



Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação
Universidade Europeia

Beatriz de Sá Machado Maltez

**Design, coworking, empreendedorismo cultural e artístico.
Proposta do modelo CO-A para o Terceiro Sector.**



**Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação**
Universidade Europeia

2021

Beatriz de Sá Machado Maltez

**Design, *coworking*, empreendedorismo
cultural e artístico. Proposta do modelo
CO-A para o Terceiro Sector.**

Projeto apresentado ao IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management, realizado sob a orientação científica da Doutora Ana Margarida Ferreira, Professora Associada com Agregação do IADE – Universidade Europeia.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, deixo um agradecimento à Professora Doutora Ana Margarida Ferreira, desde o momento em que tivemos o primeiro contacto, ainda em tempo de licenciatura, até ao tempo disponibilizado a esta investigação, pelo ensinamento teórico, pela liberdade de pensamento e conhecimento sobre os projetos e áreas do maior interesse desta proposta. Agradecer também aos criadores dos projetos Now_Beato, Professor Fernando Mendes e *Mistaker Maker*, Lara Seixo Rodrigues, que disponibilizaram todos os recursos necessários para acompanhar a proposta e ajudar na sua construção.

Um segundo agradecimento a toda a instituição IADE e aos seus docentes pelos últimos cinco anos de educação, desde a licenciatura ao mestrado. Foi nesta instituição que tive o primeiro contacto com o design e me foram incutidos todos os valores que esta área transparece.

Por último agradeço a toda a minha família que me apoiou durante o processo, esforçando-se para eu me formar e crescer enquanto designer, profissional e indivíduo. Agradecer a todos os meus amigos e colegas, em especial a duas pessoas: Margarida Carvalho, colega e amiga de mestrado, que durante todo o trajeto que fizemos juntas, desde trabalhos curriculares até ao desenvolvimento das respetivas investigações, sempre disponibilizou tempo para me apoiar e ajudar no que estava ao seu alcance; e a José Pedroso, que sempre me apoiou e disponibilizou toda a compreensão e tempo para os diferentes momentos deste processo.

Palavras-chave

Gestão de design, design social, empreendedorismo social, design *thinking*, *coworking*, inovação social, sustentabilidade

Resumo

No âmbito do Mestrado de Design Management, estruturou-se uma investigação que visou o desenvolvimento de uma proposta de resolução de problemas sociais, baseada num modelo de interação entre parceiros, sectores e comunidades a partir de cocriação e *coworking*, de modo a seres desenvolvidas competências de empreendedorismo artístico e cultural nas mais diversas comunidades. Esta proposta vem responder a um conjunto de problemáticas identificadas ao longo da investigação e na perceção das necessidades e o novo entender da sociedade, aliado à procura de novos projetos e apoios.

O projeto desenvolvido de suporte à investigação, materializado no modelo descrito, resulta numa abordagem em rede entre três sectores de atividade e tem como objetivo proporcionar um espaço para todos, focado na multidisciplinidade, que promova um ambiente criativo e sinérgico, fortalecendo as ligações e provando que com diferentes competências e áreas de conhecimento em interação e sinergia é possível criar projetos de grande valor.

O modelo conceptualizado, pensado para um espaço *coworking* e apelidado de CO-A, complementa-se com uma plataforma digital e com recursos, tal como um *toolkit*, de modo a otimizar os objetivos desta investigação. Para a divulgação e promoção das experiências e dos produtos/serviços resultantes destes processos de interação foi equacionada uma revista e um evento/exposição. O modelo/proposta é desenvolvido com base nos conhecimentos adquiridos em áreas como design *thinking*, gestão de cadeia de valor e *branding*.

Em termos metodológicos e no que diz respeito à investigação, foi também feita uma revisão literária dos principais conceitos do trabalho, assim como uma recolha de dados pela análise de casos de estudo, a partir do modelo *Canvas*, que permitem entender melhor como funcionam os sectores de atividade económica, nomeadamente o Terceiro Sector, as comunidades e os processos de funcionamento logístico. Este trabalho de análise suportou a proposta desenvolvida, validada posteriormente por especialistas na área do *coworking* e associação do Terceiro Sector.

A iniciativa para o desenvolvimento deste modelo de interação proposto surge com a investigação realizada sobre o Terceiro Sector, conceitos de *coworking*, cocriação e design e ainda sobre casos de estudo inovadores em território nacional. A adoção deste modelo permite a adaptação a diferentes realidades sociais e territoriais de forma a responder aos problemas sociais de cada realidade.

Existem já alguns projetos a nível nacional e internacional com a missão, visão e valores muito idênticos a este modelo de interação. Contudo, são apresentadas formas de funcionamento e logística de adaptação a diferentes contextos sociais e territoriais, neste modelo proposto, diferenciais, assim como conceitos dos diversos sectores económicos e criativos, aqui direccionados ao Terceiro Sector e que responde, com base na investigação, diretamente às necessidades nacionais.

Keywords

Design management, social design, social entrepreneurship, design thinking, coworking, social innovation and sustainability.

Abstract

Regarding the Masters of Design Management, an investigation was structured to develop a proposition of resolution some social problems, based in a interactive model between partners, sectores and communities through cocriation and coworking, in order to achieve artistic and cultural entrepreneurneship skills and spread them across several communities. This proposal is a response to questions that arised during investigation and in the perception of needs and problems in society, alied with new projects and support. The project developed to suport our investigation, described in this article, is the result of a network approach regarding three activity sectors and its main goal is to give space for everyone, focus in multidisplinary, that promotes na creative a synergetic enviorement boosting connections and proving that with diferente competencies and know-how interacting with each other it is possible to create great added value projects.

The conceptualized model thought for a coworking area and named CO-A, is complemented with a digital platform and resources, as toolkit, to optimize this investigation goals. To promote the experiences and products/services resulting from this interaction process would be interesting to do a magazine and an event/exposition. The model/proposal is developed with Design Thinking tools, Value Chain Management and Branding.

Methodologically speaking, and regarding investigation, it was also done a Literature Review of the main working concepts, as well as gathering data from case study, through canvas model, which allow to better understand who diferente activity sectors work, namely in the third sector, the communities, and the logistics of the proposal. This paper of analyses suportes the developed proposal and was latter confirmed by coworking specialist and Third Sectors associations.

This model was developed because of a Third sector investigation, coworking concepts, cocriation and design and some innovative case studies in Portugal.

There are already some national and international projects with a mission, vision and values identical to this interactive model. Despite that, it is presented working ways and adaptive logistics to different social and territorial contexts, as well as concepts from several economic and creative sectors, directed to the Third Sector which respond directly, based on this study, to national needs.

Índice

Glossário.....	15
Introdução.....	20
1.Enquadramento Geral.....	22
1.1. O design social e design como estratégia.....	22
1.2. Inovação e inovação social.....	23
1.3. Terceiro Sector.....	24
1.4. Empreendedorismo e empreendedorismo social.....	25
2.Enquadramento Específico.....	28
2.1. Empreendedorismo cultural e artístico.....	28
2.2. O processo da cocriação.....	29
2.3. O <i>coworking</i> como mais valia para a colaboração.....	31
3.Questões de investigação.....	33
4.Casos de Estudo.....	35
4.1. Portugal 2020 (Portugal Inovação Social).....	35
4.2. Incubadora Regional de Inovação Social – Iris.....	39
4.3. Oeiras Valley.....	43
4.4. Nova SBE.....	46
4.5. Manicómio (Now_Beato).....	49
4.6. Mistaker Maker.....	51
5.Criação de um modelo de interação.....	54
5.1. Pesquisa, objetivos e definição do conceito do modelo da proposta.....	55

5.2. Desconstrução do pensamento da proposta.....	57
5.3. Definição e pressupostos da proposta.....	61
5.3.1. Tendências atuais benéficas para a proposta.....	61
5.3.2. Segmentação de tendências e consumidor da proposta.....	62
5.4. Modelação da proposta.....	66
5.4.1 Marketing mix.....	68
5.4.2. Estratégia direta.....	68
5.4.3. Análise swot.....	69
5.4.4. Análise pestal.....	70
5.4.5. 5 Forças de Porter.....	70
5.4.6. The Costumer Journey Canvas.....	71
5.4.7. Concept board do espaço CO-A e do evento.....	73
5.4.7.1. Concept board da revista e da plataforma.....	74
5.5. Toolkit.....	75
5.6. Business Model Canvas da proposta.....	76
6.Diferenciação da proposta em comparação com outros projetos	77
7.Validação da proposta.....	78
Conclusão.....	81
Bibliografia.....	85
Netgrafia.....	90
Anexos.....	95

Anexo I: Business Model Canvas – Portugal 2020 (Portugal Inovação Social).....	95
Anexo II: Business Model Canvas – Iris.....	96
Anexo III: Business Model Canvas – Oeiras Valley.....	97
Anexo IV: Business Model Canvas – Nova SBE.....	98
Anexo V: Business Model Canvas – Manicómio (Now_Beato).....	99
Anexo VI: Business Model Canvas – Mistaker Maker.....	100
Anexo VII: Fazunchar – Projecto do Mistaker Maker.....	101
Anexo VIII: <i>Data e Imersão</i>	103
Anexo IX: Business Objective and Context da proposta.....	104
Anexo X: Material Value Chain da proposta.....	105
Anexo XI: The Costumer Journey Canvas.....	106
Anexo XII: Toolkit da proposta.....	107
Anexo XIII: Brandguidelines da proposta.....	126
Anexo XII: Resumo da proposta apresentada na fase de teste.....	136

Índice de figuras

Fig 1: Base das políticas de empreendedorismo.....	27
Fig 2: Abordagem sobre empreendedorismo cultural e artístico.....	28
Fig 3: Esquema simplificado do processo Human Centered Design.....	54
Fig 4: 3 Pilares.....	56
Fig 5: IDEACÃO.....	57
Fig 6: <i>DATA</i>	60
Fig 7: Imersão.....	67
Fig 8: Esquema do Marketing Mix.....	68
Fig 9: The Customer Journey Canvas.....	72
Fig 10: Concept board do espaço e evento.....	73
Fig 11: Concept board da revista e plataforma.....	74
Fig 12: Capa e introdução do Toolkit (anexo XII).....	75
Fig 13: Business Model Canvas da proposta.....	76
Fig 14: Tabela comparativa.....	77

Glossário

Análise pestal:

A análise pestal pretende analisar o macro ambiente onde o produto/serviço intervêm, compreendendo a política, economia, tecnologia, ambiente e social (Leandro Borges, 2017).

Análise de Porter:

As 5 forças de Porter permite analisar o ambiente competitivo e determina o posicionamento do produto/serviço. O nome é dado por Michael Porter e publicado pelo mesmo em 1979 num artigo intitulado “Como as forças competitivas moldam a estratégia”. Esta análise avalia o poder do consumidor sob o produto/serviço, o poder de negociação dos fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos/serviços substitutos e a ameaça da entrada de novos concorrentes (Marcelo Nakagawa, 1998).

Análise swot:

Criada na década de 1970 por Albert Humphrey, consultor de negócios e especialista em gestão organizacional, a análise swot é definida como uma ferramenta ou estratégia para avaliar a posição competitiva de uma organização/empresa no mercado. A partir desta análise são definidos os fatores internos e externos do produto/serviço, apontando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Business Model Canvas:

Este modelo foi criado por Alexander Osterwalder e passa por um modelo único, dividido em blocos, onde é possível construir a atividade de negócio e descrever o produto/serviço. Este modelo propõem um resumo apresentado em nove âmbitos: parcerias chave; atividades chave; recursos chave; proposta de valor; relações; canais; segmento de clientes; fluxo de receitas e estrutura de custos (Moura, 2014).

Concept Board:

É um painel de referências visuais para representar o conceito do produto/serviço. Permite apresentar e passar a ideia do conceito de forma simplificada a partir de cores, espaços, referências e tudo o que permite entender o conceito de forma global (Prof.^a Ana Paula, 2015).

Cocriação:

A cocriação refere-se à participação do cliente na cadeia de valor e no processo produtivo (coprodução), assim como o envolvimento do mesmo em atividades como design, desenvolvimento de novos produtos e serviço, e manutenção. Grönroos e Ravald (2011) afirmam que a cocriação se relaciona com o valor criado conjuntamente entre fornecedor e cliente. Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentaram o termo cocriação e o modelo DART (diálogo, ação, risco e transparência) na perspectiva do consumidor na interação e relação com as empresas.

Coworking:

Brad Neuberg, programador, surge com o conceito em 2005 quando cria um espaço de trabalho em forma de *open space* para programadores. Instalou o espaço num colectivo feminista na Califórnia e nomeia-o como “coworking group” (Jackson, 2013).

Design Thinking:

O *Design Thinking* é uma abordagem de colaboração que promove equipas multidisciplinares. O HCD – kit de ferramentas (2009) da IDEO diz-nos que o processo é desencadeado por um desafio estratégico e deve partir da identificação dos desejos e necessidades dos *stakeholders*.

Data:

O passo Data, que pertence ao processo de investigação do *design thinking*, analisa e sintetiza os dados recolhidos no desenvolver de um projeto e são organizados em padrões, ajudando a compreensão do problema que será trabalhado (MJV, 2020).

Design social:

No 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, destacam-se algumas definições do que é o design social, entre as quais: Design social é uma ferramenta de inovação e de comunicação, transformando necessidades em produtos e sistemas eficazes, do ponto de vista económico, social, cultural e sustentável (Casa & Mercado, 2012).

Economia social:

“(…) A economia social é uma expressão que designa um espaço socioeconómico. Um espaço que é primordialmente um conjunto de organizações, mas que abrange também um leque de práticas que o integram apenas em função da sua própria natureza.” (Namorado, 2017, p.1).

Empreendedorismo:

“Análise de como, por quem e com que efeitos, as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas” (Shane e Venkataraman, 2000, p. 218). Concretiza-se a partir de um negócio que acrescenta valor para os empreendedores ou sociedade, apostando na inovação para tirar partido das oportunidades existentes ao mobilizar recursos para atingir fins económicos (Brouard & Larivet, 2009).

Human centered design:

É um processo centrado nas pessoas para as quais se projeta e termina com novas soluções personalizadas para responder às necessidades. O *HCD (Human Center Design)* tem como objetivo a criação de uma profunda empatia com as pessoas, partilhando o que se fez com o cliente final e lançando sua nova solução inovadora no mundo (IDEO).

Ideação:

A ideação é um passo do processo de investigação do *Design Thinking* e procura explorar o pensamento de forma livre e criar ideias inovadoras e posicionamento do produto/serviço, respondendo a certos parâmetros já desenvolvidos (MJV, 2020).

Imersão:

A imersão é um dos passos iniciais do processo de investigação do design *thinking*. Este passo determina os limites da ação, levantando os dados de interesse e a análise dos consumidores (MJV, 2020).

Inovação:

Inovação é o centro da melhoria dos padrões que assentam sobre um indivíduo, sociedade, instituição (lucrativa ou não), sistemas e processos. Os processos de inovação ajudam a entender de forma atual as mudanças sociais e económicas (Manual de Oslo, 2018).

Just in time:

Segundo o dicionário financeiro, o conceito *just in time* pertence á gestão empresarial no que toca ao planeamento na redução de desperdício. Significa produzir no momento exato, indicando quais as necessidades atuais e produzindo apenas para as mesmas.

Marketing mix:

O termo remete a Neil Borden em 1949 e é considerada uma estratégia de marketing operacional. Esta estratégia, conhecida também como os 4 P'S, analisa a competência do marketing do negócio na vertente do produto, preço, promoção e ponto de venda (Serrano, 2016). Hoje é também usado o conceito dos 8 P'S, "são consideradas duas vertentes complementares: a possibilidade de extensão dos P's associados ao marketing de serviços ao sector industrial e a possibilidade de inserção de um novo P relativo às Parcerias." (Ribeiro, 2015).

Terceiro Sector:

Segundo Ruth Cardoso, o Terceiro Sector é uma esfera pública constituída por privados em benefício da sociedade, num conjunto de ações particulares para o bem-estar (Melo Neto, 2001).

Toolkit:

Toolkit traduz-se como "Kit de ferramentas" e é um conjunto ferramentas e recursos adicionais ao projeto. Estas ferramentas e recursos têm alguma

adaptabilidade às diferentes funções e realidades (Cambridge University Press, 2020).

Stakeholders:

Segundo o dicionário financeiro, a palavra *stakeholders* remete para “grupos de interesse”. Este grupo é definido por grupo que tenham algum tipo de interesse de e para o processo. Os *stakeholders* podem ser divididos por classes de interesse de forma a melhorar a gestão e trabalhar de forma direta e personalizada.

Value Chain:

Porter definiu um esquema comum a todos os negócios, dividindo as atividades em primárias, secundárias e de suporte. Esta esquematização procura identificar e definir o negócio na sua logística (Serafim, 2013).

Introdução

O presente trabalho de mestrado visou, através de métodos de design e processos colaborativos, desenvolver uma investigação que suportasse a criação de uma proposta de modelo de interação entre *stakeholders* e construção de competências empreendedoras, criativas e inovadoras no Terceiro Sector. Em conjunto com os *stakeholders* e depois de explorar os tópicos de design enquanto processo, foi conceptualizada um modelo adaptado à realidade nacional. Contudo, olhando para os valores e visão do projeto, considera-se relevante que o “guião” possa ser adaptado a várias regiões e realidades contextuais, construindo-o de forma flexível para que seja um modelo de possível resposta a problemas sociais.

Segundo Ferreira (2008) e Margolin (2014), o designer ocupa um espaço de argumentação entre o presente e o futuro da sociedade. De acordo com o autor Fernandes (1994) e Tachizawa (2007), a sociedade pode ser equacionada em três sectores: O Primeiro Sector, composto pelo Estado e de origem pública; O Segundo Sector, do qual faz parte o mercado, as entidades de origem e finalidade privada; E, por último, o Terceiro Sector, onde agentes privados atuam oferecendo bens e serviços públicos e têm finalidades públicas independentes. Olhando para o Terceiro Sector, onde se desenvolvem os projetos sociais, Carlota Quintão, uma das autoras que mais tem investigado este mesmo tema, apresentou no V Congresso Português de Sociologia em 2004 a seguinte definição para o mesmo:

“Conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos – designados frequentemente e de forma simplificada por Estado e Mercado.”

(Quintão, 2004, p.2)

As organizações sem fins lucrativos, as mesmas que refletem o Terceiro Sector no mercado, assumem uma missão de cariz social, ou seja, têm como objetivo dar resposta a um determinado problema social recorrendo a uma diversidade de mecanismos e ferramentas para o solucionar (Campos, 2013).

Desta forma, entendendo agora melhor o papel de cada sector e analisando a afirmação que compreende que o design pode ser criador de modelos para projetos sociais,

compreende-se que os dois tópicos temáticos, o design e o Terceiro Sector, são compatíveis. Podemos entender esta abordagem como o encontro de um *gap* entre estes temas e a mesma faz uma proposta com base na observação de alguns casos e uma oportunidade para desenvolver um projeto de base de design, inovação e colaboração neste sector. A investigação feita nesta proposta pretende também entender como podemos, a partir de um projeto, tirar partido de alguns sistemas e métodos dos outros sectores e trazê-las para o Terceiro Sector, assim como criar sinergias e minimizar a separação entre os mesmos. A proposta propõe trazer conceitos de empreendedorismo e design para um sector não espetável e incutir estes mesmos conceitos para comunidades e problemas sociais.

O autor Ferreira (2003) compreende a necessidade de uma visão mais empreendedora quando olhamos para projetos sociais, na qual conceitos como a inovação, criatividade, a sociedade e o progresso em harmonia sejam a abordagem para o desenvolvimento desta visão. Atualmente é reconhecida, por alguns, a necessidade de criar e promover novos e diferentes modelos em que a base se foca na sinergia entre desenvolvimento, sucesso empresarial e progresso social (Costa, 2012).

Nessa medida, esta proposta tem como objetivo um conjunto de recomendações de interação e construção de competências. Tem como principais valores a inclusão social, o desenvolvimento do empreendedorismo e do Terceiro Sector, trabalhar solução para problemas sociais de diferentes origens e criar de forma inovadora, sinérgica e colaborativa competências tangíveis. Para responder a estes valores, a proposta intervém nos diferentes sectores e áreas a partir da multidisciplinidade.

1. Enquadramento Geral

Neste capítulo são apresentados os conceitos que sustentam o início desta investigação, aprofundando os conceitos de design, de inovação e do Terceiro Sector. As escolhas das temáticas baseiam-se, não só, na procura de conhecimentos para capacitar o desenvolvimento do modelo apresentado mas também para compreender as possibilidades das áreas de intervenção e a mais valia das mesmas.

1.1. O design social e design como estratégia

No livro “*Design for the real World*” de Papanew (1971), numa altura de evolução do paradigma, compreende-se que deveríamos seguir um caminho alternativo para o que é o design, deixando de ser voltado para o mercado e passando a olhar para o indivíduo e para a comunidade. Na pesquisa “*Mapping Social Design: Research and Practice*”, levado a cabo por Armstrong et al., em 2014, a mesma oferece uma visão sobre a diversidade do papel do designer no campo social. A forma de atuação do design neste âmbito, segundo os autores, passa por resoluções de problemas sociais até práticas relacionadas com a inovação. O design social pode ser retratado como um conjunto de princípios, desde a relação próxima entre a comunidade e o designer, o objetivo de responder a necessidades e desejos da sociedade (Couto, 2015). A visão atual da cultura do design prevê que seja uma atividade capaz de perceber os sinais de mudança de uma sociedade e que esteja pronta para transformar estratégias de inovação (Maslow, 1954). Munari em *Artista e Designer* (1984), passa a ideia de que o designer não é um criativo individual, mas sim de grupo e comunidade. Segundo o autor, o designer deve criar sem estilo e obter um resultado lógico para o problema que foi apresentado, tendo em conta componentes externas como matéria, técnicas, paradigmas e custos. Munari, nesse mesmo livro, escreve que o designer trabalha em grupo para uma comunidade, sempre com o objetivo de melhorar o projeto e torná-lo o mais lógico possível. O designer como investigador pode alargar o mercado, propondo soluções criativas e ajustadas a novos problemas, tentando sempre chegar à maior eficácia com o menor custo. O design passa, segundo a nossa recolha de informação, por processos inovadores e criativos, destinados à resolução de problemas e é já visto por vários especialistas como uma mais valia para problemas sociais. A base e estudo que o design pratica sobre a

temática da inovação é algo que oferece soluções diferenciadas capazes de trabalhar as várias dimensões da inovação.

1.2. Inovação e inovação social

O Manual de Oslo, desenvolvido em conjunto com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), apresenta quatro vertentes de inovação tratando-se de dimensões processuais, organizacionais, *marketing* e inovação de produto/serviço. Segundo o Manual de Oslo, a mesma designa a inovação como o desenvolvimento de um produto/serviço novo ou significativamente melhorado, assim como um processo que seja introduzido no mercado, não tendo que ser inédito (Manual de Oslo, 2015).

Ainda no Manual de Oslo, lançado em 1990 numa primeira edição e depois reeditado em 2005, já numa terceira edição, onde foram atualizadas definições no ramo da inovação, focadas numa abordagem mais atual e inclusiva, o mesmo apresenta uma perspetiva da necessidade de consciência e atitudes direcionadas á sustentabilidade ambiental e social na dimensão da inovação, sempre a prol da sociedade.

A inovação social cresce a partir de transformações e exigências feitas pela sociedade (Lévesque, 2014). Os autores Tarrdif e Harrison, em 2005, apresentam a inovação social em cinco dimensões de atuação: A transformação, que olha para o contexto; O carácter inovador, que analisa o tipo de economia ao qual pertence e que modelos podem ser gerados da implementação da mesma; As características da inovação, onde se analisa o tipo de inovação, a escala da mesma e os objetivos; Os *stakeholders*, onde os mesmos são descritos; E por último a dimensão dos processos, onde se foca os meios, restrições e coordenação. Bignetti, em 2011, apresenta aspetos de valor da inovação social como a o incentivo da colaboração e cooperação como forma de atuação; o foco nas ações comunitárias como benefício para uma comunidade; a ideia de criar soluções de forma continua acompanhando a evolução dos problemas; e a troca de conhecimentos e difusão dos mesmos dentro de uma comunidade. Estes aspetos, em conjunto com as dimensões referidas e as iniciativas a crescerem nesta área, são para nós, uma evidência de agregação de valor a qualquer sociedade. O Gabinete de Consultores de Política Europeia definiu que a inovação social faria parte da estratégia Europa 2020, considerando que a mesma pode oferecer um caminho para enfrentar os desafios da sociedade (BEPA, 2009). Num panorama nacional, foi criada em 2015 a iniciativa Portugal Inovação Social com o objetivo de dinamizar e desenvolver o sector de economia social.

1.3. Terceiro Sector

Segundo alguns autores (França-Filho, 2002; Campos e Ávila, 2012), o termo Economia Social tem origem europeia no século XVIII, quando as dificuldades da população passam a ter um papel de relevância para associações populares, cooperativas, mutualidades e, mais tarde, fundações. Ligado a esta Economia Social e dado o tamanho e relevância dos problemas sociais, surge o Terceiro Sector na sequência da crise económica global na década de 1970. O surgimento do Terceiro Sector tende a focar a concretização de modelos regulamentados, tanto a nível económico como social (Osborne & Gaebler, 1993).

Segundo Melo (2001) o Terceiro Setor divide-se em: Associações, que representam organizações que exercem atividades conjuntas ou defendem interesses comuns; Organizações de caridade, voltadas para a beneficência; Organizações não governamentais, que neste caso focam-se na luta pelos direitos; e por último, Fundações privadas que apresentam uma vertente de parceria entre o Segundo Sector e o Terceiro Sector.

A publicação de vários documentos pela União Europeia indica, segundo a nossa análise, não só a crescente importância política do Terceiro Sector, mas também a vontade por parte dos responsáveis europeus ao desempenharem um papel mais ativo no mesmo (Anheier, 2003). Em 2017 foi criado o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, tendo como objetivo servir de orientação para atingir resultados eficazes na área social, permitindo dar resposta aos desafios atuais e futuros, satisfazendo assim as necessidades essenciais da população e aplicando os direitos sociais já instituídos. Os Estados Membros, as instituições da União Europeia, os Parceiros sociais, entre outros intervenientes, são considerados solidariamente responsáveis pelo cumprimento dos princípios e direitos definidos no Pilar Europeu dos Direitos Sociais. A abordagem europeia atual caracteriza-se por, entre outras:

“Conceber o Terceiro Sector a partir de uma logística económica plural, assumindo que as organizações podem integrar princípios e mobilizar recursos, assim como contemplar a economia monetária e não monetária; Posicionar conceptualmente as organizações, ocupando um espaço económico, social e político intermediário entre o sector público, o sector privado lucrativo e a esfera doméstica.”

(Quintão, 2011, p.7)

Nesta forma de entender o Terceiro Sector e assumindo a importância do mesmo, é relevante que este ofereça “uma comunicação eficiente, suportada por estratégias e canais eficazes na gestão de relacionamento com múltiplos *stakeholders*.” (Azeredo et al., 2010, p.269). Correia, em 2011, acrescenta que o fator relevante para as organizações é a comunicação para o seu público, a frequência da comunicação e a forma como apresenta a mesma. Correia (2011) afirma ainda que é necessário que a forma como as organizações se apresentam apelem às emoções, mas sem manipular, partilhando valores e sentimentos que motivem a sociedade a agir. Para conseguir concretizar este tipo de comunicação é necessário segmentar o público, de forma a criar uma estratégia direta. Na segmentação deste público, Meneghetti, Silva e Souza em 2008, divide o mesmo em cliente final, doadores, poder público, parceiros e imprensa. Cada público alvo pretende compreender a comunicação de uma forma específica para um fim personalizado. Segundo o mesmo autor, há nove dimensões e objetivos da comunicação estratégica no Terceiro Sector: a comunicação Organizacional, Institucional, Humanista, Cultural, Captação de recursos, Filiação, Prestação de contas, Lobby e Política.

1.4. Empreendedorismo e empreendedorismo social

Outro dos temas que a União Europeia vem a estudar e implementar é o empreendedorismo, onde a Comissão Europeia, em 2003, define o conceito como uma atitude, seja mental ou comportamental, no processo de criação e desenvolvimento, tendo como foco o risco, criatividade e inovação. As estratégias para o empreendedorismo estão relacionadas com o impacto individual, institucional, social e económico. Com base em afirmações da autora Alzira Marques (2002), uma das metodologias que pode ser utilizada pelo empreendedor é um método que passa pelos seguintes passos: Definir o problema e oportunidades; medir o desempenho; avaliar as oportunidades e causas; melhorar o desempenho e controlar o mesmo. A autora considera este um método eficaz para desenvolver um projeto de empreendedorismo com uma possibilidade grande de encontrar uma solução eficaz.

A maior parte das estratégias e programas analisados no relatório da Comissão Europeia “Entrepreneurship Education: A Road to Success. A compilation of evidence on the entrepreneurship education strategies and measures” têm como objetivo aumentar o interesse do(s) grupo(s) alvo no tema empreendedorismo, aumentando a consciencialização, oferecendo conhecimentos específicos e proporcionando

experiências práticas e interação direta. Nas conclusões do Conselho Europeu em dezembro de 2014, o mesmo salienta que o empreendedorismo é a prioridade estratégica para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Consequentemente, os Estados Membros são convidados a incentivar o desenvolvimento dum abordagem coordenada entre a educação e o empreendedorismo no sistema de formação do cidadão em todos os escalões do mesmo. O Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020 reafirma mais recentemente que é o empreendedorismo que faz com que a economia europeia se torne mais competitiva e inovadora.

Olhando para um panorama nacional português, o empreendedorismo ganhou uma maior dimensão numa altura de crise e desemprego, aparecendo como uma nova resposta às necessidades da sociedade (Quintão, 2004). Segundo um estudo da *Global Entrepreneurship Monitor*, feito em vários países da União Europeia, encontrou-se um aumento da Taxa de Atividade Empreendedora em Portugal de 4% de 2004 para 2007, o que mostra uma maior aderência por parte da sociedade (Caires, 2008). Em 2008 foi fundado em Portugal o Instituto de Empreendedorismo Social, que tem como objetivo incentivar o conceito no país, caracterizando o mesmo como uma abordagem inovadora para a resolução de problemas sociais de forma transparente e sustentável, capaz de ser flexível a diferentes contextos e que tenha um impacto social (Forjaz, 2010).

Quando o empreendedorismo passa a ter um objetivo de impacto social, encontramos o conceito de empreendedorismo social, conceito esse que utiliza as ferramentas para propósito da sociedade, envolvendo-se diretamente com a comunidade (Grisi, 2008). O autor Zahra et al., em 2008, olha para o empreendedorismo social como atividades e/ou processos que têm como objetivo explorar oportunidades com o intuito de criar, de forma inovadora, o que se chama “riqueza social”, através de organizações. De forma geral, o empreendedorismo social pode atuar de forma local ou virado para o mercado externo, procurando oportunidades sociais a uma escala mais personalizada ou global (Lopes, 2012). Segundo Melo Neto (2002), o empreendedor privado apresenta uma atitude e uma metodologia voltada para o mercado e para o desenvolvimento financeiro, enquanto o empreendedor social utiliza a forma coletiva, a partir de participação e integração e o seu desempenho é medido pelo impacto social.

