficos que permitem processar o significado da interface rapidamente e assertivamente.

Esta parte do estudo permitiu analisar os passos de cada ferramenta, o *Grafismo*, a *Linguagem* e as *Competências necessárias* para manusear as ferramentas existentes. O mapeamento destes *passos* em cada ferramenta permitiu ainda identificar os *passos* que constam com mais frequência nas ferramentas. Estes foram colocados na ferramenta proposta: *Atividades chave*, *Relação com os parceiros*, *Canais*, *Custo*, *Receita*, *Proposta de valor*, *Medição de impacto* e *Escalabilidade*.

2.7 Hipótese de investigação

O estado da arte levou a que fosse estabelecida a seguinte hipótese de investigação:

Uma ferramenta de Empreendedorismo Social, capaz de ser operada autonomamente por comunidades de baixa escolaridade de modo que estas desenvolvam, no seu seio, soluções que colmatem necessidades sociais, deve conter parâmetros inclusivos, como: i) a identificação do conhecimento/capacidades de indivíduos de uma comunidade vulnerável, ii) o envolvimento/participação dessa mesma comunidade no desenvolvimento de iniciativas sociais de forma a criar uma solução mais eficiente e passível de ser mantido no tempo, iii) vocabulário acessível, iv) o grafismo que facilite a sua navegação, v) a presença de um agente mediador no momento de manuseamento da ferramenta.

Para sistematizar a informação resultante do estado da arte foi realizada uma análise *SWOT* de forma a identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades de toda a análise.

Tabela 18 - Análise SWOT do estado da arte

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - O envolvimento de beneficiários na operacionalização dos projetos de ES; -Funcionamento de projetos com poucas dependências externas em relação ao desenvolvimento e operacionalização; Possibilidade de desenvolver projetos com recurso a mão de obra generalizada; - Mapeamento de competências e recursos dentro de uma comunidade; - Utilização de conhecimento tácito presente numa comunidade como ponto de partida para desenvolvimento de projetos; - A importância da definição de um objetivo comum dentro de uma comunidade; - Passos existentes nas ferramentas analisadas; - Grafismo formato <i>canvas</i> que permite uma melhor sistematização da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de negócio com bastantes dependências externas; - Iniciativas de ES que tem como base de intervenção o assistencialismo; - Ferramentas que não consideram pontos críticos de sucesso de projetos de ES, como o envolvimento de beneficiários e mapeamento de competências; - As competências necessárias para o manuseamento das ferramentas analisadas são bastante especializadas (gestão e marketing); - O grafismo não facilita a navegabilidade das ferramentas analisadas e a linguagem usada nas ferramentas é demasiado específica.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma ferramenta que considere pontos críticos de sucesso dos projetos de ES analisados; - Desenvolver uma ferramenta que considere um grafismo que permita uma interação intuitiva entre o utilizador e a ferramenta; - Desenvolver uma ferramenta que use uma linguagem fácil de entender; -Desenvolver passos da ferramenta que tenham em consideração as competências, paixões e hobbies; - Criar um guia de mediação para que a ferramenta seja manuseada de forma mais eficiente; - Desenvolver uma ferramenta que permita um individuo desenvolver de forma autónoma soluções para os problemas existentes na sua comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - O sector das ONG'S é demasiado competitivo e não consegue garantir o estado de providência de todas as comunidades; - O desenvolvimento de projetos não ser uma prioridade; - Falta de tempo e motivação para o desenvolvimento de projetos de ES; - Falta de fundos para o desenvolvimento de projetos.

A confirmação desta hipótese materializa-se através do desenvolvimento da ferramenta de Empreendedorismo Social: ESO – Empreendedor Social Oculto, e através da implementação da mesma junto de comunidades vulneráveis.

A ferramenta desenvolvida assumiu o nome de “Empreendedor Social Oculto” pois, durante os workshops de teste da ferramenta ESO, os participantes foram questionados relativamente ao nome que a ferramenta deveria ter, um dos entrevistados sugeriu o nome “Empreendedor Social Oculto” pois, segundo este participante: *“Esta ferramenta ajudou-me a identificar competências que não sabia que tinha e que poderiam ser utilizadas para criar uma ideia de um projeto de empreendedorismo social”*.

A revisão de literatura desta tese demonstrou que o sector social em Portugal assume uma grande importância na garantia do estado de providência a comunidades socioeconomicamente vulneráveis. No entanto, mesmo sendo considerada uma figura importante no combate às desigualdades sociais este sector não tem possibilidade de responder às necessidades de todas as comunidades. Esta premissa demonstrou que existe espaço para a criação de estratégias que tragam autonomia a estas comunidades no desenvolvimento das suas próprias respostas às desigualdades sentidas. Desta forma a hipótese colocada nesta dissertação materializou-se no desenvolvimento de uma ferramenta de empreendedorismo social que considere o desenvolvimento de iniciativas de ES por parte de comunidades sem formação superior ou experiência em gestão de organizações.

3. CAPÍTULO III - ESO- Empreendedor Social Oculto

A análise de temas basilares no estado da arte revelou que o estado de providência que o sector social em Portugal tenta garantir, em território nacional, não abrange todas as comunidades vulneráveis. Neste sentido esta dissertação tentou responder à pergunta de investigação, “Como é que comunidades socioeconomicamente vulneráveis podem ter autonomia no desenvolvimento de soluções que colmatem as desigualdades sociais sentidas dentro das suas comunidades?”, desenvolvendo uma ferramenta de ES que teve em consideração parâmetros mais ágeis que facilitam o seu manuseamento, potenciando respostas de combate à desigualdade social.

3.1 Construção e desenvolvimento da ESO

Da análise das ferramentas de empreendedorismo social (subcap. 2.5. Ferramentas de Empreendedorismo Social), e da análise do estado da arte, foram levantados 11 passos cruciais para o desenvolvimento da ferramenta.

Na análise das ferramentas de empreendedorismo social foi realizado um levantamento dos *passos* mais presentes em cada ferramenta e foram colocados na ferramenta ESO, a análise do estado da arte, originou novos *passos* para a ferramenta que foram considerados fatores críticos de sucesso durante a revisão do estado da arte e foram adicionados à ferramenta.

Após o levantamento dos passos, de forma empírica desenvolveu-se um sistema de organização que permitisse desenvolver um modelo de negócio passo a passo.

Os 11 blocos que compõem a ferramenta ESO, são resultantes das duas análises realizadas, cada um contém as várias etapas do desenvolvimento de uma ideia de projeto. Cada bloco diz respeito a um conjunto de diretrizes em formato de questão (Figura 16) que o utilizador deve seguir com o objetivo de o guiar no manuseamento da ferramenta. Esta segue um raciocínio fluído e começa com o mapeamento das competências depois é solicitada a identificação do problema social. Após este passo, existe o momento de geração de ideias, numa lógica de *brainstorming*. Depois, a definição da ideia e por fim, a sua operacionalização.

3.1.1 Objetivo de cada *bloco*

Abaixo é feita a descrição cada um dos onze blocos e respetivos objetivos:

- O bloco 1 - *Eu empreendedor*, é dedicado à exploração, ao mapeamento das competências e aos conhecimentos que o empreendedor auferiu com base na sua experiência laboral ao longo da vida, as suas paixões, *hobbies* e interesses.
- O bloco 2 - *A minha comunidade*, dedica-se à exploração e reflexão acerca da comunidade onde o empreendedor está envolvido. Pretende-se que o empreendedor “analise” a sua comunidade, indique quais são os problemas que gostaria de resolver e que escolha um problema merecedor de intervenção.
- O bloco 3 - *Gerador de ideias*, dedica-se à exploração de ideias que possam resolver o problema com base no seu conhecimento e ou competências e com base na pesquisa de soluções semelhantes.
- O bloco 4 - *A minha ideia*, corresponde à sintetização da ideia definida. Aqui, o empreendedor deve descrever a ideia do projeto e identificar a proposta de valor.
- O bloco 5 - *Atividade principal* e os blocos complementares – *Recursos Humanos e Materiais e tecnologias*, são destinados à realização do mapeamento das atividades principais são necessárias para o desenvolvimento do projeto e à identificação de recursos humanos, materiais e tecnologias para a implementação do projeto.
- O bloco 6 - *Pessoas envolvidas* considera, *Para quem?* o produto ou serviço se destina, ao mapeamento de parceiros e a compreender se existe ou não a possibilidade de envolver no desenvolvimento do produto/serviço pessoas a quem se destina o produto/serviço.
- O bloco 7 - *Distribuição*, dedica-se à compreensão acerca da forma como o produto/serviço será distribuído e ao desígnio da forma como será comunicado.
- O bloco 8 - *Projeções financeiras*, é dedicado ao mapeamento de custos e receitas do projeto.
- O bloco 9 – *Barreiras*, diz respeito à identificação de barreiras que existam para a não concretização do projeto e à reflexão de como fazer para as suprimir.
- O bloco 10 - *Impacto*, tem como objetivo mapear os indicadores de impacto da solução gerada.
- O bloco 11 – *Escalabilidade*, induz o empreendedor a compreender de que forma pode escalar o seu projeto para fora da comunidade.

3.1.2 Desenvolvimento gráfico

Após a identificação dos *passos* que constituem o novo modelo, deu-se o início à consolidação destas fases de uma forma visual com recurso à ferramenta *Excel*. O

processo seguiu uma lógica empírica, construindo-se assim o primeiro esboço da ESO (Figura 15):

1. Mapeamento de	2. Visão	3. Gerador da(e) ideia(s)	3.3. Testar a ideia	4. Barreiras
Eu, empreendedor	□ que sei sobre a minha comunidade?	Como podem os meus conhecimentos/competências ajudar a	Como funcionará(m) as	Listar o que me impede de fazer este projecto
A minha carreira profissional: Onde trabalhei? Funções desempenhadas? Interesses/Paixões? Hobbies?	Que 5 coisas que gostaria de mudar na minha comunidade?	Lista ideias para resolver o problema		
	Destas 5, qual(ais) considero ser de mais urgente resolução?	Pesquisar e listar ideias que existem que podem resolver o meu problema		
	Qual o objectivo principal que quero resolver?	Descrever a minha ideia.		
		3.1 Estrutura e processos		
		Quantas pessoas seriam necessárias para		
		Como seriam distribuídas as funções de		
		Que competências essas pessoas devem		
		3.2 Materiais e tecnologias		
		Que materiais e tecnologias seriam		
		Listar os materiais e tecnologias		
5. Relação com	6. atividades chave	7. proposta de valor		
Posso envolver as pessoas	Qual a minha atividade principal?	Como resolvo o problema?		
Que pessoas/organizações				
Como contactos com as	Atividades			
Como contacto com as				
8. Finanças				
Custos	Receitas	9. Autonomia	10. Impacto	11. Escalabilidade
Existem custos para desenvolver este projecto?	Consigo gerar receitas com este projecto?	Como pode o meu projecto ser autónomo e depender somente de ele próprio? A nível de processos, finanças, cadeia de valor	Como posso medir o impacto que a minha solução está a causar?	Posso levar esta ideia para fora da minha comunidade?
Listar custos do projecto	Listar formas de gerar			

Figura 15 – Esboço conceptual da ferramenta ESO. Fonte: do autor.

Numa segunda fase de desenvolvimento, procurou-se chegar a um grafismo com a mesma lógica organizacional da ferramenta BMC, pois facilita a sistematização da informação. A disposição e a lógica dos passos foram repensadas, dando origem a uma abordagem distinta, ou seja, os blocos ordenados de forma diferente a existir uma sequência linear de desenvolvimento de projeto, desde o levantamento das aptidões e capacidades do empreendedor, à definição de uma problemática, ao desenvolvimento de uma ideia, sintetização da ideia e operacionalidade de ideia. O modelo apresentado na Figura 16, foi a base utilizada nos pré-testes.

TITULO A ENSAIAR		Nome do(a) empreendedor(a) _____		Nome do Projeto _____		
1. Eu empreendedor(a) Onde trabalhei? Funções desempenhadas? Interesses, Paixões e Hobbies?	2. A minha comunidade 5 coisas que gostaria de mudar na minha comunidade? Destas 5 quais considero ser de urgente resolução? Que problema poderia resolver?	3. Gerador de Ideias Como posso resolver esse problema? Que ideias existentes podem resolver o problema?	4. A minha ideia Descrever a minha ideia	6. Pessoas envolvidas Para quem? Para quem vou distribuir o meu produto ou serviço?	7. Distribuição Como distribuo o meu produto ou serviço?	9. Barreiras Que barreiras existem à concretização do meu projecto? De que forma as posso ultrapassar?
			Identificar a proposta de valor			
	5. Atividade principal Quais são as atividades principais para entregar a proposta de valor?	5.1 Recursos humanos Quantas pessoas seriam necessárias? Quais seriam as funções dessas pessoas?	8. Projeções financeiras Custos Que custos existem para desenvolver este projeto? Que custos podem existir para desenvolver este projeto?	Receitas Quais são as atividades principais para entregar a proposta de valor? Como posso gerar receitas com este projeto?	10. Impacto Como posso medir o impacto da minha solução?	11. Escalabilidade Posso levar a minha ideia para fora da minha comunidade?
		5.2 Materiais e tecnologias Que materiais e tecnologias seriam necessários para implementar a ideia?				

Figura 16 – 1º Protótipo da ESO. Fonte: do autor e ilustração de Fernando Vieira.

3.2. Pré-testes da ESO

Os primeiros testes foram realizados com um grupo de trabalho da associação *Tutores de Bairro*²² da Quinta da Princesa na Amora e com uma emigrante Venezuelana²³ residente no Barreiro. Estes primeiros testes tiveram como principal objetivo identificar fragilidades e problemas, bem como as melhorias a serem efetuadas na Ferramenta ESO. Durante estas sessões o modelo ainda não tinha um nome. Ambas as sessões tiveram uma duração de 150 minutos. Para efeitos de organização e de registo dos resultados foram criadas fichas de projeto.

²² “Tutores de Bairro” é uma associação sem fins lucrativos localizada na Quinta da Princesa, Amora, que presta assistência aos moradores do bairro da Quinta da Princesa.

²³ Senhora emigrante em situação vulnerável sinalizada através do seguinte artigo do Público - <https://www.publico.pt/2020/08/09/impar/noticia/nao-imigram-sombra-resistem-dormir-1919574> - [consultado em 23-09-2020].

Tabela 19 - Identificação das entrevistadas

Nome	Referência do entrevistado	Identificação
Cristiana	E1	Nome: Avelina Cardoso Idade: 21 Localização: Quinta da Princesa Formação: 12º ano Noções de empreendedorismo: Não Sexo: F
Avelina	E2	Nome: Cristiana Semedo Idade: 19 anos Localização: Quinta da Princesa Formação: 12ºano Noções de empreendedorismo: Não Sexo: F
Patrícia	E3	Nome: Patrícia Mojra Localização: Barreiro Formação: 12ºano Noções de empreendedorismo: Não Sexo: F

3.2.1 Descritivo da sessão

Durante esta fase de testes compreendeu-se que seria necessário criar um método de registo da informação resultante de cada passo da ferramenta. A forma como a informação seria registada deveria permitir ao entrevistador acompanhar a interação com os participantes e a recolha da informação durante a sessão.

Notou-se também que os entrevistados tiveram muitas dificuldades em manusear a ferramenta autonomamente como seria espectável. Tendo em conta este cenário compreendeu-se que a mediação seria um fator chave para o manuseamento da ferramenta. Conclui-se também que além do desenvolvimento da ferramenta deveria ser construído um guião com linhas orientadoras que auxiliasse outros indivíduos como por exemplo, facilitadores, a operarem a ferramenta junto de grupos com as mesmas características da amostra. Após estas sessões, desenvolveram-se as fichas de projeto que permitiram registar a informação de forma organizada.

Durante as sessões de pré-testes detetou-se que a metodologia de análise que possivelmente funcionaria melhor seria uma entrevista aberta com recurso a uma narrativa interpretativa. A informação passada pelos entrevistados seria registada em *post'its*, interpretada e reformulada no momento através de questões reformuladas colocadas aos entrevistados. O objetivo seria de organizar e clarificar a ideia passada pelo entrevistado.

Relativamente aos blocos da ferramenta, constatou-se que o *mapeamento de competências, hobbies e paixões* revela informação que pode levar ao desenvolvimento

de uma ideia de um projeto de Empreendedorismo Social. Percebeu-se ainda que uma reflexão sobre a sua própria comunidade (Bloco 2 – *A minha comunidade*) seria um ponto crítico de sucesso para o desenvolvimento de ideias de iniciativas de ES. Com base nestas sessões preliminares conclui-se que os entrevistados gostariam de transformar socialmente a sua comunidade e as vidas de outras pessoas. Embora não tenham formação superior em gestão e ou experiência em gestão de organizações foram apresentadas ideias com base no que foi descrito no Bloco 2 - *A minha comunidade* - que fazem sentido serem desenvolvidas. Uma das maiores barreiras identificadas é o facto do desenvolvimento destes projetos não ser uma prioridade na vida dos entrevistados, devido ao facto de não terem tempo na sua vida pessoal suficiente para estarem envolvidos. No entanto é importante reforçar a pertinência que os entrevistados atribuem ao desenvolvimento de iniciativas que colmatem necessidades existentes nas suas comunidades.

A sessão com a entrevistada E3 demonstrou que o modelo pode também funcionar com projetos que já se encontram em desenvolvimento. O seu negócio baseia-se na produção de comida típica venezuelana e na venda da mesma. A sessão permitiu que o modelo de negócio, o produto, o posicionamento, as formas de comunicar e o nome da marca fossem redesenhados conceptualmente.

O negócio que anteriormente à sessão consistia na produção e venda tornou-se, posteriormente num um serviço com uma proposta de valor diferente:

- *“Sabor á la vida” “é um conceito que explora a cozinha venezuelana aliada à sua cultura, alegria e festa. “Sabor á la vida” transmite o conceito que gira à volta do sabor que podemos encontrar nos pratos tradicionais que a Patty faz bem como, na sua boa disposição. “Sabor á la vida” não fica somente pela cozinha. Em vídeos de Youtube, em posts no Instagram ou no Facebook podemos encontrar todo o sabor que a vida precisa.”*

No decorrer das sessões de pré-testes foram identificados os problemas abaixo indicados

Tabela 20 - Problemas e Soluções identificados nas primeiras sessões de teste

Problemas e soluções identificados nas primeiras sessões de teste da ferramenta	
Problema	Solução
É necessário que exista um mediador, uma pessoa com conhecimentos sobre a ferramenta que auxilie o participante no manuseamento da mesma	Existir mediador durante as sessões e desenvolver um guião para futuros mediadores

Duração da sessão	Realizar sessões com um intervalo. Desenvolver uma sessão que foque o bloco nº 1 até ao bloco 4, e uma sessão que desenvolve do bloco 5 ao bloco 11.
Colocar a informação de uma forma mais visual.	Uso de post'its
Organização e sintetização da informação obtidas durante as sessões	Desenvolvimento das fichas de projeto

A identificação de problemas e soluções a implementadas na Ferramenta ESO, no decorrer da fase anterior, possibilitou o melhoramento da forma como os *workshops* devem ser conduzidos nomeadamente: (1) realizar um processo de mediação e de facilitação de forma a estimular o processo de assumir um papel mais ativo durante o *workshop*, (2) dividir as sessões em dois. Uma, centrar-se nos blocos 1 até ao 4 e a segunda sessão, nos blocos do 5 até ao 11. Os *post'its* de forma a tornar todo o *workshop* mais visual e criaram-se fichas de projeto para registo da informação resultante de cada *workshop*.

3.3 Testes da ESO

Nos subcapítulos anteriores foram apresentadas as fases iniciais relativamente ao desenvolvimento da ferramenta ESO – Empreendedor Social Oculto, com base na revisão de literatura de áreas como Empreendedorismo Social, Design para a Inovação Social e Comunidades de Prática.

Uma vez implementadas as melhorias no esboço inicial, o protótipo da ferramenta ESO, foi testado junto do seu público alvo a fim de auferir se esta iria de encontro dos objetivos do estudo definidos bem como, à hipótese colocada, que se viria a comprovar ser a realidade.

Neste capítulo iremos apresentar a análise dos resultados da segunda sessão de testes, em formato *workshop*, onde os entrevistados desenvolveram uma ideia, com recurso à ferramenta ESO, para um projeto de ES.

O objetivo destas sessões consistiu em compreender se a ferramenta pode, ou não, ser manuseada por pessoas sem formação e sem experiência no desenvolvimento de projetos de ES.

3.3.1. Seleção da amostra

Numa primeira instância foram estabelecidos três critérios de seleção da amostra:

- Não ter formação superior;
- Não ter experiência no desenvolvimento de iniciativas de ES;
- Ter interesse no estudo e/ou estar disponível para adquirir conhecimento sobre a área de empreendedorismo social.

A escolha destes critérios para a seleção da amostra coaduna-se com o facto de a ferramenta desenvolvida nesta dissertação destinar-se a utilizadores que vão ao encontro de um perfil específico, nomeadamente o critério “pessoas sem formação superior e sem experiência no desenvolvimento de iniciativas de ES.” Como Manzini afirma, “As pessoas que sofrem de um problema podem tornar-se a solução para esse mesmo problema” (2015). Tendo em conta este fator, procedeu-se à escolha de uma amostra com recurso a intermediários nomeadamente, associações sem fins lucrativos tais como: *Estás na Mira*, *A Casa Árabe Portuguesa*, *Tutores de Bairro* e a *Associação para o desenvolvimento de mulheres ciganas Portuguesas* cujo seu trabalho é levado a cabo junto de comunidades pautadas por desigualdades sociais (Figura 17). A escolha destas opções como agentes de recrutamento para as sessões de teste deve-se também ao facto do autor desta dissertação ter cooperado com as mesmas em projetos relacionados com o setor social e ter conhecimento acerca das comunidades a que estas associações dão assistência. Desta forma, o procedimento para a seleção da amostra tornou-se bastante ágil pois as associações, estabeleceram o contacto com pessoas interessadas em participar no estudo com base nesses mesmos critérios.

As sessões de testes foram agendadas tendo em conta a disponibilidade dos entrevistados e foram realizadas num espaço cedido pela Associação *Estás na Mira*. Devido à pandemia COVID-19, durante todas as sessões todos os participantes mantiveram a distância de segurança recomendada e usaram máscaras de proteção.



Figura 17 - *Workshop* - A casa Árabe Portuguesa. Foto do autor

Tabela 21 - *Sessões de Teste da ESO - Identificação e caracterização dos entrevistados*

Nome	Referência do entrevistado	Breve descrição
Amilton	E1	O Amilton tem 21 anos, residente em Miratejo, chegou a Portugal aos 13 anos de idade. É bastante extrovertido e disponível. Durante largos anos fez parte do projeto “Estás na mira” como beneficiário.
Erica	E2	A Érica tem 20 anos, residente em Miratejo, bastante disponível e extrovertida. Afirmou ter sempre existido uma ligação às questões humanitárias ao ponto de ter decido recentemente estudar direito.
Dihram	E3	O Dihram tem 24 anos e reside no Miratejo, chegou há 7 anos da Síria. Veio diretamente para Miratejo. Está muito envolvido com a “Casa Árabe Portuguesa ²⁴ que o ajudou na procura de emprego. Ingressou na Universidade de Lisboa na Licenciatura de Biomédica mais a sua esposa. Não conseguiu dar continuidade ao curso devido ao facto de existir vocabulário demasiado técnico para o seu conhecimento de Língua Portuguesa.
Fazil	E4	O Faizil tem 37 anos e reside no Feijó. Veio do Iraque para Portugal há 5 anos. Antes da entrevista percebeu-se que ainda não dominava a língua portuguesa e demonstrou ser bastante introvertido.

²⁴ Associação humanitária que presta auxílio a refugiados através de programas de inclusão social, sediada no Laranjeiro.

Noel	E5	A Noel tem 40 anos e reside na Arrentela. Demonstrou bastante satisfação com o convite para sessão, referindo sentir bastante dificuldade em colocar por escrito todas as suas ideias.
------	----	--

3.3.2. Dinâmica das sessões

As dinâmicas dos *workshops* foram desenvolvidas com base na lógica numérica da ferramenta. Deu-se início à sessão no Bloco 1 – *Eu empreendedor* e findou no Bloco 11 – *Escalabilidade*.

A ferramenta está dividida em 11 blocos que seguem uma lógica numérica. Durante as sessões, os entrevistados em colaboração com o entrevistador, percorrem cada bloco e cada questão presente no bloco da ferramenta ESO. Para o desenvolvimento das sessões testes foi usada a ferramenta ESO impressa em formato A4, canetas, *Post’its*, um caderno para tirar notas e uma máquina de filmar para registo das sessões.

O método de investigação utilizado durante os testes foi a entrevista aberta e a observação direta. Como estratégia de facilitação a opção adotada foi a narrativa interpretativa. Como Ciandinin & Connely (2000) reiteram, este tipo de estratégia permite criar uma narrativa colaborativa que combina a informação que o entrevistado transmite aos entrevistadores e a interpretação que o entrevistador faz da informação recolhida durante o processo.

Com recurso à ferramenta ESO impressa em tamanho A4 (Figura 18), o investigador colocava questões aos participantes, como por exemplo: Bloco 1 – *Onde trabalhou?, Que funções tinha?, Hobbies, interesses e paixões?*. O entrevistador ao receber as respostas a estas questões ia tirando notas e tentava aprofundar mais alguns temas que considerava serem pertinentes para o propósito final do bloco 1. Ao aprofundar questões presentes em cada bloco, como no bloco 1 -*Eu, empreendedor: Interesses, Paixões e Hobbies* todos os participantes, exceto o E3 e o E4, falaram de forma muito aberta e apaixonante sobre estes temas, inclusive contaram histórias acerca da sua vida profissional e pessoal.