Analisando um estudo realizado pelo *Institute for the future (Silicone Valley)*, levado a cabo por um departamento de investigação independente fundada em 1968 no *Rand Corporation* e apresentado pela consultora de inovação empresarial *Intuit*, o mesmo apresenta o fenómeno do empreendedorismo social como um novo conjunto de *stakeholders* que podem fazer parte dos seguintes grupos sociais: profissionais vindos de atividades empresariais por conta de outrem; Estudantes das escolas onde é dada a formação do conceito empreendedorismo; Imigrantes qualificados; Pessoas, principalmente mulheres, que trabalharam em tempo parcial ou em *Home Office*.

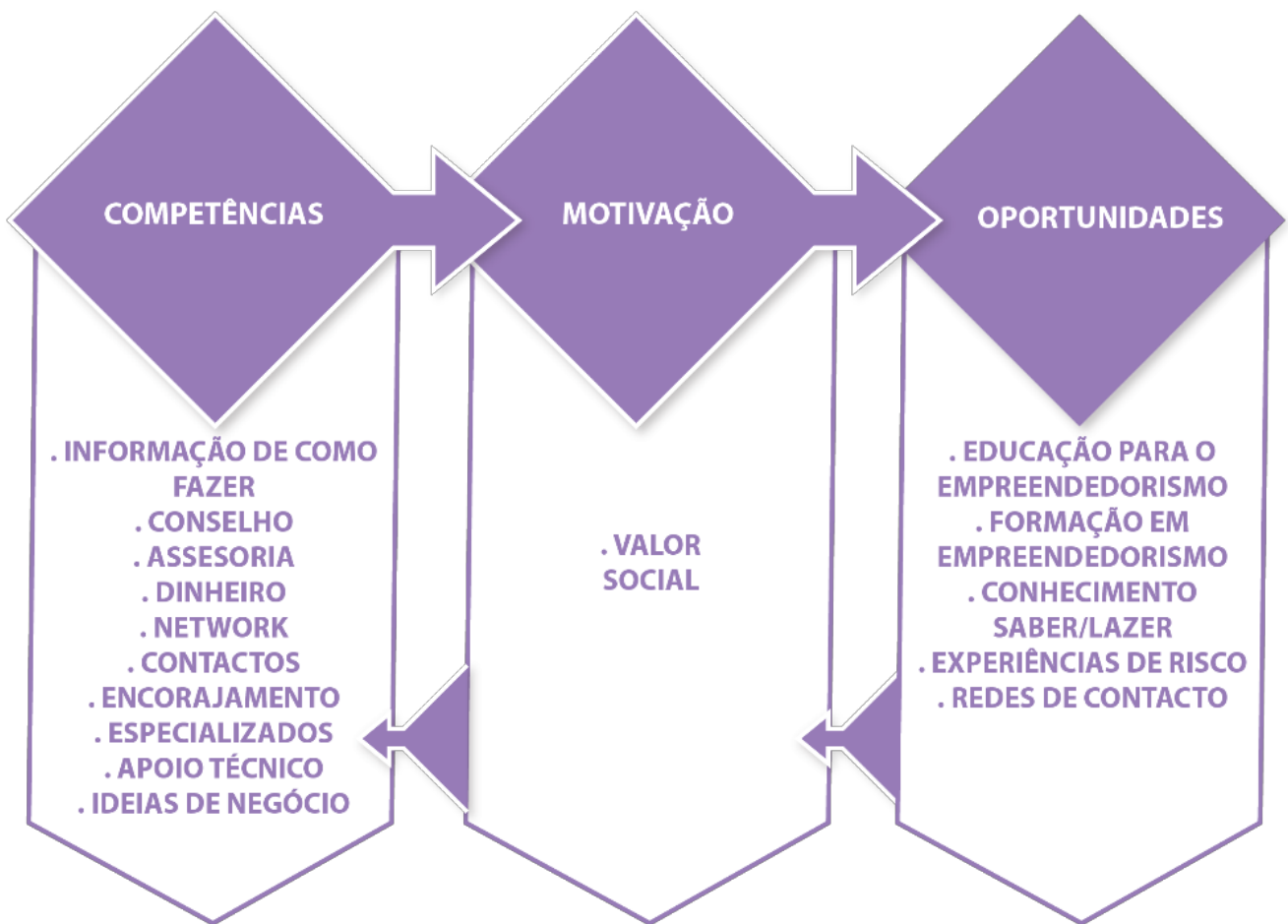


Fig 1: Base das políticas de empreendedorismo. Design da autora.

2. Enquadramento Específico

Neste capítulo os conceitos e as temáticas são aprofundados de forma a especificar a intervenção desta investigação. São aqui também apresentadas ferramentas e modelos de atuação e criação onde é possível explorar a inovação, criatividade e pensamento empreendedor.

2.1. Empreendedorismo Cultural e Artístico

Da mesma forma que surge o empreendedorismo social, a partir da relevância da economia social, surge também a “economia cultural” e, com ela, o empreendedorismo cultural e artístico. A valorização da “economia cultural” vem fortalecer o princípio do produto cultural, recaindo sobre a inovação cultural e simbólica, produtos de experiências e processos intangíveis (Caves, 2000; Lampel, 2009; Lant, 2009; Shamsie, 2009; Townley, 2010; Beech, 2010). Assim sendo, o valor simbólico é sobreposto, na “economia cultural”, ao valor utilitário (Benhamou, 2001; Ravasi, 2013; Rindova, 2013) e acaba por dar ao artista um papel de empreendedor (Menger, 2001).

A ideia do empreendedorismo cultural está ligada á capacidade artística e empresarial do individuo ou comunidade, capacidades essas que podem passar por mão de obra, gestão de negócio e noção de toda a produção do produto ou serviço, bem como competências criativas (Mcrobbie, 1998).



Fig 2: Abordagem sobre empreendedorismo cultural e artístico. Design da autora (resumo inspirado no esquema de Eduardo Davel e Maria Amélia Junduriani Corá, 2017).

2.2. O processo de cocriação

Em paralelo com conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo social, cultural ou artístico, economia social e cultural, entre outros conceitos, também há processos de criação e métodos que ganham força, apesar de alguns já serem utilizados pelos designers como forma de trabalho há algum tempo. Por outro lado, e ao mesmo tempo, o consumo da sociedade transforma-se também e o desenvolvimento de novos produtos e serviços passam a usar abordagens de interação com ciclos mais curtos como a criação de ambientes de interação e difusão de conhecimento, combinado com o desenvolvimento do empreendedorismo (Freire; Maruyama; Polli, 2017). Esta ideia de interação e consumo partilhado apresenta benefícios para as várias partes envolvidas no processo, além de criar um sentido de cidadão ativo em grupo e em sociedade, assim como no próprio mercado (Botsman; Rogers, 2011). Segundo Payne e Frow (2007), o objetivo da gestão da experiência da partilha passa por aperfeiçoar as relações entre todos os *stakeholders* e construir um sentimento de lealdade, devendo a mesma ser desenhada para segmentos específicos. O conceito de valor para o consumidor surge explicado, por Payne, Storbacka e Frow (2007), como uma experiência interativa direcionada aos valores dos consumidores. É necessário criar um ambiente no qual o consumidor final tenha a oportunidade de desenhar experiências personalizadas no que toca ao consumo e, dessa forma, o mercado passa a ser um “fórum” através da cocriação e passa a ter um papel de potencializador de troca de experiências (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

O termo cocriação foi apresentado á comunidade empresarial pelos autores Prahalad e Ramaswamy em 2004, descrevendo-o como uma necessidade quando o mercado começa a mudar de uma visão de empresa centrada no produto para experiências de consumo personalizadas, com os clientes informados, em rede e com poderes cada vez mais ativos na cocriação de valor em conjunto com as empresas. Os mesmos autores afirmam que a cocriação acontece “(...) por meio de interações personalizadas que são significativas e sensíveis para um cliente específico (...), é a base do valor exclusivo para cada indivíduo.” (Prahalad; Ramaswamy, 2004, p. 32). Assim sendo, durante o processo de cocriação, o mesmo “(...) explora as perceções, os conhecimentos, as competências e a criatividade de todos os participantes de forma valiosa.” (Ramaswamy; Gouillart, 2010, p.247). O processo de cocriação de valor tem quatro formas fundamentais de atuação: Modelo mental de experiências; Interações a partir de contextos; Plataformas de *engagement*; e ainda Economia das redes (Ramaswamy; Gouillart, 2010). Com a

evolução dos processos de criação, autores afirmam que as empresas que tenham capacidade para identificar as necessidades do consumidor utilizando estes processos e alinhar as competências conseguiram evoluir na área da inovação (Matzler & Bailom, 2006). Segundo Prandelli et al., em 2006, num leque abrangente, a integração do consumidor no desenvolvimento e processo criativo do produto ou serviço melhora o desempenho, transformando o tempo entre a criação da ideia e o lançamento do produto ou serviço mais curto e o resultado mais ajustado às necessidades do mercado.

Analisando pesquisas e casos, a partir da publicação de Gustavo Sperb em 2011 intitulada “A cocriação como estratégia de comunicação na gestão de marcas em redes sociais: Um estudo de caso Ideias Grafisa”, onde se implementa o processo de cocriação no desenvolvimento de um projeto, a plataforma *Social Media Around the World* destacou que 43% dos utilizadores das redes sociais têm interesse em participar ativamente na criação e desenvolvimento de produtos ou serviços. Observando um caso real onde a cocriação teve um papel fundamental no desenvolvimento do processo, de forma a que o mesmo fosse o mais fiel possível às necessidades e desejos do cliente final, surge o projeto Ideias Grafisa, da empresa de construção Grafisa, que tem como propósito criar uma campanha de implementação da marca nas redes sociais. Neste caso, os utilizadores das redes sociais são analisados através das mesmas, a partir de representações sociais, fotos, interesses e interações. A estratégia da empresa baseia-se na ideia de ser nestas plataformas que os clientes expressam livremente as suas opiniões, recorrendo aos mecanismos sociais de semelhança e proximidade, tanto em grupo como individualmente. O objetivo da campanha passa pela criação de um prédio colaborativo no Brasil através das redes sociais. A proposta da Grafisa era integrar os futuros moradores nas decisões dos pontos chave da construção, recolhendo informação das necessidades dos mesmos. As consequências desta campanha passam por criar um interesse acrescido no consumidor final, mas também conseguir a atenção de outros utilizadores. Finalizando a análise do caso, a cocriação adquire, não só um papel de marketing, mas também de empatia e definição do cliente final ao analisar de forma direta e personalizada. Tal como os autores apresentados referem, o processo de cocriação cria, aqui, um valor acrescido ao projeto na perspetiva de todos os *stakeholders*.

2.3. O *coworking* como mais valia para a colaboração

A cocriação e outros processos criativos agregam valores de trabalho como consequência. O *coworking* é um desses casos que, segundo Capdevila (2013), pode ser apresentado como um espaço de inovação e cocriação, desenvolvendo a partilha por diversos *stakeholders*, sejam eles *freelancers*, empreendedores, organizações e associações, assim como start-ups e pequenas empresas (UDA, 2013; Gandini, 2015).

A ideia atual de *coworking* remete a 2005, quando o engenheiro de *software* Brad Neuberg, criou um ambiente com o objetivo da partilha de trabalho num centro comunitário em São Francisco, EUA. O espaço original tinha capacidade até oito mesas destinadas a um trabalho que deveria ser executado duas vezes por semana, tendo o ambiente desse mesmo espaço características como atividades relacionadas com a meditação, alimentação e lazer.

Spinuzzi (2010) identifica a ideia de *coworking* como um ambiente aberto a diversas possibilidades, desde a troca de recursos e informações, tutoria, formação de relações, negócios e até *networking*. Em 2012, o mesmo autor acrescenta que o valor deste tipo de métodos de atuação pode ser abstrato para alguns, sendo estes ambientes complexos, compostos por uma grande variedade de *stakeholders* com diferentes expectativas. Capdevila (2013) aponta que há potencial neste espaço para a formação de redes organizacionais e cooperação, partilha e criação de valor. Ao unir comunidades internas ou externas, o *coworking* pode ser visto como um *Hub* local, reforçando a mais valia inovadora do espaço (Capdevila, 2014). Ao criar sinergias e trocas de recursos entre diferentes componentes do espaço, há indícios que o mesmo pode represar um fator importante de incentivos á inovação de uma região ou sociedade (Capdevila, 2015).

Nas entrevistas realizadas por Bilandzic e Foth em 2013 aos *stakeholders* de alguns espaços *coworking*, os autores recolheram resultados no que toca aos motivos do uso do mesmo. Os autores apresentam como respostas mais relevantes e concisas o ambiente de aprendizagem informal e o conforto do espaço em comparação com outros ambientes. Spinuzzi, em 2012, acrescenta às razões da escolha de espaços *coworking* o baixo custo, a maior flexibilidade e o baixo compromisso.

Num estudo de espaços *coworking* na República Checa (Sviráková et al., 2015), nota-se que as ofertas integradas de serviços num único espaço apresentam resultados financeiros sustentáveis, não se limitando pelo espaço, mas também pelos mecanismos de incentivo. Numa outra abordagem conceptual na perspetiva de serviços, a sala de aula pode ser

interpretada como um espaço de cocriação de valor e metodologias de *coworking* (Chung; Mclarney, 2000; Brambilla; Damaceno, 2012). Tal como o professor numa sala de aula, o *host* de um espaço *coworking* precisa também de adquirir uma capacidade de adaptação e evolução consoante o ambiente criado pelos *stakeholders*, sendo também o aluno, no caso da sala de aula, interpretado como utilizador que tanto afeta como é afetado pelos resultados do ambiente (Chung; Mclarney, 2000). Sob a perspetiva de experiências de serviço, o ambiente de sala de aula pode ser visto como um fenómeno de consumo colaborativo, equivalente a um espaço *coworking* (Brambilla; Damacena, 2012).

3. Questões de Investigação

Para a investigação utilizou-se a pesquisa qualitativa, uma metodologia que procura explorar e compreender o significado que se atribui a um problema social ou humano (Creswell, 2014). Assim, a metodologia qualitativa é a que mais se enquadra no contexto desta proposta, visto que permite uma abordagem direta, a colocação de questões personalizadas e respostas verdadeiras, assim como uma observação dos campos de atuação mais atenta.

A linha de pensamento desta análise, numa primeira parte, imerge no contexto geral onde definimos conceitos relevantes para a proposta e apresentamos pensamentos de alguns autores que, para nós, levam a conclusões relevantes para justificar o processo. Numa segunda parte apresentam-se alguns casos de estudo representativos dos vários sectores e de diferentes abordagens e áreas de intervenção. A escolha dos casos baseia-se na sua atuação no mercado, na inovação, na diferenciação e criatividade e na forma de gestão quanto aos parceiros, investidores e cliente final. Numa terceira parte apresentam-se a proposta, onde se expõem a forma de pensamento e atuação para atingir a solução final, o posicionamento e a validação da mesma.

Para estruturar esta proposta seguiu-se a metodologia de design *thinking* dividida em cinco passos: Empatia, onde se investiga e tentamos perceber conceitos e contexto, aqui representado no enquadramento geral; Definição, onde se diminui o espectro de investigação e começamos a definir decisões e pontos chave, aqui descrito nos casos de estudo, visto serem a nossa base de referências estratégicas e conceptual; Ideação é a terceira etapa do método e é onde a proposta começa a ganhar forma e a transformar-se num produto ou serviço palpável. Neste caso, a ideação desta proposta é realizada através de ferramentas do mesmo espectro de design, ferramentas essas que desconstroem o projeto a partir de pontos chave; Na quarta etapa do método encontra-se o protótipo, onde simulamos o funcionamento da proposta e aqui é apresentada toda a estratégia de atuação e logística; Por último passa-se a uma fase de teste, onde validamos a proposta junto de especialistas. Esta proposta é apresentada a alguns *stakeholders* da área social e criativa, sendo que os mesmos fazem parte dos nossos casos de estudo e são, para nós, de enorme relevância para a inovação social e empreendedorismo. Para além desta metodologia encontra-se também bem presente o conceito *Human Centered Design*, onde se mantém

sempre o nosso *target* como foco central de toda a proposta, de forma a chegar a uma solução que responda á maior parte das necessidades.

Para Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2005) uma boa questão de partida deve ser precisa, concisa, unívoca, realista, realista, pertinente, abordar o que já foi falado, observar a mudança e ter a intenção de compreender fenómenos. Desta forma, quando se formula a questão, deve-se ter em conta recursos como tempo, meios e custos aplicados na investigação, de forma a ser possível responder á mesma. A pertinência de uma questão de investigação é associada ao enquadramento e ao contexto onde se inserem.

- Que valor pode o design e a sua metodologia trazer para o Terceiro Sector?

- Como podemos criar um projeto coerente nas suas dimensões?

- Será possível definir um modelo que caracterize o ecossistema?
 - Relação funcional (interação entre sectores)
 - Relação estrutural (atores presentes e contexto de ação)

- Como pode o empreendedorismo agregar valor?

- Como podemos criar um projeto adaptável a diferentes realidades (geográficas, sociais e logísticas)?

4. Casos de estudo

A escolha dos casos de estudo, segundo Goetz e Lecompte (1984), deve seguir critérios como a adequação ao tema, clareza, carácter completo, credibilidade, criatividade e significado. Com base nestes critérios escolhemos os casos de estudo focados na inovação social e centrados nas iniciativas nacionais.

4.1. Portugal 2020 (Portugal Inovação Social)

Portugal 2020 é um acordo de parcerias assinado entre o Estado Português e a Comissão Europeia em 2014. Parte do acordo é composto por cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento e tem como objetivo promover a política de desenvolvimento económico, social e territorial. Existem 16 programas operacionais por de trás do Portugal 2020 que apoiam e fazem crescer o projeto. A estrutura global do projeto Portugal 2020 é representada por Presidente, Comissão de Aconselhamento, Adjunto, Secretário Técnico, Equipa de Apoio à Gestão, Equipa Técnica de Financiamento e Equipa Técnica de Ativação. Dentro do projeto Portugal 2020 está incutido o Portugal Inovação Social, sendo esta uma “ferramenta” para desenvolver projetos do Portugal 2020, apesar de funcionar também como iniciativa independente. Esta vertente é uma iniciativa pública que promove a inovação social e dinamiza o mercado de investimento social a nível nacional, mobilizando á volta de 150 milhões de euros do Fundo Social Europeu. Tem como objetivo “promover a Inovação e o Empreendedorismo Social em Portugal como forma de gerar novas soluções para os problemas sociais, numa lógica complementar às respostas tradicionais, para a resolução de importantes problemas sociais.” (Portugal Inovação Social). A iniciativa passa por “dinamizar o mercado de investimento social, criando instrumentos de financiamento mais adequados às necessidades específicas do setor da economia social e dos projetos de inovação e empreendedorismo social.” (Portugal Inovação Social). O Portugal Inovação Social trabalha para capacitar os *stakeholders* dentro do sistema de inovação e empreendedorismo social em Portugal. No que se trata de soluções por parte do Portugal 2020, encontramos já oficializados 346 projetos em todo o território nacional, com investimento de 14 388 230€ a nível de Investimento Social e 36 778 679€ por parte do próprio projeto Portugal 2020. Um dos grandes investimentos é intitulado Aldeia da Inovação Social e representa cinquenta entidades envolvidas na inovação social em Portugal desde organizações sociais,

incubadoras, consultoras, fundações, municípios ou investidores sociais públicos/privados e promove debates e conferências sobre o tema no ambiente rural da Aldeia do Xisto em Cerdeira na Serra da Lousã e com pouco contacto com a Inovação Social.

Business Model Canvas (Portugal 2020)

. Parceiros Chave

O projeto Portugal 2020 é um projeto público de apoios europeus. Quem estipula as áreas de intervenção e financia os projetos é a Comissão Europeia, que sustenta todos os pormenores de Portugal 2020, desde a área legal, económica e logística. A área de planeamento da República Portuguesa é também quem gere todo o projeto. Portugal 2020 é uma iniciativa que apoia projetos, logo podemos considerar todos os projetos que contam com este apoio como parceiros e contributos para o crescimento da mesma. Para além do Portugal 2020, podemos também contar com a vertente do Portugal Inovação Social, que tem o mesmo objetivo, mas focado na área de inovação em prol da sociedade e experiência pioneira no Fundo Social Europeu. O Portugal Inovação Social conta ainda com parceiros como o Compete 2020 (Programa Operacional Competitividade e Internacionalização), gerido pela PME Investimentos – Sociedade de Investimento, SA. Todas estas entidades tornam possível os financiamentos e apoios que a iniciativa Portugal 2020 oferece.

. Atividades Chave

Portugal 2020 tem como atividade chave o apoio a novos projetos ou projetos já em desenvolvimento a partir de financiamento Europeu ou investidores sociais privados. Para além de financiar, a iniciativa promove também contactos e sinergias entre os projetos apoiados. Todos os projetos escolhidos têm como missão o apoio social ou/e desenvolvimento na área da sustentabilidade, inovação, ou desenvolvimento social e territorial. Dentro da iniciativa Portugal 2020 existe também o projeto Portugal Inovação Social, que foca neste mesmo tema. Para além do Portugal Inovação Social, foi também criado o One Value, um portal que reúne a informação sobre o investimento público em diversas respostas sociais prioritárias em Portugal, em áreas como a Proteção Social, a Educação, a Saúde, o Emprego e a Justiça. No foco da Inovação Social procuram soluções inovadoras dentro de contextos como problemas sociais e empreendedorismo social. Os

instrumentos de financiamento da Portugal Inovação Social destinam-se ao financiamento de Iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES), sendo este obrigatoriamente um projeto de inovação social como tentativa de resolver ou melhorar um problema social, promovendo a transformação de condições, de modos ou de perspectivas de vida, com potencial de alcance universal. Para um projeto se propor ao financiamento Portugal 2020 terá de concorrer num concurso aberto. Há um valor estipulado pelo Portugal 2020 destinado a cada região do país, estimado com base nas necessidades e no potencial número de projetos. A iniciativa promove também projetos como dinamização de território (Aldeia de Inovação Social) e alguns eventos na área social.

. Recursos Chave

Os recursos propostos para a iniciativa Portugal 2020 são essencialmente públicos e europeus. Todavia é ainda possível os projetos adquirirem investidores sociais a partir da iniciativa. O financiamento é estruturado a partir de diretrizes já estipuladas: “correspondente a 70% das suas necessidades líquidas de financiamento (este valor deve ser superior a 50.000 €), tendo os restantes 30% que ser assegurados por um ou mais investidores sociais, públicos ou privados. As necessidades de financiamento globais devem, portanto, ser superiores a 71.429 €.” (Portugal 2020). Portugal 2020 apresenta também uma linha de crédito para um fundo com as seguintes estipulações: “FIS CRÉDITO – Através da prestação de contragarantias e garantias a instituições de crédito, este instrumento permite a concessão de empréstimos a entidades da Economia Social e PMEs, para que estas financiem as suas IIES. As condições associadas a esses empréstimos, nomeadamente o período de carência, o período de maturidade, as taxas de juro e a prestação de colaterais, serão praticadas abaixo das condições habituais de mercado, sendo mais adequadas às suas efetivas necessidades. FIS CAPITAL – Investindo sempre em coinvestimento com capitais privados nos beneficiários finais, este instrumento permite a alavancagem de investidores em operações de capital e quase capital, disponibilizando, aos mesmos, opções de compra durante os primeiros 6 anos de investimento.” (Portugal 2020).

. Valor

O Portugal 2020 e o Portugal Inovação Social traz um valor acrescido para o território nacional, seja apenas pela iniciativa como também pela promoção dos projetos que financiam. Criar uma iniciativa desta envergadura provoca um espírito empreendedor na sociedade e mostra a relevância destes temas. Apoiar projetos locais e de tentativas de soluções para problemas sociais mostra a preocupação com o tema. Criar apoios para empreendedores traz mais valias não só para a sociedade, mas também para a economia e bem-estar do país. Zonas menos desenvolvidas e debilitadas precisam urgentemente de novas iniciativas e as zonas urbanas apresentam graves problemas sociais e ambientais, das quais a sociedade sabe apontar e os empreendedores podem ter um valor acrescentado na atenuação dos mesmos.

. Consumidor

Há dois tipos de consumidor do caso de estudo em questão: os projetos que procuram o financiamento e apoio do Portugal 2020; e ainda a sociedade e/ou comunidade que vai usufruir do resultado desses projetos. Os empreendedores que se candidatam ao concurso usufruem diretamente do apoio da iniciativa, tendo assim o papel de consumidor direto. Indiretamente, a sociedade, comunidades, classes, grupos desfavorecidos, territórios ou áreas podem ser os consumidores indiretos a partir das soluções dos projetos que o Portugal 2020 apoia.

. Custos e Receitas

Os custos do caso de estudo variam com base nas necessidades de cada projeto, existindo já diretrizes gerais para o financiamento. Como foi falado anteriormente, “(...) 70% das suas necessidades líquidas de financiamento (este valor deve ser superior a 50.000 €), tendo os restantes 30% que ser assegurados por um ou mais investidores sociais, públicos ou privados.” (Portugal 2020). Há também alguns fundos para temas específicos como a inovação social. Como resultado do investimento do Portugal 2020 há já 36 778 679 € entregues aos projetos escolhidos. Este projeto não apresenta receitas pois é uma iniciativa europeia e pública e não tem como objetivo lucrar com a mesma em termos monetários, mas sim angariar resultados para o desenvolvimento nacional.

4.2. Incubadora Regional de Inovação Social – Iris

A IRIS é uma incubadora de ideias e projetos, apoio à criação, desenvolvimento e aceleração de iniciativas de inovação e empreendedorismo social. A missão deste projeto é criar o ecossistema ideal para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social que promovam o crescimento da comunidade. Como valores fundamentais destacam-se a rede, comunidade, cultura, talento e investimento. A Incubadora Regional de Inovação Social funciona entre a educação, comunidade e incubação. Na área da educação propõem projetos de sensibilização junto das crianças para a temática de inovação social, trabalhando a parte criativa a partir de concursos e exposição a problemas sociais e ambientais. Já na área da comunidade, a IRIS criou projetos como uma Rede de Embaixadores IRIS para a Inovação Social, que promove outros projetos da área; Bootcamp Start Innovation, que capacita estes mesmos embaixadores e Ações de Capacitação, Formações e Workshops na área da inovação social para a comunidade de forma a desenvolver um ecossistema específico de inovação. Para além do foco da Inovação Social, a IRIS funciona também como incubadora, numa estrutura dinâmica e flexível de forma a potenciar recursos e conhecimento produzido e experiências geradas no contexto da comunidade. A Incubadora Regional de Inovação Social é levada a cabo por uma equipa multidisciplinar por três profissionais: Diana Silva, como Gestora de Inovação, Liliana Ribeiro como Diretora Executiva e Tatiana Mendonça como Gestora de Comunidade. Para além desta equipa “base”, a IRIS apresenta também embaixadores, especialistas, promotores e parceiros. “A inovação social é uma forma de criar soluções novas e mais eficazes para os problemas sociais e ambientais que enfrentamos no mundo de hoje. Estas soluções inovadoras são simultaneamente sistémicas – visam as causas do problema e não somente as suas consequências – e sustentáveis – devem ser desenhadas por forma a criar impacto positivo de forma continuada.” (IRIS).

Business Model Canvas (IRIS)

. Parceiros Chave

A IRIS cria parcerias com base nas necessidades dos projetos e tem como objetivo criar sinergias entre si. Para além de parcerias como cofinanciamento, a Incubadora Regional de Inovação Social tem também parcerias com empresas promotoras, embaixadores individuais, especialistas como indivíduos e parceiros chave, de forma a divulgar,

promover e apoiar, junto dos *stakeholders* certos, os seus projetos e missão. A parceria de cofinanciadores passa por entidades públicas como a União Europeia (Fundo Social Europeu), Portugal2020, Portugal Inovação Social e Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego. Este tipo de parceiros, para além de promover a qualidade e veracidade do projeto, promovem também metas de inovação e estabelece objetivos. Enquanto parceiros embaixadores encontramos profissionais ligados á área comunitária de variados pontos do país e com formações distintas, desde educadores, a promotores culturais ou ações sociais. Na vertente de promotores encontramos duas empresas chave: Instituto do Banco Europeu de Investimento, que promove os incentivos a projetos de bem-comum entre os estados membros; e PortusPark que junta as principais estruturas de apoio ao empreendedorismo e incubação de projetos inovadores na Região Norte de Portugal. Já como parceira chave são retratadas empresas de financiamento e ações sociais e inovação social como base de desenvolvimento.

. Atividades Chave

Na atividade da IRIS o grande foco é a inovação social direcionada para a educação, cultura e comunidade. A Incubadora Regional de Inovação Social cria projetos de inovação social junto das áreas de intervenção de forma a promover o espírito empreendedor e a sensibilidade à inovação social. Na área da educação acreditam que “a sensibilização para a inovação social deve começar na infância e contribuir para otimizar a criatividade das crianças.” (Iris). Criaram assim um programa educativo que tem como objetivo alertar, desde a infância, para problemas sociais e ambientais, promovendo a proatividade e espírito criativo das crianças, utilizando estas mesmas competências para a resolução de problemas graves e negligenciados. Junto da comunidade, a IRIS acredita que não é possível criar um projeto de inovação social sem a participação e apoio de toda a estrutura comunitária. Assim sendo, idealiza projetos de forma a incluir e garantir a satisfação de toda a comunidade, tentando aproximar-se do resultado mais favorável e solucionar o problema a que se propõem da forma mais completa. Esta intervenção participativa da comunidade envolve “(...) ações que têm por objetivo criar ligações próximas no território e fortalecer redes que promovam o envolvimento e participação dos agentes locais na promoção da inovação social na região.” (IRIS). Numa última área chave de intervenção, a incubação, esta é direcionada para o apoio aos empreendedores sociais, criando as condições mais propícias, desejáveis a cada projeto, potencializando

iniciativas. A IRIS tem também como objetivo na área da incubação, criar uma rede sinérgica que faça com que os empreendedores se sintam parte de uma comunidade vocacionada para a inovação social.

. Recursos Chave

Com base na atividade de criação e prestação de serviços junto da comunidade e empreendedores, os recursos mais explorados pela Incubadora Regional de Inovação Social são os recursos humanos, seja por parte dos parceiros envolvidos numa área de conhecimento, como a sinergia criada com a comunidade e os recursos de experiência do mesmo. Nos recursos financeiros utiliza o apoio público para o projeto e os recursos de espaço/tempo dos parceiros, empreendedores, promotores, especialistas e embaixadores. Tendo a IRIS o objetivo de promover e divulgar a inovação social em Portugal, o uso dos recursos disponíveis em Portugal, seja a nível ambiental, social ou económico são os aproveitados pelo projeto.

. Valor

O valor da Incubadora Regional de Inovação Social não depende só de si, mas também dos resultados dos projetos que de lá surgem, dos parceiros e todos os *stakeholders* envolvidos. A implementação da inovação social é a base de valor da IRIS e é medido também pela comunidade e pela aceitação da mesma das iniciativas e projetos, assim como a quantidade, qualidade e satisfação dos parceiros. A Incubadora Regional de Inovação Social tem a possibilidade de implementar os projetos em diversos mercados e poderem ajudar outras empresas e empreendedores de forma a agregar valor a diversas áreas. O Gabinete de Consultores de Política Europeia (BEPA) definiu que a inovação social faria parte da estratégia Europa 2020, considerando que a inovação social pode oferecer um caminho para enfrentar os desafios da sociedade e a crise que a União Europeia estava a enfrentar (BEPA, 2009). O valor da IRIS é agregado à dinamização e sensibilização das áreas de intervenção favoráveis à sociedade e problemas sociais.

. Consumidor

A IRIS atinge vários consumidores, desde o tipo de parceiros e *stakeholders* e tipo de comunidade na qual vão trabalhar. Indo das áreas como a educação, comunidade em geral e empreendedores, o consumidor passa por alguém que entende o conceito da inovação

social a clientes que nunca ouviram falar da mesma. Isto obriga a uma adaptação constante do tipo de comunicação e abordagem que a IRIS tem junto do consumidor de cada projeto.

. Custos e Receitas

Todos os custos e receitas baseiam-se nos projetos onde os mesmos investem com cofinanciamento de outros investidores e de todos os eventos como workshops e promoção de projetos. Na vertente de cofinanciamento as empresas são: Portugal 2020, Portugal Inovação Social, Portus Park, Fundo Social da União Europeia, Po Ise e European Investment Bank-Institute.

4.3. Oeiras Valley

O Oeiras Valley é um projeto da Câmara Municipal de Oeiras e tem como objectivo criar um ecossistema único para a inovação e desenvolvimento do próprio concelho. O Oeiras Valley pretende que o concelho seja mais atrativo para novas empresas e investimentos para o território, promover as empresas já instaladas, inovar e projetar Oeiras no radar internacional da Inovação e da Ciência. O projeto da Câmara Municipal de Oeiras tem como meta ser o ecossistema número um em Portugal na captação de empresas tecnológicas e ser o primeiro município português da Ciência. O verdadeiro significado do Oeiras Valley é um nome que engloba o desenvolvimento de das diversas áreas que fazem um concelho evoluir: educação, lifestyle, vertente empresarial, inovação, ambiente e sustentabilidade, empreendedorismo e PME's (Pequenas e médias empresas). Em 2018 o Oeiras Valley tinha já 35 PME de sucesso e 97 PME líderes. Em 2017 tinha já 24223 empresas instaladas no concelho. Oeiras vem a aprofundar um perfil cultural que posiciona o concelho como um dos “polos mais importantes das artes, do espetáculo e da inovação e criatividade cultural da Área Metropolitana de Lisboa” (Oeiras Valley). Quem projetou o conceito foi o Presidente Isaltino Morais, que já vinha a planear e encaminhar o concelho para esta ideia de desenvolvimento. A ideia do projeto segue a imagem da Silicone Valley adaptada às condições do país. O plano passa por um investimento público de 400 milhões de euros até 2026 na dinamização económica, na educação, habitação, ambiente e inteligência territorial. No ambiente em que o Oeiras Valley se desenvolve, o concelho de Oeiras, exibe uma grande notoriedade em Portugal, seja pelo número de estudantes que habitam no concelho e número de licenciados, como o número de empresas e desenvolvimento tecnológico, condições, valores de habitação e desenvolvimento social. A Câmara de Oeiras apresenta alguns dados para reforçar o concelho como Parques Empresariais e de Ciência e Tecnologia. Oeiras apresenta cinco polos empresariais (Quinta da Fonte, Lagoas Park, Arquiparque, Taguspark e Campus Agrotech) focados em distintas áreas e com condições para agregar empresas nacionais e internacionais. Instituições de I&D fazem também parte do concelho, representadas por quatro instituições: ITQB, IBET, 4 INSTITUTO GULBENKIAN DE CIÊNCIA, INIAV, assim como Polos Nacionais de Referência do Ensino Superior. Outras áreas que também são apontadas como mais valia para o concelho são a localização, a cultura, a educação, o capital humano, a qualidade de vida e o custo de vida. O Oeiras Valley promove também conceitos como *Hub* e *Coworking*, tentando promover aspetos de inovação e criatividade.

Estes conceitos tentam angariar projetos e ideias inovadoras e promove isso a partir de novos espaços. Tem já vários projetos desenhados para a criação destes novos polos espalhados pelo concelho, de forma a difundir pelas várias freguesias.

Business Model Canvas (Oeiras Valley)

. Parceiros Chave

Esta é uma iniciativa pública, gerida diretamente para a Câmara de Oeiras. Contudo, a mesma tem o apoio das empresas já instaladas no concelho e dos próprios polos empresariais: Tagus Park, Quinta da Fonte, Lagoas Park, Arquiparque e Campus Agrotech. Todos os polos empresariais, de gestão própria, fazem parte do projeto Oeiras Valley e apoiam a mesma na promoção perto das empresas e na angariação de novas. Outra vertente de parceiros que fazem parte do projeto são todas as empresas que se instalam no concelho nas áreas de educação, sociais, ambientais, habitação e transporte. Estas empresas, privadas ou públicas, têm de se aliar ao projeto e á visão do mesmo de forma a acompanhar o concelho.

. Atividades Chave

“Queremos fazer de Oeiras o maior ecossistema de inovação do País, favorecendo a instalação de empresas de base tecnológica, farmacêutica e investigação, estimulando a criação de empregos com alto valor acrescentado.” (Isaltino Morais). A atividade chave do Oeiras Valley passa por dinamizar e promover um novo ecossistema e instalar a mentalidade do projeto em todos os parceiros do concelho. Todas as áreas funcionam em sinergia para criar uma ideologia homogénea por todo o território do concelho. A ideia passa também por colocar o “concelho no mapa” a nível internacional e apostar em empresas novas e inovadoras, de forma a dinamizar Oeiras com novas presenças no mesmo.

. Recursos Chave

Os recursos do projeto baseiam-se no investimento público estipulado até 2026 de 400 milhões e os investidores privados. Outra parte dos recursos é também dos polos empresariais que têm uma gestão própria. Todos as empresas e instituições pertencentes

ao concelho são recursos que o Oeiras Valley utiliza para desenvolver o mesmo, seja por visão e infraestruturas como por recursos humanos.

. Valor

O projeto Oeiras Valley pretende criar um ecossistema de inovação propício á criatividade. O projeto traz um valor acrescido ao concelho, mas também ao país ao prever que o Oeiras Valley será uma grande aposta de grandes empresas e promove um ambiente de inovação, podendo assim ser o espaço de onde saíram grandes projetos a nível internacional.

. Consumidor

O consumidor deste projeto passa por empresas de grande potência para o concelho, pequenas e médias empresas, empreendedores, investidores e, em último caso, toda a comunidade que habita em Oeiras ou pensa em fazê-lo.

. Custos e Receitas

O investimento público estipulado até 2026 de 400 milhões são os valores que se sabem até agora. Contudo o investimento passa também por privados e empresas. As receitas dependem dos resultados do projeto, empresas conseguidas e fluxo de angariações. Todas as melhorias de vida e ambiente que o concelho desenhou trará também benefícios futuros para o concelho em termos de receitas.

4.4. Nova SBE

Numa entrevista realizada á Chefe do departamento de comunicação do polo Nova SBE Marta Assunção, recolhemos algumas informações importantes no desenvolvimento deste caso de estudo. A Nova SBE tem atualmente cerca de três mil estudantes, na maioria estrangeiros integrantes de 74 5 nacionalidades. É uma faculdade de gestão e economia com polo sediado em Carcavelos. A faculdade oferece vários espaços de convívio, quatro restaurantes, cafés, bares e ginásio. O edifício foi construído de raiz em frente da praia de Carcavelos e é o resultado de uma campanha de angariação de fundos iniciada em 2014. Os investidores privados doaram 42 milhões de euros que ajudaram a financiar a construção da faculdade pública. Para além de ser um espaço de gestão, economia e finanças querem também que seja um espaço de cultura. Têm 46 empresas como parceiras e todas elas têm acordos individuais com o polo, de forma a que a parceria seja benéfica para ambos os lados (“casar as necessidades de uma empresa com o que uma escola pode oferecer”). Dentro dessas parcerias existem inovações como co-criação de cursos com a Jerónimo Martins, uma loja Pingo Doce com novos métodos de pagamento, a CUF na promoção de estilo de vida saudável no campus e até o Santander está a desenvolver o futuro de um balcão. As empresas podem também utilizar os alunos para seu “benefício” incubando-os e promovendo a inovação por parte dos mais jovens. Através da entrevista com Marta Assunção (Chefe do departamento de comunicação), a mesma afirma que em termos sociais a escola é dividida em centros de conhecimentos, que são: Finance Knowledge Center (centro de conhecimento que reúne todos os recursos humanos e desenvolve todas as atividades relacionadas com a área de finanças na Nova SBE); Leadership for Impact Knowledge Center (soluções transdisciplinares para desafios da sociedade, tendo uma grande contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e Economics for Policy Knowledge Center (aplica ferramentas fundamentais da economia para solucionar questões relevantes para as organizações e para a sociedade em geral).

Business Model Canvas (Nova SBE)

. Parceiros Chave

A Nova SBE é uma faculdade que tem 46 empresas parceiras com acordos individuais com o polo 6 que beneficia ambas as partes. O Santander Totta, o grupo Jerónimo Martins

e Teresa e Alexandre Soares dos Santos são os grandes investidores, além de parcerias de intercâmbio com 250 faculdades pelo mundo inteiro. Para além de todas as empresas privadas, a Nova SBE tem também o apoio da Câmara de Cascais, que promove os acessos ao polo e facilita a habitação dos estudantes. Quando o polo foi sediado em Carcavelos (Concelho de Cascais), todo o espaço á volta foi arranjado e os acessos tanto para a praia como para os transportes públicos melhorados e novos meios de transporte fornecidos gratuitamente para a faculdade, sendo estes autônomos e sustentáveis.

. Atividades

“Uma Nova forma de ser escola, localizada em Portugal e aberta ao mundo.” A Nova SBE vai ser palco do mais inovador método de ensino, partilha e crescimento na Europa. Assim sendo, os 90 000 m² do novo campus tornam-se o cenário perfeito para uma experiência única, em funcionamento 24 horas por dia, 7 dias por semana. As expectativas futuras, são de que nos próximos dois anos, novos investidores venham para o País na procura de Instituições e profissionais que possuam uma mentalidade voltada a economia inovadora e, por consequência, tal necessidade desperte na população a perceção de que se é preciso estar preparado para esses novos desafios. O objetivo do polo da Nova SBE é ser uma comunidade dedicada ao desenvolvimento de talentos e conhecimentos que impactam o mundo; ser uma comunidade aberta voltada para o desenvolvimento e co-criação de projetos inovadores; e um ponto de encontro para as forças sociais em todo o mundo.

. Recursos Chave

A Nova SBE resulta de uma angariação de recursos por parte de empresas privadas que fazem parte do espaço e o utilizam também a seu benefício. O espaço também pode ser alugado para reuniões, conferências e outros eventos. O polo subsiste também das propinas cobradas aos estudantes e os acordos que têm com outras faculdades na vertente do intercâmbio. A Câmara de Cascais apoia também fortemente o projeto. A faculdade tem também departamentos de investigação e projetos de empregabilidade, assim como de consultoria onde os alunos participam em parceria com os consultores que fazem parte da Nova SBE. Neste caso, as empresas apresentam o projeto á faculdade e a mesma procura alunos com competências para responder ao *briefing*.

. Valor

Este novo polo em Carcavelos trouxe um valor acrescido ao concelho de Cascais, valorizando o espaço e o ambiente, dando a conhecer a localidade a novos habitantes e comunidades. A Nova SBE veio também trazer um conceito de inovação, de espaço aberto para toda a comunidade e novos espaços para as empresas experimentarem métodos inovadores. O conceito de comércio, ginásios, bancos, habitação, entre outros serviços, dentro de um único espaço educacional, segundo Doutora Marta Assunção, Chefe de Departamento de Comunicação da Nova, encontra os principais competidores fora de Portugal (exemplos como ISAD ESPANHA, LBS, LS-UK). Apesar de existirem algumas faculdades nacionais com condições semelhantes ao Polo de Carcavelos da NOVA SBE, estas não integram a mesma metodologia organizacional. O polo da Nova SBE tem uma comunidade diversificada, desde as nacionalidades que habitam o polo enquanto estudantes, até a toda a comunidade que frequenta as empresas integradas no polo e a população que habita à volta do polo. Esta diversidade representa um valor acrescido, desde sinergias até à troca de conhecimento cultural, intelectual e étnico.

. Consumidor

A Nova SBE é projetada para alunos de todas as nacionalidades, tentando criar um ambiente acolhedor para qualquer cultura e etnia. Por outro lado, o polo foi criado para toda a comunidade para além de alunos e docentes. Os espaços estão adaptados para estarem abertos a todos como espaço comum e comunitário, assim como para empresas de qualquer área que queira usar o espaço para negócio ou apenas para eventos. O espaço pode ser usado para estudo, mas também para restauração, atividade física ou até atividades bancárias e compras.

. Custos e Receitas

Os custos do polo passam por manutenção, criação de condições para a utilização de todos, pagamento de staff e todos os mesmos custos de qualquer instituição educacional. Enquanto receitas, a Nova SBE adquire financiamento a partir de empresas privadas que fazem parte do espaço, dos eventos que têm lugar no polo, das propinas cobradas e da própria utilização da comunidade do espaço. No total, o projeto recolheu 50 milhões de euros, entre empresas privadas e um fundo da União Europeia.

4.5. Manicómio (Now_Beato)

Sandro Resende e José Azevedo são os criadores do Manicómio, após terem trabalhado no Júlio de Matos. O projeto é criado para promover, de forma criativa e inovadora, o trabalho realizado por doentes mentais que fazem parte do leque de doentes que frequentam o hospital, escolhidos com base no talento que apresentam. O foco de talento é na área artística e já fizeram várias exposições que uniram estes artistas a nomes consagrados do meio. O trabalho dos artistas com doenças mentais é pago com bolsas e receitas da venda das peças. A ideia é retirar os doentes do hospital durante umas horas e fazê-los trabalhar num local aberto e num ambiente favorável á criatividade e criação artística. O Manicómio não tem como objetivo ser reconhecido como instituição, mas sim como projeto que dá trabalho a um grupo desfavorecido na sociedade e que trata o mesmo como trabalhadores, pagando para realizar trabalho e exigindo qualidade.

O projeto Manicómio decidiu ingressar num espaço *Coworking* em Lisboa, chamado Now_Beato. Esta decisão passa por uma decisão sociológica e sinérgica, tendo como objetivo criar um ambiente não só favorável à criação, mas também tentando trazer um lado de vida “normal” a estas pessoas, convivendo num espaço aberto com outros indivíduos, áreas e profissões. Olhando para o espaço onde o Manicómio se insere, o Now_Beato é um espaço de *Coworking* que acolhe todo o tipo de profissionais que precisem de uma secretária, espaço para reuniões, eventos ou espaço criativo para produzir projetos. O Now_Beato tem também um bar de apoio e a porta aberta para conhecer o espaço. Com um conceito descontraído, sinérgico e criativo, o Now_Beato incorpora conceitos e *stakeholders* inovadores e sustentáveis.

Business Model Canvas (Manicómio)

. Parceiros Chave

O Manicómio tem como maior parceiro o Hospital Júlio de Matos, que apoia o projeto, principalmente no apoio continuo aos doentes. Outro grande parceiro do projeto é o Now_Beato que fornece o espaço e promove o projeto. O Manicómio tem também parceiros que fornecem os materiais de trabalho e parcerias com espaços para eventos, assim como outros artistas profissionais e com mérito.

. Atividades Chave

A atividade chave do Manicómio é a arte praticada pelos *stakeholders* e a sensibilização para as doenças mentais. A promoção da capacidade dos artistas com doenças mentais é a missão do projeto, assim como a desmistificação da mesma. Retirar o peso de instituição como a mesma é vista pela sociedade é muito importante para o Manicómio. O objetivo é mostrar que os beneficiários podem ser olhados como trabalhadores e lucrar a partir do trabalho que os mesmos produzem. Dar lugar a artistas que são olhados de forma diferente pelo mercado e dar espaço aos mesmos é a meta. Por último, o Manicómio permite aos artistas trabalharem num espaço propício á criatividade e liberdade para a realização de um trabalho individual e com personalidade.

. Recursos Chave

Os recursos chave do Manicómio são muito focados nos recursos dos artistas e apoio aos mesmos. Por outro lado, falamos também dos recursos de materiais para a realização de obras de arte assim como espaços de trabalho e divulgação do mesmo.

. Valor

O valor que o projeto traz foca-se nas oportunidades e sensibilização da sociedade sobre estes artistas com doença mental. Oferece também uma nova versão do que é uma instituição e promove como trabalho o que os artistas criam. Dar espaço a este tipo de arte e juntar a artistas com mérito quebra barreiras artísticas na sociedade.

. Consumidor

O consumidor principal do projeto são os próprios artistas com doença mental e como consequência os consumidores do trabalho que esses mesmos artistas criam.

. Custos e Receitas

Os custos do Manicómio envolvem os materiais necessários para os artistas trabalharem e o espaço. Enquanto receitas baseiam-se nas vendas das obras de arte criadas pelos artistas com doenças mentais e parte dessas receitas vão para os próprios artistas, para além das bolsas que os mesmos recebem.

4.6. Mistaker Maker

O Mistaker Maker foi criado em 2014 pela Lara Seixo Rodrigues como uma plataforma de intervenção artística, sediada em Lisboa. A iniciativa tem como objetivo a produção e a promoção de exercícios e projetos de Arte Contemporânea nas várias formas de expressão. O projeto tem também uma vertente de consultoria, curadoria e produção. Nesta área, a Mistaker Maker promove a resposta à crescente e cada vez mais diversificada procura por novas experiências artísticas. Cria parceiros multidisciplinares, tendo como objetivo promover a colaboração e cooperação em diversos formatos.

“Os nossos objetivos são: o reforço da massa crítica, através da integração de públicos heterogéneos; a exploração de novos caminhos na produção de conteúdos; a criação de produtos artísticos que acrescentem valor social, cultural, turístico e/ou económico à escala local, nacional e mundial.” (Mistaker Maker).

Business Model Canvas (Mistaker Maker)

. Parceiros Chave

Os parceiros chave do Mistaker Maker são já muitos, desde privados a públicos. O projeto tem sempre como parceiro as câmaras das áreas de intervenção, assim como marcas independentes e o apoio do Turismo Portugal, que reconhece o valor acrescido que o projeto traz ao território. A presença de obras de arte em locais estratégicos ao longo do território nacional faz com que a dinamização aconteça de forma natural e, incluindo a comunidade no processo, cria-se um ambiente favorável ao desenvolvimento local. Com os resultados favoráveis de projetos anteriores, a iniciativa é muitas vezes contactada por Câmaras a partir de um concurso. Nesta forma de parceria a Câmara apresenta a localidade e propõe um projeto relevante para ambos os lados, sendo esta validade e aperfeiçoada pelo Mistaker Maker.

. Atividades Chave

O Mistaker Maker apresenta uma panóplia grande de projetos com diferentes processos, mas cumprindo o objetivo de dinamização, apoio a uma comunidade e valorização da arte e território. Um dos projetos conhecidos é o Lata 65, um workshop para mais de 65 anos, pensado pelo WOOL | Covilhã Arte Urbana em parceria com o CoworkLisboa. O

conceito centra-se em desenvolver um workshop para os mais velhos, lecionado pelos criadores do evento e pontualmente outros artistas, onde os beneficiários podem aprender o que é e como fazer arte urbana. O workshop termina com os participantes a realizarem obras de arte pela localidade que habitam e a fazerem parte da dinamização. O Mistaker Maker apresenta este projeto com várias finalidades como:

“Aproximar os menos jovens a uma forma de expressão habitualmente associada aos mais novos; provar que conceitos como ENVELHECIMENTO ACTIVO e solidariedade entre gerações fazem a cada dia mais sentido; demonstrar que a arte urbana tem o poder de fomentar, promover e valorizar a DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À ARTE contemporânea, pela simplicidade e naturalidade com que atinge as mais variadas faixas etárias.” (Mistaker Maker)

Outro dos projetos inovadores é o The Hood, um projeto que tem como objetivo unir a comunidade à arte e os habitantes aos visitantes. O projeto tem um espaço onde se trabalha durante cerca de dois meses antes da exposição. Foi inaugurado em 2019 e cumpre os objetivos chave que todos os outros projetos integrantes do Mistaker Maker ambicionam. Tal como inúmeros trabalhos realizados um pouco por todo o país, a comunidade e a arte urbana são o centro da atividade.

. Recursos Chave

Para a iniciação de qualquer projeto é necessária uma proposta dos responsáveis do local e são os mesmo que disponibilizam o financiamento para o desenvolvimento da proposta. Os artistas são outro recurso do Mistaker Maker que, apesar de serem financiados pelas suas obras de forma justa, garantem a disponibilidade durante todo o projeto e um trabalho de reconhecimento da comunidade, localidade e espaço. A localidade é um terceiro recurso, onde a iniciativa se foca e trabalha, desde tradições, a artistas locais e a própria comunidade que serve como inspiração e participa no desenvolvimento do projeto.

. Valor

O Mistaker Maker dinamiza, de forma verificada, comunidades e localidades. Tende a criar raízes por onde passa, passando também a ser parte integrante dos espaços onde desenvolve trabalho. A iniciativa valoriza a arte urbana e os espaços onde a mesma é criada, assim como os artistas que por lá passam. Esta sinergia que se cria entre

comunidade/arte/artistas é a grande mais valia dos projetos, acabando muitas vezes por “ressuscitar” tradições esquecidas e deixando novas atividades de interesse na comunidade.

. Consumidor

O Mistaker Maker tem, como consumidor final, a comunidade dos locais e os seus visitantes. Durante o processo também os artistas envolvidos são os consumidores do espaço e dos conhecimentos trocados, assim como os responsáveis dos espaços que beneficiam da dinamização e valorização territorial.

. Custos e receitas

O Mistaker Maker tem como custos os artistas e todos os materiais necessários para a realização do seu trabalho. Estes custos são apoiados pelos responsáveis dos espaços onde atuam. Como receitas apresentam as peças feitas como complemento (postais, livros de recordações, etc.), “lucros” que servem de apoio aos custos, assim como a consequência de valorização do território e o lucro que o mesmo traz às localidades (receitas que apenas a comunidade e responsáveis do espaço/localidade têm acesso).

5. Criação de um modelo de interação

No desenvolvimento desta investigação para a criação do modelo desta proposta, identificam-se algumas metodologias e ferramentas de design. Segundo o autor Norman, o processo de resolução de problemas a partir do design, focando no design *thinking*, assenta na procura das questões base do problema e pede que se tenha em consideração todas as respostas e soluções (Norman, 2013). Norman aponta ainda duas ferramentas utilizadas pelo design *thinking* para desconstruir o problema e chegar ao número máximo de soluções: *Human Centered Design* e *Double Diamond Diverge Converge Design* (Norman, 2013).

HCD é uma ferramenta utilizada pelo design que passa por três etapas processuais: ouvir, criar e implementar (Chaves et al., 2013). A IDEO, uma empresa de design global que tem como objetivo criar um impacto positivo das mais diversas áreas, utiliza o *HCD* na criação de produtos, serviços, experiências e empresas sociais (IDEO, 2010). Segundo esta mesma empresa, *HCD* significa que, enquanto o foco forem as pessoas, o projeto pode chegar a novas soluções viáveis a partir de pesquisa do que acontece em terreno e realizando testes junto das comunidades. Este é um processo que precisa de tempo e tem espaço para a falha, sem partir da resposta para o problema e sim do problema para possíveis respostas. A partir desta ferramenta é possível criar a empatia necessária com o problema, na nossa ótica, utilizando equipas multidisciplinares para entender o problema, a comunidade e indivíduos. Para desenvolver o processo, para além de implicar co-criação, acontece também a oscilação entre observações concretas e pensamentos mais abstratos e ainda detalhes do protótipo.

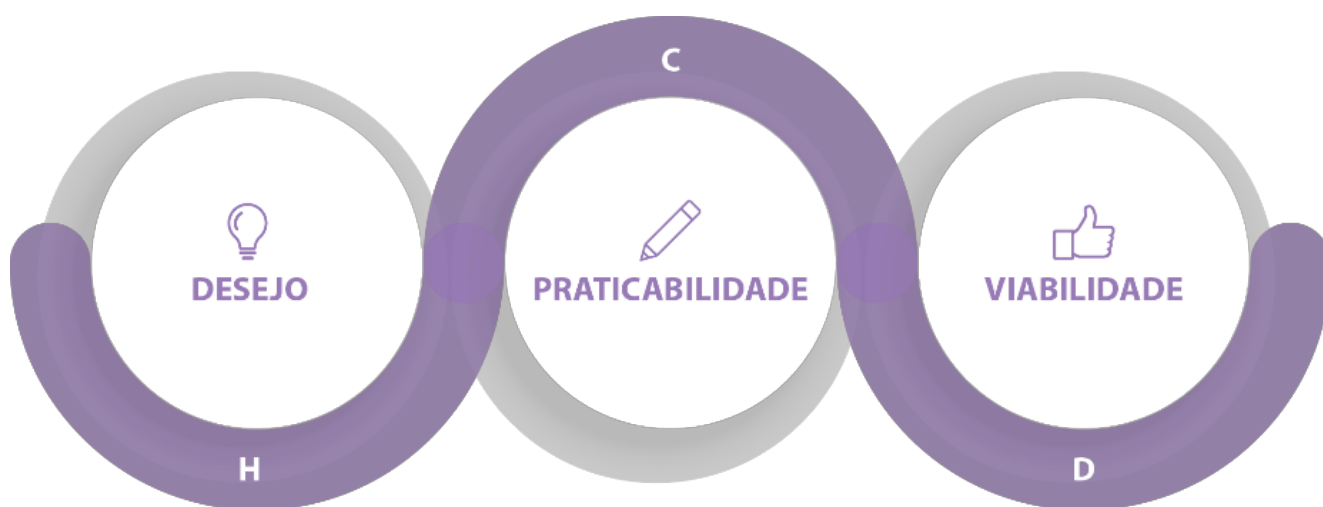


Fig 3: Esquema simplificado do processo HCD. Design da autora.

5.1. Pesquisa, objetivos e definição do conceito do modelo da proposta

Para a construção da metodologia do conceito do modelo a desenvolver, observa-se de forma holística as áreas de intervenção da proposta, com o objetivo de entender o problema social e criar empatia com a comunidade. Analisa-se o Terceiro Setor e recolhe-se algumas informações de organizações que nele atuam, assim como empresas inovadoras e o sector público. O objetivo foi recolher o que de melhor se faz em cada e criar uma proposta “*just in time*” que responda de forma rápida e adaptável às necessidades atuais sociais do Terceiro Sector. Depois desta recolha de dados, a dinâmica organizacional foi estudada a partir dos casos de estudo, analisados à luz de um *Business Model Canvas*. Essa análise permitiu também o conhecimento do mercado e do consumidor onde se pretende atuar, finalizando com a compreensão da marca.

A criação de uma equipa multidisciplinar será um dos processos propostos, assim como o desenvolvimento de competências empreendedoras, a valorização de parcerias e sinergias e a produção de um evento. Para atingir os objetivos sociais do Terceiro Sector, é necessário “incubar” *stakeholders* com diferentes conhecimentos e especializações que se completem de forma favorável para todos e que acresçam valor social, empreendedor e inovador. Para contextualizar o modelo de interação proposto, foi equacionado um espaço *coworking* e de cocriação aberto a todos. A partir de uma plataforma é oferecida uma interação “*just in time*” entre todas as partes de forma a desenvolver uma relação sinérgica e propícia á criatividade. Ambos são complementares e servem para desenvolver e potencializar projetos de curta duração com parcerias personalizadas e direcionada a uma comunidade e à resposta dos seus problemas específicos. No espaço acontecerão vários projetos em paralelo e, no final de cada um, haverá lugar para um evento de promoção e venda de produtos ou serviços produzidos pelos *stakeholders* envolvidos no processo, assim como uma revista de promoção do evento e das soluções resultantes do modelo de interação criado.

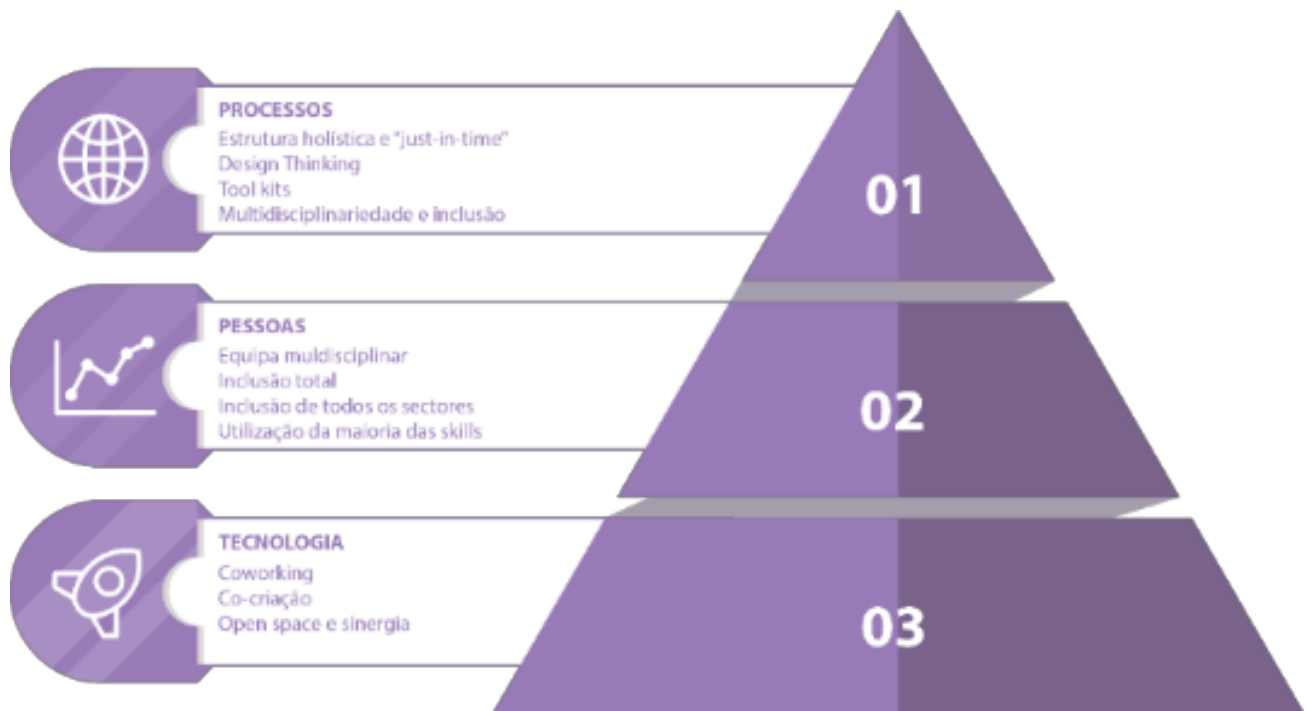


Fig 4: 3 Pilares. Design da autora inspirado no processo das Matrioskas.