EMPREENDEDOR SOCIAL OCULTO

Nome do(a) empreendedor(a) _____

Nome do Projeto _____

1. Eu empreendedor(a) Onde trabalhei? Funções desempenhadas? Interesses, Paixões e Hobbies?	2. A minha comunidade 5 coisas que gostaria de mudar na minha comunidade? Destas 5 quais considero ser de urgente resolução? Que problema poderia resolver?	3. Gerador de Ideias Como posso resolver esse problema? Que ideias existentes podem resolver o problema?	4. A minha ideia Descrever a minha ideia		6. Pessoas envolvidas Para quem? Para quem vou distribuir o meu produto ou serviço?	7. Distribuição Como distribuo o meu produto ou serviço?	9. Barreiras Que barreiras existem à concretização do meu projeto? De que forma as posso ultrapassar?
			Identificar a proposta de valor				
5. Atividade principal Quais são as atividades principais para entregar a proposta de valor?		5.1 Recursos humanos Quantas pessoas seriam necessárias? Quais seriam as funções dessas pessoas? 5.2 Materiais e tecnologias Que materiais e tecnologias seriam necessários para implementar a ideia?		8. Projeções financeiras Custos Que custos existem para desenvolver este projeto?		Receitas Como posso gerar receitas com este projeto?	10. Impacto Como posso medir o impacto da minha solução?
							11. Escalabilidade Posso levar a ideia para fora da minha comunidade?

Figura 18 - Protótipo 2 - Ferramenta ESO.

Fonte: O autor e ilustração: Fernando Vieira

A informação recolhida era registada em Post'its (Figura 19) e depois, no final de cada bloco, essa mesma informação era recapitulada com base na interpretação do entrevistador e validada pelo entrevistado. Caso fosse necessário seria reescrita. Esta estratégia permitiu criar uma história mais coesa e a informação mais clara acerca das experiências dos entrevistados.



Figura 19 - Sessão workshop - Recolha de informação

3.3.3 Resultados

A segunda sessão de teste proporcionou um conjunto de resultados interessantes que combinam as anotações relativamente ao processo, um conjunto de as filmagens realizadas e as fichas de projeto que resultaram das sessões de testes (*vide* anexos A1, A2 e A3)

Para a apresentação de resultados e com base nas fichas de projeto de cada um dos entrevistados (*vide* anexo 01, 02 e 03) foram criadas tabelas para apresentar os resultados de cada momento da sessão de testes. Estas tabelas identificam o entrevistado (*i*), o bloco da ferramenta e a questão presente nesse mesmo bloco (*ii*) e a respetiva resposta (*iii*). Foi também criado um espaço para anotações do investigador relativo a cada momento da investigação (*iv*).

No início da análise de cada tabela existe um descritivo sobre cada bloco, onde se explica o objetivo do bloco a ser analisado. No final de cada tabela, é apresentada uma pré conclusão das respostas do entrevistado ao respetivo bloco.

Ferramenta ESO - Bloco 1 – *Eu empreendedor*

O primeiro bloco da ferramenta ESO – Empreendedor Social Oculto, destina-se à realização de um mapeamento de atividades profissionais e não profissionais, incluindo possíveis indicadores dos potenciais empreendedores tais como, paixões e *hobbies*. Este mapeamento resulta na identificação destes detalhes onde possam ser reconhecidas competências e aptidões que permitem a criação de uma ideia de projeto de ES (Tabela 22).

Tabela 22 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 01 - eu empreendedor

Referência do entrevistado	“Eu empreendedor” – “Onde trabalhei?”; “Funções desempenhadas?”; “Interesses, Paixões e hobbies?”
E1	<i>“Tirei um curso profissional de informática com equivalência ao 12º ano” Trabalhei como ajudante de servente; Fui dinamizador no projeto “Estás na mira”; Trabalhei no grupo Inditex na Pull Bear, na caixa registadora, distribuir roupa arrumação de armazém etc; Tenho uma grande paixão pelo futebol, joguei no clube de Corroios, mas nunca cheguei a profissional, mas continuo a jogar. Gosto muito de música também e escrevo algumas letras.”</i>
Anotações	Compreendeu o objetivo do 1º bloco de forma muito simples. Realizou-se uma pequena introdução que explicava que a formação que frequentou, o trabalho voluntariado que realizou e o trabalho profissional realizado até à data são dados úteis para o preenchimento deste bloco. No caso deste entrevistado a ideia desenvolvida na etapa seguinte partiu de uma das suas maiores paixões, o futebol.
E2	<i>“Trabalhei num call center a dar apoio a clientes; Fiz voluntariado no banco alimentar e no canil municipal do Seixal; Na escola, criei um projeto que se chamava “Ponta do Mato limpa” que se enquadrava na iniciativa “Semana Limpa” do concelho do Seixal. Gosto de fotografia e durante algum tempo, fiz fotografia de Passarela; Sou apaixonada por teatro.”</i>
Anotações	Falou de forma bastante aberta sobre a sua carreira profissional e demonstrou grande entusiasmo relativamente às iniciativas sociais que desenvolveu no decorrer do ensino secundário.
E3	<i>“Trabalhei como Empregado de mesa, operador de caixa no pingo doce e trabalhei a fazer traduções.”</i>
Anotações	Compreendeu o objetivo do 1º bloco, no entanto na informação resultante deste momento de interação constavam somente empregos recentes, neste caso obtidos à chegada do entrevistado a Portugal.
E4	<i>“Trabalhei no restaurante Sumaya onde preparava e servia refeições.”</i>
Anotações	Demonstrou também ter compreendido o bloco nº1. No entanto, relativamente ao seu percurso profissional identificou apenas experiências recentes, que coadunam com a sua chegada a Portugal. No que diz respeito a hobbies e paixões não se pronunciou.
E5	<i>“Sou mediadora sociocultural da comunidade cigana;” “Sou presidente da AMUCIP²⁵ e consultora para a ACM (Alto Comissariado para as Migrações).” “Sou formadora de história e cultura cigana. “ “Durante a carreira como mediadora tenho criado vários projetos que procuram demonstrar à comunidade Portuguesa que nós, os ciganos, também somos Portugueses, que temos sonhos e que nos queremos integrar.”</i>
Anotações	Compreendeu de forma objetiva o que o bloco nº1 solicitava. A entrevistada falou sobre o seu percurso de vida, formação e projetos que foi realizando ao longo da sua carreira. Relativamente a paixões e hobbies a entrevistada falou da sua paixão por dança flamenga cigana.

²⁵ “Associação para o desenvolvimento das Mulheres Ciganas Portuguesas”

No geral, todos os entrevistados compreenderam o objetivo do Bloco 1 –*Eu empreendedor*, a partilha das suas experiências profissionais, interesses, paixões e *hobbies* resultou na identificação de competências e aptidões. No caso dos entrevistados E1 e E2, as paixões identificadas no Bloco 1, deram origem à geração de uma ideia de projeto.

O momento dedicado aos *workshops* foi considerado um ponto forte da sessão devido à quantidade de informação que os entrevistados transmitiram, é como se tivessem contado a sua história de vida. Nestas histórias existe informação relevante para o objetivo que se pretende atingir neste bloco como por exemplo, a paixão pela arte que a E2 assumiu ter. Esta informação surgiu no decorrer da conversa, pois não é propriamente uma aptidão ou competência, no entanto no desenvolvimento da sua ideia, a paixão pela arte foi o ponto de partida. Outro ponto forte identificado no *workshop* foi a reformulação da informação pelo entrevistado. Com início na interpretação do entrevistador, o possível empreendedor a partir do momento da reformulação das ideias identificou competências e aptidões que nem os próprios entrevistados não tinham noção que possuíam como por exemplo, a capacidade de organização de eventos (Exemplo: E1).

Ferramenta ESO - Bloco 2 – A minha comunidade

O Bloco 2 dedica-se à exploração e reflexão acerca da comunidade onde o empreendedor está envolvido. Pretende-se que o entrevistado reflita sobre a sua comunidade e indique quais são os problemas que gostaria de resolver, identificando um problema que cause mau estar à comunidade ou uma situação de desigualdade social que pode ser solucionada (Tabela 23).

Tabela 23 – Respostas dos entrevistados ao Bloco 02 da ESO

Referência entrevistado	<p>“5 coisas que gostaria de mudar na minha comunidade?”</p> <p>“Destas 5 quais considero ser de urgente resolução?”</p> <p>“Que problema poderia resolver?”</p>
E1	<p>“Gostava de mudar a perspetiva dos jovens de Miratejo. Mudar a perspetiva em relação ao emprego. Mudar-lhes a mentalidade. Dar-lhes ambição. Criar oportunidades. Sinto que há falta de acompanhamento aos jovens em relação à vida e escolhas que acabam por fazer.”</p> <p>“Malta que jogava bem à bola por exemplo e percebeu que não conseguiria ser profissional e meteu-se noutras coisas e escolheu outros caminhos.”</p>

Anotações	O E1 compreendeu o objetivo do bloco nº2 na totalidade. Uma breve introdução do que se pretendia neste bloco ajudou bastante. O entrevistado começou com uma visão macro do que gostaria de mudar na sua comunidade. Com base na narrativa interpretativa, foi possível definir a problemática onde o entrevistado pretendia incidir. O entrevistado deu início à geração de ideias já com uma problemática bem definida.
E2	<i>“Em relação á minha comunidade sinto que falta trazer cultura “para cá”. Era importante os miúdos poderem explorar mais o teatro, literatura, música, fotografia. “</i>
Anotações	O E2, compreendeu o objetivo do bloco nº2, tal como o entrevistado nº1, que começou com uma visão mais global do problema e após a sintetização de ideias, o entrevistado afinou para a problemática que pretendia incidir.
E3	<i>“Mudar a perceção da comunidade Árabe em Portugal, gostava que os Portugueses se sentissem mais responsáveis pelo seu território e áreas envolventes, processo de integração imigrante mais fácil, isolamento sénior.”</i>
Anotações	O E3 compreendeu o objetivo do bloco nº2, no entanto divergiu bastante nas problemáticas que gostaria de mudar na sua comunidade. Enumerou vários problemas que não dariam origem a um projeto, ou que não seria possível resolver através de um projeto. No entanto através do uso da técnica de narrativa interpretativa, foi possível afinar para um problema que daria origem a um projeto.
E4	<i>“Gostava de mudar a perceção que as pessoas têm da comunidade árabe em Portugal.”</i>
Anotações	O E4 não compreendeu o objetivo no bloco nº2 tal como o entrevistado nº3 divergiu bastante no assunto que gostaria de resolver, no entanto esta divergência focou problemas como a mentira, e as amizades falsas que existem na sua comunidade. Após uma breve explicação do que se pretendia com este bloco foi possível afinar para um problema comum ao entrevistado nº3. Estes dois entrevistados realizaram as sessões em conjunto e têm em comum o facto de serem refugiados.
E5	<i>“O que gostaria de mudar era as condições de habitação nas periferias, horários dos autocarros, melhorar questões habitacionais, existir um maior esforço no apoio escolar” “Ninguém querer ser vizinho de um cigano ou dar trabalho a um cigano.”</i>
Anotações	O E5, compreendeu o objetivo do bloco nº2, no entanto a pergunta o que gostaria de mudar na sua comunidade foi interpretada de forma ambígua. O facto da entrevistada pertencer à comunidade cigana, fez com que entendesse a pergunta “O que gostaria de mudar na minha comunidade”? de forma errada, focou a comunidade cigana e não a comunidade onde está inserida (Arrentela). No entanto esta ambiguidade não demonstra a falta de compreensão do objetivo do bloco. A entrevistada acabou por definir a problemática onde pretendia incidir com clareza.

No geral, todos os entrevistados compreenderam o objetivo do Bloco 2, exceto o E4. Partilharam ainda as suas vontades de mudança relativamente às respetivas comunidades onde estão inseridos bem como, ultrapassarem as barreiras à mudança que existem e os estigmas, no caso da E5 que afirmou: “ninguém quer ser vizinho de um cigano ou dar trabalho a um cigano”.

O momento do bloco da ferramenta, *A minha comunidade* é um espaço de reflexão pertinente para o *workshop*, pois permite ao entrevistador compreender de forma mais objetiva a dimensão do problema que está a ser identificado e se é realmente um problema ou um sintoma. Assim, pode ajudar na definição da problemática sendo mais assertivo e tornando também o momento da geração de ideias deste bloco mais eficaz.

No entanto, após as entrevistas, constatou-se que a identificação dos problemas deveria ser dividida em duas fases: a primeira que consiste na identificação do problema e a segunda, uma fase de validação do problema junto das comunidades dos entrevistados. Conclui-se que, caso o processo não seja conduzido desta maneira correr-se-á o risco de ser apenas pessoa entrevistada a identificar o problema e não a comunidade a validar. As questões apresentadas pelos entrevistados têm impacto negativo nas suas comunidades.

Ferramenta ESO - Bloco 3 – *Geração de ideias*

O Bloco 3, dedica-se à exploração de ideias que possam resolver o problema constatado no Bloco 2, com base no conhecimento/competências, pesquisa de soluções semelhantes (benchmarking) (Tabela 24).