5.2. Desconstrução do pensamento da proposta

Para o desenvolvimento do conceito da proposta utiliza-se algumas ferramentas do design *thinking*, onde se estrutura o pensamento e desconstrói a ideia de forma a atingir a melhor solução possível, pesando pontos relevantes da proposta. Inicialmente apresenta-se o esquema de ideação, onde se interpreta o problema do consumidor final.

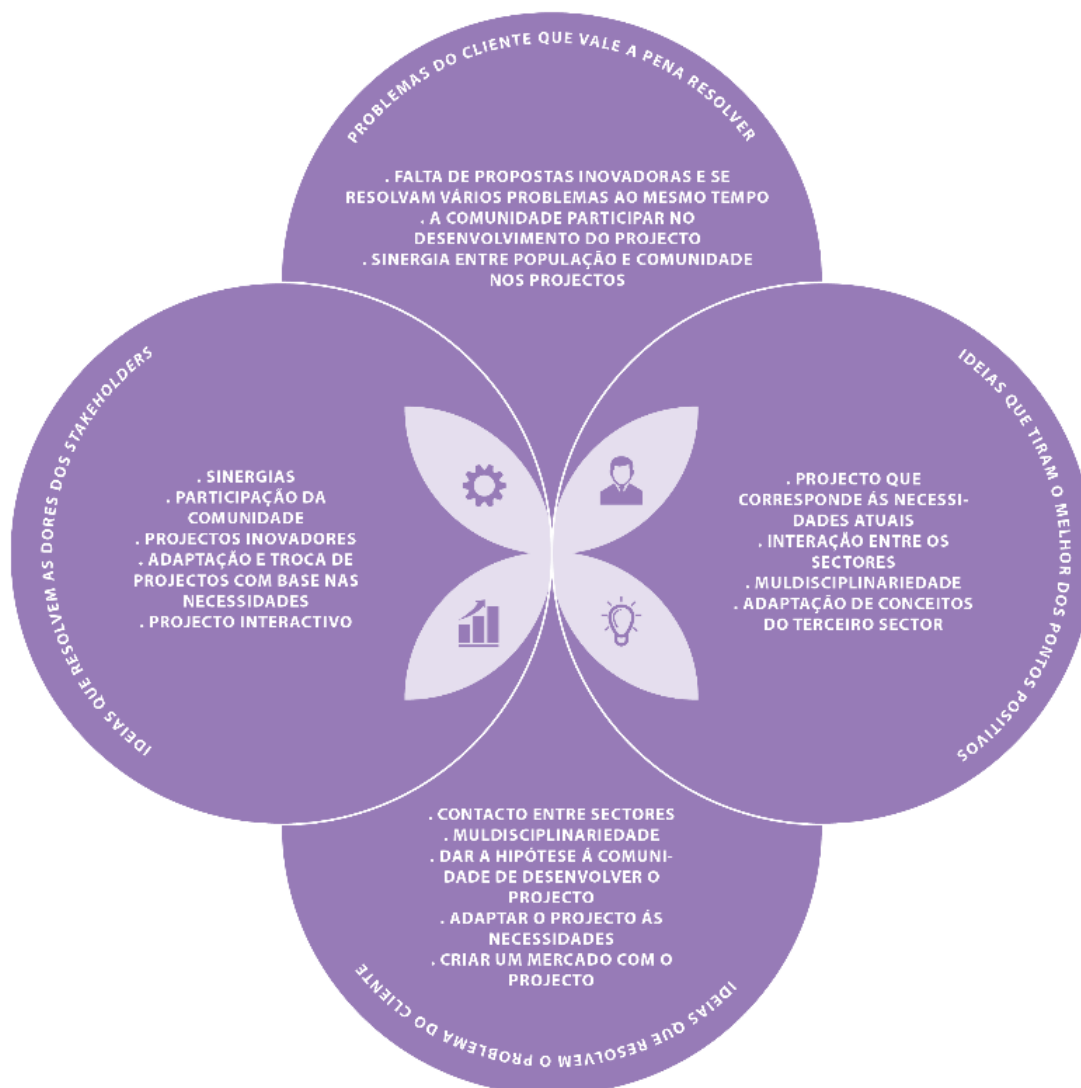


Fig 5: IDEACÃO. Design da autora.

Para a continuação da desconstrução de pensamento, apresenta-se o *data*, onde se analisa os dados necessários para responder ao problema e a imersão, direcionando o olhar não só para o projeto, mas também para o mercado, criando guias para o desenvolvimento do projeto. Finaliza-se esta análise a descrever o nosso consumidor e as necessidades do mesmo.

No caso do *Data* analisa-se os dados recolhidos no decorrer da investigação e utiliza-se um processo de sintetização a partir de seis diferentes tópicos. Num primeiro tópico sintetiza-se os dados necessários para o desenvolvimento do projeto, onde se identificou a equipa multidisciplinar, a necessidade de uma abordagem holística na análise dos problemas sociais, assim como uma análise de necessidades e parcerias estratégicas para o desenvolvimento de propostas.

Num segundo tópico procura-se perceber quais as fontes mais relevantes que devem ser ouvidas na recolha dos dados para o desenvolvimento da proposta. Neste caso identificou-se três tipos de grupo: As empresas estratégicas, com destaque para o Oeiras Valley e o Now_Beato; as associações estratégicas como o Mistaker Maker e o Manicómio; e, por último, os apoios estratégicos como as Câmaras Municipais e apoios públicos como o Portugal 2020.

Ao responder-se ao terceiro tópico do esquema *Data* procura-se entender os pontos chave dos utilizadores a partir dos dados recolhidos. Destacam-se a procura de soluções inovadoras por parte de diversas comunidades no que toca a problemas sociais; os apoios existentes para novos projetos; a existência de espaços para novos projetos e parcerias estratégicas.

Num quarto tópico sintetiza-se as oportunidades relacionadas com o utilizador, onde se destacam as competências pouco exploradas das comunidades e a confiança que essa mesma comunidade e utilizadores depositam em projetos de resolução de problemas sociais.

Passando para o tópico cinco procura-se, a partir dos dados recolhidos na investigação, as oportunidades do nosso e outros projetos. Neste tópico apresenta-se o interesse atual das empresas no Terceiro Sector e a flexibilidade e poder de adaptação deste tipo de projetos a diferentes realidades sociais.

Por último entende-se quais as oportunidades relacionadas com o projeto, onde se destacam as sinergias e parcerias e a “incubação” dos utilizadores nas soluções de forma a entender as necessidades.

Finalizando assim o esquema *Data*, analisa-se a imersão onde se responde a sete tópicos com base nos dados recolhidos na investigação. No primeiro tópico expõem-se os palpites dos investigadores na temática os problemas do consumidor, onde se destacam a falta de soluções criativas para problemas sociais e a falta de soluções que aproveitem a seu benefício as competências da comunidade.

Passando para o segundo tópico procura-se se há soluções alternativas ao projeto segundo a perspectiva do consumidor. Neste caso apontam-se todas as outras associações que são especialistas apenas numa vertente, num espaço mas com diversas soluções. Já num terceiro tópico mas falando ainda outras alternativas, analisa-se os competidores com a mesma demanda de negócio. Aqui encontram-se associações especialistas em problemas sociais específicos e empresas inovadoras, que funcionam em *coworking* e tenham intervenção no Terceiro Sector.

Num quarto tópico pergunta-se “Como pode o negócio ser disruptivo?”. Para responder a esta pergunta aponta-se o aproveitamento das ferramentas do Primeiro e Segundo Sector, a utilização de todas as competências possíveis de todos os *stakeholders* e os conceitos de *coworking*, sinergias e partilhas como base do projeto.

Neste quinto tópico apresentam-se os nomes e especialistas a serem ouvidos para o desenvolvimento deste projeto. Aqui ouvem-se os debates públicos sobre o tema, as associações especialistas, as empresas inovadoras e a própria comunidade onde imergem os problemas sociais. Já como sexto tópico destacam-se os produtos e serviços que inspiram o projeto: O Mistaker Maker, Now_Beato, Hub Criativo do Beato, Oeiras Valley, A comunidade e os apoios públicos existentes.

Por último, num sétimo tópico, acaba-se a recolher os debates públicos sobre a temática investigada, apresentando-se assim os debates do sector público e dos próprios criativos e empresas inovadoras.

Já nesta seguinte fase, foi criado um esquema onde se abordam os diversos *stakeholders* e se desconstrói as necessidades, pensamentos, sentimentos e as surpresas que os mesmos podem oferecer.

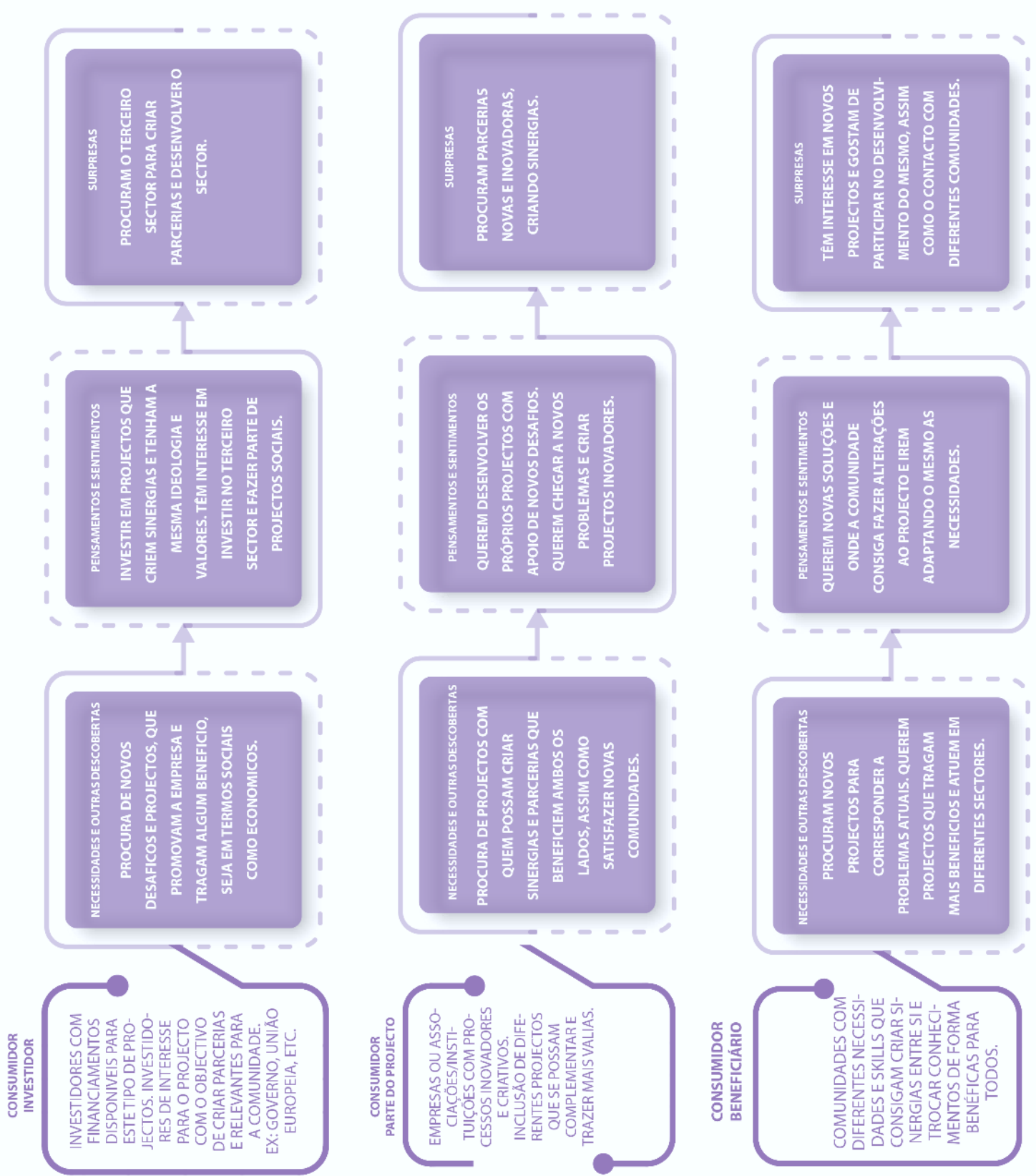


Fig 6 – DATA. Design da autora

5.3. Definição e pressupostos da proposta

Nesta fase da investigação inicia-se os pressupostos da proposta, analisando as tendências atuais que vêm sustentar o modelo de interação criado. Analisa-se também a segmentação social e sectorial onde a proposta intervém, assim como as próprias áreas de intervenção. Finaliza-se esta fase com a forma de atuação proposta com base nas informações recolhidas no processo desta investigação.

5.3.1. Tendências atuais benéficas para a proposta

Na pesquisa da investigadora Carlota Quintão, apresentada no “V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 maio de 2004, Universidade do Minho – Braga Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho”, são de destacar algumas macro e micro tendências. Nas macrotendências são apresentadas as novas questões sociais e por quem as mesmas são levadas a cabo. Já nas micro tendências olha-se para um lado ocidental e destacam-se as principais áreas onde essas questões sociais são aplicadas.

O Terceiro Sector passa, no início do sec. XX, a ter um enquadramento legal, o que veio representar uma nova tendência no desenvolvimento, intervindo assim em situações de forte carência e na redução de conflitos sociais (Quintão, 2004). Na década de 1970 designou-se uma nova “questão social”, o que trouxe duas novas macrotendências no desenvolvimento do Terceiro Sector. Por um lado, surge a aproximação dos vários sectores entre si e a identidade comum; por outro lado, há um novo olhar sobre as iniciativas e experiências em resposta a novos problemas à escala nacional e até global (Quintão, 2004). Os autores Defourny e Develtere (1999), afirmam que são duas as principais condições de desenvolvimento do Terceiro sector: «uma condição de necessidade», e uma condição de identidade coletiva ou de destino comum.

Num contexto ocidental e nas problemáticas associadas ao mesmo, desenvolveram-se tendências na vertente do mercado de trabalho, respondendo ao problema do desemprego; os serviços destinados ao indivíduo, mas também à comunidade; o desenvolvimento local e sustentado, focado em espaços urbanos coletivos e o apoio a grupos sociais desfavorecidos. Estas novas tendências são apoiadas por um tipo de comunidade especializado em áreas sociais, mas também por todos os sectores. (Quintão, 2004).

5.3.2. Segmentação de tendências e consumidor da proposta

A proposta de modelo tem como objetivo desenvolver a capacidade criativa, cultural, artística e empreendedora dos envolvidos. Esperamos que os mesmos adquiram conhecimentos para o autodesenvolvimento e capacidade empreendedora.

Na resposta ao desenvolvimento dos projetos, será fornecido um *toolkit* que permite delinear as diretrizes do processo de investigação no desenvolvimento a partir do design *thinking*. Este *toolkit* permite não só desenvolver todos os projetos de forma homogenia mas também passar ferramentas aos *stakeholders* que os permitem desenvolver conceitos de empreendedorismo de forma autónoma.

O modelo tem como base uma implementação nacional, com parceiros nacionais. Todavia, tem o objetivo poder ser adaptado a outros contextos geográficos e a outras realidades. Assim sendo, o projeto nesta fase, segue as necessidades do contexto específico nacional.

Os primeiros Programas de Luta contra a Pobreza aparecem na entrada de Portugal na União Europeia (1986). As iniciativas surgem em paralelo com programas europeus, que procuram enquadrar os Planos Nacionais de Ação Para a Inclusão e as Estratégias de Proteção e Inclusão Social impondo uma visão multidimensional e multidisciplinar da pobreza e da privação, uma necessidade de parcerias consistentes entre os atores públicos e destes com os privados, participação de todos os interessados, designadamente dos principais beneficiários destes programas. O desafio colocado ao Estado Português pela União Europeia é assegurar níveis adequados de proteção social, de acordo com metas estabelecidas pela própria para os países parceiros, em particular às classes vulneráveis. A Cimeira de Lisboa constitui um marco decisivo na forma de abordagem a áreas desfavorecidas, quando em março de 2000 Portugal e os restantes Estados Membros da União Europeia (EU) assumem o compromisso da tentativa de erradicação de desigualdades.

Segundo o I Seminário “POBREZA, EXCLUSÃO SOCIAL E SAÚDE: UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR” do Instituto Politécnico de Setúbal em 2019, os dados recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística, através do Inquérito aos Rendimentos e Condições de Vida, realizado em 2018, 17,3% da população portuguesa estava em risco de pobreza (menos 1 p.p. que em 2016 e menos 2,2 p.p. que em 2014). As mulheres continuam a ser mais atingidas pela pobreza (17,9%) que os homens (16,6%). A situação dos idosos

piorou face ao ano anterior (2017) enquanto que a das crianças e adultos em idade ativa melhorou.

Após a análise do contexto nacional aqui referido, o modelo aqui apresentado tende a variar de parceiros com base nas necessidades, passando pelas organizações sem fins lucrativos, associações, start-ups, empresas públicas ou privadas e apoios públicos, entre outras que acrescentem valor como organizações das áreas sociais, empresas com interesse nas áreas sociais, empresas inovadoras e com conceitos idênticos à proposta, desde a área do *coworking*, entre outras que sejam de interesse imediato para o projeto.

Mesmo segmentando o mercado com base nas necessidades possíveis de abordar, tenta-se abranger uma diversidade cultural e artística. Assim sendo, a proposta é desenhada para ser flexível ao máximo de possibilidades empreendedoras. Este desenho de proposta é flexível tanto a nível de público como também dos parceiros. É permitido adaptar os parceiros com base nas necessidades atuais e recorrentes do momento.

A inclusão social e o envolvimento de grupos sub-representados são o foco de intervenção, adaptando e não fechando portas a outros problemas sociais como os idosos e todas as comunidades onde o projeto perceba que pode intervir de forma favorável a todos.

Em relação a áreas de intervenção, a proposta passa por áreas de criação como a logística de funcionamento, onde seja possível a integração e parcerias viáveis para o problema a ser tratado. Quanto à área de produção da proposta passa pelo desenvolvimento do projeto na forma de interação com todos os *stakeholders*. No que toca ao design, desenvolve-se a área de cocriação e os pontos criativos, utilizando as ferramentas da área de gestão de design, design *thinking*, design de interação, design gráfico e de comunicação. Quanto ao Marketing trabalha-se a área de divulgação, tanto para os *stakeholders* como para o público em geral. Quanto à comunicação destaca-se a área de publicidade e angariação de todos os *stakeholders* necessários. A proposta abrange variadas recomendações que intervêm em diferentes sectores. Na implementação é possível dividir a proposta e adaptar às necessidades locais.

O projeto apresenta uma vertente comunitária muito forte junto dos seus *stakeholders*. Tem como objetivo promover e ensinar *skills* pelo meio empreendedor cultural e artístico. Utilizando os conhecimentos já adquiridos pelos participantes, seja na área profissional, pessoal ou cultural, criamos projetos onde se desenvolvem sinergicamente e tirando “partido” de todos os que fazem parte do mesmo. Ambiciona-se criar valor acrescido para o Terceiro Sector e provar que todos têm algo a acrescentar de benéfico. Este projeto irá

ajudar a integração e desenvolvimento de classes necessitadas, promovendo um sentimento autodidata e mostrando como as mesmas podem “lucrar” com as suas competências.

O projeto desenvolve-se num espaço *coworking*, gerido por uma equipa base multidisciplinar e que trabalha em parceria com todos os envolvidos. O objetivo é juntar num único espaço várias associações/empresas/projetos independentes de áreas criativas de forma a valorizar as comunidades e responder a problemas sociais. A aquisição deste espaço será negociada com possíveis investidores e parceiros, permitindo às associações já existentes terem um novo local, mais inovador, seja para desenvolverem os próprios objetivos como para fazer parte de novos projetos com parceiros estratégicos. Acredita-se que este tipo de espaço, que até então funciona no ramo empresarial, será uma mais valia para o Terceiro Sector, criando pontos de troca de conhecimentos e novos processos de criação. O espaço será aberto a todos e de livre circulação, tornando o conceito de solidariedade, interação e cocriação mais rico. Os parceiros e participantes do projeto serão escolhidos com base no que é mais benéfico para cada etapa. As etapas serão cíclicas e finalizam com um evento que tem como objetivo promover junto do público e investidores o trabalho desenvolvido pelos *stakeholders* e dar oportunidade para que os mesmos desenvolvam as suas competências.

Num processo de fusão, a integração entre as organizações pressupõe uma serie de decisões sobre mudança que estarão presentes tanto nos processos criativos, de inovação ou até na melhoria das atividades já existentes (Pardini, Santos, 2008). Uma das razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança é a resistência dos *stakeholders* (Lawrence, 1954; Waddell; Sohal, 1998; Del Val; Fuente, 2003). Parte desta resistência pode ser vista como causa de alguns estilos de liderança. Weber (1946) considera que este estilo de liderança é visto como exercício de autoridade. Esta resistência pode ter vários estímulos: comportamental, cognitivo e afetivo (Oreg, 2006). Kotter (1997), afirma que as mudanças bem-sucedidas têm como fator principal, entre 70% a 90%, a liderança. Para tentar implementar de melhor forma o projeto, com a menor resistência, o mesmo terá um estilo de liderança transformacional, que tem um papel fundamental junto de grupos e indivíduos (Bass, 1999), onde incentiva a procura de desafios e promove o autodesenvolvimento, desempenhando um papel de orientador e oferecendo caminhos alternativos e soluções inovadoras (Oreg; Bersin, 2011). Para garantir que esta resistência é quase nula, iremos também apostar num meio de comunicação acessível ao nosso target

e criar um funcionamento horizontal, que irá promover a sinergia e funcionamento autodidata.

A multidisciplinariedade de uma equipa pode significar mais valias como a inovação e criatividade. Para um bom funcionamento de uma equipa a comunicação requer organização, esforço, partilha, debates recorrentes (Wagner III & Hollenbeck, 2006; Vergara, 2009) e permitir que todos participem nas decisões, melhorando a produtividade e comprometimento (Robbins, 2005). A equipa base multidisciplinar é adaptada a cada local e escolhida com base nas necessidades. As áreas de conhecimento podem variar, assim como as suas ligações aos parceiros e investidores.

O conceito *coworking* promove a redução de custos e uma variedade de atividades humanas. Cria-se um modelo de relacionamento humano onde a cooperação livre e a criatividade, formando um núcleo de criação de riqueza (Gansky, 2011). Dentro da sociedade, os indivíduos atuam de forma organizada e em colaboração, evoluindo em grupo (Santiago, 2017, p.191). A nível interno pretendemos aplicar uma organização em rede descentralizada e uma liderança horizontal que visa entregar aos *stakeholders* autonomia no seu desempenho e estar encarregue da sua própria gestão profissional. Não existe uma hierarquia subdividida o que oferece flexibilidade e uma melhor sinergia no ambiente de trabalho.

5.4. Modelação da proposta

A estratégia para o sucesso da proposta depende dos parceiros e investidores, permitindo a inovação pela procura de sinergias e multidisciplinidade a partir de empresas, empreendedores, associações e organizações. O objetivo concreto passa pela criação de projetos pontuais, incluindo um apoio público, correspondente ao Primeiro Sector (seja como investidor ou parceiro), uma empresa ou start-up (Segundo Sector), uma associação/organização (Terceiro Sector) e uma comunidade. Estes envolvidos no projeto, em conjunto com a equipa base multidisciplinar que faz parte de todos os projetos de forma a garantir a missão, visão e valores da proposta, têm a oportunidade de criar um produto/coleção ou serviço que responda a um problema de uma comunidade e expor o resultado num evento único. Pretende-se que haja sempre mais que um projeto a ser realizado no espaço, tentando que o contacto seja benéfico e haja troca de aprendizagem entre os mesmos. Os projetos vão ser desenhados por todos os *stakeholders* com base nos problemas apresentados, mas com critérios desenhados por um *toolkit* da proposta e delineados pelos recursos disponíveis. O espaço irá ter a porta aberta a novos projetos e parceiros, mas acima de tudo, aberto à população que por lá passa e permitindo que a mesma consiga interagir com o desenvolvimento dos projetos e fazer parte do mesmo.

A proposta terá um lado digital onde todos os projetos iram ter acesso a uma plataforma onde será possível interagirem entre si, entre outros projetos, recrutarem parceiros, empreendedores ou simplesmente pessoas com *skills* particulares. Esta será uma ferramenta que irá permitir o contacto “*just in time*” e a partilha de conhecimentos entre todos os envolvidos na proposta.

Na vertente da promoção, considerou-se a criação de uma exposição com os parceiros e investidores escolhidos de forma personalizada para cada projeto, assim como a divulgação do projeto em redes sociais trabalhadas de forma contemporânea. A publicação de uma revista é também proposta, de forma a promover não só projetos criados no espaço, mas também alguns projetos exteriores que sigam a mesma linha ideológica, propagando a missão, visão e valores dos projetos e do Sector. Quanto ao evento, conta-se com o apoio de todos os participantes. Será este o lugar onde os produtos ou serviços são promovidos e comercializados. Tem também como finalidade promover os criadores dos projetos, desde empreendedores a pequenas empresas. Neste evento espera-se que todos os intervenientes tirem benefício do mesmo promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

Neste próximo esquema, no seguimento da realização da modelação da proposta, apresenta-se a proposta de valor do modelo criado nesta investigação. Esta esquematização representa a estratégia geral e é utilizado geralmente por equipas de marketing. Fornece-se as intenções do negócio e é uma forma de apresentação ao consumidor (Twin; Brock, 2020)

conceito: CO-A (COWORK ASSOCIATION)

Modelo de negócio baseado na partilha de espaço e recursos, reunindo pessoas de diferentes comunidades e com diferentes *skills*, podendo inclusive reunir empreendedores, independentes e empresas. É uma maneira utilizada por muitos profissionais independentes para solucionar o problema de isolamento. Além disso é um ótima alternativa para aumentar a produtividade e fazer novos contatos de negócios através do networking e criar novos projectos sociais. Pessoas e empresas que praticam já o *coworking* também utilizam este modelo para estabelecer relacionamentos onde oferecem e/ou contratam serviços mutuamente, assim como visam favorecer o surgimento e amadurecimento de ideias e projetos em grupo. O foco não está apenas no lucro, mas também na sociedade.

VALOR PARA O UTILIZADOR:

- .Projecto de valor empreendedor e artístico
- .Interação entre comunidades
- .Criação de um projecto que resolve problemas atuais
- .Trabalha a criatividade
- .Dá espaço a todas as skills e conhecimentos

QUAIS AS DIFERENÇAS DE OUTRAS SOLUÇÕES PARA O PROBLEMA?

- .A multidisciplinidade é um ponto fulcral
- .O objectivo de chegar à maior parte dos problemas de diferente natureza
- .Criar uma ligação entre sectores e diferentes associações e empresas

VALOR PARA O NEGÓCIO:

- .Ter a comunidade a criar os *briefings* do projecto traz valor ao mesmo
- .Possíveis investidores e/ou parceiros dos três sectores
- .Criação de um projecto criativo e social na área social

PALAVRAS CHAVE:

SENTIDO DE COMUNIDADE, CONECTIVIDADE E CRIATIVO, criando uma consciência social em todos os sectores e áreas.

DESCRIÇÃO:

Um projecto que trabalha a ligação entre os três sectores, criando um espaço que junta empresas, associações, empreendedores e a comunidade. Os projectos são desenvolvidos por todos os intervenientes dos mesmos, de forma a criar a melhor solução possível.

Fig 7: Proposta de conceito e valor (Design da autora em parceria com Margarida Carvalho)

5.4.1. Marketing Mix

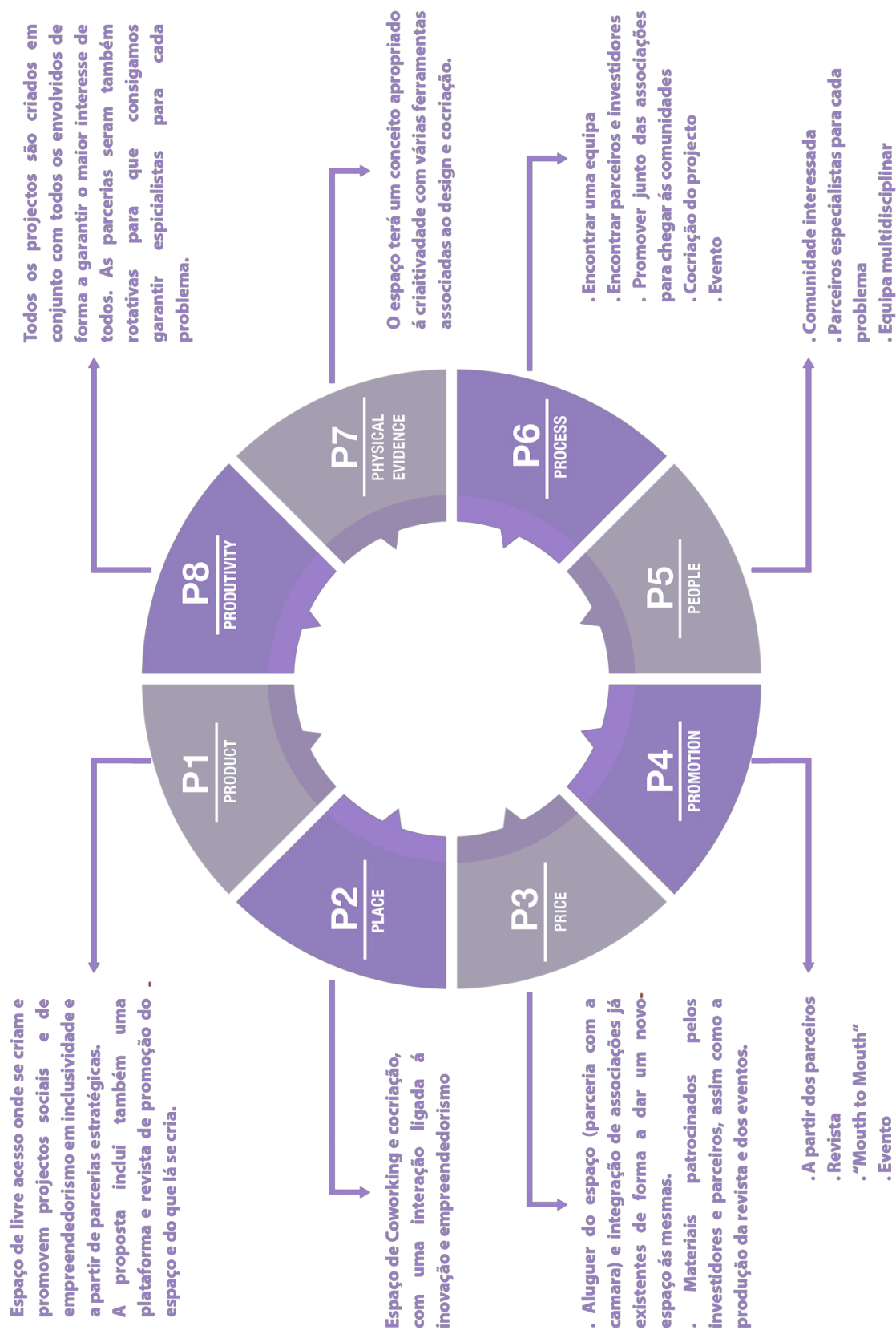


Fig 8: Esquema do Marketing Mix (Design da autora em parceria com Margarida Carvalho)

5.4.2. Estratégia direta

Para a angariação dos parceiros promover-se-á a proposta junto de quem já apresenta algum interesse para a área social e procura novos projetos, assim como associações/organizações/empresas que tenham já contacto com comunidades. É também de máxima importância a angariação de um parceiro, particularmente público, para o espaço e a associação de organizações já com impacto na comunidade local de forma a facilitar a aproximação e contacto com as pessoas que a compõem.

Os projetos têm alguns custos para estes *stakeholders* pois o financiamento e produção de todo o projeto depende dos mesmos. Para captar o interesse de parceiros e investidores procura-se criar sempre projetos do máximo interesse e dar liberdade para a cocriação dos mesmos. Todos os benefícios que advém dos projetos podem ser, mais tarde, utilizados de forma particular pelos parceiros. Para as associações vai-se também oferecer, no espaço CO-A, um novo local para desenvolverem os seus projetos e proporcionar melhores condições, retirando parte da sobrelotação dos seus próprios espaços.

Irá existir uma oferta de novas respostas a problemas de uma comunidade e dar a oportunidade de os mesmos desenvolverem as suas competências e promoverem-se, seja junto dos nossos parceiros e investidores como ao público do nosso evento.

A proposta procura ser o elo entre todos os *stakeholders*, garantindo que os projetos serão uma mais valia para todos e que os mesmos “combinam” entre si, de forma a criar sinergias favoráveis, bom ambiente para a cocriação e de inovação.

Para além do espaço estar aberto a todos, o evento será o maior ponto de interação entre os projetos e o público. Este evento deve garantir a abordagem a temas diversificados de forma a angariar o público mais variado possível. Dar a oportunidade de os visitantes do evento interagirem com os projetos e criadores do mesmo, assim como darem opiniões e terem um trabalho de teste no desenvolvimento do produto ou serviço pode aumentar o interesse. Outro dos pontos de ligação é a revista, que se apresenta como uma peça única em cada edição e tem também um trabalho de cocriação e inovação na sua promoção.

5.4.3. Análise swot

Nesta análise permite-se recolher os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças de um negócio. Olha-se de forma geral para o mercado e tenta-se encontrar soluções com base nas informações da investigação.

Assim, no que diz respeito aos pontos fortes, encontra-se um projeto inovador num sector que precisa de desenvolvimento; um contacto direto entre todos os *stakeholders* o público e o projeto, de forma “*just in time*”; Divulgação e desenvolvimento do empreendedorismo e competências, assim como projetos novos; modelo que promove a diferenciação e tem a possibilidade de alteração de temáticas constantes.

No que toca às oportunidades, gerar economia e promover os *stakeholders*; criar investimento; encontrar respostas a problemas; fazer a ponte entre todos os *stakeholders* e encontrar novos talentos e tornar as comunidades mais empreendedoras são as de maior relevo.

Em relação aos pontos fracos, o modelo não funciona de forma independente; Custo dos projetos, evento e revista; Falta de nome no mercado; A constante procura por parceiros. Analisando as ameaças encontra-se os custos; a concorrência já com nome (apesar da concorrência poder ser parceiro); a comunidade poder não aderir facilmente, assim como a dificuldade de investidores.

5.4.4. Análise PESTAL

Continuando a análise de marketing no que toca ao mercado e ao modelo de interação criado, nesta análise imerge sobre o contexto global onde a proposta se insere.

Segundo o contexto político encontram-se os incentivos e apoios a novos modelos de negócio; apoios à área social e sustentável; interesse por entidades públicas e privadas no Terceiro Sector; apoio às associações/organizações.

No contexto económico, destacam-se o crescimento das comunidades e associações; benefícios para as empresas no apoio ao Terceiro Sector; dar visibilidade às comunidades com o intuito de arrecadarem mais ajudas; capacidade empreendedora, tentando melhorar a estrutura económica.

No que toca ao contexto tecnológico é de realçar a plataforma passa pelo lado digital que é a tendência; os sistemas do espaço precisam de tecnologia e é do nosso interesse fazer parceria com empresas tecnológicas.

Quando se investiga o contexto ambiental, o modelo tem como valores respeitar o ambiente em todas as vertentes, desde o espaço, revista e evento, correspondendo a normas e leis impostas de proteção. É ainda possível criar projetos com o intuito sustentável.

Já no contexto social a maior preocupação é a comunidade, a evolução da mesma, entregar competências empreendedoras, a integração de todos os sectores e a resposta sustentável a problemas sociais.

5.4.5.5 Forças de Porter

No esquema aqui apresentado, imerge-se no negócio e nos *stakeholders*. Analisa-se o poder de negociação dos fornecedores, onde se deteta que o modelo depende muito dos parceiros e investidores. Tanto nos custos de produção como na criação dos projetos, dependemos da qualidade e abertura de outros. Para assegurar o interesse dos parceiros e investidores, a proposta segura-se nos incentivos que existem e nos temas que procuram sempre o interesse e mais valias para todos.

Analisa-se também o poder de negociação dos clientes, onde se pode observar duas perspetivas de clientes: a comunidade que faz parte do projeto, que tem o poder no que toca a recursos e competências, mas também no desenvolvimento da resposta pelo conhecimento do problema, assim como na escolha do mesmo. Por outro lado, temos também como cliente o público final, que vai ao evento e dependemos deles para a compra, interesse e inputs do projeto.

No que toca a ameaças de produtos substitutos, todos os produtos que podem ser substitutos do nosso, nesta área social acaba por ser benéfica pois as ofertas podem-se complementar e, sendo projetos para uma comunidade, a mesma pode utilizar as duas soluções.

Na rivalidade entre os concorrentes, os mesmos acabam por ser benéficos pois há liberdade e interesse na criação de parcerias e complementos de projetos.

Apesar de ser possível essa rivalidade, os projetos têm um fim social, o que reduz a rivalidade. Para além disso é possível serem parceiros e do interesse do CO-A.

5.4.6. *The Costumer Journey Canvas*: A linha de pensamento do consumidor da proposta

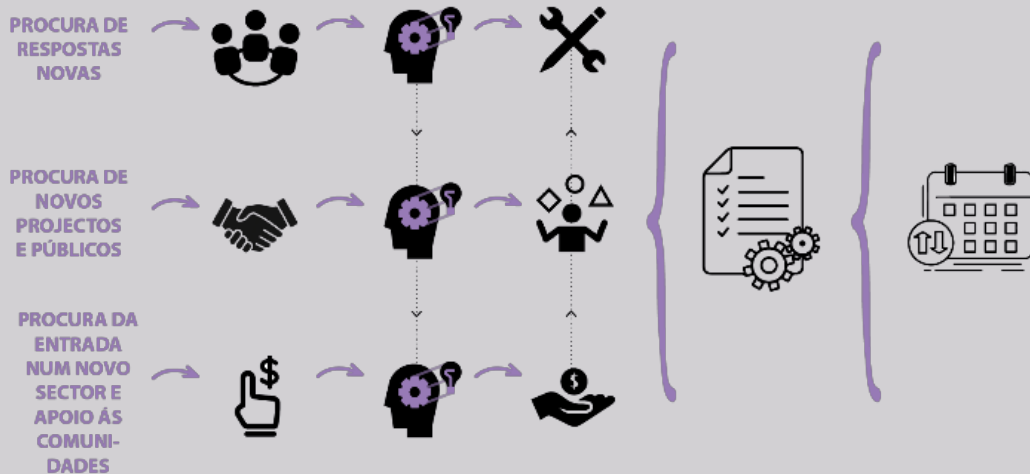
Nesta linha do consumidor apresenta-se um esquema simplificado de alguns pensamentos possíveis dos diferentes *stakeholders*, desde a forma como interagem com a proposta até alguns pensamentos sobre a mesma. É aqui esquematizado a interação onde três vertentes dos nossos *stakeholders* se juntam e se “afastam” no que pode ser o seu papel durante todo o processo de desenvolvimento até ao momento do evento. Há diversas fases base

onde cada um tem o seu papel para atingir um resultado favorável a todos mas há também os processos de cocriação, onde cada um pensa á sua maneira, mas com o mesmo objetivo. Numa parte exterior do esquema apresentam-se alguns pontos relevantes no que toca á promoção, relação e experiência, interpretando algumas possibilidades e desejos no comportamento do nosso consumidor.



PERCURSO PELO SERVIÇO

Quais são os pontos de interação (touch-points) através dos quais o cliente utiliza o serviço?
Existem algumas interações críticas, i.e. pontos de interação que sejam especialmente bons ou maus do ponto de vista de qualidade da experiência?



**INICIO DE UM NOVO PROJECTO DENTRO DO ESPAÇO ONDE OS STAKEHOLDERS
PODEM SER ALTERADOS OU MANTIDOS PARA CRIAR NOVOS PROJECTOS**

EXPERIÊNCIAS

Quais são as experiências individuais que os clientes têm do serviço e/ou o seu fornecedor enquanto o serviço está disponível?

- . Comunidade: a mesma terá uma experiência de troca de aprendizagem e desenvolvimento de *skills*, assim como a criação de um produto ou serviço e ainda a promoção de si mesmo
- . Parceiros/Investidores: fazem parte de um projecto inovador onde incubam os seus beneficiários e têm contacto com as necessidades dos mesmos, assim como as suas competências

Fig 9: Esquema The Customer Journey Canvas (Jakob Schneider e Marc Stickdorn)

5.4.7. *Concept board* do espaço CO-A e do evento



Fig 10: *Concept board* do espaço e evento (Design da autora)

O *concept board* do espaço tem como objetivo dar algumas diretrizes do conceito do espaço CO-A. Passa por uma abordagem de *coworking* e desenvolvimento de processos conjuntos, abertos á interação e onde se pode encontrar locais de utilização comum como jardins e restauração. O projeto espera que todos os que passem pelo espaço tenham o desejo de entrar, conhecer os projetos durante o desenvolvimento dos mesmos e que haja a possibilidade de virem a integrar os mesmos.

Quanto ao *concept board* do evento, sendo os mesmos pontuais, pondera-se a criação de *Pop-Up Stores* e a utilização dos espaços dos parceiros. O evento promove a interação entre os projetos, criadores, parceiros e o próprio público. Há a oportunidade de apresentar os projetos, de debate, conferências e palestras entre todos sobre os temas de cada edição, assim como a venda dos projetos. O público do evento pode dar opiniões e ainda deixar *inputs* a partir de processos criativos.

5.4.7.1. *Concept board* da revista e plataforma



Fig 11: *Concept board* do revista e plataforma (Design da autora)

O *concept board* da revista pretende apresentar alguns exemplos de projetos já existentes que têm a visão e valores da nossa proposta. Assim como os projetos realizados no espaço CO-A. Os temas destas revistas vão desde o design, á arquitetura até á exposição de novos projetos. Um dos detalhes da revista, intitulada Co-Magazine, é a utilização de materiais recicláveis, a produção com apoio dos parceiros e investidores, os pontos de venda estratégicos junto dos envolvidos e a promoção dos nossos e outros projetos.

Quanto ao *concept board* da plataforma apresenta duas vertentes: A primeira relativa á própria plataforma onde os subscritores podem aceder ao perfil de todos e criar projetos paralelos, pedir ajuda ou integrá-los nos próprios projetos. A segunda vertente passa por um chat incorporado na plataforma onde se cria um contacto “*just in time*”, permitindo a troca de ideias, a discussão e partilha de propostas.

5.5. *Toolkit* da proposta

O *toolkit* desta proposta (completo no anexo XII) teve como caso de estudo e inspiração a 2ª edição “Fiel Guide to Human Centered Design” da Ideo (anexo XI). Este *toolkit* descreve algumas ferramentas para a criação de soluções a partir das metodologias do *Human Centered Design*. A ideia do nosso *toolkit* tem esta premissa, onde se propõem algumas ferramentas gerais que melhoram o resultado dos projetos criados no nosso espaço e garantindo que os mesmos respeitam a nossa missão, visão e valores.

Numa primeira parte apresentam-se uma explicação do que é este *toolkit*, para além dos interesses que o projeto deve ter, sempre aliado aos valores do espaço CO-A. Apresentam-se também algumas diretrizes para o uso de ferramentas que, segundo especialistas de design, permitem uma resposta mais coerente com o problema tratado em cada projeto, a nossa proposta de como os projetos devem ser geridos logisticamente e o papel que cada *stakeholder* deve ter, assim como a forma de apresentação de cada projeto. Numa última parte apresenta-se a logística da revista e do evento e como os projetos se devem integrar no mesmo.



Fig 12: Capa e introdução do *toolkit* (anexo XII). Design da autora.

Este *toolkit* tem como objectivo dar algumas directrizes a quem inicia um projecto connosco!

Aqui oferecemos ferramentas e ensinamentos para desenvolver o projecto e algumas normas finais como os mesmos devem ser apresentados.

5.6. Business Model Canvas da proposta

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Os nossos parceiros podem variar com base nos projectos que estão a ser desenvolvidos. Podem ter um papel apenas de investidores, mas também como participantes do projecto. Os parceiros e investidores serão escolhidos sempre olhando para a área de intervenção e garantido que os projectos e sinergias são benéficas para todos.	<ul style="list-style-type: none"> . Espaço inclusivo . Equipas e parcerias multidisciplinares . Cocriação de projectos . Revista e evento como promoção 	Espaço inovador de cocriação no Terceiro Sector que passa pela criação, a partir de equipas multidisciplinares, de projectos com respostas a problemas sociais, onde os próprios envolvidos no problema fazem parte do desenvolvimento da solução, em parceria com todos os sectores.	Todos os projectos têm de integrar vertentes dos três sectores e os mesmos têm de criar uma equipa que traga benefícios a todas as partes.	O nosso segmento tem como consumidor final todos os afectados pelo problema que cada projecto trabalha. Por outro lado temos também uma preocupação, principalmente na comunicação, no segmento dos parceiros e investidores, onde recolhemos todos os recursos possíveis. Por último encontramos o público dos nossos eventos, que pode criar oportunidades.
	KEY RESOURCES		CHANNELS	
	Os nossos recursos passam pelos nossos stakeholders, pela capacidade principalmente dos parceiros e investidores.		A proposta será promovida a partir da revista e do evento, assim como a partir dos nossos parceiros, investidores e comunidades.	
COST		INCOME		
<ul style="list-style-type: none"> . Espaço . Materiais e apoios para os projectos . Bem estar dos <i>stakeholders</i> . Produção da revista . Produção do evento . Equipa base multidisciplinar 		<ul style="list-style-type: none"> . Recursos dos parceiros e investidores . Resultados de vendas da revista . Resultados de vendas do evento 		

Fig 13: Business Model Canvas da proposta (Design da autora inspirada no esquema de Csilla Herendy, 2018)

6. Diferenciação da proposta em comparação com outros projetos

Um dos projetos que trabalha de forma muito idêntica á proposta CO-A é o Impact Hub, que funciona em mais de 110 locais por todo o mundo com mais de 16000 membros. A missão do Impact Hub é “conectar, capacitar e inspirar as empresas, permitindo-lhes equilibrar responsabilidade social com rentabilidade, para construir um mundo que funcione para todos.” (Impact Hub). O Impact Hub é um espaço físico que oferece flexibilidade para a sinergia entre todos os membros. O objetivo do espaço passa pelo Desenvolvimento Sustentável e tem um trabalho de incubar novos projetos e ideias, alugando partes do espaço de forma flexível.

Outro dos projetos que segue os valores da proposta é o Marseille Solution. Este projeto tem como missão “imaginar, construir e implantar soluções que respondam com eficácia aos problemas sociais e ambientais de Marselha e de sua metrópole. Por soluções entendemos empresas, inovações sociais, ações público-privadas, etc. Não temos restrições quanto ao tipo de soluções, desde que tenham impacto e possam ser implantadas de forma sustentável.” (Marseille Solution, 2020). O projeto tem o mesmo objetivo final que o CO-A, variando na abordagem.

Por último, aponta-se o projeto Largo Space, que funciona em Peniche e é representado por um espaço *coworking* que promove todo o tipo de áreas. Neste espaço são oferecidas algumas ferramentas de criatividade como reuniões semanais entre todos os projetos para debates, trocas de conhecimento e aprendizagem e *inputs*.

CO-A	IMPACT HUB	MERSEILLE SOLUTIONS	LARGO SPACE
Valores	✓	✓	✓
Gestão de espaço			
Stakeholders		✓	
Financiamento		✓	

Fig 14: Tabelas comparativas (Design da autora).

7. Validação da proposta

O modelo conceptualizado foi validado por especialistas que lideram projetos que são, para nós, de enorme relevo e referência, tanto no domínio do *coworking* como no trabalho feito junto das comunidades e para a dinamização dos territórios.

Essa validação foi feita através de métodos qualitativos, nomeadamente pela apresentação do projeto desenvolvido e pela realização de uma entrevista aos especialistas apresentados em baixo.

O resumo da proposta encontra-se em anexo e consiste numa breve explicação da metodologia de Design que foi utilizada para a realização da proposta, explicando-a através de *concept board* do espaço, da plataforma, da revista e do evento. A missão, visão e valores também constam desta apresentação.

Fernando Mendes, professor no IADE e pensador de espaços como o CoworkLisboa e Now_Beato. Professor de design, Fernando Mendes foi o criador, inovador na altura, de um espaço no LX Factory de *coworking* há mais de 10 anos. Este espaço, atualmente, acabou por fechar, mas nasceu o Now_Beato pelas mãos do mesmo criativo. O Now_Beato é um espaço, que, mais do que um conceito de *coworking*, é um espaço que vai dinamizar a zona do Beato, em Lisboa. O espaço oferece um ambiente criativo e livre, com um bar e ainda com espaço não só para o público “esperado”, mas também para associações. O Manicómio (caso de estudo apresentado aqui anteriormente) tem um lugar dentro do Now_Beato, onde trabalha os seus projetos num ambiente criativo em paralelo com empreendedores, freelancers e start-ups. Esta sinergia criada entre o projeto e o espaço acrescenta valor aos envolvidos: para o Now_Beato traz um ambiente bastante diferente do tradicional, proporcionando uma aprendizagem não só de empreendedorismo artístico, mas também da área social e do ambiente psíquico: para o Manicómio permite aos artistas trabalharem num ambiente mais livre e criativo, mas também exigente, dando uma carga profissional e integrando num ambiente de trabalho (Now_Beato, 2019).

Lara Seixo Rodrigues é a fundadora do Mistaker Maker (caso de estudo desta investigação). Lara Seixo Rodrigues aborda a arte contemporânea de forma inovadora, utilizando-a para o desenvolvimento de território e das comunidades. Nesta conversa foi-nos possível entender o processo de implementação de um projeto social. O Mistaker Maker é um projeto que procura compreender as comunidades e fazer parte das mesmas de forma benéfica. O seu processo vai de encontro com o desta proposta, procurando sempre parcerias com as Câmaras e apoios públicos ou privados, assim como sinergias

com outras associações e iniciativas, propondo projetos distintos personalizados para cada comunidade (Mistaker Maker, 2020).

. Resultado da validação

O Professor Fernando Mendes, do Now_Beato, apresentou três apreciações chave, nomeadamente:

- 1) Considera que o modelo passa por um grupo de recomendações válidas num variado leque de áreas de intervenções que deve ser capaz de ser desconstruído e utilizado de forma independente por outros.
- 2) Afirma que é um projeto ambicioso e de renovação paradigmática que passa por uma proposta inovadora em relação ao que já foi apresentado.
- 3) Compreende a importância e interesse da proposta e destaca a necessidade de inovação do Terceiro Sector e intervenção por parte dos outros sectores.

Lara Seixo Rodrigues, do projeto Mistaker Maker, por sua vez, sublinha:

- 1) Considera um projeto de interesse e relevância, mas que é necessário ter em conta a complexidade do mesmo.
- 2) Acredita que é possível a implementação de um projeto piloto, todavia é necessário abordar a leitura de território de forma atenta e perceber se é mais propícia uma abordagem num centro urbano ou rural.
- 3) Afirma que, com os ajustes corretos, apenas conseguidos em terreno, e com os apoios certos é possível a sua incubação em diferentes realidades.

Estas considerações permitem-nos concluir que o modelo foi qualitativamente e globalmente validado por especialistas de reconhecimento nacional. Os seus apontamentos e reflexões do modelo apresentado nesta investigação permitem afiná-lo, garantindo que, quando implementado, estará mais apto a responder às necessidades das comunidades e permitirá uma experiência mais válida entre parceiros envolvidos.

Conclusão e trabalhos futuros

A investigação que agora se conclui e a proposta apresentada tem como foco a vertente social, o desenvolvimento de empreendedorismo cultural e artístico e a integração dos três sectores sociais e económicos num único projeto de interação e construção de competências. Após a análise de conceitos como Inovação, Terceiro Sector, Empreendedorismo ou *coworking* e a exploração de ferramentas e métodos utilizados em processos de cocriação. A seleção dos casos de estudo permitiu uma leitura holística sobre os tópicos estudados, chegando a uma proposta inclusiva que espelha uma aprendizagem resultante de todos os casos.

O modelo desenvolvido, denominado CO-A, e as recomendações de interação baseada num espaço *coworking*, de cocriação, incentivo ao empreendedorismo e inovação para o Terceiro Sector. O modelo, desenhado nas suas formas gerais, permite a adaptação a diferentes realidades e contextos, a liberdade de integração de diferentes métodos de trabalho, áreas de intervenção e visa distintos resultados. O modelo deve ser proposto a Câmaras Municipais nacionais, entidades públicas ou empresas com capacidade para suportar os encargos associados à dinamização desta interação e com alguma relevância social, como se explica anteriormente. O modelo pode ser implementado em simultâneo em vários locais, agregando sempre uma equipa de base multidisciplinar em cada um. Tem como premissa proporcionar um novo espaço a associações, organizações e comunidades para desenvolver respostas a problemas sociais com os quais têm contacto, assim como criar sinergias entre sectores e trazer uma nova perspetiva de um projeto social.

A missão da proposta, intitulada CO-A (“Coworking Association”), é criar projetos sociais, recorrendo a estratégias de criação e implementação utilizadas noutros sectores, que permite resolver problemas sociais a partir da cocriação entre representantes dos três sectores. Procura, acima de tudo, desenvolver competências empreendedoras e dar a conhecer outras formas de abordagem dos problemas sociais, tornando-os palpáveis e autossustentáveis. A visão do espaço CO-A é, a partir de comunidades, chegar a respostas sustentáveis para problemas sociais. Queremos criar um espaço onde todos aprendem, trocam conhecimentos, ensinam e adquirem competências empreendedoras. No final de cada projeto é proposto um evento onde, o objetivo final, é mostrar ao público a capacidade das comunidades e, como consequência, ser possível a integração de alguns participantes no mercado de trabalho, seja associado a um empregador, como

empreendedor ou freelancer. Os valores do CO-A estão ligados a alguns valores já existentes no conceito *coworking*, como a sinergia, troca de conhecimentos e aprendizagem e a cocriação. Outros valores vêm também associados ao design *thinking*, como o Human Centered Design, que tem como foco o consumidor e para quem vamos criar. Os valores de empreendedorismo e empoderamento pessoal fazem também parte dos nossos objetivos, assim como um olhar de capacidade autossustentável sob as comunidades que integram os projeto.

Analisando esta proposta, toda a sua filosofia de funcionamento é retratada no design. Provamos aqui ser possível integrar métodos como o design *thinking* para responder à construção de um modelo de interação social, sendo que o mesmo permite uma leitura e organização criativa dos projetos e garante uma leitura holística dos ambientes, focada no consumidor que procura sempre a solução mais viável, olhando para o problema sem uma solução, mas apenas numa análise independente. Foi com esta abordagem que nos possível criar um projeto coerente em todas as suas dimensões, mantendo-o com liberdade para a adaptação, mas garantindo que as linhas base eram aqui apresentadas e fundamentadas. Neste processo de gestão de um projeto de design e implementando ferramentas e métodos do mesmo, conseguimos olhar de forma sucinta, mas coesa, permitindo a abordagem holística e a compreensão das várias vertentes do projeto, tentando satisfazer todas da mesma forma.

É também apresentado nesta proposta um modelo que caracteriza o ecossistema, mostrando como o sector social funciona e o seu contexto. Conseguimos, neste modelo de interação, uma relação funcional entre os três sectores, onde os mesmos tiram benefícios e aprendizagem; assim como uma relação estrutural entre os atores, permitindo que todos estejam envolvidos até onde se sentem confortáveis, mas sempre com um olhar que acrescenta valor, independentemente do sector ou área de intervenção. Aqui tentamos provar o que há muito dizem alguns especialistas, que o empreendedorismo tem um papel de valor fundamental, não só pela forma de trabalho e interação, mas também pelo contexto de aprendizagem e autodidata. O empreendedor que agrega novas ideias e um método de trabalho mais livre, permite uma abordagem mais criativa e está disposto à entrada de novas sinergias. “(...) a atitude mental e comportamental para o processo de criação e desenvolvimento de atividades, combinando o risco e a criatividade e/ou inovação (...)” é a frase que a Comissão Europeia utilizou em 2003 para descrever o que é ser empreendedor. Analisando esta frase, concluímos que o empreendedorismo pode ter um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer sector, sendo que aqui, no

contexto social, permite a evolução criativa sem se prender pelo que pode ser o risco. Esta forma de atuar deve fazer parte da atitude de todos os projetos presentes no CO-A e ser também transmitida às comunidades, permitindo que as mesmas adquiram *skills* sustentáveis.

A premissa da criação desta proposta é que o mesmo seja adaptado a todas as realidades, apresentando assim uma *guideline* geral que tem como finalidade ajudar a responder a problemas sociais. É do nosso interesse que o projeto seja desenvolvido em simultâneo em vários locais e, para isso ser possível, são apresentadas propostas de funcionamento que podem ser adaptadas a diversas realidades pois as ferramentas permitem essa liberdade. Um dos pontos chave para que esta proposta tenha sucesso em diferentes realidades é a criação da equipa base multidisciplinar, que faz parte dos encargos do espaço. Esta equipa personalizada para cada espaço inserido numa realidade única, permite o foco nos interesses locais e é responsável pela adaptação a esse mesmo local. Esta equipa pode ser constituída por pessoas que vão desde áreas como o design, educação, psicologia ou gestão, entre todas, mas sempre tendo em conta as necessidades desse exato sítio. Seria importante que fizesse parte dessa equipa pessoas com algum conhecimento das comunidades e com representação junto das entidades que suportam esse mesmo espaço. Acreditamos que, desta forma, é possível ter um único modelo de interação viável e adaptável a diferentes realidades, funcionando de forma independente, mas cumprindo a missão, visão e valores de todos.

. Futuro da proposta

Enquanto designer e gestora de projetos de design, esta proposta permitiu-me aprofundar temas que tanto me fascinam como o empreendedorismo e a área social, assim como conhecer alguns projetos e empresas de valor para o tema e estabelecer uma rede de contactos bastante vantajosa. Foi um projeto que me permitiu a exploração de ferramentas de design e desconstrução das mesmas, retirando o que de melhor têm e dar a oportunidade de mais tarde passar este conhecimento e tirar partido das mesmas.

Para a continuação desta proposta, espera-se a implementação em contexto real. Para isso ambiciona-se encontrar apoios públicos e começar o processo de procura de espaços e interessados na participação do mesmo. A proposta tem também a possibilidade de ser vendida a uma entidade que procure ficar responsável pelo projeto, desde que seja garantida a missão, visão e valores iniciais e que nós, criadores da proposta, possamos

manter o contacto e ter voz no desenvolvimento, seja na escolha da equipa base, até á produção dos projetos, revista e eventos.

Bibliografia

- Almada, L., & Policarpo, R. (2016). *A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão*. São Paulo: REGE Revista De Gestão.
- Almeida, M. (2018). *Design Social: Definição constituída no contexto social*. 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design . São Paulo: Revista Estudos em Design.
- Almeida, V. (2005). *A Lógica Socioeconómica do Terceiro Sector*. Coimbra: Interações 8.
- Almeida, V. (2005). *A Lógica Socioeconómica do Terceiro Sector*.
- Arantes, F., Pagotto, D., & Batista, M. (2018). *E se a vida te desse limões, o que você faria?*
- Barbosa, B., & Carneiro, A. (2018). *Os aspectos jurídicos do coworking e a efectividade da solidariedade*.
- Barbosa, Q., Vieira, N., Parente, C., & Claudius, A. (2017). *"Terceiro Sector", "economia social" e "economia solidária": laboratório por excelência de inovação social*. Porto: Instituto de Sociologia da Universidade do Porto.
- Barbosa, V., Gato, A., Canais, E., Rebelo, J., & Moreira, S. B. (2019). *Atlas do I Seminário vulnerabilidades sociais e saúde "Pobreza, exclusão social e saúde: uma visão interdisciplinar*. Setúbal: Campus do IPS.
- Brasil, V., Grillo, T., Nascimento, T., & Damacena, C. (2014). *Cocriação de valor com alunos: Uma análise de influência social e o engajamento na disciplina como antecedentes de feedback do estudante*. Rio Grande do Sul: Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Bruno, A. (2014). *Educação formal, não formal e informal: da trilogia aos cruzamentos, dos hibridismos a outros contributos*. Setúbal: Revista online da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal.
- BusinessWeek . (2010).

- Campos, M. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte - O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Beira Interior: Universidade da Beira Interior Artes e Letras.
- Chaves, R., Costa, D., Parente, C., & Santos, M. (2011). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. Lisboa: XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização.
- Commission, E. (2015). *Entrepreneurship Education: A road to success. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures*.
- Constituição da República Portuguesa, Artigo 82º - sectores de propriedade dos meios de produção (2005).
- Davel, E. (2017). *Empreendedorismo Cultural: cultura como discurso, criação e consumo simbólico*. Bahia: Universidade Federal da Bahia.
- Duarte, C., & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro, transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas (2ª edição)*. Edições Sílabo.
- Ely, V., & Schulenburg, M. (2018). *Toolkit de Design Centrado no Humano para a Mini Morar*. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande de Sul.
- Ferraz, F. (2014). *Revisão Bibliográfica sobre Coworking Spaces*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense.
- Ferreira, M., & Ferreira, C. (s.d.). *Terceiro Sector: Um conceito em construção, uma realidade em movimento*.
- Fortalezas, T. (2016). *Aldeias do xisto. Proposta para o desenvolvimento de uma organização sustentável na Beira Interior*. Lisboa: IPAM.
- Franco, R. (2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o Terceiro Sector. A definição estrutural operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

- Freire, C., Maruyama, F., & Polli, M. (2017). *Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas*. São Paulo: CEBRAP.
- Jacques, F., Lucas, L., Quintana, A., & Machado, D. (2014). *Sinergia: Formas de financiamento do Terceiro Sector*. Revista do instituto de ciências económicas, administrativas e contábeis.
- Lima, J., & Murano, P. (2003). *Terceiro Sector, Qualidade ética e riqueza das organizações*. Revista da FAE.
- Macareno, I. (2006). *Gestão com pessoas - Gestão, comunicação e pessoas: Comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos*. São Paulo: Escola de comunicação e artes interfaces sociais da comunicação.
- Manual de empreendedorismo social numa abordagem sistémica*. (2012). Leiria: Associação industrial da região Oeste e instituti Politécnico de Leiria.
- Marcus, K., & Orsi, D. (2016). *Um estudo de consumo colaborativo no Brasil e nos Estados Unidos da América*. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Martins, T. (2019). *Inovação social: Uma ferramenta para a criação de valor*. Porto: Escola superior de tecnologia e gestão politécnico do Porto.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*.
- Matos, M. (2014). *O Estado-Providência em Portugal e as Políticas Sociais: avaliação da implementação das cantinas sociais*. Lisboa: ISCTE.
- Meira, D. (2013). *A lei de bases da economia social portuguesa: do projeto ao texto final*. Porto: Instituto politécnico do Porto/ISCAP/CECEJ.
- Merino, E., Gomez, L., & Tarachuncky, L. (2013). *A utilização de métodos cocriativos para a criação de marcas territoriais - o caso de Alvito*. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Morais, F., & Santos, J. (2015). *Refinando os conceitos de cocriação e coprodução: resultados de uma crítica da literatura*. Minal Gerais: PUC Minas.
- Munari, B. (1979). *Artista e Designer*.