Tabela 24 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 03 da ESO

Referência entrevistado	“Geração de ideias” “Como posso resolver esse problema?”;” Que ideias existentes podem ajudar a resolver o problema?”
E1	<i>“Um espaço de partilha de ideias com pessoas que sejam uma referência. Um espaço de partilha de ideias entre jovens. Mostrar outras realidades que não aquelas em que estão inseridos.”</i>
Anotações	O E1 teve bastante facilidade em elaborar várias ideias para o problema identificado. No entanto, mais uma vez, o suporte visual teria ajudado bastante na fase de <i>brainstorming</i> .
E2	<i>“Era importante existir uma instituição que “gritasse” mais cultura. Poemas, dança, música etc.”</i>
Anotações	A E2 compreendeu que a solução passaria pela criação de uma ideia que gritasse mais cultura. O entrevistador apresentou-lhe várias sugestões como a criação de um evento.
E3	<i>“Dar a conhecer a cultura árabe e islâmica, criar reuniões com a comunidade de forma a sensibilizá-los em relação à comunidade do Feijó, criar sentido de autorresponsabilização sobre o território do Feijó, sentimento de pertença.”</i>
Anotações	O E3 tinha uma ideia muito precisa da ideia que gostaria de desenvolver.
E4	<i>“Sensibilizar os idosos em relação à comunidade Árabe, ensinar-lhes sobre a comunidade árabe”.</i>
Anotações	O E4 estava bastante fixado na ideia que queria desenvolver.
E5	A geração de ideias nesta sessão focou-se em trabalho já feito anteriormente e chegou-se à conclusão que faria sentido repensar campanhas já desenvolvidas anteriormente para públicos maiores e em outros formatos, nomeadamente audiovisual.
Anotações	A E5 não teve qualquer dificuldade com este bloco e sugeriu que faria sentido modernizar e fazer chegar a outras pessoas alguns dos projetos realizados no passado.

De forma geral, todos os participantes demonstraram aptidão para o desenvolvimento de ideias expeto o E4. A presença do entrevistado como facilitador desbloqueou o *brainstorming* de ideias. O E4 até ao momento desta sessão não tinha demonstrado grande vontade em desenvolver uma ideia própria. Como mencionado anteriormente na descrição dos entrevistados, o E4 antes da sessão mostrou-se introvertido talvez por se encontrar condicionado pelo uso de língua portuguesa durante a sessão. Este ponto da sessão teve como aspeto positivo o desenvolvimento de uma ideia que resolve os problemas identificados, embora essa ideia ainda estivesse pouco consistente.

Ferramenta ESO - Bloco 4 - A minha ideia

No Bloco 4, o empreendedor deve refletir e descrever de forma clara e concisa sobre como é que a sua ideia funcionaria na prática e como é que se chega a uma proposta de valor (Tabela 25).

Tabela 255 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 04 da ESO

Referência entrevistado	“Descrever a minha ideia”; identificar a proposta de valor”
E1	<p>“A minha ideia seria dar a conhecer aos jovens que frequentam clubes de Futebol Local pessoas de referência do mundo do futebol que atuam fora de campo com o objetivo de lhes fazer chegar outras realidades ligadas ao futebol, mas fora de campo.”</p> <p>“O objetivo seria promover o prosseguimento de estudos em áreas ligadas ao futebol.”</p> <p><u>Proposta de valor</u> – “Promover juntos dos jovens o prosseguimento de estudos em áreas ligadas ao futebol.”</p>
Anotações	Após reformular as várias ideias da etapa anterior, foi possível chegar ao conceito “Futebol fora de Campo”. A ideia foi totalmente elaborada pelo E1, o entrevistador auxiliou apenas na sintetização de informação.
E2	<p>“Criar um festival de cultura do Miratejo, existir um dia dedicado ao teatro de improviso, dedicado à fotografia, à dança e às artes plásticas.”</p> <p>“Cada uns destes temas de cultura estariam espalhados por diversas zonas do Miratejo.”</p> <p>“O teatro de improviso funcionaria como um palco aberto e as pessoas que participavam tinham de alinhar no improviso que estava a acontecer.</p> <p>O festival iria permitir participar ativamente e também ver exposições e performance realizadas por alunos das escolas do Miratejo.</p> <p>Exposição e experimentação de fotografia.</p> <p>Danças e artes plásticas.”</p> <p><u>Proposta de valor</u> – Cultura de RUA – Festival do Miratejo para o Miratejo.</p>
Anotações	A E2 rapidamente chegou à ideia, no entanto existiu um auxílio maior por parte do facilitador, o facilitador ajudou a sintetizar e a descrever de forma mais coesa a ideia da E2.
E3	<p>“Criar um espaço que seja potenciador de pontes entre cultura Portuguesa e Árábica e Islâmica e que sensibilize as pessoas em relação á comunidade do Feijó, através das nossas práticas gastronómicas.”</p> <p><u>Proposta de valor</u>– “À mesa é que nos entendemos.”</p>

Anotações	O E3 com a ajuda da mediadora chegou a este conceito. Com base no trabalho de mediação da comunidade Árabe e Islã que a mediadora já desenvolve, em conjunto, facilmente chegaram a este conceito que colmata a problemática identificada pelo E3.
E4	– “Abrir um restaurante de Falafel” <u>Proposta de valor</u> –
Anotações	O E4 escolheu como ideia a abertura de um restaurante de Falafel, durante percebeu-se que esta era uma ideia que já vinha pensada antes da sessão.
E5	“Tomar a PALAVRA” um projeto que resultou num livro de histórias acerca de várias mulheres de etnia cigana com situações de vida diferentes umas das outras, solteiras, casadas, viúvas e separadas espalhas por Portugal, que nos contam o que gostam de fazer, sonhos e barreiras. A ideia é criar um projeto assente no “Tomar a palavra”, mas que resulte num documentário. <u>Proposta de valor</u> – “Para o mundo dos senhores do mundo dos ciganos.”
face Anotações	Após uma breve explicação sobre em que consiste a proposta de valor, a entrevistada E5 chegou com facilidade à mesma.

No geral, todos os entrevistados corresponderam às expectativas que se esperavam no bloco nº4 à exceção do E4. Houve necessidade de explicar de forma mais profunda o que era a proposta de valor, no entanto as respostas dadas foram desenvolvidas pelos próprios entrevistados.

Os pontos positivos a destacar no processo são: a importância do trabalho desenvolvido nos blocos anteriores, pois permitiu a elaboração de uma proposta de valor com maior facilidade.

Ferramenta ESO - Bloco 5 – Atividade principal

No bloco 5, o empreendedor deve sintetizar as principais atividades que possibilitam o desenvolvimento e ativação do projeto. Integrado neste bloco, o empreendedor deve fazer um mapeamento de tecnologias e materiais necessários para alavancar o projeto (Tabela 26).

Tabela 266 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 05 da ESO

Referência entrevistado	“Atividade principal” “Quais são as atividades principais para entregar a proposta de valor?” Recursos humanos – Quantas pessoas seriam necessárias?”;”. Quais seriam as suas funções?” “Materiais e tecnologias” “Que materiais e tecnologias seriam necessárias para implementar a ideia?”
E1	“Contactos com referências do desporto fora de campo- Médicos, jornalistas, jogadores, massagistas, árbitros” “Dar a conhecer o projeto” “Escolher temas das conversas” “Criar identidade para o projeto” “Prospecção de patrocínios “ “Gestão de redes sociais “

	<p><i>"Captação de conteúdo "</i> <i>"10 pessoas"</i> <i>"Espaço – mesa e cadeiras"</i> <i>"Projektor"</i> <i>"PC"</i> <i>"Telemóvel"</i></p>
Anotações	<p>O E1 apresentou um conjunto de atividades principais que demonstravam já algum conhecimento relativamente ao desenvolvimento e gestão de projeto. No entanto, foi a primeira vez que o fez. Relativamente aos recursos humanos e materiais e tecnologias, houve facilidade em identificar o que seria necessário.</p>
E2	<p><i>" Promover o evento"</i> <i>" Criar identidade do evento"</i> <i>" Comunicar às escolas o interesse em envolver turmas."</i> <i>" Cobertura do evento"</i> <i>" Contactar CM Seixal"</i> <i>" Escolher os lugares no Miratejo para a realização dos eventos"</i> <i>" Eu como organizadora principal faria a gestão de equipas para cada modalidade do festival, uma equipa para a dança, teatro, artes plásticas e fotografia. Estes seriam também os dinamizadores de cada área."</i> <i>" Som e estruturas(palcos)"</i></p>
Anotações	<p>A E2 relativamente a este bloco demonstrou conhecimento sobre o desenvolvimento de projeto. Para facilitar este processo foi dado um cenário hipotético onde o entrevistador sugeria que o evento teria de ser feito daqui a duas semanas, face a este cenário a Erica tinha de pensar nas atividades, recursos humanos e materiais.</p>
E3	<p><i>" Confeção e distribuição de comida, organização de eventos gastronómicos, encontrar uma cozinha que possa ser alugada (cozinhas sociais) identificar grandes grupos de consumidores, promover. Criar parcerias e relações com fornecedores."</i> <i>" Duas pessoas"</i> <i>" Cozinha e utensílios"</i></p>
Anotações	<p>O E3 correspondeu às expectativas esperadas neste bloco. Delineou um conjunto de atividades para o desenvolvimento e ativação do projeto e com noção das limitações que poderiam existir. Relativamente ao bloco dos recursos humanos, materiais e tecnologias já demonstrou algumas dúvidas/dificuldades e acabou por ter uma abordagem superficial.</p>
E4	<p><i>" Identificar um local para o restaurante, confeção de comida, criar relação com fornecedores, promover o restaurante."</i> <i>" Duas pessoas, uma para a cozinha e outra para servir às mesas. "</i> <i>" O espaço devido equipado e preparado para ser um restaurante. "</i></p>
Anotações	<p>O E4, tendo já alguma experiência na área da restauração demonstrou compreender quais as atividades principais que seriam necessárias para a realização do projeto, no bloco destinado aos recursos humanos e materiais e tecnologias teve uma abordagem mais superficial.</p>
E5	<p><i>" Criar um guião de entrevistas"</i> <i>" Criar um plano de divulgação media"</i> <i>" Recrutar mulheres que queiram dar a cara"</i> <i>" Prospeção de parceiros/sponsors."</i> <i>" Duas pessoas para entrevistas"</i> <i>" Uma pessoa para gravar"</i> <i>" Uma pessoa para criar o guião"</i> <i>" Alguém que trate da contabilidade"</i> <i>" Uma pessoa para o plano de divulgação"</i> <i>" Material audiovisual; Carro para deslocações"</i></p>

Anotações	A E5, demonstrou facilidade na organização das atividades, nos recursos humanos e materiais e tecnologias para o desenvolvimento e ativação do seu projeto. Neste caso é perfeitamente normalmente pois não seria a primeira vez que o faria.
-----------	---

De forma global, as expectativas do Bloco 5 foram superadas. A E5 foi a entrevistada que se mostrou mais à vontade com esta questão, pois como ela própria afirmou “ Eu em terreno é onde me dou melhor”.

Destaca-se como ponto positivo, o facto de o bloco permitir a identificação de todas as atividades, recursos humanos e materiais e tecnologias para ativação dos projetos. Seria pertinente a existência de um momento onde seja possível identificar agentes/parceiros que auxiliem a obtenção dos recursos necessário à ativação do projeto.

Ferramenta ESO - Bloco 6 – *Pessoas envolvidas*

No sexto bloco, o empreendedor deve mapear *para quem* o serviço ou produto se destina, e que pessoas podem estar envolvidas no desenvolvimento do projeto, de forma ativa ou passiva (Tabela 27).

Tabela 27 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 06 da ESO

Referência entrevistado	<i>Para quem?</i> <i>“Para quem vou distribuir o meu produto ou serviço?”</i> <i>Com quem?</i> <i>“Quem pode ser o meu parceiro?”</i> <i>“Posso envolver pessoas que estou a tentar ajudar no meu projeto?”</i>
E1	<i>Para quem?” Jovens afiliados a clubes de futebol”</i> <i>“Clube de Corroios, Associação Estás na mira, Benfica, FPF”</i>
Anotações	O E1 teve bastante facilidade em descrever a quem se destinaria este projeto tanto a nível de pessoas impactadas positivamente como no mapeamento de potenciais parceiros.
E2	<i>Para quem? “ Comunidade do Miratejo”</i> <i>Com quem? “CM Seixal, Escolas do concelho, Associação Estás na mira”</i>
Anotações	A Erica teve uma abordagem bastante superficial, partindo do princípio que o projeto que ela propunha realizar era no Miratejo, designou a comunidade do Miratejo o target principal, compreendeu que iria necessitar de parceiros para a realização do evento e conseguiu identificá-los com facilidade.
E3	<i>Para quem?” Público em geral”</i> <i>Com quem? Parceiros –” Casa Árabe, Trip Advisor e Uber Eats”</i>
Anotações	O E3 identificou o seu target como um público em geral e alguns parceiros chave, como a Casa Árabe, TripAdvisor e UberEats.
E4	<i>Para quem? “ Pessoas da comunidade do Feijó e da margem sul”</i> <i>Com quem? “ Casa árabe e envolver pessoas da Casa Árabe”</i>
Anotações	O E4 identificou a comunidade do Feijó como target partindo do princípio de que a localização do seu restaurante seria no Feijó, tal como o E3 identificou a Casa Árabe como parceira e gostaria de envolver as próprias pessoas da casa Árabe na construção e ativação do projeto.