- Mussi, C., & Nakao, B. (2018). *Uma nova configuração do trabalho: Análise interpretada da literatura do coworking*. Santa Catarina: Universidade do Sul de Santa Catarina.
- Nakagawa, M. (1998). *Ferramenta: 5 Forças de Porter*. Rio de Janeiro: Campus Rio de Janeiro.
- Namorado, R. (2017). *O que é a Economia Social? Centro de estudos cooperativos e da economia social*. Coimbra: Faculdade de economia da universidade de Coimbra.
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo social em Portugal*. Porto: Universidade do Porto.
- Quintão, C. (2004). *V Congresso Português de Sociologia*. Universidade do Minho.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Porto: Instituto de Sociologia do Porto.
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Porto: Instituto de Sociologia do Porto.
- Raptopoulos, M., & Silva, J. (2018). *Estilos e atributos da liderança no Terceiro Sector*. Belo Horizonte: Universidade FUMEC.
- Ribeiro, Á. (2015). *Os 8P's do marketing contemporâneo*. Porto: Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais.
- Ribeiro, R. (2015). *Projectar sistemas de intervenção social de proximidade*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Saltorato, P., & Soares, M. (Dez de 2015). Coworking, uma forma de organizações de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. pp. 61-73.
- Santos, A., & Petrini, L. (Out-Dez de 2016). Economia partilhada e consumo colaborativo: o que estamos pesquisando? pp. 298-305.
- Santos, C. (2019). *Inovação Social, sustentabilidade e identidade visual: estudos gráficos e de comunicação da marca de ID: Colab*. Lisboa: IADE.
- Saraceni, S. (2015). *Co-criação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório*. São Paulo: Faculdade de economia, administração, contabilidade e atuária.

Serrano, D. (2012). Os 4P's do marketing. *Portal do Marketing*.

Sperb, G. (2011). *A co-criação como estratégia de comunicação na gestão de marcas em redes sociais: um estudo do caso ideias grafisa*. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Unicom. (s.d.). IADE.

Zago, A., & Wada, E. (2013). *Dinâmica de Stakeholders e co-criação de valor em museus: um olhar inicial*. Revista Ibero-Americana de estratégia.

ZunigaHuetas, M. (2012). *Co-criação na internet: uma análise das prespectivas da empresa e do consumidor*. Revista da Administração e Inovação.

Netgrafia

- (2020). Obtido em Junho de 2020, de Largo Space: https://facebook.com/largo.space/?ref=page_internal
- Borges, L. (30 de junho de 2017). *O que é e como fazer uma análise Pest (Pestal)*. Obtido em Fevereiro de 2020, de Blog Luz: <https://blog.luz.vc/o-que-e/analise-pest-pestal/>
- Cambridge, Dictionary. (Fevereiro de 2020). *Toolkit*. Obtido em 2020, de Dictionary Cambridge: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/toolkit>
- Chide, J. (17 de Agosto de 2016). *De loja Pop-up de loja em loja*. Obtido em Maio de 2020, de Distribucion actualidad: <https://www.distribucionactualidad.com/del-pop-up-store-al-store-in-store/>
- Codomo. (14 de Março de 2019). *O que é o design? O que é a inovação?* Obtido em Janeiro de 2020, de Codomo: <https://www.codomo.com.sg/blog/what-is-design-innovation>
- Ergonomia. (2020). *Business Model Canvas*. Obtido em Março de 2020, de Ergonomia: <https://ergomania.eu>
- Financeiro, D. (2017). *O que é o just in Time?* Obtido em Fevereiro de 2020, de Dicionário Financeiro: <https://www.dicionariofinanceiro.com/just-in-time/>
- Financeiro, D. (2017). *O que são stakeholders?* Obtido em Fevereiro de 2020, de Dicionário Financeiro: <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>
- Gerador. (2020). Obtido em Abril de 2020, de Gerador: <https://gerador.eu/revista/>
- GP, G. (Abril de 2020). *Wake Up Your Product*. (GP, Editor) Obtido em 2020, de https://grupo-gp.com/pt/portfolio-posts/pop_up_store_brand_concept/
- Hub, Impact. (2020). Obtido em Abril de 2020, de Impact Hub: <https://lisbon.impacthub.net/membership-cowork/>
- IDEO. (2020). *Design Kit*. Obtido em Abril de 2020, de IDEO: <https://www.designkit.org/human-centered-design>

- Iris. (2020). Obtido em Abril de 2020, de Iris: <https://www.iris-social.org>
- Kidder, S. (22 de Janeiro de 2019). *4 lojas pop-up com temas de exporte*. Obtido em Junho de 2020, de The Front Store: <https://www.thestorefront.com/mag/4-pop-up-stores-sur-le-theme-du-sport/>
- Mersaille Solutions. (Julho de 2020). Obtido de Mersaille Solutions: <https://www.marseille-solutions.fr/>
- Mistaker Maker. (s.d.). Obtido em Junho de 2020, de Mistaker Maker: <https://mistakemaker.org/>
- MJV Technology & Innovation. (2020). *O que é o Design Thinking?* Obtido em Fevereiro de 2020, de MJV Innovation: <https://www.mjvinnovation.com/design-thinking>
- Moura, L. (5 de Fevereiro de 2017). *Memória seminário sobre canvas Model com Alexander Osterwlder*. Obtido em Abril de 2020, de Slideshare: <https://pt.slideshare.net/luizrolimdemoura/memoria-seminario-sobre-canvas-model-com-alexander-osterwlder-by-luiz-rolim>
- Mundstock arquitetura. (23 de Agosto de 2016). *Revista projecto - Andrade Maia Advogados*. Obtido em Junho de 2020, de Mundstock: <http://www.mundstockarquitetura.com.br/revista-projeto-andrade-maia-advogados/2743/>
- Neilpatel. (2020). *Design Thinking: O que é, quais as etapas e como aplicar*. Obtido em Fevereiro de 2020, de Neipatel: <https://neilpatel.com/br/blog/design-thinking-o-que-e/>
- News, I. (10 de Julho de 2019). *Antigo cinema Quarteto renasce na capital como edifícios de escritórios partilhados*. Obtido em Junho de 2020, de Idealista: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/escritorios/2019/07/09/40216-antigo-cinema-quarteto-renasce-como-edificio-de-escritorios-partilhados>
- News, I. (24 de Outubro de 2019). *De Amsterdão para Lisboa: cowork único da Space chega a Portugal no final do ano*. Obtido em Junho de 2020, de Idealista: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/escritorios/2019/10/23/41283-de-amsterdam-para-lisboa-cowork-unico-da-spaces-chega-a-portugal-no-final-do-ano>

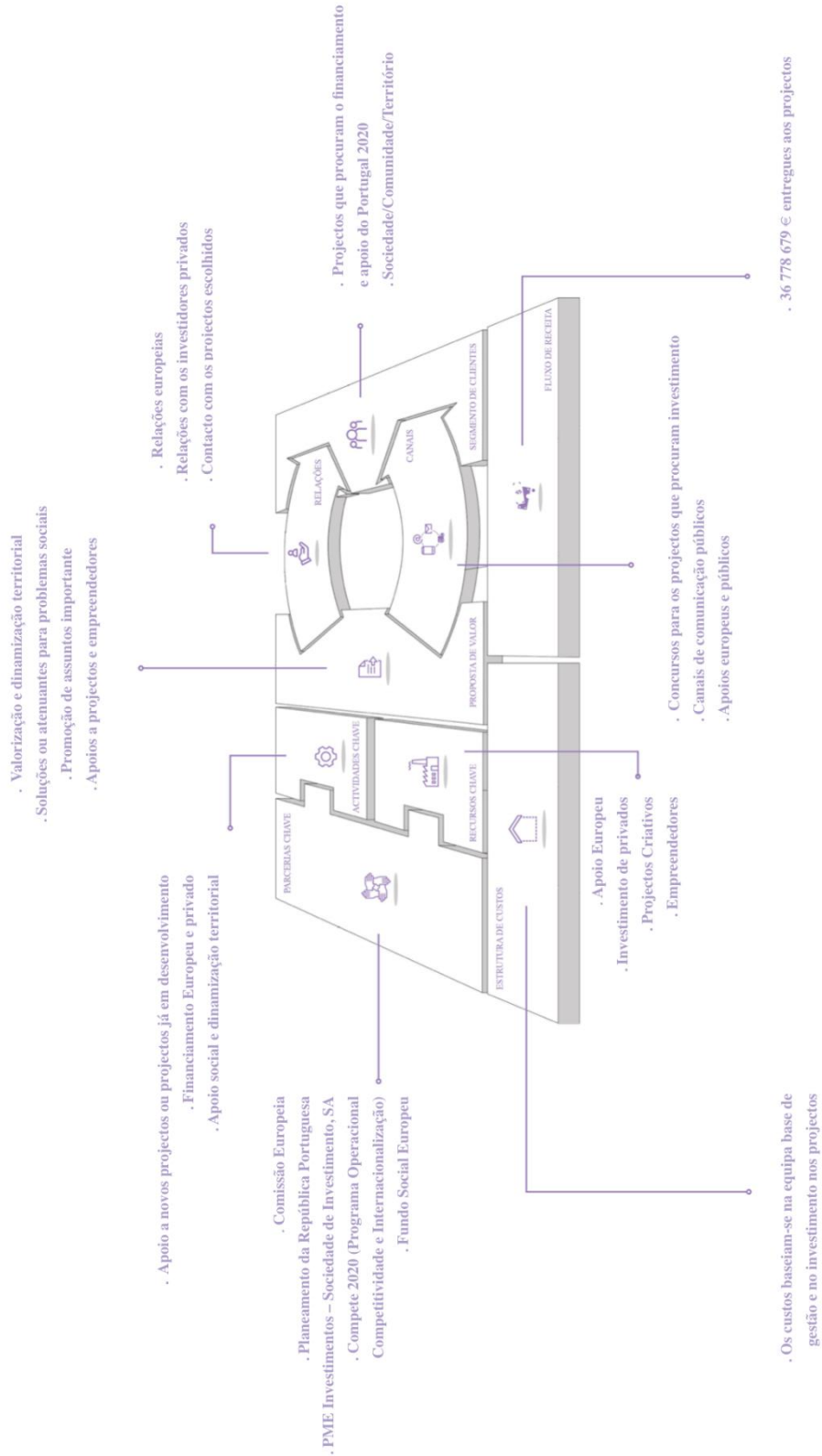
- News, I. (13 de Dezembro de 2019). *Falta de escritórios impulsiona coworking em Portugal*. Obtido em Junho de 2020, de Idealista: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/escritorios/2019/12/12/41810-falta-de-escritorios-tradicionais-impulsiona-coworking-em-portugal>
- NIT. (13 de Dezembro de 2016). *Na Second Home Lisboa há um Surfbus e mil plantas*. Obtido em Junho de 2020, de Nit: <https://www.nit.pt/fora-de-casa/na-cidade/na-second-home-lisboa-ha-um-surfbus-e-mil-plantas>
- NIT. (26 de Fevereiro de 2019). *Manicómio*. Obtido em Abril de 2020, de NIT: <https://nit.pt/cultura/teatro-e-exposicoes/manicómio-a-nova-galeria-de-lisboa-so-tem-obras-de-artistas-com-doencas-mentais>
- Nova SBE. (s.d.). Obtido em Maio de 2020, de Nova SBE: <https://www2.novasbe.unl.pt/pt/>
- Now_Beato. (2020). Obtido em Junho de 2020, de <https://www.no-office-work.com/pt.html>
- OCDE. (2018). *Manual de Oslo*. Obtido em Março de 2020, de OCDE: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page39
- OCDE. (2020). Obtido em Março de 2020, de <https://www.oecd.org/>
- OeirasValley. (2020). Obtido em Junho de 2020, de <https://www.oeirasvalley.com>
- Orofino, M. (25 de Outubro de 2017). *Desihn Thinking, um método para a inovação?* Obtido em Março de 2020, de Ornellas: <http://www.ornellas.com.br/design-thinking-metodo-para-inovacao/>
- Paula, A. (s.d.). *Como elaborar conceptboard/moodboard: projectos de interiores*. Obtido em Julho de 2020, de Docente: <http://professor.pucgoias.edu.br/sitedocente/admin/arquivosUpload/17497/material/elaborando%20mood%20board.pdf>
- Polli, C. (20 de Novembro de 2018). *Palestra: A evolução de negócios inovadores com adoção de Blockchain*. Obtido em Maio de 2020, de Introduce: <https://introduceti.com.br/blog/palestra-a-evolucao-dos-negocios-inovadores-com-adocao-de-blockchain/>

- Portugal 2020. (2020). Obtido em Abril de 2020, de <https://inovacaosocial.portugal2020.pt>
- Rez, R. (11 de Novembro de 2016). *Análise Swot*. Obtido em Fevereiro de 2020, de Nova escola de marketing: <https://novaescolademarketing.com.br/analise-swot/>
- Serafim, A. (13 de Março de 2013). *O modelo de cadeia de valor de Michael Porter*. Obtido em Abril de 2020, de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>
- Service Design Thinking. (2020). *Design Thinking*. Obtido em Maio de 2020, de Service Design Thinking: <http://sdt-karlsruhe.de/design-thinking/>
- Spaces, L. (2020). *Toolkit*. Obtido em Junho de 2020, de Learning Spaces: <https://learningspacetoolkit.org/index.html>
- This is service design doing. (2020). *The customer journey canvas*. Obtido em Abril de 2020, de This is service design doing: <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods>
- Twin, A. (5 de Julho de 2020). *Proposta de valor*. Obtido em Julho de 2020, de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>
- Umbigo. (2020). Obtido em Abril de 2020, de Umbigo: <https://umbigomagazine.com>
- Velho, M. (17 de Junho de 2019). *Dez start-ups que prometem vir a dar muito que falar*. Obtido em Junho de 2020, de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/dez-startups-que-prometem-vir-a-dar-muito-que-falar/>
- Verde, R. P. (25 de Fevereiro de 2015). *Vantagens e desvantagens do papel reciclado*. Obtido em Junho de 2020, de Pensamento Verde: <https://www.pensamentoverde.com.br/reciclagem/vantagens-e-desvantagens-papel-reciclado/>
- Viva Decora Pro. (2 de Junho de 2018). *As sete melhores revistas de arquitetura do Brasil e do mundo que você precisa de conhecer*. Obtido em Junho de 2020, de Viva Decora: <https://www.vivadecora.com.br/pro/curiosidades/revistas-de-arquitetura/>

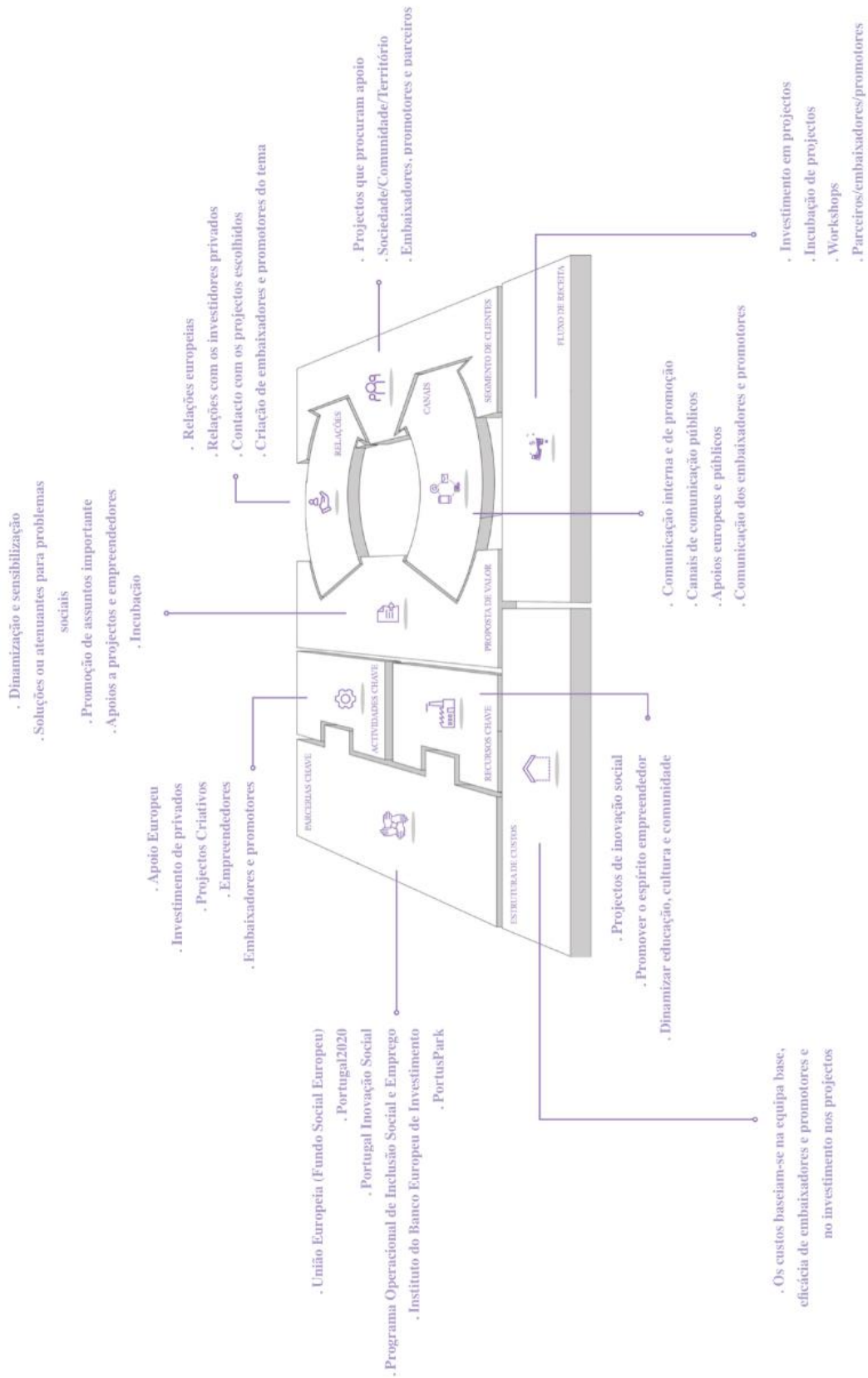
- Viva Decora Pro. (25 de Janeiro de 2018). *Coworking de arquitetura: uma solução inteligente para o seu negócio*. Obtido em Março de 2020, de Viva Decora: <https://www.vivadecora.com.br/pro/gestao/coworking-de-arquitetura/>
- Voltage Control. (13 de Junho de 2019). *5 etapas do processo de design thinking: um guia passo a passo*. Obtido em Março de 2020, de Voltage Control: <https://voltagecontrol.com/blog/5-steps-of-the-design-thinking-process-a-step-by-step-guide/>
- We Design Thinking. (18 de Janeiro de 2016). *Conheça a tela do modelo de negócio da plataforma*. Obtido em Junho de 2020, de We design thinking: <https://www.wedesignthinking.com/en/blog/meet-the-platform-business-model-canvas/>
- WN. (2020). *Estudios*. Obtido em Junho de 2020, de WN: <https://www.wn-studio.net/7groaster/j84uzh0iqy120n67ocaf8r9dpnovpl>

Anexos

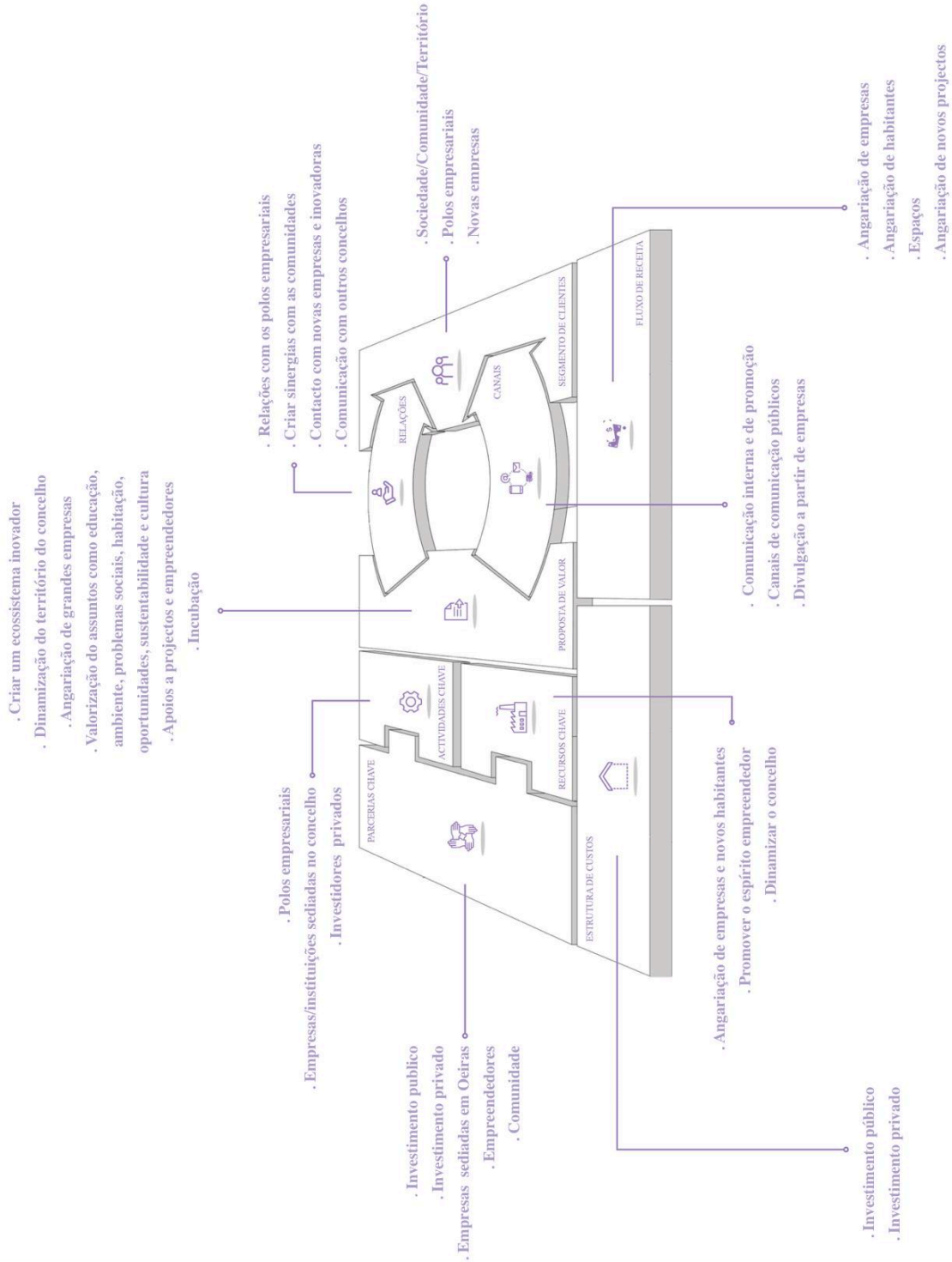
Anexo I: Business Model Canvas – Portugal 2020 (Portugal Inovação Social)



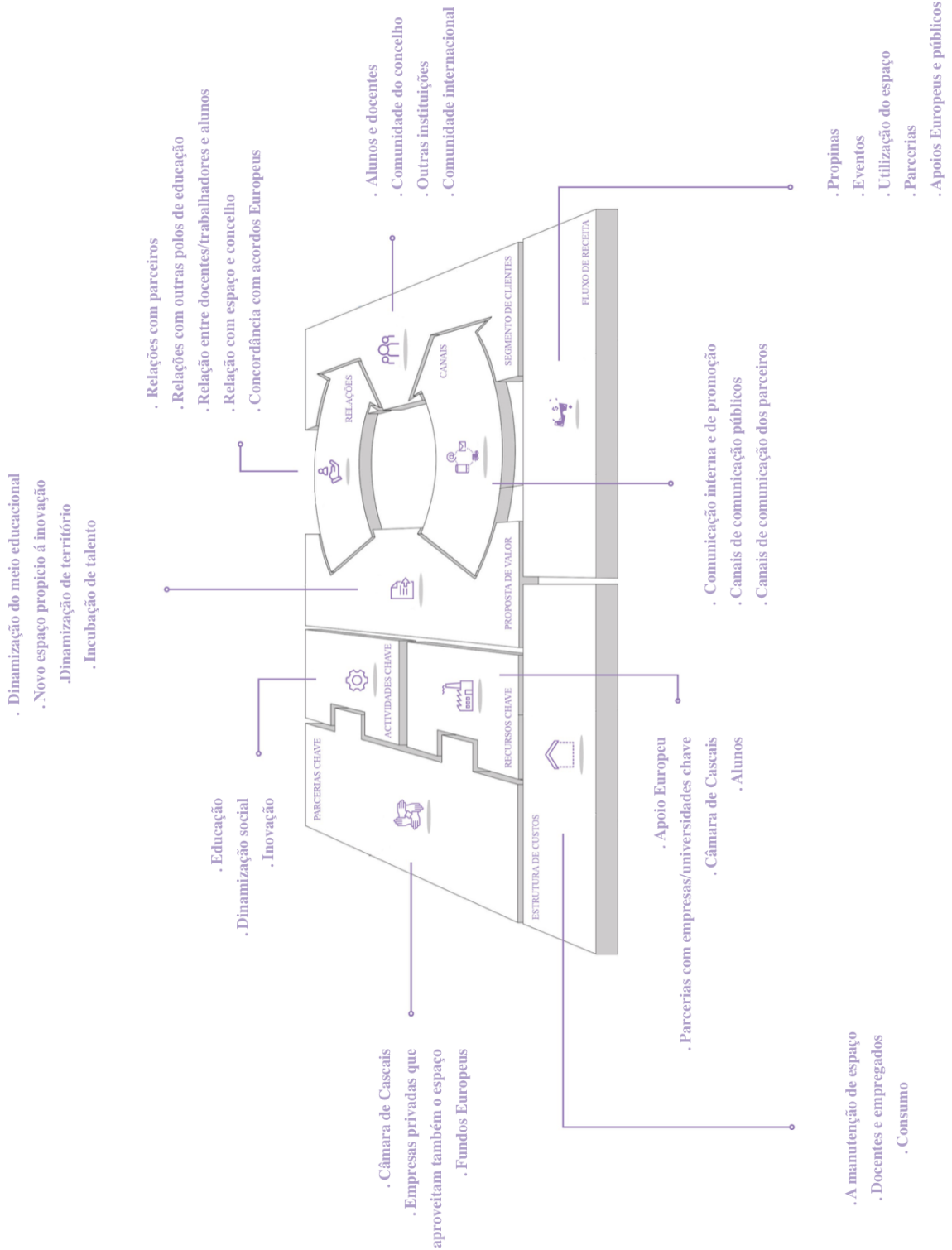
Anexo II: Business Model Canvas – Iris



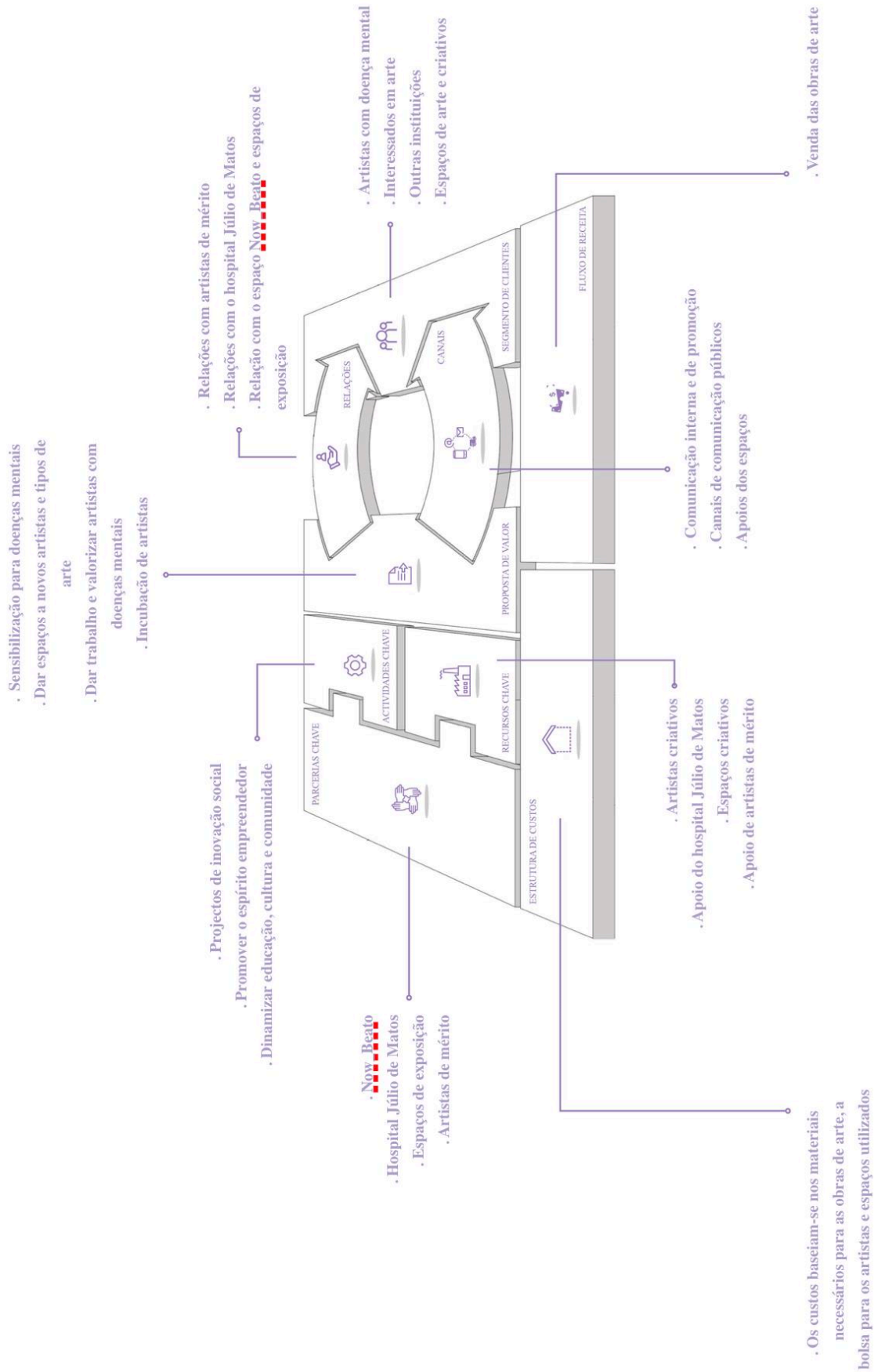
Anexo III: Business Model Canvas - Oeiras Valley