E5	<i>Para quem? " Público-alvo seria a comunidade cigana e maioritária."</i> <i>Com quem?"Amucip"</i> <i>"ACM"</i> <i>" Gulbenkian"</i> <i>" Fundos europeus"</i>
Anotações	Os projetos sociais que a E5 tem vindo a desenvolver para a comunidade cigana têm sido implementados somente em escolas do concelho onde habita (Seixal). neste sentido a entrevistada. Pretende que o novo projeto tenha como destinatários a comunidade maioritária. Como parceiros escolheu instituições capazes de financiar o seu projeto.

De modo geral os entrevistados corresponderam às expectativas dos objetivos propostos para este bloco. No entanto, tendo em conta a importância deste bloco, o tempo despendido e a pesquisa envolvida, deveria ser mais aprofundada e com foco na obtenção de parcerias que permitam alavancar o projeto com mais facilidade. A E5 foi a única pessoa que se destacou neste aspeto, fruto da sua experiência já com esta tipologia de projetos. Salienta-se como ponto positivo, a facilidade em identificar “para quem” o projeto se destina e “quem pode estar envolvido”.

Ferramenta ESO - Bloco 7 - Distribuição

O Bloco 7, tem como pressuposto identificar de que forma o serviço e ou produto irá ser distribuído e de que forma irá ser comunicado (Tabela 28).

Tabela 28 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 07 da ESO

Referência entrevistado	A - “Como distribuo o meu produto ou serviço?” B - “Como comunico o meu produto ou serviço”?
E1	A -” Este serviço seria distribuído em forma de evento. B - A comunicação seria feita online – Redes sociais”
Anotações	O E1 teve algumas dúvidas face à questão:” Como será distribuído o produto ou serviço”, as dúvidas são compreensíveis tendo em conta o projeto se trata de um evento. Relativamente à comunicação, dado que é um jovem de 22 anos têm plena noção do funcionamento das redes sociais nos dias que correm e definiu que a comunicação seria realizada em redes sociais.
E2	A-” Festival – entrada livre” B- ” Comunicar através de panfletos, redes sociais”
Anotações	A E2, tal como o E1 teve algumas dúvidas face á questão:” Como será distribuído o produto ou serviço?”, as dúvidas são compreensíveis tendo em conta que o seu projeto também se trata de um evento. Relativamente à comunicação a Erica escolheu os panfletos e as redes sociais. Justificou a escolha dos folhetos pois desta forma seria mais fácil de comunicar com população sénior e pessoas sem acesso a tecnologias de informação.
E3	” Porta à porta e eventos” ” Redes sociais, parceiros, convites para degustação.”

Anotações	O E3, demonstrou pensamento estratégico no sentido em que designou que a comunicação seria feita online e offline e teria também eventos de degustação para dar a conhecer o seu projeto.
E4	<i>" Restaurante" " Redes sociais, parceiros e panfletos, jornais locais"</i>
Anotações	O E4, optou por ter como ponto de distribuição um local fixo. Relativamente à comunicação optou por seguir a linha de raciocínio do E3
E5	<i>" Concursos internacionais" " Inauguração do documentário" Sociedade cinematográfica no geral." " Parceiros de divulgação" " Email" " Redes sociais"</i>
Anotações	A E5 demonstrou domínio relativamente à forma como iria distribuir o seu produto e à forma como iria comunicá-lo.

Globalmente todos os entrevistados corresponderam aos objetivos deste bloco, com especial ênfase à intervenção da E5 que demonstrou grandes ambições relativamente à distribuição do seu produto e à promoção do mesmo.

Como ponto positivo salienta-se a facilidade que os entrevistados tiveram em identificar como promover dos seus produtos e serviços.

Ferramenta ESO – Bloco 8 –Projeções Financeiras

O Bloco 8 *Projeções financeiras* é dedicado ao mapeamento de custos e receitas do projeto (Tabela 29).

Tabela 29 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 08 da ESO

Referência entrevistado	<i>" Projeções financeiras" Custos: Receitas:</i>
E1	<i>O meu tempo, deslocações das pessoas de referência aos locais dos eventos, espaço para o evento. : No início do projeto não haveria receitas, mais tarde talvez existissem apoios ou patrocínios.</i>
Anotações	De forma global E1 consegui-o apontar alguns possíveis custos. Quanto às receitas nem por isso.
E2	<i>" A ideia seria realizar o festival com recurso a apoios e parceiros locais" -" Não existe como objetivo fazer receita"</i>
Anotações	A E2 relativamente aos custos não os apontou, mas sugeriu que todos os custos seriam cobertos pela Câmara Municipal e Junta de freguesia.
E3	<i>Fornecedores, aluguer de espaço" Receitas –" Venda de produto"</i>
Anotações	O E3 mapeou alguns possíveis custos e receitas de forma superficial, afirmou ter sentido falta de uma folha de cálculos mais específica.

E4	-“ Espaço, licenças, fornecedores, empregados, contabilidade e promoção” -“ Vendas do produto”
Anotações	O E4 identificou alguns possíveis custos e fontes de receita com alguma facilidade, mas tal como o E4 sentiu necessidade de uma forma de especificar os custos.
E5	-“ Deslocações, Entrevistadoras, Divulgação, Networking, Comida e dormida, Audiovisual, Mediadores.
Anotações	A E5, mapeou os custos todos inerentes ao desenvolvimento e ativação do projeto com bastante facilidade. Relativamente às receitas não se pronunciou.

Relativamente às projeções financeiras, os entrevistados conseguiram identificar os possíveis custos e receitas. No entanto, a E5 foi a que demonstrou ter maior perceção dos possíveis custos envolvidos no seu projeto. Os E3 e E4 afirmaram que seria mais proveitoso ser possível discriminar todos os custos do projeto.

Ferramenta ESO - Bloco 9 -Barreiras

Este bloco dedica-se à exploração/identificação de barreiras que existam à concretização do projeto. O objetivo é adaptar o funcionamento estipulado para o projeto às barreiras que possam existir (Tabela 30).

Tabela 30 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 09 da ESO

Referência entrevistado	“Barreiras”
E1	“ Falta de iniciativa, falta de tempo”
Anotações	O E1 não conseguiu encontrar barreiras, no entanto, após o entrevistador explicar que as barreiras à concretização do projeto podem ser barreiras pessoais, o entrevistado identificou algumas barreiras ao desenvolvimento do seu projeto.
E2	“Falta de organização” “Disponibilidade para organizar”
Anotações	O E2 não conseguiu encontrar barreiras, no entanto depois de explicar que as barreiras não estariam só ligadas ao projeto, mas também ao empreendedor acabou por identificar.
E3	“ Falta de fundos”
Anotações	O E3 afirma ser capaz de desenvolver o projeto, no entanto a falta de fundos é a maior barreira.
E4	“ Falta de fundos e de paciência para burocracia. ”
Anotações	O E4 afirma ser capaz de desenvolver o projeto, no entanto a falta de fundos e a burocracia para o fazer tem um grande peso na tomada de iniciativa.
E5	“ Financiamento” “ Mulheres ciganas não darem a cara” Covid 19”

Anotações	A E5 afirma que a maior barreira são os fundos para a concretização do projeto. As mulheres ciganas darem a cara para a campanha pode ser uma pequena barreira e a situação pandémica atual é uma grande barreira.
-----------	--

No geral, os entrevistados corresponderam à finalidade deste bloco. Dos cinco entrevistados, três afirmaram que a maior barreira ao desenvolvimento de um projeto seria a monetária enquanto que dois, falta de tempo. Os resultados demonstram que para os participantes a falta de fundos pode ser uma das maiores barreiras à criação de projetos, mas a falta de ideias não é.

Ferramenta ESO - Bloco 10 – Impacto

Este bloco tem como objetivo identificar os impactos da solução proposta (Tabela 31).

Tabela 31 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 10 da ESO

Referência entrevistado	“Medição de impacto”
E1	- <i>Inquéritos de satisfação em relação ao evento</i> <i>Número de jovens que participaram</i>
Anotações	O E1 apresentou como indicador uma taxa de conversão entre as pessoas que iriam aos seus eventos e que prosseguiriam os estudos, no entanto achou era demasiado complicado e designou métricas mais simples de medir.
E2	<i>Número de pessoas que vieram ao festival</i> <i>Feedback através de questionários</i>
Anotações	A E2 designou dois indicadores de impacto com bastante facilidade.
E3	<i>Número de pessoas que vêm ao restaurante, rating das redes sociais</i>
Anotações	O E3 atribuiu como indicadores, o número de pessoas que iam ao restaurante e o rating redes sociais, teve bastante facilidade em identificá-los.
E4	” <i>Número de vendas</i> ”
Anotações	O E4 optou por um indicador mais funcional.
E5	” <i>Nº de pessoas que vêm o documentário</i> <i>Número de partilhas e likes</i> <i>Número de sítios onde foi projetado</i> ”
Anotações	A E5 considerou vários indicadores com facilidade.

No geral, os entrevistados corresponderam ao objetivo estipulado no bloco 10, no entanto, houve necessidade de dar alguns exemplos de possíveis indicadores. Destaca-se a facilidade que os mesmos tiveram na apresentação das métricas para os seus projetos.

Ferramenta ESO - Bloco 11 - " Escalabilidade"

O bloco 11 induz o empreendedor a compreender de que forma pode escalar o seu projeto para fora da comunidade (Tabela 32)

Tabela 32 - Respostas dos entrevistados ao Bloco 11 da ESO

Ref entrevistado	Escalabilidade
E1	<i>-" Pode ser escalável a nível nacional"</i>
Anotações	O E1 compreendeu facilmente que os eu projeto poderia ter dimensão nacional.
E2	<i>" Só funcionaria a nível local"</i>
Anotações	Pela natureza do projeto a E2 percebeu que o seu projeto funcionaria somente a nível local.
E3	<i>" Sim, eventos de degustação para empresas e para áreas geográficas diferentes. "</i>
Anotações	O E3 compreendeu que o seu projeto poderia escalar para outros públicos.
E4	<i>" Não"</i>
Anotações	O E4 foi muito assertivo relativamente á escalabilidade.
E5	<i>" Sim, festivais de cinema internacionais, prémios humanitários. "</i>
Anotações	A Noel demonstrou grande ambição face à escalabilidade e apresentou um role de sugestões logo de seguida.

No geral, todos os entrevistados demonstraram ter compreendido o objetivo do bloco. É de notar que a escalabilidade de um projeto também depende da ambição de cada entrevistado. Salienta-se ainda como aspeto positivo, o facto de os entrevistados terem compreendido, de forma autónoma, se o seu projeto seria passível de ser escalado ou não.

3.4. Conclusões sobre a operacionalidade da ESO – Empreendedor social Oculto

Bloco 1 – Eu empreendedor: Este momento da sessão demonstrou ser bastante importante e pertinente. Permitiu aos entrevistados mapearem competências que desconheciam possuir e falarem abertamente das suas paixões e *hobbies*. Da perspetiva do entrevistador, este processo permite explorar competências e aptidões camufladas e ou por desvendar. Tratou-se de uma reflexão colaborativa onde os entrevistados sentiram-se ouvidos e envolvidos na sessão. Tal como nas COP, a identificação do capital humano é um dos eixos da ativação da mesma assumindo grande importância no princípio do desenvolvimento de um projeto;

Bloco 2 – A minha comunidade: O bloco 2 permitiu aos entrevistados refletirem sobre os problemas existentes na sua comunidade. Foi um momento de reflexão colaborativa

acerca das complicações identificadas e posteriormente a sua desconstrução. O tempo curto da sessão não permitiu explorar com profundidade o último detalhe referido;

Esta ocasião deveria possibilitar a validação dos problemas identificados junto da comunidade de cada entrevistado. Tal como nas COP, existir um objetivo comum dentro da comunidade é crucial para o seu envolvimento no desenvolvimento do projeto;

Bloco 3 – Geração de ideias: A geração de ideias é uma fase em que alguns entrevistados demonstraram dificuldades. O processo deveria ter começado com a pesquisa de ideias existentes que pudessem guiar o participante na resolução do problema identificado. No entanto, no âmbito das sessões não existiu tempo, nem materiais para conduzir esse processo;

Bloco 4 – A minha ideia: Este bloco é um momento de sintetização das ideias do bloco 3. Sentiu-se dificuldades por parte dos entrevistados em explicar claramente qual a ideia que tiveram.

Perguntas tais como “*Através de x produto/serviço é possível resolver x problema existente na minha comunidade?*”, pode facilitar a sintetização das ideias dos entrevistados.

Bloco 5 – Atividade principal: Durante a sessão foi possível mapear as atividades principais necessárias ao desenvolvimento do projeto. Constatou-se que neste bloco seria útil ter a possibilidade de desenhar um diagrama que ilustrasse o funcionamento do projeto. Desta forma seria mais fácil sintetizar as atividades necessárias à concretização do projeto e torná-lo mais visual:

- **Recursos humanos:** Durante a sessão os entrevistados mapearam de forma genérica os recursos humanos necessários à concretização do projeto;
- **Materiais e tecnologias:** Este bloco, induziu a dúvidas por parte dos entrevistados. É importante ser mais concreto relativamente ao mapeamento dos materiais e tecnologias, pois os materiais e tecnologias necessários para o projeto variam consoante a situação do projeto. Se o projeto se encontrar numa fase de planeamento ou de implementação, os materiais e as tecnologias necessários variam.

Bloco 6 – Pessoas envolvidas: os entrevistados não tiveram dificuldade em identificar o destinatário do produto ou serviço que iriam desenvolver. No entanto, a pergunta “Com quem?” do mesmo bloco, que se destina a mapear as parcerias, e a entender se existe forma de envolver as pessoas que estão a ajudar o projeto, deve assumir maior relevância. Como foi possível concluir na análise dos casos de estudo (2.4. Casos de estudo **em Empreendedorismo Social**), o envolvimento dos beneficiários nos projetos assumiu uma grande importância para o sucesso dos mesmos;

Bloco 7 – Distribuição: Os entrevistados demonstraram ter compreendido o que era solicitado. Houve necessidade de o mediador atuar facilitando o processo, pois as perguntas podiam induzir em erro. A comunicação e a distribuição de um produto ou de um serviço assumem grande importância para o sucesso de qualquer projeto. Este bloco deve ser reformulado de forma a clarificar quais as ações necessárias relativamente à comunicação do projeto e à distribuição do mesmo.

Bloco 8 – Projeções financeiras: Conclui-se que o nome deste bloco deve ser alterado, pois induz dúvidas ao participante. Estes demonstraram dificuldade em compreender de que forma os seus projetos poderiam gerar receita, nomeadamente, em relação a projetos que se baseassem em serviços ou experiências. Não conseguiram compreender como é que poderiam ser remunerados pelo desenvolvimento dos seus projetos. A abordagem à identificação dos custos dos projetos foi genérica. Este momento da sessão é bastante importante pois, pode colocar em causa a exequibilidade dos projetos;

Bloco 9 – Barreiras: A identificação de barreiras tornou-se num momento de reflexão útil. Neste sentido, pode-se perceber se as barreiras existentes à concretização do projeto seriam relativas à falta de fundo monetário para o desenvolvimento dos projetos, motivação ou sentimento de incapacidade por parte do entrevistado. A sua identificação torna-se crucial para compreendermos qual a verdadeira dificuldade à concretização do projeto e ajudar o entrevistado a ultrapassá-la;

Bloco 10 – Impacto: Os entrevistados não tiveram dificuldade em identificar métricas de impacto para as suas soluções;

Bloco 11 – Escalabilidade: Este bloco demonstrou ser de grande importância na sessão, os entrevistados não tiveram dificuldades em compreender se o seu projeto poderia escalar/ ser replicado, ou não, para fora da comunidade. O bloco revelou também se o participante acreditava realmente no desenvolvimento do projeto e o seu nível de entusiasmo para com o resultado da sessão.

3.5. Avaliação Global

De forma transversal, a ferramenta ESO funcionou, pois, dos cinco entrevistados, quatro desenvolveram conceitos de projetos que iriam ter impacto nas suas comunidades. A *mediação* assumiu um papel relevante quer no desenvolvimento das sessões, bem como no manuseamento da ferramenta e também nos próprios *drafts* dos projetos desenvolvidos. A técnica de narrativa interpretativa foi o método utilizado nas sessões colaborativas revelando-se bastante útil e pertinente.

Durante as sessões foi possível constatar que os entrevistados, sem experiência no desenvolvimento de projetos de impacto social, conseguiriam “criar impacto positivo nas suas comunidades” e serem agentes da mudança. No entanto, existe também um conjunto de fatores externos que não contribuem para o arranque destes projetos tais como, o financiamento das ideias, a falta de tempo, a motivação, as prioridades de vida de cada e a situação precária em que se encontram. Relativamente à ferramenta ESO existe a necessidade de efetuar algumas alterações, nomeadamente a forma como algumas questões estão escritas e reorganizá-las nos blocos.

Tabela 33 - Lista de alterações à ferramenta ESO

Nº do Bloco	Melhorias necessárias na ferramenta ESO
Bloco 1 - <i>Eu, empreendedor</i>	Não necessita de melhorias
Bloco 2 –<i>A minha comunidade</i>	Durante as sessões este bloco revelou necessitar de mais tempo para explorar as problemáticas existentes na comunidade dos entrevistados.
Bloco 3 – <i>Geração de ideias</i>	Não necessita de melhorias
Bloco 4 – <i>A minha ideia</i>	É necessário desenvolver uma forma mais simples de os participantes sintetizarem a sua ideia como por exemplo, “Através de x produto/serviço é possível resolver x problema existente na minha comunidade.”
Bloco 5 – <i>Atividade principal</i>	Neste bloco seria interessante utilizar um diagrama para listar as atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto. O mapeamento de materiais e tecnologias e os recursos humanos devem ser também identificados no âmbito de implementação do projeto.
Bloco 6 – <i>Pessoas envolvidas</i>	O momento dedicado à reflexão sobre a possibilidade dos beneficiários estarem envolvidos no projeto de forma ativa deve ser destacado na ferramenta, tendo em conta que um dos fatores críticos de sucesso dos projetos analisados foi o alto nível de envolvimento dos beneficiários com o projeto de ES (cap.1)
Bloco 7 – <i>Distribuição</i>	O momento dedicado ao planeamento de estratégias de comunicação do projeto deve assumir maior destaque na ferramenta, sendo que a comunicação é crucial para o sucesso do projeto.
Bloco 8 – <i>Projeções financeiras</i>	O título do bloco deve ser alterado pois coloca dúvidas os participantes.
Bloco 9 – <i>Barreiras</i>	Tendo em conta que este bloco se dedica à reflexão de barreiras que coloquem em causa o desenvolvimento do projeto, o mesmo deve ser o último ponto a ser explorado, neste caso deve ser alterado para o bloco 11.
Bloco 10 – <i>Impacto</i>	Não necessita de alterações.
Bloco 11 - <i>Escalabilidade</i>	Não necessita de alterações.

Protótipo final da Ferramenta "ESO - Empreendedor Social Oculto"

O protótipo final da ferramenta ESO consiste num kit (*vide* anexo B), que dispõe de: um guião explicativo para futuros facilitadores, que auxilia o modo de implementação, o guião explica a forma de implementação desde, o formato de implementação, materiais e técnicas necessárias no decorrer da implementação, fichas de projeto para registo da informação, modelo ESO impresso em tamanho A3 (figura20)

EMPREENDEDOR SOCIAL OCULTO				Nome do(a) empreendedor(a) _____	Nome do Projeto _____	
1. Eu empreendedor(a) Onde trabalhei? Funções desempenhadas? Interesses, Paixões e Hobbies?	2. A minha comunidade 5 coisas que gostaria de mudar na minha comunidade? Destas 5 quais considero ser de urgente resolução? Que problema poderia resolver?	3. Gerador de Ideias Como posso resolver esse problema? Que ideias existentes podem resolver o problema?	4. A minha ideia Através de _____ / quero resolver _____ / na minha comunidade	6. Pessoas envolvidas Como posso envolver as pessoas que estou a tentar ajudar no meu projeto? Com quem? Quem pode ser o meu parceiro?	7. Distribuição Para quem vou distribuir o meu projeto? Como distribuo o meu projeto? Como comunico o meu projeto?	9. Impacto Como posso medir o impacto do meu projeto?
			Identificar a proposta de valor do projeto			10. Escalabilidade Posso levar o projeto para fora da minha comunidade?
5. Atividade principal Quais são as atividades principais para entregar a proposta de valor do meu projeto?		5.1 Recursos humanos Quantas pessoas seriam necessárias? Quais seriam as funções dessas pessoas?	8. Finanças do Projeto Custos Que custos existem para desenvolver este projeto?		11. Barreiras Que barreiras existem á concretização do meu projeto? De que forma as posso ultrapassar?	
		5.2 Materiais e tecnologias Que materiais e tecnologias seriam necessários para implementar o meu projeto?	Receitas Como posso gerar receitas com este projeto?			

Figura 20 - Modelo ESO

4. CAPÍTULO IV – Conclusão

Esta dissertação procurou responder à seguinte questão:

- Que características deve ter uma ferramenta de empreendedorismo social para que possa ser manuseada por comunidades de baixa escolaridade, de modo a que tenham autonomia no desenvolvimento de soluções que colmatem as desigualdades sociais sentidas dentro das suas comunidades?

Após a consolidação do Estado da Arte (Cap. 2), a hipótese de investigação é a seguinte: O desenvolvimento de uma ferramenta de Empreendedorismo social que tenha em conta parâmetros mais inclusivos tais como o mapeamento do conhecimento/capacidades de indivíduos de uma comunidade vulnerável, o envolvimento/participação dessa mesma comunidade no desenvolvimento de iniciativas sociais de forma a criar uma solução mais eficiente e passível de ser mantido no tempo, o vocabulário acessível no desenvolvimento da ferramenta, o grafismo que facilite a navegação da ferramenta, a presença de um mediador no momento de manuseamento da ferramenta de empreendedorismo social pode auxiliar comunidades mais vulneráveis a ter autonomia no desenvolvimento de soluções que colmatem desigualdades sociais sentidas dentro das suas comunidades.

A validação é executada através do desenvolvimento de ferramenta ESO – Empreendedor Social Oculto e através da sua implementação junto de comunidades vulneráveis.

Âmbito e objetivos do estudo

O Empreendedorismo Social demonstrou ser um grande contributo para estas comunidades vulneráveis. As iniciativas de ES assumem um papel relevante na garantia de um estado de providência que por vezes não é possível de ser assegurado por entidades governamentais, acabam por ter um papel fundamental na criação de impacto social positivo nas comunidades mais vulneráveis. Para que este impacto seja autossuficiente e sustentável a longo prazo, a capacitação e o envolvimento das comunidades são dois fatores-chave para que estas iniciativas como por exemplo a iniciativa **Lijjat Sisters** (Figura 3) revela. Para que o envolvimento e capacitação aconteçam é necessário também desenhar estratégias de intervenção que considerem estes aspetos. O estudo do projeto **Lijjat Sisters** (subcap. 2.1) demonstrou que um modelo de negócio ao considerar a capacitação e o envolvimento das comunidades cria uma resposta autossuficiente e sustentável relativamente às desigualdades sociais sofridas.

Tal como o Empreendedorismo Social, o Design para a Inovação Social revela uma nova realidade no Processo de Design. Um processo de Design que tenha em consideração territórios, competências e pessoas na abordagem do projeto de Design e conseqüentemente no desenvolvimento de soluções de inovação social. Considerar as dimensões referidas no Processo de Design e ativar a capacidade criativa de uma comunidade é um ponto forte no desenvolvimento de soluções de combate às desigualdades sociais. Conseqüentemente, a ativação dessas capacidades permite que as iniciativas de IS estabeleçam diferentes formas de relacionamento entre um designer e um beneficiário. Estas relações têm um grau de envolvimento que pode ser medido: pode ser baixo, onde o designer é apenas um fornecedor da solução de Design para o beneficiário, ou um envolvimento mais alto, em que o beneficiário assume autonomia da própria solução desenhada.

Conclui-se que existem vantagens e desvantagens dos diferentes níveis de envolvimento dos beneficiários no projeto de IS. Segundo o caso de estudo da comunidade agrícola de *Lizhou*, na China, e da ***Lijjat Sisters***, Índia, foi notório que quanto maior fosse o envolvimento, maior e mais sustentado seria o impacto gerado por este tipo de iniciativas.

O caso de estudo de *Lizhou* demonstrou também a importância de conceitos como economia distributiva e o fabrico partilhado (Figura 2). Estes parâmetros assumem grande importância na sustentabilidade das iniciativas de ES, uma vez que ao serem modelos de negócio à escala local permitem a criação de comunidades resilientes e autossuficientes, como foi possível verificar no caso de estudo de *Lizhou* (Figura 2).

Este caso de estudo reforça também a importância de intervenções e de projetos de Design de Inovação social em escalas mais pequenas ou escala mais local. A complexidade do “sistema” onde os designers intervêm permite que a criação de “redes sociais” mais eficientes e eficazes e uma melhor resposta às problemáticas existentes dentro de cada comunidade.

A pesquisa realizada em torno das Comunidades de Prática (COP) revela como o mapeamento e reconhecimento de competências, nomeadamente o conhecimento tácito no seio de uma comunidade e a definição de um objetivo comum, são fatores cruciais na melhoria da capacidade de resposta para a resolução de problemas dentro da mesma.