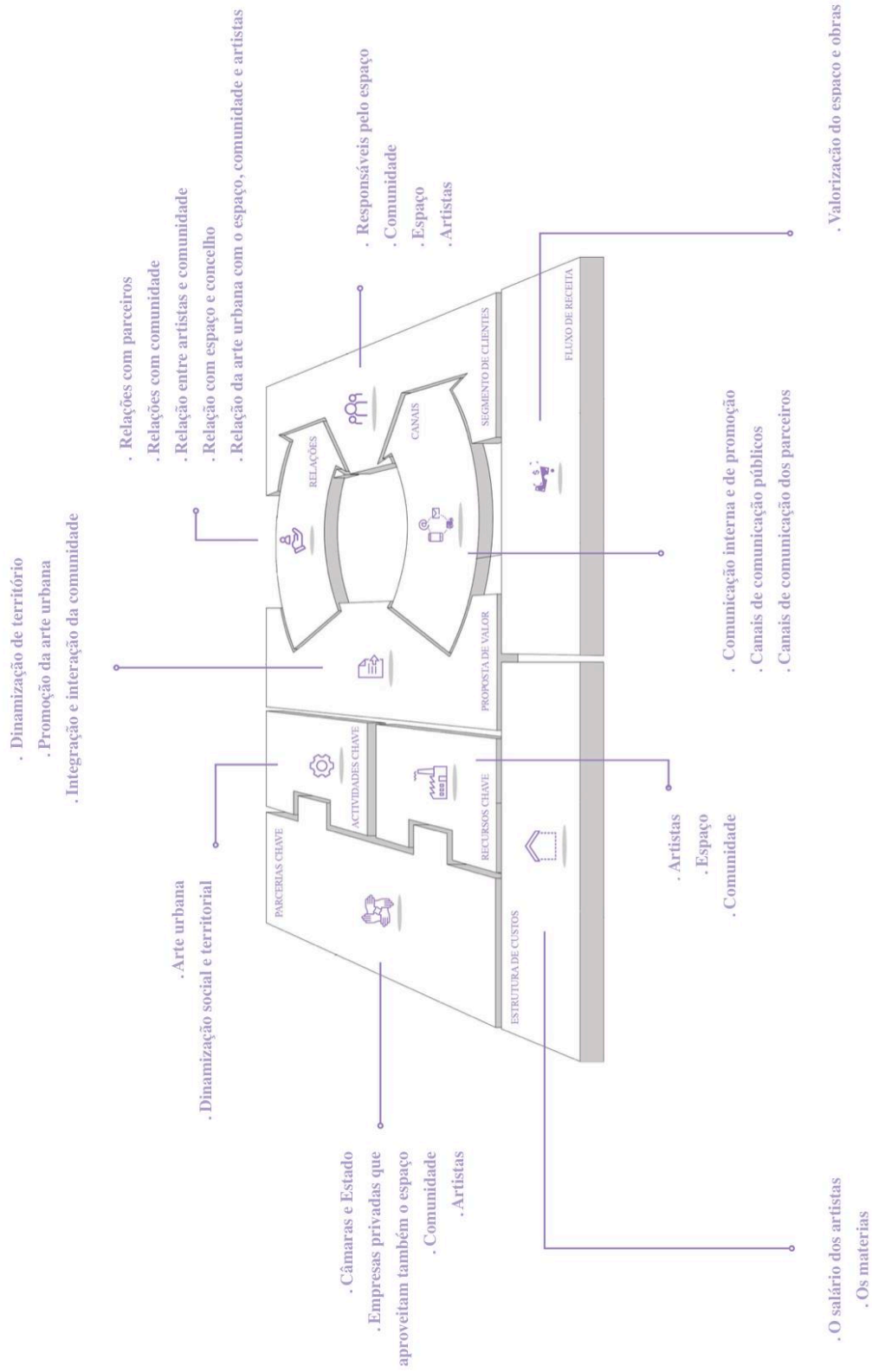
Anexo IV: Business Model Canvas – Nova SBE



Anexo V: Business Model Canvas – Manicóchio (Now_Beato)



Anexo VI: Business Model Canvas – Mistaker Maker



Anexo VII: Fazunchar – Projeto do Mistaker Maker

O Fazunchar, um projeto envolvido no Mistaker Maker (caso de estudo apresentado). O Fazunchar passa pelo desenvolvimento territorial de Figueiró dos Vinhos, no concelho de Leiria a partir da arte. Este projeto surge após serem abertas candidaturas pelo Mistaker Maker, para que, por todo o território português, pudessem ser propostos projetos e depois escolhidos pela Designer Lara Seixo Rodrigues, fundadora, em 2004, desta plataforma que se intitula no seu manifesto como “promoção e produção de exercícios e projetos de arte contemporânea, em todas as formas de expressão”. Figueiró dos Vinhos foi escolhido desde 2019 como “tela” da arte que os artistas escolhidos pela Lara fazem. Fomos conhecer este projeto, numa segunda edição em 2020, onde acompanhamos os artistas no reconhecimento de território e visita ao trabalho realizado na edição anterior. Juntamente com os representantes da Câmara e da Junta, percebemos que o Fazunchar procura juntar a arte contemporânea nas várias expressões à comunidade residente. Neste caso, o contexto comum foi o artista José Malhoa que, noutra altura, criou e viveu naquela localidade. O trabalho dos artistas é, de forma livre e nas suas competências artísticas, recriar as obras de José Malhoa, em zonas variadas em Figueiró dos Vinhos. Foi também identificada, em conversa com a comunidade, que há muito tempo tinha sido criada uma linguagem entre os comerciantes para que os clientes não compreendessem. Pegando nisso, foram chamados artistas para trabalharem a tipografia nessa linguagem e criar um ambiente de empatia com a comunidade. Os artistas são pagos, num valor acordado entre todos, pela Câmara de Figueiró de Vinhos. Este projeto traz o empreendedorismo artístico e cultural ao desenvolvimento territorial, num projeto criado em conjunto entre o Mistaker Maker, os artistas, as entidades públicas e a própria comunidade.



Cartaz do evento Fazunchar 2020 (Foto da autora)



Obras do Fazunchar 2019 inspiradas na arte de José Malhoa (Fotos da autora)



Arte no contexto Fazunchar 2019, realizada pelos participantes da Lata 65 (Foto da autora)

Anexo VIII: *Data e Imersão*

DATA

WHAT DATA DO WE NEED?

EQUIPA MULTIDISCIPLINAR | ABORDAGEM HOLÍSTICA | ANÁLISE DAS NECESSIDADES | PARCERIAS ESTRATÉGICAS

DATA

KEY OPPORTUNITY RELATED TO THE USERS:

A COMUNIDADE TEM COMPETÊNCIAS POUCO EXPLORADAS | É IMPORTANTE PARA OS UTILIZADORES ENTENDEREM E CONFIAREM EM QUEM O DESENVOLVE

DATA

LIST THE RELEVANT DATA SOURCES:

EMPRESAS ESTRATÉGICAS: OEIRASVALLEY / NOW BEATO | ASSOCIAÇÕES ESTRATÉGICAS: FAZUNCHAR / MANICÓMIO | APOIOS: PT2020 / CÂMARAS

DATA

KEY FINDINGS OF OUR AND OTHERS BUSINESS BASED ON THE DATA:

AS EMPRESAS TÊM INTERESSE NO TERCEIRO SECTOR | AS ESTRUTURAS E MODELOS PODEM SER MULTIPLICADOS

DATA

KEY FINDINGS OF USERS FROM THE DATA:

A COMUNIDADE PROCURA SOLUÇÕES | HÁ APOIOS PARA NOVOS PROJECTOS | HÁ ESPAÇO PARA NOVOS PROJECTOS COM PARCERIAS ESTRATÉGICAS

DATA

KEY OPPORTUNITY RELATED TO THE BUSINESS:

SINERGIAS E PARCERIAS DE CONFIANÇA DA COMUNIDADE | ENTENDER OS UTILIZADORES E OS PROBLEMAS, ASSIM COMO COLOCAR OS MESMOS NO PROCESSO

IMERSÃO

YOUR BEST GUEST OF THE CONSUMER'S PROBLEM:

FALTA DE NOVAS SOLUÇÕES | FALTA DE SOLUÇÕES AMBICIOSAS E INOVADORAS | FALTA DE SOLUÇÕES QUE APROVEITEM TODAS AS COMPETÊNCIAS

IMERSÃO

HOT NAMES, KNOWN EXPERTS, PEOPLE TO LISTEN TO:

DEBATE PÚBLICO | ASSOCIAÇÕES | COMUNIDADE | EMPRESAS INOVADORAS

IMERSÃO

ALTERNATIVE SOLUTIONS FROM THE CUSTOMER'S PERSPECTIVE:

OUTRAS ASSOCIAÇÕES QUE SÃO ESPECIALISTAS APENAS NUMA VERTENTE

IMERSÃO

INSPIRING SERVICES AND PRODUCTS:

MISTAKER MAKER | NOW_BEATO | HCB | MANICÓMIO | OEIRASVALLEY | COMUNIDADE | APOIOS PÚBLICOS

IMERSÃO

COMPETITORS WITHIN OUR BUSINESS DOMAIN:

ASSOCIAÇÕES ESPECIALISTAS APENAS NUMA VERTENTE | EMPRESAS INOVADORAS | EMPRESAS QUE FUNCIONAM EM COWORKING

IMERSÃO

PUBLIC DEBATE AROUND THE TOPIC:

DEBATE PÚBLICO
SECTORES CRIATIVOS

IMERSÃO

HOW COULD CURRENT BUSINESS BE DISRUPTED?

APROVEITAR FERRAMENTAS DO PRIMEIRO SECTOR | COWORKING, SINERGIAS E PARTILHA | APROVEITAR TODAS AS COMPETÊNCIAS POSSÍVEIS

HOW WILL WE KNOW THAT WE HAVE SUCCEEDED?

O desenvolvimento de novos produtos e serviços utilizam abordagens de interação com os utilizadores em ciclos curtos, como a criação de ambientes de interação e difusão de conhecimento, combinado com o desenvolvimento do empreendedorismo (Freire; Maruyama; Polli, 2017).

Após investigar alguns casos de estudo que trazem inovação para a área social e perceber o espaço onde podemos intervir no Terceiro Sector, conseguimos responder a algumas necessidades pouco trabalhadas tanto de empresas como de comunidades. O facto de todos os nossos *stakeholders* fazerem parte do desenvolvimento do projecto, garante uma resposta mais acertiva aos problemas apresentados.

WHAT ENABLES US?

Iremos recorrer á investigação e co-criação junto dos *stakeholders* de forma a criar um projecto de qualidade e um ambiente propicio a troca de conhecimento, empreendedorismo, inovação e criação colaborativa.

Trabalharemos os vários sectores em conjunto e isaltar o valor das empresas, comunidades e associações, e como as mesmas podem juntar forças e criar projectos de valor. Criaremos um ambiente de Coworking e bem estar para todos os nossos *stakeholders* e promovemos o sentimento empreendedor e a valorização de todas as competências.

A multidisciplinaridade e procura de especialistas é também uma mais valia do nosso projecto, tentando assim olhar para todos os eixos dos problemas e soluções.

WHO NEEDS TO BE INVOLVED?

- . Comunidade participativa
- . Parceiros dos três sectores
- . Investidores
- . Fornecedores
- . Espaços

OUR BUSINESS OBJECTIVE

Criar um espaço de co-criação e inclusão, tanto de comunidades como de sectores. Queremos desenvolver projectos em colaboração com todos os *stakeholders*, tentando assim responder melhor ás necessidades. Outro dos objectivos e tirar partido de todas as competências e rentabilizar as mesmas.

WHY IS IT IMPORTANT?

O desenvolvimento e inovação no Terceiro Sector é algo para o qual queremos trabalhar. O projecto poderá trazer relevância ao sector e tem como objectivo chamar a atenção dos outros sectores e criar ainda mais interesse aos mesmos. É também relevante dar voz a todos os *stakeholders* e agregar valor ás competências que os mesmos apresentam.

WHAT RESTRICTS US?

A possibilidade da comunidade não compreender a relevância do projecto. Esta é uma experiência que foi observada por nós junto do projecto Fazunchar.

A procura de parceiros correctos. Esta procura será feita por uma equipa multidisciplinar, de forma a garantir a maior qualidade dos mesmos.

Sendo o projecto integrado no Terceiro Sector, o mesmo tende a depender de muitos apoios.

CONCEPT NAME: CO-A (COWORK ASSOCIATION)

Modelo de negócio baseado na partilha de espaço e recursos, reunindo pessoas de diferentes comunidades e com diferentes *skills*, podendo inclusive reunir empreendedores, independentes e empresas. É uma maneira utilizada por muitos profissionais independentes para solucionar o problema de isolamento. Além disso é um ótima alternativa para aumentar a produtividade e fazer novos contatos de negócios através do *networking* e criar novos projectos sociais. Pessoas e empresas que praticam já o *coworking* também utilizam este modelo para estabelecer relacionamentos onde oferecem e/ou contratam serviços mutuamente, assim como visam favorecer o surgimento e amadurecimento de ideias e projetos em grupo. O foco não está apenas no lucro, mas também na sociedade.

VALUE TO THE END-USER:

- .Projecto de valor empreendedor e artístico
- .Interação entre comunidades
- .Criação de um projecto que resolve problemas atuais
- .Trabalha a criatividade
- .Dá espaço a todas as skills e conhecimentos

WHAT DIFFERENTIATES IR FROM OTHER SOLUTIONS TO THE PROBLEM?

- .A multidisciplinarietà é um ponto fulcral
- .O objectivo de chegar à maior parte dos problemas de diferente natureza
- .Criar uma ligação entre sectores e diferentes associações e empresas

VALUE TO OUR BUSINESS:

- .Ter a comunidade a criar os *briefings* do projecto traz valor ao mesmo
- .Possíveis investidores e/ou parceiros dos três sectores
- .Criação de um projecto criativo e social na área social

HEADLINE:

SENTIDO DE COMUNIDADE, CONECTIVIDADE E CRIATIVO, criando uma consciência social em todos os sectores e áreas.

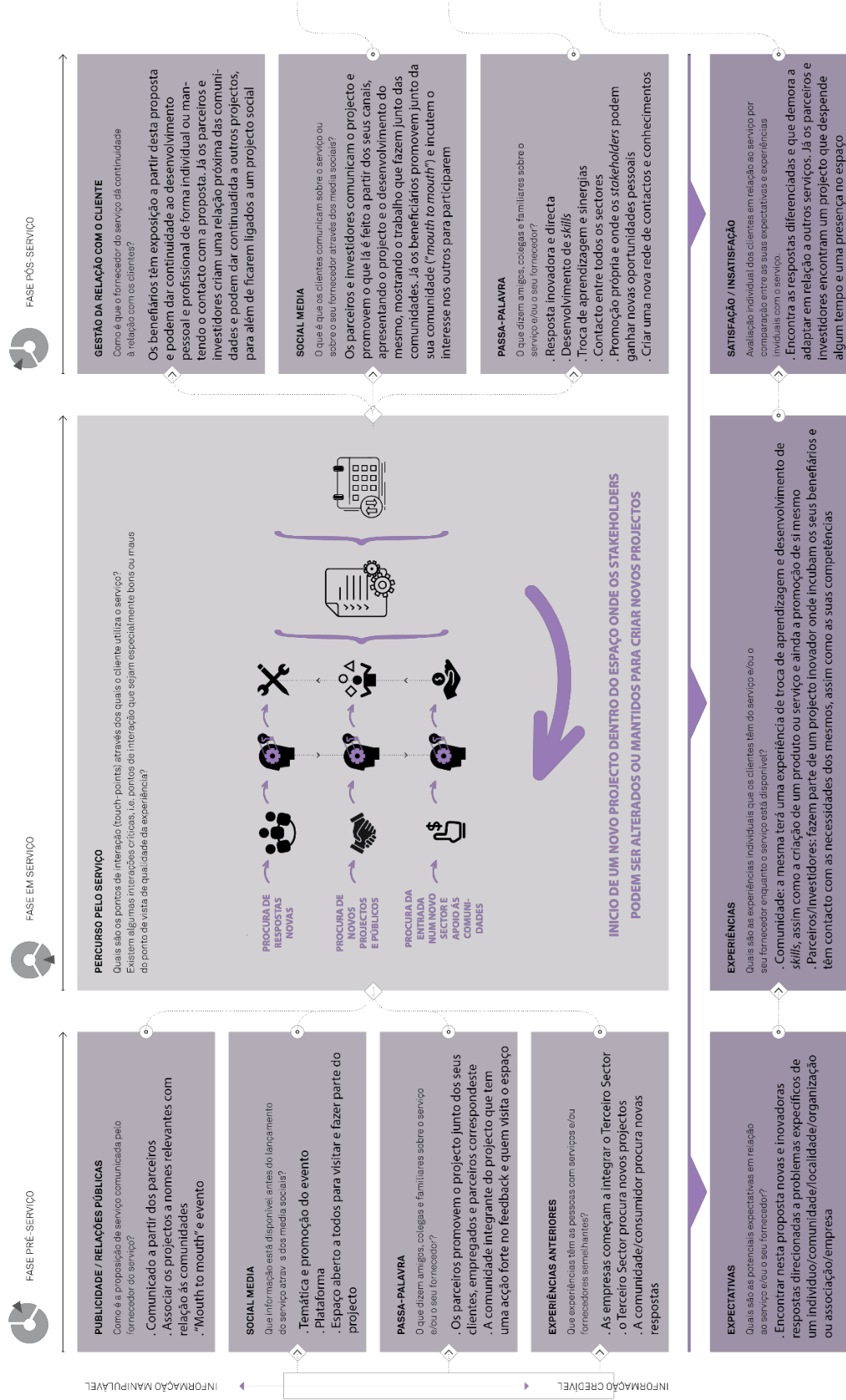
DESCRIPTION:

Um projecto que trabalha a ligação entre os três sectores, criando um espaço que junta empresas, associações, empreendedores e a comunidade. Os projectos são desenvolvidos por todos os intervenientes dos mesmos, de forma a criar a melhor solução possível.

Anexo XI: The Costumer Journey Canvas

The Customer Journey Canvas

Diagrama de Experiência do Cliente



Anexo XII: Toolkit da proposta



DESIGNKIT





CO-A

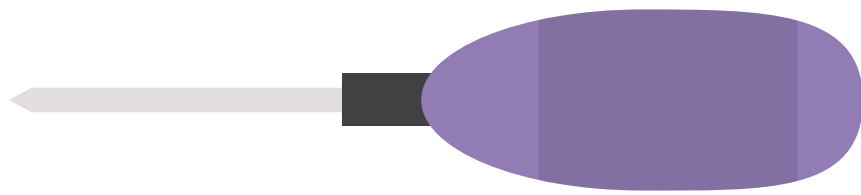
Autor: Beatriz Maltez

Designer: Beatriz Maltez



Este toolkit tem como objectivo dar algumas directrizes a quem inicia um projecto connosco!

Aqui oferecemos ferramentas e ensinamentos para desenvolver o projecto e algumas normas finais como os mesmos devem ser apresentados.



LOGÍSTICA

O QUE É O CO-A?

CO-A é um espaço Coworking que promove o empreendedorismo e a cocriação a partir de projectos compostos por representantes de diferentes sectores. Esta proposta passa por um modelo de interação e criação que pode ser adaptado a qualquer localidade. O objectivo de implementação da proposta passa por procurar interessados, como Camâras ou empresas que possam ceder um espaço e estar envolvidos no desenvolvimento.

QUEM É RESPONSÁVEL PELA GESTÃO?

O CO-A terá, em cada espaço e localidade, uma equipa multidisciplinar que pode passar por áreas como design, psicologia, educação e gestão, dependendo das necessidades levantadas por cada espaço e fornecedores do mesmo. Esta equipa terá o papel do recrutamento de associações para o espaço e da gestão de projectos. É importante analisar as sinergias que podem existir entre associações, empresas, comunidades e empreendedores e escolher as correctas.

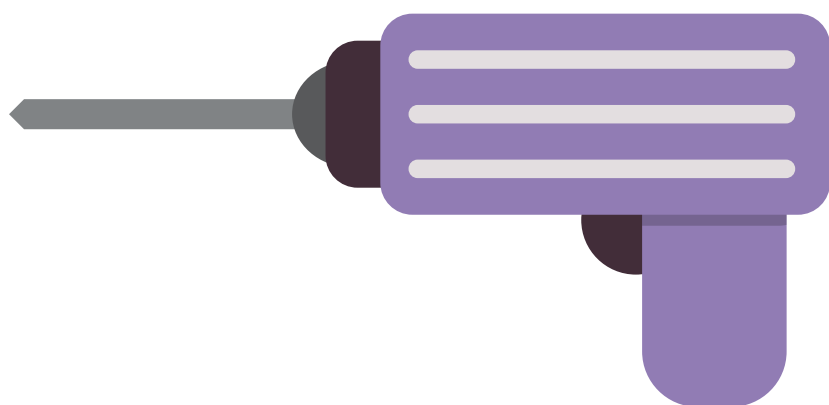
COMO FUNCIONAM OS PROJECTOS?

Os projectos são criados com base nas associações escolhidas. Estas trazem com elas uma amostra da comunidade onde trabalham e apontam qual o problema que o projecto deve tratar. A partir daí é feita uma procura de empresas, empreendedores ou entidades públicas que possam apoiar o projecto. Após criar uma equipa é realizada uma recolha de dados junto da comunidade e só depois se inicia a criação num ambiente sinérgico de aprendizagem e recursos. Dependendo do espaço, podem ser realizados projectos em conjunto, o que será uma mais valia na troca de conhecimentos. No final dos projectos é discutido entre todos o que poderá acontecer ao mesmo, passando por opções como: o projecto é vendido, as associações passam a ser as únicas responsáveis pelo projecto ou o projecto continua com o CO-A caso tenha possibilidade de um desenvolvimento maior. Todavia o CO-A está aberto a novas possibilidades se as mesmas garantirem os valores iniciais.

*O tempo de utilização do espaço pelos parceiros depende do tempo e quantidade de projectos onde os mesmos estão envolvidos.

QUAL É O OBJECTIVO FINAL?

Após a criação destes projectos é realizado um evento de promoção. Este evento tem como grande objectivo mostrar ao público o que as associações podem fazer em prol da sociedade, como todos os sectores podem estar integrados e funcionar de forma positiva e o valor, conhecimentos e mais valias que as comunidades que fizeram os projectos têm. Neste evento será possível os participantes promoverem-se, mostrarem as suas competências e vertente empreendedora. Haverá sempre a possibilidade, e é um resultado bastante favorável para nós, dos envolvidos nos projectos passarem a trabalhar para outrém, vender serviços e adquirir competências como empreendedor depois deste projecto. Será também bastante benéfico se estes projectos servirem de “formação” para a criação dos seus próprios.



CRIAÇÃO DA EQUIPA DO PROJECTO

1º

CHEGAR AOS PARCEIROS: A base equipa multidisciplinar do CO-A tem o trabalho de detetar associações, empresas ou organizações que tenham a visão e valores que fazem sentido para desenvolver um projecto coeso em parceria com o CO-A.

2º

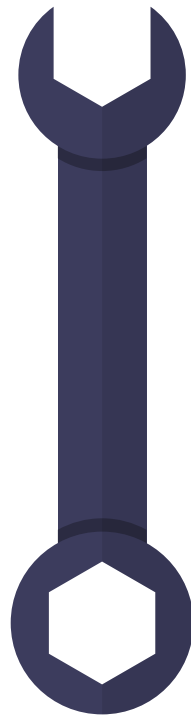
IDENTIFICAR O PROBLEMA: Os parceiros, juntamente com o CO-A e todos os beneficiários que já fazem parte da rede dos parceiros identificam o problema que pode ser tratado aqui.

3º

PROCURAR INVESTIDORES: Já com o problema identificado e os parceiros escolhidos, é a altura de procurar os investidores que queiram ou já estão envolvidos na temática escolhida, passando também estes a ser uma voz activa no desenvolvimento da solução.



COMECEMOS O PROJECTO...



HUMAN CENTERED DESIGN

Estas três fases do projecto passam pela ferramenta Human Centered Design, que tem como princípio as pessoas afectadas pelo problema. Centrarmos-nos na comunidade permite entender o problema de todas as prespectivas e, por norma, facilita a resposta ao problema, tornando-a directa e provavelmente mais eficaz.

Aqui estão apresentadas três fases essenciais para chegar a uma solução focada no Human Centered Design:



INVESTIGAR/OBSERVAR No início a equipa do projecto, proposta pela equipa base multidisciplinar, precisa de se conhecer e escutar principalmente a comunidade (que vai ser a maior relação com o problema em si). Após esta interação, os intervenientes fazem uma investigação em separado sobre o problema, os locais, a comunidade e tudo o que envolve o mesmo. Nesta fase não se deve pensar numa solução mas sim na desconstrução do problema e em tentar ser especialista deste.

NARRATIVA/OPORTUNIDADE Fase onde a equipa multidisciplinar composta pela comunidade, empresas, associações e empreendedores se reúne e resume os dados, encontra a premissa do projecto e começa em fase de cocriação. Esta fase requer reuniões pontuais, onde todos se encontram no espaço e começam a trocar aprendizagens e ideias, recorrendo aos recursos existentes e as competências dos intervenientes, até proporem um projecto coeso e de interesse para todos.



PROTÓTIPO/PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO Nesta última fase o projecto começa a ganhar forma e passa a ser um protótipo, sempre com recursos fornecidos. Aqui há uma decisão independente por parte dos criadores do projecto da distribuição de tarefas, utilizando as ferramentas oferecidas pelo espaço. Acaba com a ser adaptado ao tipo de apresentação que é proposta pelo CO-A, na forma de evento e de revista.



Cenário proposto: O cenário proposto para a observação destes projectos passa por uma semana de interação profunda com o problema, da forma escolhida por cada parte integrante do projecto. Neste tempo deve-se criar empatia e tentar perceber, de forma imparcial, todos os lados do problema e os envolvidos no mesmo. A forma de observação pode ser variada mas deve-se ter sempre em conta os recursos disponíveis e pode ser adaptado ao longo do tempo, percebendo as necessidades e possibilidades que o problema nos dá.



A utilização do **método qualitativo** são a proposta para mapear de forma correta e perceber as dinâmicas. Devido ao tempo de observação, é aconselhável este método de forma a recolher a informação mais profunda e estabelecer uma ligação com o problema e todos os envolvidos.

“Métodos qualitativos podem ajudar a revelar oportunidades sociais, políticas, económicas e culturais das pessoas e permitir que descrevam os obstáculos com suas próprias palavras.” (Ideo)



Identificar as pessoas que observam: Sexo, Idade, Escolaridade, Agregado familiar, Envolvimento no problema e comunidade, Interesse particular em entrevistar esta pessoa.

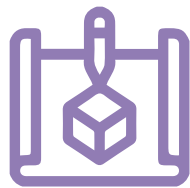
Devemos garantir que observamos as várias perspetivas e partes integrantes do problema, tentando chegar a **polos opostos**.

Escolher a forma de observação: Focus Group, onde escolhemos um grupo onde observamos e entrevistamos em conjunto um grupo de interesse para o projecto; Entrevistas individuais com partes essenciais do problema; Imersão no contexto do problema e contextos parelos.

OBSERVAR



Encontrar a solução: Em conjunto com todos os criadores, juntar as informações recolhidas e encontrar as mais relevantes e parecenças entre a recolha. Este processo deve ser desenvolvido de forma criativa e com processos de Design Thinking, brainstorm e workshops. A utilização das competências dos envolvidos do projecto é essencial para a escolha da solução, assim como os recursos. Esta procura de solução deve demorar o mesmo tempo da observação de forma a garantir que é a resposta mais eficiente.



Protótipo: O início da criação do protótipo passa pela construção de um produto ou serviço poupável, possível de mostrar a outros e criar uma discussão interna. Depois de um trabalho de construção e desconstrução, cria-se um protótipo já final, onde se chega perto da solução. A criação deste protótipo é feita com os recursos existentes e sempre que possível, em contacto com os investidores, de forma a pedir mais recursos se necessário. O protótipo deve já responder ao problema de forma eficaz.



Feedback: Depois de uma solução criada é importante procurar as pessoas mais relevantes, escolhidas pelos intervenientes do projecto, apontadas na observação e procurar a sua opinião honesta. É também de máxima importância, tal como na etapa anterior, recolher opiniões dos vários polos do problema, tentando responder á maior parte das áreas do problema.

Depois da recolha de opiniões, que deve ser realizada em ambientes de conforto para quem vai responder, assim como dentro do contexto do problema, o protótipo pode e deve ser adaptado caso tenham sido dadas sugestões pelos especialistas.

CRIAR



Modelo de implementação: Nesta fase, o projecto deve adaptar o protótipo já mais perto do que pode ser o resultado final. A apresentação destes projecto devem apresentar: a descrição dos participantes no projecto, sejam eles os escolhidos de base como todos os que foram intervindo; o produto ou serviço; o resultado da observação; a explicação dos recursos que foram utilizados, sejam eles financeiros como de conhecimento e o processo até atingir a solução.



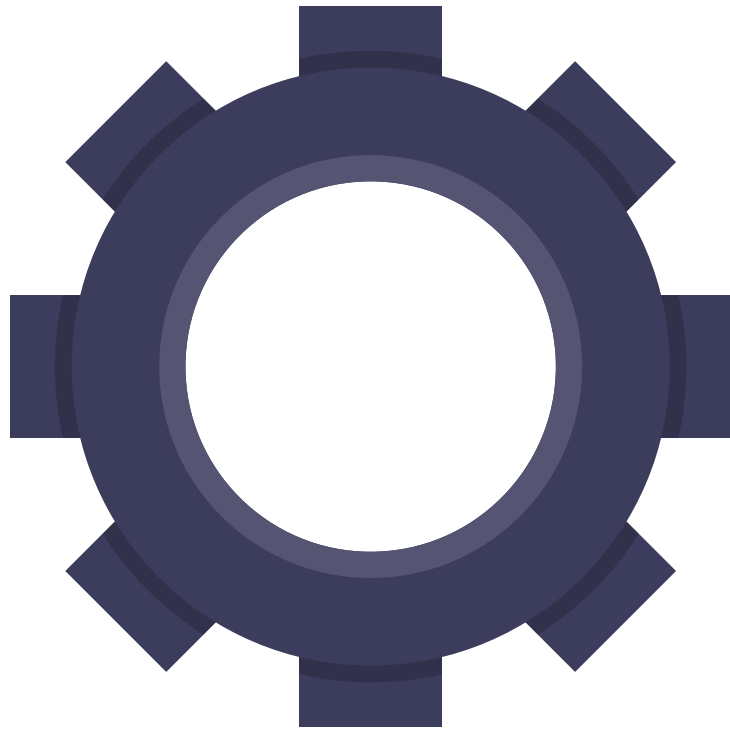
Revista: O projecto deve também desenvolver um artigo completo para ser promovido na revista CO-MAGAZINE. Este artigo deve apresentar o processo de observação, de desenvolvimento e a solução.

O artigo pode ser escrito, por foto-reportagem ou qualquer outra forma de comunicação que possa ser adaptada a uma revista.



Evento: O projecto deve ser possível de apresentar no evento. Seja em workshop, banca ou qualquer outra forma que o projecto proponha, o mesmo deve ser exposto a um público que não tem que ser especialista no tema. É da liberdade do projecto a forma como o mesmo é exposto, dentro dos recursos do CO-A e das capacidades do evento, apesar dos investidores poderem propor novas ideias de apresentação, dentro e fora do evento.

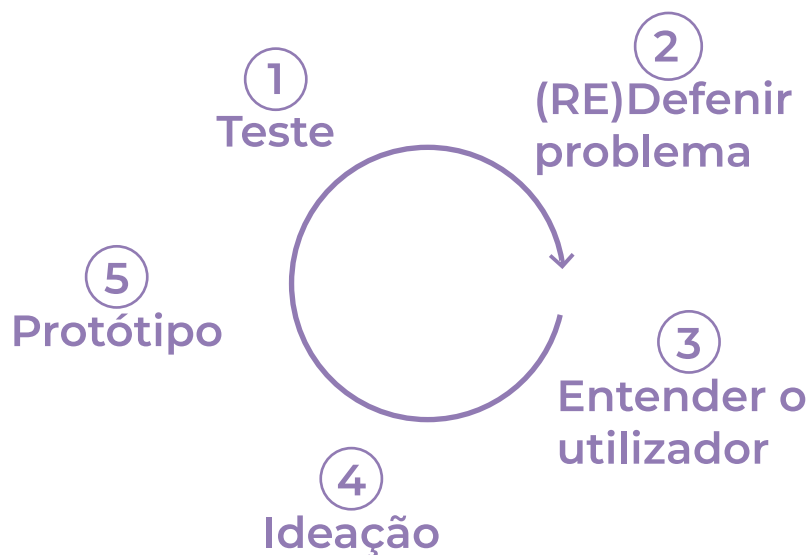
IMPLEMENTAR



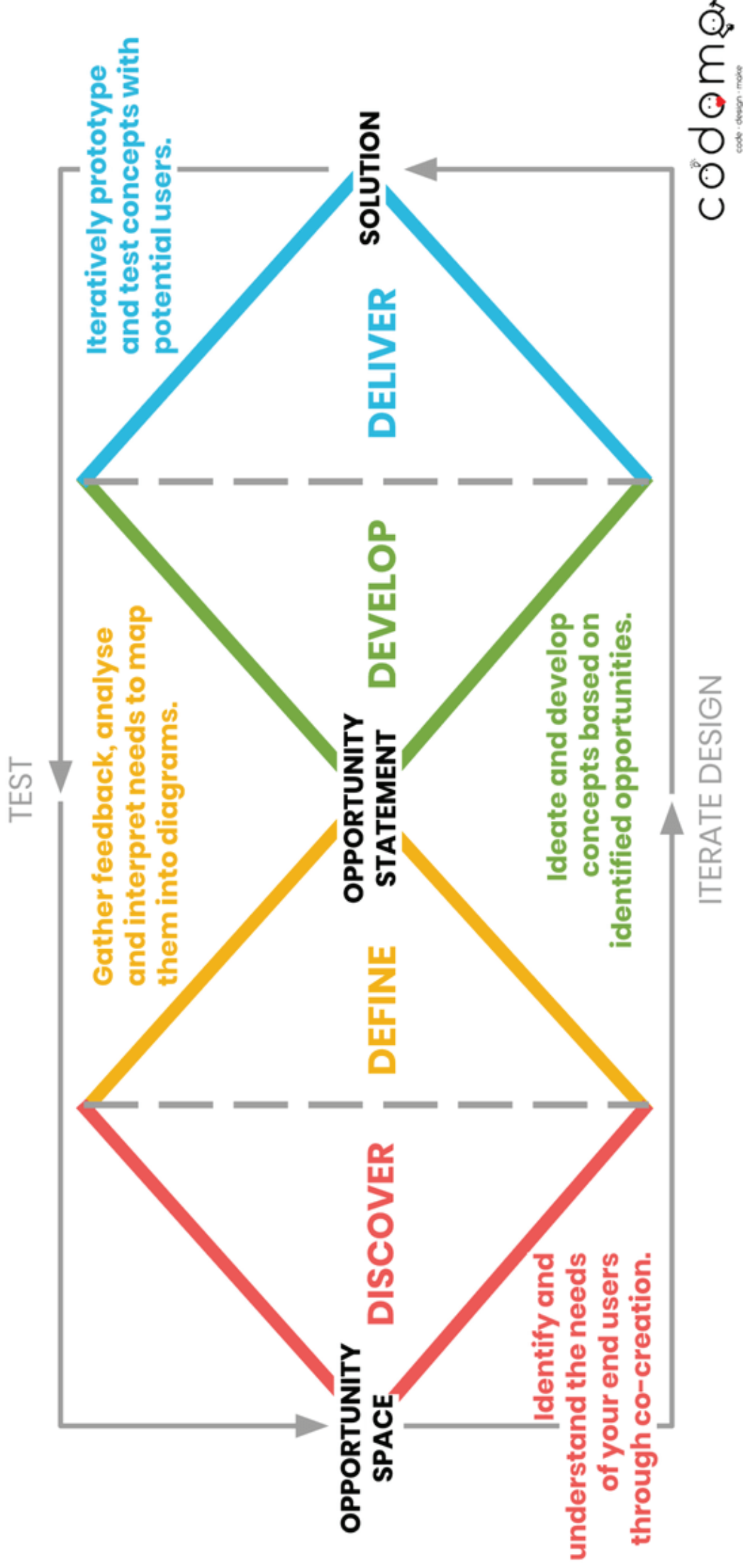
DESIGN THINKING

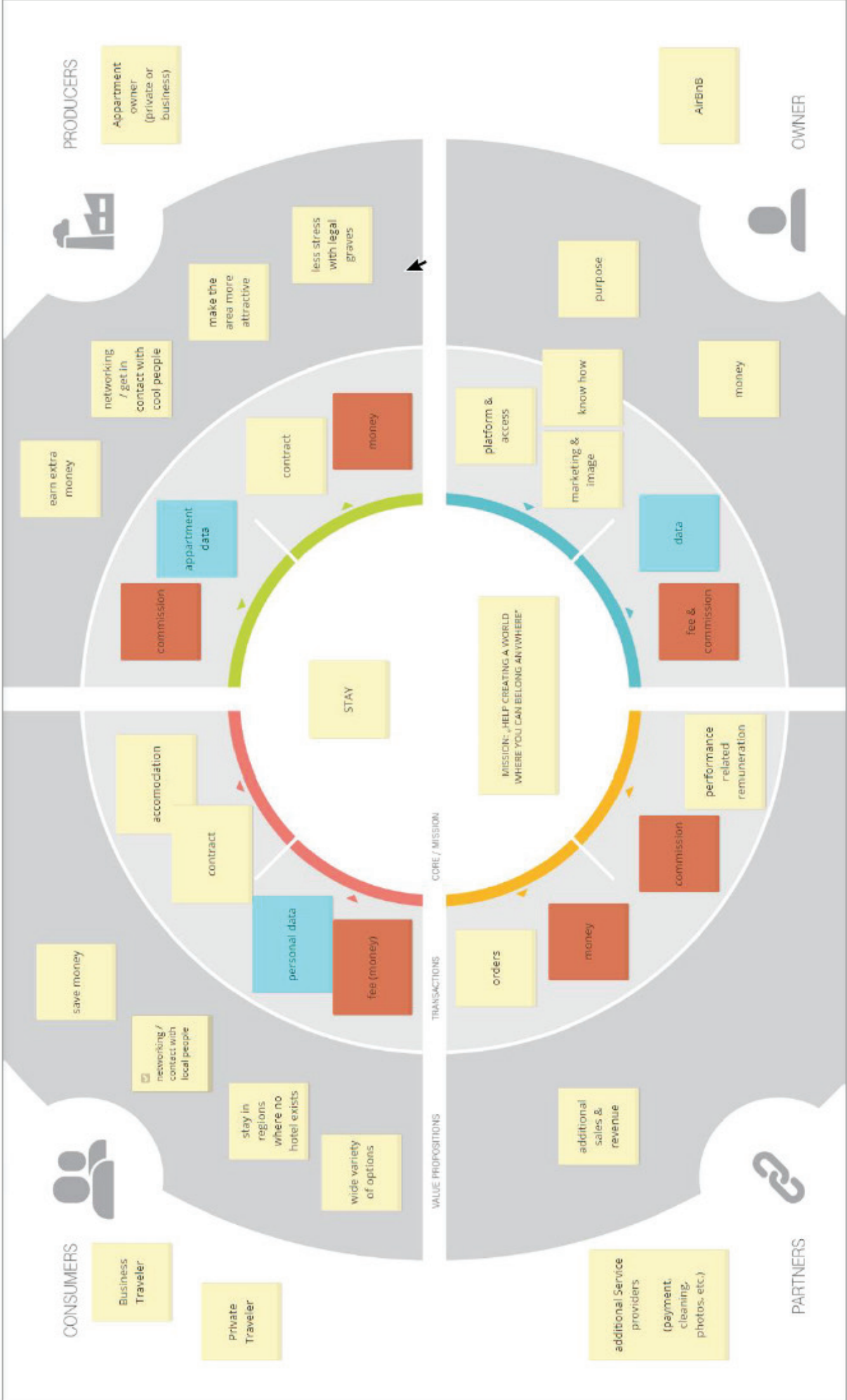
No Design Thinking apresenta-se algumas ferramentas que podem ser bastante benéficas para o desenvolvimento dos projectos. Aqui estão apresentadas algumas técnicas que podem ser utilizadas para facilitar a organização das ideias e abre o desenvolvimento para a inovação e a criação de novas soluções.

Estas propostas passam por uma proposta de especialistas de service design e são apenas algumas que dão liberdade aos intervenientes para desenvolver da melhor forma que os mesmos acharem.

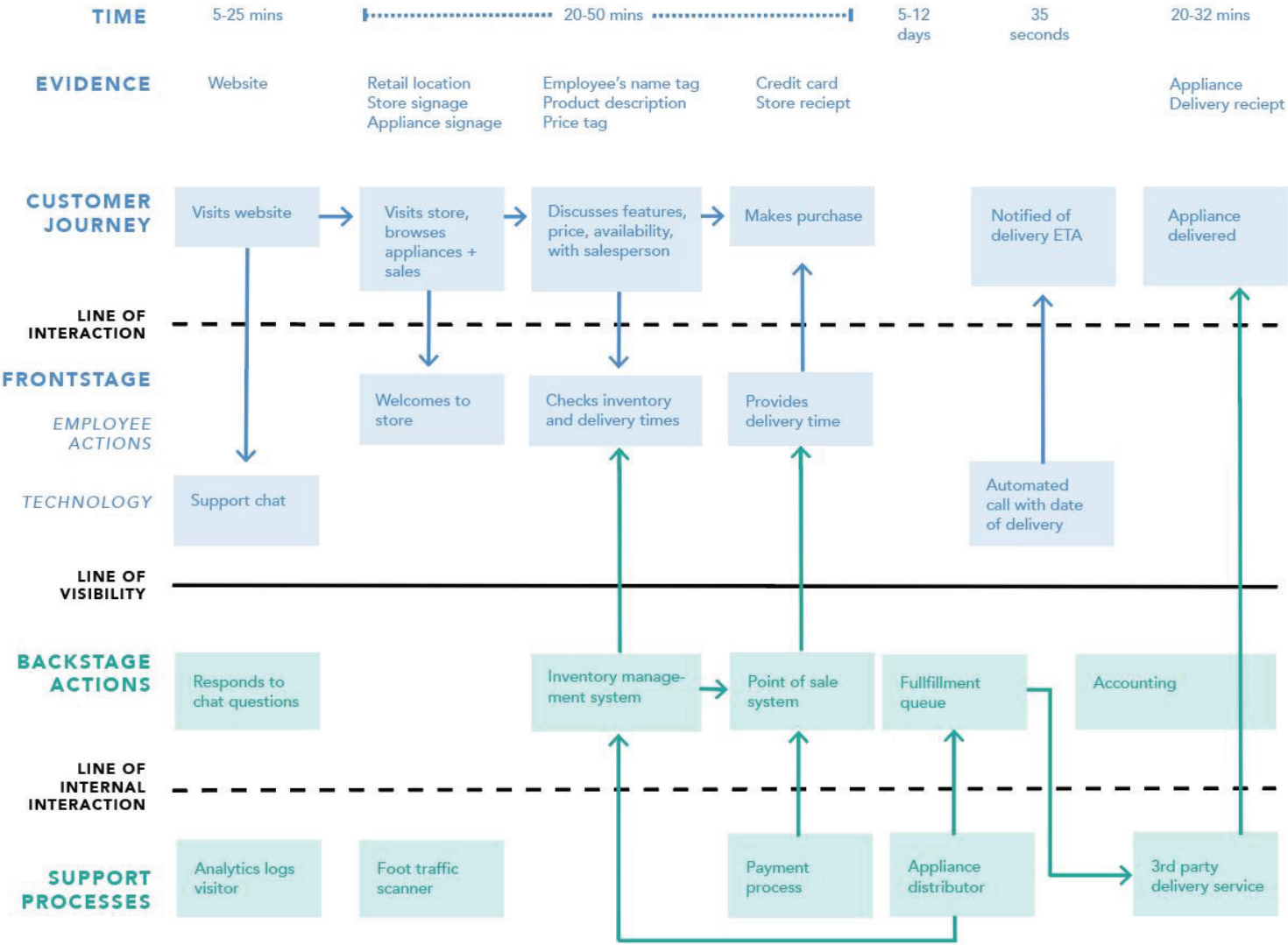


Double Diamond Design Framework





SERVICE BLUEPRINT Example



FEERAMENTAS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO:

<http://sdt-karlsruhe.de/design-thinking/>

<https://learningspacetoolkit.org/index.html>

<https://www.codomo.com.sg/blog/what-is-design-innovation>

<https://www.wedesignthinking.com/en/blog/meet-the-platform-business-model-canvas/>

<https://www.nngroup.com>

<https://learningspacetoolkit.org/index.html>

<https://www.codomo.com.sg/blog/what-is-design-innovation>

<https://www.wedesignthinking.com/en/blog/meet-the-platform-business-model-canvas/>

<http://sdt-karlsruhe.de/design-thinking/>

Anexo XIII: Brandguidelines da proposta



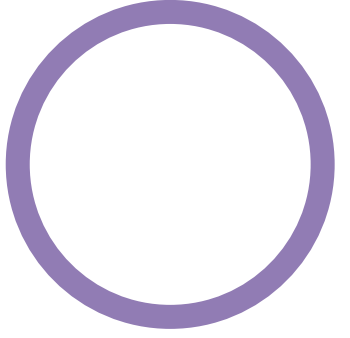
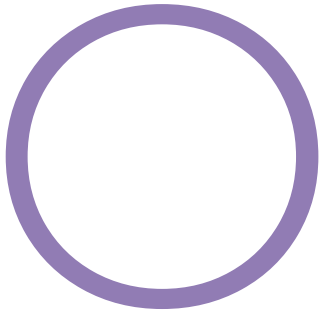
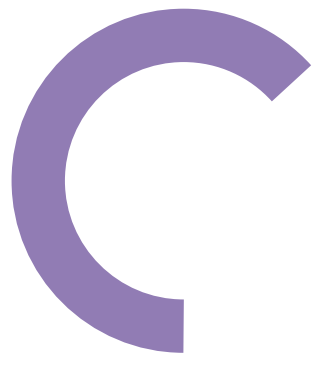
BRANDGUIDELINES

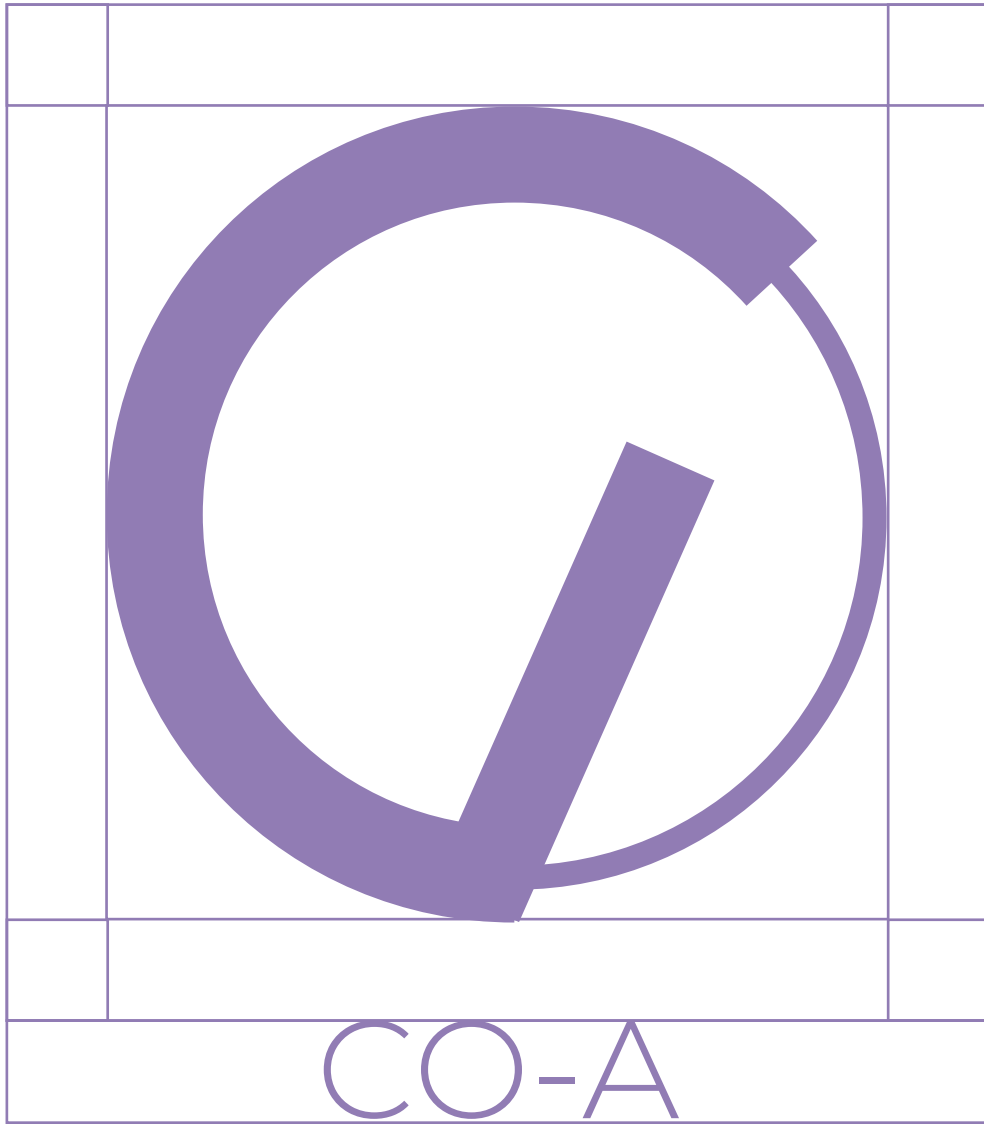
SIMPLIFICADO



CO-A

C
O
W
O
R
K
-
I
N
G
-
A
S
S
O
C
I
A
T
I
O
N





TCMXTCM



FONT:

Montserrat Light

A B C D E F G

H I J K L M N O

P Q R S T U V

W X Y Z

a b c d e f g h i

j k l m n o p q r

s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9

0

! ? # * % () " ' &

CO-A

CAPSLOCK

cor da
transformação

Purple
HEX #927bb2
CMYK 46 55 4 0
RGB 146 123 178
PANTONE 2577 C

White
HEX #FFFFFF
CMYK 0 0 0 0
RGB 255 255 255

Black
HEX #14171A
CMYK 76 68 63 78
RGB 20 23 26
PANTONE Black 7 C



Do Not —
diform



Do Not —
rotate



Do Not —
multiply



Do Not —
other shape than the square or
square with rounded corners
as background.



A revista deve ser ter materiais reciclados e todas as edições dependem dos materiais disponíveis, sendo cada edição única.

Anexo XIV: Resumo da proposta apresentada na fase de teste



Universidade
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

CO-A

- COWORKING ASSOCIATION -

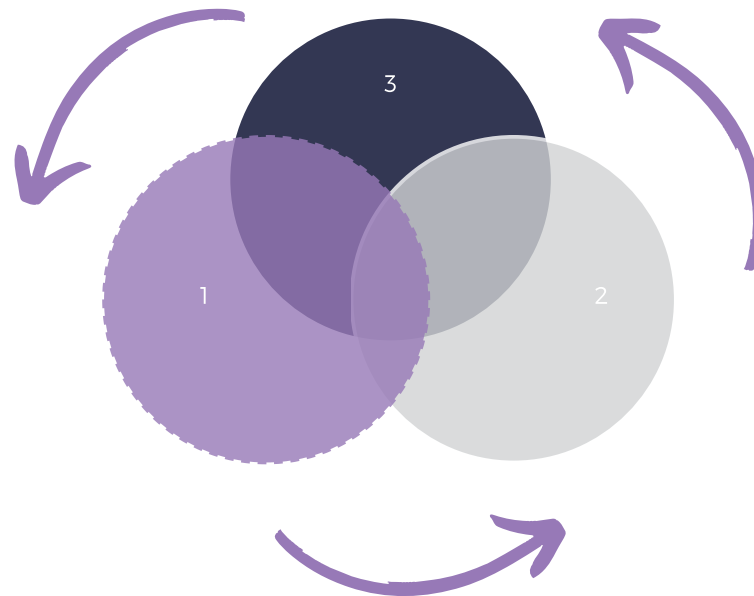
RESUMO DA PROPOSTA
AUTORA: BEATRIZ MALTEZ
ORIENTADORA: PROF. ANA MARGARIDA FERREIRA

PROPOSTA TESE
MESTRADO DESIGN MANAGEMENT

Design Thinking: Human Centered Design

Segundo Norman, o processo de resolução de problemas através do design, ressaltando o design Thinking, assenta na procura das questões base do problema e pede que se tenha em consideração todas as potenciais respostas ao determinado problema (Norman, 2013).

No Human Centered Design acontece o processo oscilar entre observações concretas a pensamentos abstratos e detalhes do protótipo. A divergência e a convergência, algumas vezes, e a cada novo ciclo, aproximará de uma solução pronta para o mercado. Para criar uma proposta de valor, segundo a IDEO, há alguns métodos já desenhados como a criação de ambientes favoráveis à criação, equipas multi-disciplinares e tempos para o desenvolvimento de etapas já previamente delineados.



1. Observar 2. Criar 3. Implementar



A NOSSA PROPOSTA

CO-A é um espaço *Coworking* que promove o empreendedorismo e a cocriação a partir de projectos compostos por representantes de diferentes sectores. Esta proposta passa por um modelo de interação e criação que pode adaptado a qualquer localidade. O objectivo de implementação da proposta passa por procurar interessados, como Câmaras ou empresas que possam fornecer um espaço e estarem envolvidos durante todo o desenvolvimento e processo dos projectos.

O CO-A terá, em cada espaço e localidade, uma equipa de base multidisciplinar que pode passar por especialistas de diversas áreas, sempre dependente das necessidades de cada localidade. Esta equipa terá também o papel de recrutar associações, empresas, empreendedores e freelancers para o espaço, assim como a gestão dos projectos.

Os projectos são estruturados com base nas associações escolhidas, as comunidades que esta trabalha e os problemas adjacentes. A partir da escolha do tema do projecto, procuramos *stakeholders* de outros sectores que possam agregar valor.

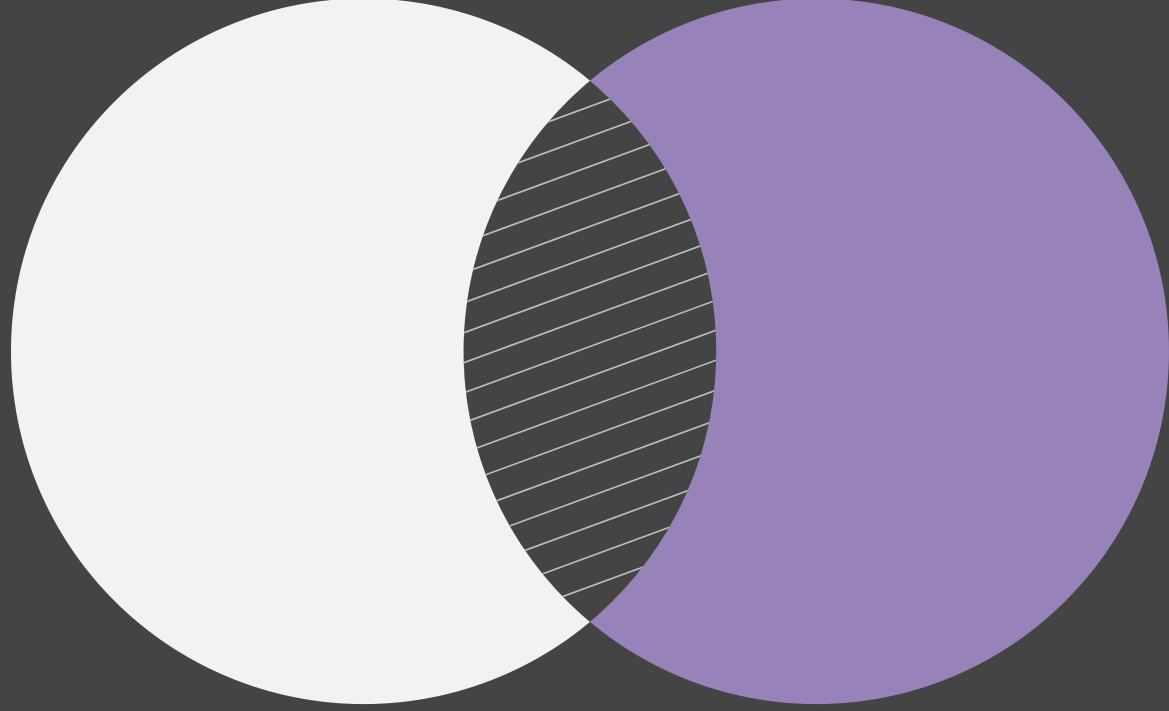
Após a estruturação da equipa é dado, pelo CO-A, um *toolkit* que oferece algumas directrizes do modelo de desenvolvimento do projecto com algumas fases. Numa primeira fase é feita a imersão na comunidade onde surge o problema, passando depois para a criação do projecto onde é reunida toda a informação recolhida e, em cocriação, criado um projecto de empreendedorismo que foca as capacidades da comunidade e envolve a mesma na resposta ao problema.

Na fase de implementação, os projectos devem conseguir ser apresentados num evento final que irá promover tanto os projectos como a própria comunidade.

Haverá também uma revista a acompanhar o evento onde promovemos os projectos e projectos externos, assim como uma plataforma que permite o contacto "*just in time*" entre projectos, assim como o recrutamento dos próprios de pessoas com as competências necessárias para o projecto.

- O tempo de utilização dos *stakeholders* depende do tempo e quantidade de projectos no qual estão envolvidos.
- É desejável que se realize mais que um projecto em simultâneo de forma a desenvolver sinergias e novas parcerias.

PROCURA DE ASSOCIAÇÕES
ELABORAÇÃO DA PROBLEMÁTICA
CRIAÇÃO DE EQUIPA
COCRIAÇÃO



EVENTO
REVISTA

ESPAÇO CO-A
PLATAFORMA

MISSÃO

CRIAMOS PROJECTOS SOCIAIS, RECORRENDO A ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO A PARTIR DE COCRIAÇÃO ENTRE *STAKEHOLDERS* DOS TRÊS SECTORES. DESENVOLVEMOS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E NOVAS FORMAS DE ABORDAGEM AOS PROBLEMAS SOCIAIS, TORNANDO-OS AUTOSSUSTENTÁVEIS.

VISÃO

A PARTIR DE COMUNIDADES, AMBICIONAMOS CHEGAR A RESPOSTAS SUSTENTÁVEIS. O NOSSO ESPAÇO SERÁ UMA TROCA DE APRENDIZAGEM, CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS. NO FINAL DOS PROJECTOS HAVERÁ UM EVENTO QUE PROMOVE OS PROJECTOS E OS SEUS PARTICIPANTES, SENDO POSSÍVEL A INTEGRAÇÃO DOS MESMOS NO MERCADO.



VALORES

- . COWORKING
- . COCRIAÇÃO
- . SINERGIA
- . INCLUSÃO
- . HUMAN CENTERED DEIGN
- . EMPREENDEDORISMO
- . SUSTENTABILIDADE





- O espaço tem uma abordagem de *Coworking* e cocriação de processos e projectos, aberto à interação e onde se pode encontrar locais de utilização comum como jardins, restauração, etc. A proposta espera que todos os que passem pelo espaço tenham o interesse de entrar, observar, interagir com os projectos e que haja a possibilidade de passarem a fazer dos mesmos.
- Quanto ao evento, sendo que os mesmo é pontual consuante o tempo dos projectos, pretendemos criar Pop-Ups Stores em sitios estratégicos com base no tema abordado. O evento promove a interação entre os projectos, criadores, parceiros e o próprio público. Há a oportunidade de apresentar os projectos, de debate e *inputs* do público, conferências e palestras entre todos, assim como a venda desses mesmos projectos ou até a integração dos criadores no mercado de trabalho.



- Na revista CO-Magazine pretendemos apresentar alguns exemplos de projectos já existentes que incluam a mesma visão e valor da proposta, assim como os projectos criados no espaço CO-A. A revista promove também todos os envolvidos e dá a conhecer o problema social tratado, contado pela comunidade e na primeira pessoa. Alguns dos detalhes da revista são a utilização de materiais recicláveis na sua totalidade, a produção com apoio dos parceiros e investidores e a venda em pontos estratégicos de forma a dinamizar os espaços.
- Quanto à plataforma apresentamos duas vertentes: A própria plataforma onde os subscritores podem aceder ao perfil de todos e criar projectos paralelos, pedir ajuda ou integrá-los nos próprios projectos. Numa segunda vertente temos o chat, incorporado na plataforma, onde se cria o contacto "*just in time*", permitindo a troca de ideias, a discussão e partilha de propostas.



CO-A