A análise de Casos de Estudo em projetos de ES confirmou o que tinha sido analisado nos capítulos anteriores em relação ao nível de envolvimento dos beneficiários com as iniciativas de ES, um nível de envolvimento alto por partes dos beneficiários para com o projeto de ES resultou numa maior longevidade do projeto e maior autossuficiência. Na análise dos casos de estudo compreendeu-se de que forma o

envolvimento dos beneficiários influencia a forma como o modelo de negócio de cada iniciativa é desenhado e operacionalizado. Como consequência o nível de envolvimento alto por parte dos beneficiários influencia a longevidade do projeto e a sua sustentabilidade. Tendo em conta o caso de estudo das **Lijjat Sisters**, relativamente ao nível de envolvimento, situa-se no **quadrante D**, segundo *PI map* de Manzini (2015), uma vez que demonstra um nível de envolvimento onde os beneficiários assumem a gestão do projeto, criando uma forma das pessoas suprirem as suas desigualdades sociais.

Um ponto crucial nesta dissertação foi a análise das ferramentas de ES que demonstrou ser útil na resposta à questão de investigação – Como é que comunidades socioeconomicamente vulneráveis podem ter autonomia no desenvolvimento de soluções que colmatem as desigualdades sociais sentidas dentro das suas comunidades? O processo revelou que as ferramentas analisadas não ajudariam uma comunidade vulnerável a criar uma resposta para as desigualdades sentidas no seio da sua comunidade. Concluiu-se ainda que existia espaço para criar uma ferramenta de ES com novos parâmetros para além dos que existiam nas ferramentas analisadas, e que o grafismo não facilitava a navegabilidade das mesmas e que a linguagem utilizada era demasiado técnica. Todo o levantamento destas informações permitiu identificar fatores que contribuíram para que o manuseamento destas ferramentas pudesse ser melhorado e adaptado às comunidades sem formação superior em gestão ou experiência na gestão de iniciativas de ES.

Após análise do estado de arte procedeu-se ao desenvolvimento da ferramenta ESO. Neste processo foi considerado importante criar um grafismo que permitisse sistematizar a informação relativamente ao desenvolvimento de uma ideia de iniciativa de ES. Desta forma, foi adotado algo semelhante ao *BMC*, devido ao facto de o *grafismo* permitir organizar todas as informações necessárias à criação de um modelo de negócio de forma organizada e estruturada. Acompanhando este grafismo, foi criada uma lógica numérica que permite o participante saber a ordem das etapas na ferramenta. Os pré-testes realizados (subcap. 3.2. Pré-testes da ESO) demonstraram que existiam ainda várias necessidades a serem colmatadas, nomeadamente a integração de um mediador entre o participante e a ferramenta; tornar o processo de manuseamento mais visual para que o participante conseguisse acompanhar o trabalho que tinha vindo a desenvolver durante a sessão. Relativamente aos *workshops*, estes devem ocorrer em sessões, a primeira dedicada ao bloco 1 até ao 4 e a segunda sessão, dedicada desde o bloco 5 até ao 11.

A fase de testes demonstrou-nos que existe efetivamente a possibilidade de pessoas que fazem parte de comunidades vulneráveis e sem formação ou experiência em

gestão de organizações podem desenvolver as suas próprias iniciativas de ES através da ferramenta ESO. Revelou também que a mediação e a técnica narrativa interpretativa são métodos úteis neste tipo de dinâmica de *workshop* onde se pretende que o participante nos dê o máximo de informação durante a dinâmica. Durante esta fase, verificou-se ainda um conjunto de fatores que podem inviabilizar o desenvolvimento destes projetos, que não estão ligados às capacidades intelectuais ou falta delas, tais como: a falta de tempo, falta de financiamento para as ideias desenvolvidas, motivação e prioridades na vida de cada participante. Os dados resultantes da análise do estado da arte verificaram-se no desenvolvimento da fase de testes. O levantamento das capacidades de cada indivíduo dentro de uma comunidade e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento de um projeto de ES contribui para o desenvolvimento de iniciativas de ES. Tal como Manzini (2015) afirma, as pessoas que sofrem de um problema social ou desigualdade social podem efetivamente tornar-se a solução para esse problema.

4.1 Reflexão crítica

Com base nos testes realizados conclui-se que a ferramenta ESO – Empreendedor Social Oculto pode ajudar comunidades socioeconomicamente vulneráveis a desenhar as soluções de impacto social positivo para a sua comunidade. Como foi possível observar no estado da arte, os projetos onde existia capacitação e envolvimento dos beneficiários no desenvolvimento dos projetos de ES alcançavam uma maior longevidade e um maior impacto para as comunidades. No entanto, foram identificados um conjunto de fatores externos que inviabilizam a implementação dos projetos por parte dos participantes que foram desenvolvidos durante os *workshops*. Estes fatores assentam na falta de disponibilidade dos participantes a desenvolver este tipo de projeto devido ao facto de não considerarem que seja uma prioridade nas suas vidas. No entanto, consideram necessária uma mobilização por parte da comunidade no desenvolvimento de soluções para problemáticas sentidas na comunidade. Outro ponto importante de ressaltar é a presença de um *mediador* no decorrer dos *workshops*, ajudando os participantes a sentirem-se seguros durante as sessões de workshop devido à presença de um indivíduo que guia e auxilia ao longo de todo o processo.

Mais-valia da dissertação

O processo que envolveu a concretização desta dissertação veio demonstrar que existe potencial criativo em cada indivíduo e que a potenciação dessa criatividade e do “saber fazer” pode dar origem a projetos de impacto social positivo. Revelou também a importância de incluir o *Processo de Design* como abordagem para o desenvolvimento de iniciativas de ES e a importância e o impacto que o

envolvimento de um indivíduo de uma comunidade pode ter no desenvolvimento de soluções de Design Social.

Ressalva-se também que existem iniciativas de ES que podem ser frágeis relativamente à sua sustentabilidade, pois o modelo de negócio assenta em “assistencialismo²⁶”. Este tipo de abordagem apresenta modelos de negócio frágeis, que não permitem que os beneficiários criem uma estrutura de superação da situação onde se encontram perpetuando as desigualdades existentes.

Limitações e pistas para trabalhos futuros

No desenvolvimento desta dissertação existiram várias limitações, nomeadamente a falta de conhecimento relativamente ao tema Comunidades de Prática e o cruzamento desse saber com os temas como Empreendedorismo Social e Design para a Inovação Social. A seleção de casos de estudo, realizada de forma empírica e a seleção das ferramentas de empreendedorismo social, também realizada de forma empírica.

No decorrer das sessões de teste tornou-se evidente que a limitação associada ao desenvolvimento de iniciativas de ES não está ligada à capacidade intelectual dos participantes, mas sim a fatores externos, nomeadamente situações de vida economicamente instáveis e precárias.

Realizada esta investigação, levantam-se algumas questões relativamente à solução apresentada:

- O que é que pode ajudar as comunidades vulneráveis a desenvolverem iniciativas de ES?
- A implementação deste tipo de *workshops* faria “mais sentido” junto de estruturas já existentes, como uma associação de moradores?
- O sucesso das intervenções/iniciativas de ES pode estar ligado ao desenvolvimento de empreendimentos a uma escala mais local e comunitária?

Relativamente a pistas para trabalhos futuros, as abordagens relacionadas com o terceiro sector devem ter em conta o Processo de Design como o despoletar da autonomia, o aumento do poder de decisão e competências e, originar sinergias numa comunidade. É necessário dotar indivíduos, instituições e associações com ferramentas que permitam desenvolver soluções de impacto social autónomas com base no seu conhecimento e recursos existentes. Outra pista relacionada com este trabalho é compreender de que forma o Processo de Design pode criar estratégias

²⁶ "assistencialismo", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/assistencialismo> [consultado em 16-11-2020].

que visem o envolvimento de indivíduos de uma comunidade no desenvolvimento de projetos sociais que respondam aos desafios que enfrentam constantemente.

Julga-se importante implementar da ferramenta ESO junto de entidades que atuem dentro desta área e deste tema, para poder obter resultados mais amplos junto de outras comunidades de características variadas, e com mediadores membros de associações, previamente formados e acompanhados do guião da ESO. Assim poder-se-ia testar a autonomia da ferramenta ESO junto de comunidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bahmani, S., Galindo, M. & Méndez, M.T. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital, and economic growth. *Small Bus Econ* 38, 271–281. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9274-7>
- Clandinin, D. J. & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*.
- Damásio, A (2017), A estranha ordem das coisas. A vida, os sentimentos e as culturas humanas, Lisboa, Temas e Debates.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Datta, P. B., & Gailey, R. (2012). Empowering Women through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women’s Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 569–587. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00505.x>
- Franco, R. C. (2015). Diagnóstico das Organizações não governamentais em Portugal-Fundação Calouste Gulbenkian
- Humphrey, A. ,(2005) – Swot Analysis for management consulting - SRI Alumni Newsletter – SRI International,1
- Koklacova & Volkova (2009) Design Management in the context of social responsibility – *Journal of Business Management* Vol.5 no 2 (July-December,2019)
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*. 41. 36-44. 10.1016/j.jwb.2005.09.002.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*.
- Osterwalder, A. (2004) *The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.
- Patel, S., & Mehta, K. (2011). Life’s principles as a framework for designing successful social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1), pp. 218-230.
- Prestes, M.; Figueiredo, L. (2011). Novas Perspectivas para o Design: Designers como Agentes de Desenvolvimento Local. *Design &Tecnologia*, 3(1):38-45.
- Rosa, C. A., & Pestana, G. (2019). The Matrioskas Sequence: A Methodological Approach for Managing Knowledge and Innovation. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 901-XXV). Academic Conferences International Limited.
- Rossi, F.; Meroni, A.; Monti, C.; Galisai, R. (2009). São Paulo Design Visions: Strategic design as an agent of dialog and transformation. *Strategic Design Research Journal*, 2(2), pp. :56-63.

Santos, M. & Guerra, P. (2012). O empreendedorismo social em Portugal na estratégia de combate à pobreza e exclusão social: uma ilustração. VII Congresso Português de Sociologia.

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In C. Blackmore (Ed.), Social learning systems and communities of practice, 179–198. London, UK: Springer.

Wenger, E., McDermott, R. A. & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston, MA, USA: Harvard Business School.

Webgrafia

Robin Murray, “Dangers and opportunity: crises and new social economy”, NESTA-provocations, September 2009. <http://www.nesta.org.uk/publications/reports/>

<http://www.seg-social.pt/ipss>

[https://www.dmi.org/page/What is Design Management?](https://www.dmi.org/page/What%20is%20Design%20Management?)

<https://e-social.pt/portfolio/mies/>

<https://dicionario.priberam.org/tribo>

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

<http://www.re-food.org/pt>

<http://www.ministeriopublico.pt/iframe/codigo-cooperativo>

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o sem fins lucrativos](https://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_sem_fins_lucrativos)

<https://lisbon.dressforsuccess.org/>

<https://www.socialvaluegenerator.com/>

<https://www.nesta.org.uk/>

<https://socialenterpriseinstitute.co/social-impact-canvas/>

<https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/social-innovation-toolkit> -

<https://socialenterpriseinstitute.co/social-impact-canvas/>

[http://www.socialblueprint.org/wp-content/uploads/2015/02/ISA The-Social-Blueprint -Impact-Canvas v3.21.pdf](http://www.socialblueprint.org/wp-content/uploads/2015/02/ISA_The-Social-Blueprint_Impact-Canvas_v3.21.pdf)

<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-five-languages-or-dimensions-of-interaction-design>

<https://www.publico.pt/2020/08/09/impar/noticia/nao-imigram-sombra-resistem-dormir-1919574>

<https://dicionario.priberam.org/assistencialismo>

Bibliografia Geral

Boylston, S (2019). *Designing with Society: A Capabilities Approach to Design, Systems Thinking and Social Innovation*. United Kingdom: Taylor & Francis;

Papanek, V. J. (1984). *Design for the real world: Human ecology and social change*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.;

Stroh, D. P. (2015) *Systems thinking for social change: a – practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.

5. ANEXOS –

Anexo A1

Bloco 1 – “Eu,empreendedora”:

“Voluntária no projeto Tutores de Bairro”

“Como dinamizadora do projeto,organizo eventos, faço contactos e promovo o projeto nas redes sociais”

“Trabalhei no Burguer King”

Bloco 2 – “A minha comunidade”

“O que gostaria de mudar na minha comunidade é a imagem que as pessoas têm da Quinta da Princesa.”

Bloco 3 – “Geração de ideias”

“Eu gostaria de mostrar as coisas boas que há e que se faz aqui na Quinta da Princesa. Há muitas pessoas que sabem dançar,cantar,ganham prémios desportivos,fazem graffitis brutais, até uma marca de roupa há, a Fortynine , porque o único autocarro que aqui passa é o 149”

Bloco 4 – “ A minha ideia”

“Criar uma revista física e virtual que promova o que há e se faz de bom na Quinta da Princesa”

Bloco 4.1 – “Proposta de valor”

Bloco 5 – “ Atividades principais”

“ Fazer entrevistas aos talentos da Quinta da Princesa”

“Fazer cobertura de acontecimentos importantes”

“Entrar em contacto com os entrevistados”

“Criar página de Facebook e Instagram”

Bloco 5.1 – “Recursos Humanos”

“Eu, Avelina”

“Colocar pessoas do bairro a fazer entrevistas”

“Alguém que escreva bem”

Bloco 5.2 – “Materiais e tecnologias”

“Impressora”

“Maquina fotográfica”

“Microfone”

“Papel”

Bloco 6 “Pessoas envolvidas”-

“Para quem?”

“Pessoas do Tutores de Bairro”

“Talentos da Quinta da Princesa”

“Com quem”

“Junta de freguesia – impressões”

“CTT – Distribuir a revista”

“Papeleria da Amora – Vender a revista”

Bloco 7 – “Distribuição”

“Online – Facebook/Instagram”

Bloco 8 – Projectos financeiras

“Custos – Impressora, Papel”

Receitas – *“Venda da revista a 3 euros”*

Bloco 9 – “Barreiras”

“Falta de dinheiro”

“Não aceitam entrevistas”

“Falta de tempo e apoio”

“Não é uma prioridade para mim fazer isto”

Bloco 10 – “Impacto”

“Questionários”

“Número de vendas de revistas”

Bloco 11 – “Escalabilidade

“Funciona mais a nível local”

Anexo A2 - Pré-teste 02

Bloco 1 – “ Eu, Empreendedora”

“Cozinheira, Trabalho com crianças, educadora, Maquilhadora “

Bloco 2 – “A minha comunidade”

“Apoio aos residentes seniores do bairro “

“Apoio às mães não há creches “

“Falta de espaços verdes “

Bloco 3 – “ Geração de ideias”

“Hortas comunitárias “

“Ensinar a comunidade sénior Inglês, Graffiti, Maquilhagem, Costurar, ensinar a mexer no telemóvel “

Bloco 4 – “ A minha ideia”

“Escola de saberes e prática da Quinta da princesa, a ideia é aproveitar os conhecimentos que existem no bairro e organizar workshops para que sejam transmitidos á comunidade sénior, também podemos trazer pessoas de fora para darem workshops como por exemplo os bombeiros da Amora. “

Bloco 4.1 – “Proposta de valor”

“Aprender não tem idade”

Bloco 5 – “Atividades principais”

“Falar com as pessoas do bairro que queiram contribuir com o seu conhecimento “

“Falar com profissionais de fora “

“Divulgar os workshops “

Bloco 5.1 – “Recursos Humanos”

“Eu faria a gestão do projeto “

“Pessoas para realizar os workshops “

Bloco 5.2 – Materiais e tecnologias

“ Espaço”

“ Água”

“ Mesas e cadeiras”

“ Lanche”

“ Projetor”

Bloco 6 “ Pessoas envolvidas”

Para quem?

“ População do Bairro, nomeadamente comunidade sénior. ”

Com quem?

“Com a população do Bairro”

“ Profissionais de várias áreas – exemplo: Bombeiros da Amora”

“ Comércio local”

“ Igreja”

Bloco 7 – “Distribuição”

“Flyers Porta a Porta”

“Flyer na mercearia”

“Workshops presenciais num espaço”

Bloco 8 – “Projeções financeiras”

Custos –

“Dinheiro para o espaço”

“Materiais para o workshop(papel,canetas,projectores”

“Receitas” -

“Doações para os organizadores”

Bloco 9- “Barreiras”

“Falta de tempo”

“Não é uma prioridade para mim”

Bloco 10 – “Impacto”

“nº de pessoas que viriam aos workshops”

Bloco 11 – “Escalabilidade”

“Poderia aplicar o mesmo modelo a outros bairros”

Anexo A3 - Pré-teste 03

Bloco 1 – “Eu, empreendedora”
<i>“Operadora de Call center - Venda de seguros, venda de produtos de beleza”</i> <i>“Professora de Castelhana e literatura. Socorrista, cuidar de pessoas acamadas”</i> <i>“Gosto de cantar, aprender, cozinhar comida da minha terra”</i>
Bloco 2 – “A minha comunidade”
<i>” Mudar o pensamento negativo das pessoas, Criar sentimentos de comunidade (colocar as pessoas a apoiarem-se mais, motivar as pessoas. ”</i>
Bloco 3 – “Geração de ideias”
<i>” Uma festa venezuelana para as pessoas aqui do Bairro, para as pessoas comerem comida Venezuela, dançar Salsa. Uma festa de reencontro pós quarentena. Ter um canal de youtube onde partilho as minhas receitas e apresento pratos típicos Venezuelanos.”</i>
Bloco 4 – “ A minha ideia”
<i>“Sabor á la vida” – é um conceito que explora a cozinha venezuelana aliada á sua cultura, alegria e festa. “Sabor a la vida” é o sabor que podemos encontrar nos pratos tradicionais que a Patty e na sua boa disposição. Sabor a la vida não fica pela cozinha. Em vídeos de youtube, no instagram ou no facebook podemos encontrar todo o sabor que a vida precisa.”</i>
Bloco 4.1 – “Proposta de valor “
<i>“Sabor a la vida” Alegria no prato e no dia-a-dia.</i> <i>Cultura Venezuelana em movimento – Workshops de cozinha Venezuela, Danças Latinas.</i>
Bloco 5 – “Atividades principais”
<i>“Filmar, editar, promoção nas redes sociais Instagram e facebook, criar conteúdo.”</i> Bloco 5.1 – Recursos humanos – “Eu, Paty” Bloco 5.2 – Materiais e tecnologias <i>“Computador, edição de vídeo, captação de vídeo, telemóvel.”</i>

Bloco 6 - Pessoas envolvidas –
Online – “Facebook, Instagram, whatsapp. Youtube (Comunicação) ”
Físico - “Entrega porta-a-porta, Restaurante Mari”

Bloco 7 – Distribuição
Online – “Facebook, Instagram, whatsapp. Youtube (Comunicação) ”

Físico - “Entrega porta-a-porta, Restaurante Mari”

Bloco 8 – Projeções financeiras
Custos - “ Ingredientes”
Receitas – “ Vendas”

Bloco 9 – Barreiras
“COVID 19”

Bloco 10 – Impacto
“Nº de vendas”

Bloco 11 – Escalabilidade -”
“ Vender para Lisboa”

Anexo B – Kit Empreendedor Social Oculito

EMPREENDEDOR SOCIAL OCULTO

por Pedro Sancho Ferreira

ESO – Empreendedor Social Oculito

ESO é uma ferramenta de Empreendedorismo Social que tem como objetivo desenvolver conceitos de projetos de Empreendedorismo Social, por pessoas sem experiência em gestão de organizações sociais e sem formação superior. Esta ferramenta tem como objetivo auxiliar o desenvolvimento conceptual de projetos sociais no âmbito de iniciativas de intervenção comunitária já existentes.

O uso da ferramenta deve ser feito com o acompanhamento de um mediador/ facilitador que ajude o empreendedor nesta jornada.

Para a sua implementação, a ferramenta recorre aos seguintes itens e técnicas:

Items:

Modelo ESO impresso em tamanho A3;

Post-its para registo da informação no momento de facilitação;

Ficha de projeto para registo da informação resultante de cada sessão;

Modo de Implementação

Duração: A implementação da ferramenta é realizada em duas sessões, cada uma delas com uma duração aproximadamente de uma hora e meia.

A primeira sessão tem como objetivo trabalhar do ponto 1 ao ponto 4 da ferramenta. Esta sessão foca o hétero-conhecimento do empreendedor, da sua comunidade e a ideia de projeto;

Este momento é crucial para o desenvolvimento dos projetos.

A pessoa que irá ajudar o futuro empreendedor durante a sessão, deve neste momento criar um ambiente favorável à partilha, aprofundar temas de grande interesse para o entrevistado e adequar a linguagem aos conhecimentos do futuro empreendedor.

Na segunda sessão o entrevistador deve focar a parte mais operacional do projeto, do ponto 5 ao ponto 11. Este momento é dedicado a uma parte mais operacional do projeto.

Técnicas: Sugere-se que o entrevistador use a “Técnica narrativa interpretativa”, que consiste numa conversa aberta com o empreendedor onde se pretende aprofundar questões colocadas ao entrevistado, com o objetivo de retirar o máximo informação.

O entrevistador deve ter em conta também a gestão de expectativas por parte do futuro empreendedor.

Materiais:

Modelo ESO impresso em tamanho A3;

Post-its para registo da informação no momento de facilitação;

Ficha de projeto para registo da informação resultante de cada sessão;

Materiais necessários: Modelo impresso, post-its, canetas;

Bloco de notas para o mediador

Guia para facilitadores

O bloco 1, “**Eu empreendedor**” é dedicada á exploração e mapeamento das competências e conhecimentos do o empreendedor auferem com base na sua experiência laboral ao longo da vida e as suas paixões, hobbies e interesses.

O bloco 2, “**A minha comunidade**”, dedica-se á exploração e reflexão acerca da comunidade onde o empreendedor está envolvido, pretende-se que o empreendedor analise a sua comunidade e indique problemas que gostaria de resolver e escolha um problema que mereça uma intervenção.

O bloco 3, “**Gerador de ideias**”, dedica-se á exploração de ideias que possam resolver o problema com base no seu conhecimento/competências, pesquisa de soluções semelhantes(benchmarking).

O bloco 4, “**A minha ideia**”, corresponde à sintetização da ideia definida. Neste bloco devemos descrever a ideia do projeto respondendo à questão: Através de...quero resolver ..., na minha comunidade”. De seguida deve identificar a proposta de valor.

O bloco 5, “**Atividade principal**” e os blocos complementares “Recursos Humanos e Materiais e tecnologias”, devem-se ao mapeamento das atividades principais que são necessárias para o desenvolvimento do projeto e à identificação de recursos humanos, materiais e tecnologias para a implementação do projeto.

O bloco 6, “**Pessoas envolvidas**” considera “Como posso envolver as pessoas que estou a ajudar no projeto?”, de seguida deve identificar possíveis parceiros.

O bloco 7, “**Distribuição**”, dedica-se á compreensão acerca das pessoas para quem vou distribuir o meu produto, da forma como o meu produto será distribuído e ao desígnio da forma como irei comunicar o meu produto ou serviço.

O bloco 8, “**Finanças do projeto**” é dedicado ao mapeamento de custos e receitas do projeto.

O bloco 9 “**Impacto**”, tem como objetivo mapear os indicadores de impacto da solução gerada.

O bloco 10, “**Escalabilidade**” induz o empreendedor a compreender de que forma pode escalar o seu Projeto para fora da comunidade.

O bloco 11, “**Barreiras**” dedica-se á exploração de barreiras que existam à não concretização do projeto.

EMPREENDEDOR SOCIAL OCULTO

Nome do(a)
empreendedor(a) _____

Nome do
Projeto _____

<p>1. Eu empreendedor(a) Onde trabalhei? Funções desempenhadas? Interesses, Paixões e Hobbies?</p>	<p>2. A minha comunidade 5 coisas que gostaria de mudar na minha comunidade? Destas 5 quais considero ser de urgente resolução? Que problema poderia resolver?</p>	<p>3. Gerador de Ideias Como posso resolver esse problema? Que ideias existentes podem resolver o problema?</p>	<p>4. A minha ideia Através de _____ _____ quero resolver _____ na minha comunidade</p>	<p>6. Pessoas envolvidas Como posso envolver as pessoas que estou a tentar ajudar no meu projeto?</p>	<p>7. Distribuição Para quem vou distribuir o meu projeto? Como distribuo o meu projeto? Como comunico o meu projeto?</p>	<p>9. Impacto Como posso medir o impacto do meu projeto?</p>
			<p>Identificar a proposta de valor do projeto</p>	<p>Com quem? Quem pode ser o meu parceiro?</p>		<p>10. Escalabilidade Posso levar o projeto para fora da minha comunidade?</p>
	<p>5. Atividade principal Quais são as atividades principais para entregar a proposta de valor do meu projeto?</p>	<p>5.1 Recursos humanos Quantas pessoas seriam necessárias? Quais seriam as funções dessas pessoas? 5.2 Materiais e tecnologias Que materiais e tecnologias seriam necessários para implementar o meu projeto?</p>		<p>8. Finanças do Projeto Custos Que custos existem para desenvolver este projeto?</p>	<p>Receitas Como posso gerar receitas com este projeto?</p>	<p>11. Barreiras Que barreiras existem á concretização do meu projeto? De que forma as posso ultrapassar?</p>

Fichas de Projeto

bloco 1 - "Eu empreendedor"

bloco 2 - "A minha comunidade"

bloco 3 - "Gerador de Ideias"

bloco 4 - "A minha Ideia"

bloco 5 - "Atividade principal"

bloco 6 - "Pessoas envolvidas"

bloco 7 - "Distribuição"

bloco 8 - "Finanças do Projeto"

bloco 9 - "Impacto"

bloco 10 - "Escalabilidade"

bloco 11 - "Barreiras"

NOTAS: