



Parque  
biológico  
da Serra da Lousã

Joana Filipa de Sá Viveiros

Empreendedorismo Social: Experiência, Inovação, Sustentabilidade e Impacto Social  
a partir de um Estudo de Caso

Parque Biológico da Serra da Lousã

Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo apresentada  
à Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação e à Faculdade de Economia,  
sob a orientação da Professora Doutora Cristina Pinto Albuquerque

Coimbra, Setembro 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Joana Filipa de Sá Viveiros

Empreendedorismo Social: Experiência, Inovação, Sustentabilidade e Impacto  
Social a partir de um Estudo de Caso  
Parque Biológico da Serra da Lousã

Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo  
apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação e à  
Faculdade de Economia, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Pinto  
Albuquerque

Coimbra, 2016

À minha madrinha Maria, que já não está connosco, mas que a sua energia e força continua a dar sentido ao meu crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Todo o trabalho aqui realizado exprime uma grande vontade pessoal em concretizar mais uma etapa no percurso acadêmico e profissional. Acreditando que qualquer caminho nunca é feito de forma isolada quero em primeiro lugar agradecer a todas as pessoas que me acompanharam e proporcionaram boas energias para a conclusão deste trabalho.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Cristina Albuquerque, pela disponibilidade, paciência e essencialmente pela exigência, assim como os conhecimentos transmitidos e orientações para o desenvolvimento coerente do trabalho.

À coordenação do Mestrado e docentes que a partir da transmissão e consolidação de conhecimentos permitiram alargar saberes assim como perceber e compreender visões diferentes de vários contextos teóricos e práticos.

Às minhas colegas de mestrado e casa que desde o início mostraram companheirismo. Pela partilha de experiências, medos e conquistas.

A todas as pessoas que estão envolvidas no estudo que por livre e espontânea vontade quiseram contribuir para a sua realização. Pelo carinho, paciência, conhecimentos, disponibilidade.

Aos meus amigos que mesmo longe geograficamente estiveram presentes e deram um apoio de coração. Contribuíram para manter a minha tranquilidade, racionalidade e energia positiva perante todos os desafios e situações menos boas.

Por último, à minha família, Pai, Mãe e irmãos, João, Fátima, Liliana, Lúcia e Ruben que representam na minha vida a estrutura, a base e alento quando me desafio a novas conquistas.

*Toda a limitação é uma oportunidade* (Godet & Dias, 2006, p.133)

## RESUMO

A realidade do contexto económico, político e social é polémica. A procura de ajustes é constante, entre uma economia fragilizada, um campo social complexo e uma política à procura de estabilidade enquanto base e suporte na criação de respostas justas. As transformações e as mutações sociais são constantes e a decisão e a acreditação de ações que possam realmente fazer a diferença é um desafio.

Neste sentido, o estudo expressa uma reflexão e compreensão de um caso de Empreendedorismo Social a nível local com o significado de identificar as dimensões que estão patentes num projeto deste cariz, desde a sua conceção, implementação e consolidação, perceber e analisar a inovação social subjacente a todo o processo. E por último, compreender os impactes e resultados para quem beneficia, para quem o promove e qual a perspetiva da comunidade perante o projeto.

Dado o intuito do estudo, integrado no paradigma qualitativo, foi realizada uma recolha de dados através de entrevistas semi - estruturadas e a realização de um Grupo Focal, com uma reflexão e verificação dos resultados através de análise de conteúdo. Estes resultados dão conta que a conceção do projeto de empreendedorismo social destaca-se pela estratégia construída desde o início do projeto, desse uma ação contínua, envolvendo beneficiários, técnicos que fazem parte da organização que está associada ao projeto e parcerias. A participação de todos estes agentes e criação de relações de transparência e de compromisso refletem a consolidação do projeto.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Inovação Social, Sustentabilidade, Valor Social, Exclusão Social.

## **ABSTRACT**

The reality of the economic, political and social context is controversial. The search for adjustment is constant between a fragile economy, a complex social and political environment looking for stability, as base and support to the creation of fare actions. The social mutation and transformation are constant, as decision and actions accreditation that could make the real difference still a challenge.

This work expresses a reflection and comprehension of social entrepreneurship case at local level, with the purpose to identify the dimensions related to such project, from the conception to consolidation, as to understand and analyze the social innovation submitted during the process. For last, understand the impacts and results for those who benefits from it, to the promoters and what is the community point of view of the project.

Once the study is integrated in the qualitative paradigm, it was performed a data collection with a semi-structured interview and a focal group reunion, subjected to reflection and results verification through content analysis.

From the presented results, is possible to infer that conception of a social entrepreneurship project differs from the beginning at the adopted strategy and at the continuous action, involving the beneficiaries and technicians, who are part of the organization associated to the project as to partnerships. The participation of all intervenient as the creation of transparent and committed relations, reflect the project consolidation.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Social Innovation, Sustainability, Social Value, Social Exclusion.

## **ÍNDICE DE SIGLAS**

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

PNAI - Plano Nacional de Ação para a Inclusão

RSES - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

EASI - Emprego e a Inovação Social

RSES - Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

ENDS - Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável

PCDG - Policy Coherence of the Sustainable Development Goals

PBSL - Parque Biológico da Serra da Lousã

ADFP – Assistência, Desenvolvimento e Formação Pessoal



## **ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS**

Quadro 1. Tipologias de formas de empreendedorismo.....	23
Figura 2. ABC do Planeamento Estratégico .....	35
Quadro 3. Objetivos gerais e específicos .....	47
Quadro 4. Modelo de Análise .....	48
Quadro 5. Caraterização dos Participantes .....	56
Figura 6. Ciclo da Inovação Social .....	74

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

1. Guião das entrevistas .....	102
2. Consentimento informado.....	106
3. Guião Grupo Focal .....	107
4. Síntese do Diário de Bordo .....	109
5. Roteiro Institucional.....	111
6. Eixos de análise das entrevistas .....	114
7. Grelha de análise de conteúdo.....	115

## **ÍNDICE**

ÍNDICE DE SIGLAS .....	12
ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS .....	10
INTRODUÇÃO.....	13
PARTE I.....	15
ENQUADRAMENTO TEÓRICO – CONCETUAL.....	15
CAPÍTULO 1. O Empreendedorismo Social: relevância e dimensões.....	15
1. Relevância política do conceito .....	15
1.2 Abordagens ao Empreendedorismo Social.....	21
CAPÍTULO 2. Inovação, Estratégia e Sustentabilidade de iniciativas de Empreendedorismo Social.....	29
2.1 Inovação Social: conceções e limiares .....	29
2.2 A importância do pensamento estratégico no processo de empreendedorismo social .....	32
2.3 A relevância de uma ação sustentada .....	37
2.4 A criação de Valor Social .....	41
PARTE II.....	45
ESTUDO EMPÍRICO .....	45
CAPÍTULO 3. Opções Metodológicas.....	45
3.1 O problema, Objeto e Objetivos.....	45
3.2 Modelo de Análise.....	48
3.3 Metodologia e Métodos da Investigação .....	50
3.5 Técnicas de recolha de dados .....	52
3.5.1 Entrevista semi-estruturada .....	52
3.5.2 Grupo Focal .....	53
3.5.3 Diário de Bordo e Pesquisa documental .....	55
3.6 Participantes da Investigação.....	55
3.7 Técnicas de análise de dados .....	57
3.7.1 Análise de conteúdo.....	57
3.8 O caso de estudo: O Parque Biológico da Serra da Lousã .....	58
3.8.1 ADFP: Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional.....	58
3.8.2 Conceção do projeto: Parque Biológico da Serra da Lousã.....	62
3.8.3 Reconhecimento público do projeto .....	64
3.8.3 Procedimentos e Estratégias .....	66
3.8.4 Necessidades a que responde.....	66

3.8.5 Fontes de Financiamento .....	67
CAPÍTULO 4. Exposição e discussão dos dados.....	68
4.1 Apresentação e discussão dos resultados.....	68
4.1.1 Empreendedorismo e Inovação Social do projeto – concepções.....	69
4.1.2 Governabilidade e Sustentabilidade do projeto .....	77
4.1.3 Impacto e produção de valor social .....	85
5. CONCLUSÕES.....	91
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	98
7. ANEXOS.....	102

## INTRODUÇÃO

O termo Empreendedorismo Social pode envolver diversas dimensões conforme o contexto e o significado que lhe atribuímos. Podemos assim compreendê-lo e observá-lo em diferentes áreas. Porém cabe neste caso específico refletir sobre o empreendedorismo social como um fenômeno que influencia o contexto social numa perspectiva de desenvolver ações que possam ir ao encontro de necessidades de pessoas em situações de vulnerabilidade.

Como é discutido este fenômeno é referência nos dias de hoje dada a conjuntura econômica, social e política. A criação de soluções que possam mudar e transformar fragilidades evidentes tornou-se atualmente um assunto mais que pertinente. A consolidação do empreendedorismo social no contexto social está implícita à criação de ações com o objetivo de emancipar e nas quais o potencial humano seja o maior motor do próprio desenvolvimento. Neste sentido, a importância dada hoje ao estudo deste tema decorre da conjugação de diversas dimensões que são fulcrais para atingir um equilíbrio num contexto de instabilidade. A dimensão social, econômica e ambiental é uma realidade, e essencial quando é pensado uma ação em prol do desenvolvimento humano, pensado de forma estratégica e sustentada para que o resultado seja duradouro e transformador. São vários os fatores que estão subjacentes a estas dimensões, como por exemplo, a valorização do ser humano enquanto agente principal da sua mudança, dotado de competências e saberes. O meio ambiente que constitui igualmente uma preocupação de preservação da natureza e na utilização de recursos que sejam mais sustentáveis. E, por fim, a dimensão econômica que entre muitas discussões ainda constitui o impulsor importante na construção de respostas e deve ser encarado como um elemento natural assim como as outras dimensões.

Neste sentido, a emergência de iniciativas inovadoras e empreendedoras em que o seu fundamento seja melhorar as condições de vida de pessoas em situações de exclusão social justificam-se por esta mesma razão, criar respostas que permitam estimular a longo prazo o desenvolvimento das vidas das pessoas. Por assim dizer, a um espaço social está associado uma problemática que carece de uma resposta. Este enquadramento está marcado pela exclusão, medos, falta de desenvolvimento e estimulação da capacidade e competência inerentes a qualquer ser humano.

Deste modo a pertinência do estudo está relacionada com o propósito do Empreendedorismo Social enquanto motor do desenvolvimento humano. Neste estudo é pretendido compreender o empreendedorismo social como projeto inovador a nível local e transformador de problemas sociais.

A preocupação com o assunto é evidenciada a partir de vários dados no espaço Europeu e Nacional. A nível Europeu, tem sido desenvolvido programas por exemplo, um programa através de um acordo político, em prol do Emprego e Inovação Social a partir de um orçamento estipulado para o período de 2014 a 2020. Este Programa para o Emprego e a Inovação Social (EASI) é um instrumento com o objetivo de promover um nível elevado do emprego de qualidade e sustentável, de forma a garantir uma proteção social digna e adequada com o fim de combater a exclusão social, a pobreza e melhorar as condições de trabalho. A nível Nacional, é possível destacar como um exemplo, a CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. O seu objetivo passa por reconhecer e promover o setor da economia social a partir de quatro eixos, promover o reconhecimento do setor, reforçar e aproximar o setor da economia social do Estado, desenvolver programas que possam criar oportunidades para o progresso do setor e promover o empreendedorismo social, estimulando a capacidade empreendedora dos cidadãos, organizações com vista a um desenvolvimento sustentável. É a partir desta base que compreender um projeto local de empreendedorismo social de forma a refletir sobre o processo subjacente à conceção de um projeto deste cariz se torna relevante. As ideias centrais pretendem focar as estratégias desde a conceção, implementação, resultados e impactes.

Relativamente aos caminhos metodológicos, a opção centrou-se num estudo qualitativo de tipo estudo de caso. Para a recolha de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e Grupo Focal. No que diz respeito à estrutura da dissertação está organizada em duas partes. A primeira diz respeito ao enquadramento teórico, no qual são discutidas as várias correntes do empreendedorismo social, assim como três dimensões essenciais para a sua compreensão: a inovação social, a sustentabilidade e a criação de valor social. A segunda parte está relacionada com os procedimentos metodológicos, desde a definição do problema, a metodologia utilizada, métodos, técnicas de recolha de dados e participantes no estudo. Assim como a descrição do projeto que serve de base ao estudo de caso com o propósito de conhecer a sua génese, ações e atores envolvidos. Este espaço corresponde ainda à exposição e discussão dos resultados. Por último é elaborada uma reflexão sobre todo o estudo com as conclusões de forma a consolidar conhecimentos adquiridos e desenvolvidos. As referências bibliográficas e os anexos ilustram a linha de pensamento trabalhada para a concretização teórica e prática de todo o trabalho desenvolvido.

## PARTE I

### ENQUADRAMENTO TEÓRICO – CONCETUAL

#### **CAPÍTULO 1. O Empreendedorismo Social: relevância e dimensões**

##### *1. Relevância política do conceito*

A preocupação em estudar Empreendedorismo Social está presente na ordem das diversidades, desafios e oportunidades atuais na sociedade e nas novas estruturas e dinâmicas societárias. A atenção dada à instabilidade social, económica e política é cada vez mais evidente não só num contexto nacional mas também a nível Europeu. A afluência de programas e políticas capazes de atenuar situações de exclusões sociais e pobreza são constantes. A intenção está em encontrar uma relação favorável entre o que representa hoje a economia e a variabilidade do contexto social. A combinação entre a aceleração, (re) estruturação da economia e um contexto social que não consegue acompanhar este avanço cria uma disparidade e uma desigualdade que contribui para um retrocesso a nível político, social e económico a nível local. Como nos diz Quintão (2014), o Empreendedorismo Social é um fenómeno que está relacionado com a emergência de iniciativas e organizações que pretendem responder a problemas sociais novos ou aos que ainda persistem. Assim como à conceção de novos modelos de intervenção que se encontram entre o Estado, Mercado e Comunidade. Estes pilares representam várias dimensões na teoria e na prática. Ou seja, representam práticas cujo fim não é um assistencialismo, mas sim promover uma sustentabilidade integrada em termos económicos, sociais e ambientais seja para quem promove e beneficia (Quintão, como citado in Parente 2014, p.36).

Neste sentido o motivo de querer perceber o assunto relaciona-se com a compreensão das formas de construir uma mudança social, em que as ações, neste contexto, têm de ser cada vez mais encaminhadas a partir de um percurso de sustentação e de desenvolvimento do potencial humano.

Toda esta preocupação é extensa, desde uma preocupação nacional, europeia e global. De seguida são mencionados alguns programas que refletem essa preocupação. Estes programas mostram, para além de intenções, a necessidade de criar estruturas fiáveis que possam colmatar situações de pobreza e exclusão social.

A partir de uma análise decrescente, a um nível mais global, podemos observar que o mundo está em constante mutação. O acesso à informação, a facilidade de aproximação e afastamento das pessoas, a comunicação, as relações sociais e os laços estabelecidos são diversos, assim como, a preocupação com a sua rapidez e fluidez, tendo uma influência nas vidas das pessoas. A instabilidade no quotidiano afeta as estruturas pessoais e sociais fazendo com que as desigualdades e disparidades sociais sejam crescentes. Ou seja, a criação de respostas é cada vez mais num sentido de (re) adaptação ao espaço e que tenham também uma duração mais prolongada.

A nível Europeu observamos um contexto preocupante no que respeita às estruturas e sistemas políticos, sociais e económicos. A partir de uma crise económica que resulta em desigualdades sociais, torna-se ainda mais imprescindível a criação de respostas que as possam minimizar. Conforme um parecer elaborado pelo Comité Económico e Social Europeu (2011), uma das medidas propostas correspondeu à criação de iniciativas que estimulem o Empreendedorismo Social. A sua pertinência está presente nos desafios sociais e económicos que foram descritos anteriormente com o intuito de encontrar soluções que possam combinar o bem-estar económico com o bem-estar social. Nesta lógica a promoção do empreendedorismo social num contexto de instabilidade incita a captar o potencial do crescimento do setor económico e do valor que desenvolve, que está eminentemente relacionado com o setor social (Rodert, 2011, p.3). Relativamente às propostas do Parlamento Europeu, vinculado a um Programa da União Europeia para a *Mudança e a Inovação Social*, apresenta no ano de 2011 três instrumentos de ação. O programa *Progress* que procurou essencialmente assegurar uma ação coletiva e uma coordenação política eficaz entre os Estados-Membros com a definição de duas intervenções essenciais a coordenação (adoção de medidas destinadas a fomentar a cooperação entre os Estados-Membros) e a legislação (adoção, por via de diretivas, de requisitos mínimos). O programa *EURES* com o propósito de melhorar a transparência do mercado de trabalho através da divulgação de vagas de emprego disponíveis no *Portal da Mobilidade Profissional EURES*, assim como apoiar a prestação de serviços de informação, aconselhamento e orientação a nível nacional e transfronteiriço; e por fim, o Instrumento Europeu de *Microfinanciamento Progress*, que através



de um exercício de uma atividade independente, é um dos recursos disponíveis para desempregados para integrar o mundo do emprego<sup>1</sup>. Ainda neste ano, numa iniciativa relativa à *Plataforma Europa contra a Pobreza e a Exclusão Social e União da Inovação* destacam a inovação social como uma ferramenta essencial para dar resposta às situações de crise atuais consequentes de fatores que já foram referidos, como o envelhecimento, a pobreza, o desemprego e os novos modos e relações de vida.

Estes programas têm seguimento para os programas e iniciativas previstas atualmente no quadro da Estratégia Europeia 2020. O objetivo é baseado em três indicadores específicos: (a) o número de pessoas em risco de pobreza monetária, (b) pessoas em privação material, (c) indivíduos a viver em agregados com muito baixa intensidade de trabalho. Por último, podemos ainda referir o Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego, no âmbito do Programa Portugal 2020 em que as prioridades de investimento são a inclusão ativa, a igualdade de oportunidades, o acesso a serviços sustentáveis e o Empreendedorismo Social. Este objetivo geral faz corresponder a uma meta de promover a inclusão e combater a pobreza e a discriminação através da promoção do empreendedorismo e da inovação social, apostando na criação e valorização de competências de grupos potencialmente vulneráveis. Por sua vez, Portugal tem como objetivo uma taxa de emprego para a população entre 20 e 64 anos, de 71% em 2014 a 75% em 2020 enquanto para o nível de pobreza comprometeu-se a uma redução de 50 000 pessoas, em 2014 e de 200 000, em 2020 (Soares et al, s/d, p.33). Neste enquadramento a Estratégia da Europa 2020, tem por base três áreas prioritárias: um crescimento inteligente (desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação), um crescimento sustentável (promover uma economia eficiente em termos de recursos e competitividade) e um crescimento inclusivo (promover uma economia com taxas de emprego que possa assegurar mais coesão social e territorial). Inclusive faz parte de um dos objetivos esperados que 20 milhões de pessoas possam abandonar situações de pobreza (Soares et al, s/d, p.76). Isto significa que a prioridade é

---

<sup>1</sup> Estes programas voltam a estar em evidência no âmbito do programa da União Europeia em 2014 para o Emprego e a Inovação Social que consistiu num instrumento de financiamento a nível Europeu para apoiar o emprego, a política social e a mobilidade profissional. É praticamente para testar ideias no terreno, proceder à sua avaliação para mais tarde alargar no âmbito maior.

desenvolver ações que possam ir ao encontro do equilíbrio dentro e fora da economia e que seja uma boa influência no desenvolvimento num contexto de envolvimento e de promoção de inclusão social.

A nível nacional a preocupação está presente desde muito cedo. Tomando como ponto de partida o Plano Nacional de Ação para a Inclusão (PNAI) já em 2001, debruça as suas propostas no âmbito da promoção da participação no emprego e o acesso a todos os recursos, direitos, bens e serviços, assim como prevenir riscos de exclusão, atuar em prol de pessoas mais vulneráveis e mobilizar conjuntos de intervenientes. Este programa representa um marco na consolidação de ações e propostas não só de apoio mas também para definir estrategicamente situações reais e concretas de pobreza e exclusão social. As suas prioridades de atuação estão presentes na promoção da coesão social e nas políticas de desenvolvimento económico, formação, emprego, educação, segurança, saúde e habitação, assim como no desenvolvimento de sistemas de proteção social enquanto instrumentos de combate à pobreza entre outros (PNAI 2001, p.8).

Ainda como referencia o Programa Operacional Temático Potencial Humano referente aos anos desde 2007 até 2013 em que as prioridades representam a promoção do crescimento sustentável, da competitividade e do emprego. Notando que em 2010, o Relatório de Desenvolvimento Humano salientou que as pessoas são a verdadeira riqueza de uma nação, justificando este foco no desenvolvimento humano a partir do fenómeno da globalização, transversal e multifacetado em vários domínios da sociedade. Sendo as principais razões, a supremacia da lógica dos mercados; diminuindo o peso do Estado na economia, sendo mais visível na Europa com a crise do Estado Social e os conflitos sociais que daí advêm. Com o passar do tempo o crescimento do número de respostas sociais que se integram na Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) em 2014 representava 38 %, por referência face ao ano de 2000, valor que traduz um acréscimo superior a 3800 novas respostas. Sendo que dentro destes dados as respostas para as pessoas com deficiência constituem o grupo de respostas que apresentam o maior crescimento (86 %) no período entre 2000 e 2014 (Relatório da Carta Social 2014, p.11). Mais tarde e acentuando novamente esta problemática no

Relatório de Desenvolvimento Humano do ano de 2015, considera-se o trabalho como motor do desenvolvimento humano. Desta forma, identifica-se

O trabalho sustentável, que promove o desenvolvimento humano ao mesmo tempo que reduz e elimina efeitos colaterais negativos e consequências indesejáveis, como um importante alicerce do desenvolvimento sustentável. O trabalho sustentável expande as oportunidades da geração atual, sem comprometer as das gerações futuras (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2015, p.2).

A lógica presente é que o desenvolvimento humano através do trabalho exige políticas e estratégias a partir de três grandes áreas: a criação de oportunidades de trabalho, a garantia do bem-estar dos trabalhadores e o desenvolvimento de ações específicas. Assim, o primeiro está relacionado com as estratégias nacionais de emprego e com a capacidade de aproveitar as oportunidades num mundo do trabalho em mudança. O segundo domínio envolve situações como a garantia de direitos e benefícios dos trabalhadores, reforçando a proteção social e reduzindo as desigualdades sociais<sup>2</sup>. E, por fim, ações específicas que visam o trabalho sustentável, numa lógica de promover intervenções dirigidas a grupos excluídos<sup>3</sup>, como os jovens e as pessoas com deficiência (Relatório de Desenvolvimento Humano, 2015, p.4).

Contudo, todas estas propostas derivam da preocupação e atenção ao fenómeno, o Empreendedorismo Social, que ao longo do tempo tem tomado vários significados. Esta análise reflete uma realidade social. Esta realidade controversa carece de respostas que possam promover a coesão social. É neste sentido que o estudo e aprofundamento do assunto se configuram como necessários para que a perceção da relação entre a teoria e a prática seja cada vez mais próxima e visível na ótica de que o objetivo seja, o desenvolvimento e integração das pessoas que se encontram excluídas.

---

<sup>2</sup> Na descrição das estratégias para a garantia do bem-estar dos trabalhadores na concentração dos direitos, benefícios, proteção social e combate às desigualdades é referido a garantia *de que as pessoas com deficiência possam trabalhar, sendo que devem ser* tomadas medidas para induzir os empregadores a proporcionar um ambiente de trabalho adequado. Os Estados devem ainda envidar esforços para alterar normas e perceções, reforçar as capacidades das pessoas com deficiência, garantir a acessibilidade aos locais de trabalho e às tecnologias necessárias e adotar políticas de discriminação positiva (Relatório Desenvolvimento Humano, 2015, p.24).

<sup>3</sup> Considera-se grupos excluídos, “Situações em que as pessoas são impedidas de participar plenamente na vida económica, social e cívica, e/ou quando o seu acesso ao rendimento e a outros recursos (pessoais, familiares, sociais e culturais) é inadequado a ponto de as excluir do usufruto de um nível e qualidade de vida que é considerado como aceitável pela sociedade em que vivem. Nestas situações, as pessoas são muitas vezes privadas do pleno exercício dos seus direitos fundamentais”.<sup>3</sup> Retirado em [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-prot/soc-incl/joint\\_rep\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-prot/soc-incl/joint_rep_en.htm) Acedido a 24.02.16

Assim sendo, assistimos a uma variabilidade de situações que carecem de respostas inovadoras que produzam, sustentabilidade e valor social. Estas questões são cada vez mais pertinentes de forma a perceber como é que o seu desenvolvimento se processa e qual a transformação que um projeto provoca nas pessoas. Importa saber como observamos um problema social no seu todo de maneira que, a partir de uma visão holística sejamos capazes de reproduzir estratégias suficientes e adequadas que possam estimular um avanço e um aumento da qualidade de vida das pessoas. É importante sublinhar que a participação do próprio sujeito nunca deve ser descurada, pelo contrário, deve fazer parte desde o início de qualquer projeto para que a consciência, a envolvimento, a participação seja mais alargada no que respeita ao desenvolvimento de capacidades e competências.

É por assim dizer que a inovação e o empreendedorismo social podem traduzir-se numa necessidade, uma aspiração que procura soluções novas para problemas sociais. Este “nascimento” de iniciativas como refere Jordi Estivill não surge do vácuo, está presente num contexto, num determinado tempo e espaço, é uma conjugação entre a teoria e a capacidade de experimentar uma mudança qualitativa numa perspetiva integrada de análise e ação (Estivill, como citado in Parente, 2014, p. 20).

Ao longo do tempo vários estudos académicos começam a surgir sobre Empreendedorismo Social, referindo que é uma forma de transmitir conhecimento e desenvolver ações inovadoras que possam atender a necessidades de pessoas que estejam em situações de exclusão social ou que não possuam as ferramentas e os recursos certos para mudar a sua vida. Por assim dizer, promovem como missão uma mudança social, providenciando aos seus beneficiários suporte de forma a realizar e colocar em prática todo o seu potencial, incentivando ao empoderamento nas e para as pessoas de maneira a gerar mais autonomia e aprendizagem de forma continuada e sustentada (Braga, 2013, p. 32). Incentivam portanto a uma aproximação entre a teoria e a prática de forma a encontrar pontos de ligação que possam dar mais consistência ao tema.

Contudo, urge a necessidade de criar respostas que possam combater tal situação que se configura como um desafio diário no sentido de construir soluções que possam ser duradouras e autossustentáveis. O empreendedorismo

social é visto como um impulsionador do desenvolvimento das sociedades. Como referem Roger & Osberg (2007), o empreendedorismo social, é tão vital para o progresso das sociedades, como é o empreendedorismo para o progresso das economias e merece mais rigorosa e séria atenção (Roger & Osberg, 2007, p.39). A preocupação incide na compreensão de uma ação cada vez melhor e futura para contribuir para o desenvolvimento humano face à evolução do mundo, assim como o progresso dos sistemas e estruturas que potenciam as políticas e formas de governação. Neste sentido, a pertinência em querer perceber como podemos concretizar esta ação está presente na discussão de como o Empreendedorismo Social é importante e tem influência na mudança. O Empreendedorismo Social neste contexto representa o estímulo para desenvolver projetos capazes de conceber respostas inovadoras que possam fazer face a situações de vulnerabilidade social. Isto é, os olhares sobre o Empreendedorismo Social estão patentes em inverter uma inflexibilidade de políticas mais tradicionalistas provocando uma atitude mais inovadora que possa mobilizar pessoas e recursos em prol da sociedade.

De forma a clarificar o conceito, as reflexões que se seguem pretendem dar a conhecer o que é o Empreendedorismo Social assim como algumas das perspetivas e definições.

### ***1.2 Abordagens ao Empreendedorismo Social***

O conceito de Empreendedorismo Social nasce num contexto de crise, desafios e oportunidades como tivemos a possibilidade de compreender no capítulo anterior. Para o significado de Empreendedorismo será importante em primeiro lugar recorrer às origens do próprio conceito. Se analisarmos em primeiro lugar o termo de Empreendedorismo, deriva do termo “*Entrepreneur*”. A noção de empreender e empreendedor está associada a uma ação, por exemplo a situação de construção de um negócio. Contudo é uma noção um pouco redundante. Conforme refere Dees (2001) o conceito de “*entrepreneur*” tem a sua origem em França no cerne da economia caracterizado como um projeto ou alguma atividade com algum significado, estando associado a pessoas com uma elevada coragem e estímulo para desenvolver uma atividade e com uma progressão económica considerável a partir de uma nova forma de fazer as coisas ou através da criação de algo novo. No século XIX o criador

desta abordagem, Jean Baptiste Say, define um empreendedor como alguém que “movimenta recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento. Os empreendedores criam valor” (Dees, 2001, p.1). Nesta definição estão subjacentes dois eixos essenciais, o fato de mover áreas de menor produção e a criação de um valor, ou seja, é necessário estimular algo para um resultado futuro. Mais tarde, já no século XX, Joseph Schumpeter, conduz e desenvolve este termo como um processo “«criativo/destrutivo» do capitalismo (...) a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção” (Dees, 2001, p.1). Este processo, segundo Schumpeter, corresponde à exploração de uma invenção ou através das tecnologias produzir um produto novo, ou uma nova forma de produzir o produto. Como Dees (2001) refere, que para Schumpeter os empreendedores são os agentes da mudança na economia. Ao servir novos mercados ou ao criar novas formas de fazer as coisas, fazem avançar a economia. Para este autor está subjacente a criação de um produto, ou o processo de fazer alguma coisa de maneira diferente para que a economia possa crescer. Em outra perspetiva, Drucker desenvolve a ideia tradicional de Jean Baptiste Say, salientando que os empreendedores amplificam uma oportunidade. Isto é, não está presente uma mudança, mas sim um aproveitamento de oportunidades. Estas oportunidades são criadas pela mudança, seja tecnológica, social ou outra. O autor define que o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade” (Dees, 2001, p.2). Na sua linha de pensamento, o empreendedorismo não revela necessariamente um objetivo lucrativo, nem uma ação em prol de uma mudança, mas sim desenvolver ações durante a mudança que ocorre naturalmente num contexto específico (Dees, 2001, p.2). Howard Stevenson dá continuidade a esta ideia e acrescenta que o empreendedorismo e os empreendedores representam a procura de oportunidades, mas não descartando que os recursos iniciais não devem limitar as suas direções (Dees, 2001, p.2). O termo empreendedorismo revela assim uma ação, direção, sobre alguma oportunidade através de um pensamento mais destemido com a determinação de querer fazer algo novo.

Ou seja, o empreendedorismo aplicado num contexto específico concretiza uma oportunidade que, através de características próprias do contexto e do

empreendedor, de saberes e de competências é identificada e utilizada com o objetivo de obter um resultado. O objetivo desta ação específica é que determina o seu significado, isto é, se estamos num contexto empresarial ou social.

Lévesque (2002) por sua vez, desenvolve uma tipologia de formas de empreendedorismo: o empreendedor capitalista, o social e o coletivo. O primeiro está relacionado com o empreendedor enquanto empresário sendo que a sua ação regula e é regulada pelo mercado e a concorrência do mesmo. A componente da inovação está relacionada não com a invenção mas com a introdução de um produto, um serviço ou um bem novo (Lévesque 2002, p.9). O empreendedor social mobiliza recursos a partir de uma visão com o intuito de criar um projeto. A partir da inovação consegue transformar o que aparenta ser uma ameaça em oportunidade de mudança e modificação social. A sua ação não cria riqueza para a organização, mas gera valor para a comunidade, numa lógica de participação e capacitação das mesmas (Lévesque 2002, p.13). Por último, o empreendedor coletivo é diferente do empreendedor social, pela sua organização democrática *a priori*. Isto é, está subentendido um coletivo já que desde o início o projeto ou iniciativa requer um conjunto de pessoas associadas (Lévesque 2002, p.16). O quadro seguinte explicita de forma clara qual o significado destas três formas de empreendedorismo.

		<b>Racionalidade</b>	<b>Risco</b>	<b>Projeto</b>	<b>Inovação</b>
<b>Capitalista</b>	Indivíduo	Formal/comercial	Financeiro	Individual, realização pessoal	Lógica Schumpeteriana
<b>Social</b>	Indivíduo e comunidade	Valor social para a comunidade	Financeiro e social (representação da comunidade)	Envolvimento social e desenvolvimento local	Necessidades não satisfeitas e formas de organização
<b>Coletivo</b>	Indivíduo e coletivo	Valor social e coletivo (membros)	Financeiro e social (representação em relação aos membros existentes)	Empreendedor e coletivo	

Quadro1. Tipologias de formas de empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Lévesque 2002, p. 20.

A cada tipo está implícito um processo, estruturado e com uma perduração no tempo e uma interpretação mais abrangente do que uma prática unicamente empresarial.

Contudo, podemos distinguir duas formas de empreendedorismo, de cariz empresarial, que

Caracteriza-se pela criação de uma nova empresa ou pela inovação de processos dentro de uma empresa já existente e que tem como desafios e objetivos a competitividade do negócio, a vantagem competitiva, o vencer a concorrência e o lucro necessários para a manutenção da sua atividade (Portugal 2015, p.31).

E de índole social

Tendo como base o modelo das parcerias em criar novas formas de relacionamento entre a comunidade, poder central e local e o sector privado com o objetivo de promover a qualidade de vida social, cultural, económica e ambiental dentro da ótica da sustentabilidade<sup>4</sup> (Portugal 2015, p.32).

A principal diferença está no propósito. Para os empreendedores sociais, o fundamento decorre do impacto social que causam; já para os empreendedores empresariais o fim é maximizar o lucro e gerar riqueza, respeitando um mercado com um determinado valor de custo (Bornstein 2010, p.30). Assim, a dualidade aqui presente é o tipo de empreendedorismo em si, se empresarial ou social.

Sabendo que a conceção de empreendedorismo deriva de uma ação nova que possa transformar algum produto ou trazer algo de novo a um contexto concreto ou ainda aproveitar uma dada oportunidade, podemos afirmar que o empreendedorismo produz uma atividade, uma ação nova que espera um resultado e um impacto considerável. Ou seja, como foi referido, a diferença está no contexto em que se aplica. No contexto empresarial o empreendedorismo é visto como uma atividade que visa gerar lucro e aumentar a produtividade com os avanços tecnológicos e com as mudanças da própria sociedade, visa uma adaptação constante ao mercado. Já o empreendedorismo social induz uma ação direcionada para a comunidade de forma a encontrar soluções para resolver ou minimizar problemas sociais considerados urgentes.

---

<sup>4</sup> Segundo este ator, o que difere o “empreendedorismo social do empresarial é a produção bens e serviços que não se destinam à venda no mercado mas para a solução de problemas sociais. A própria orientação não está direcionada para o mercado mas sim para segmentos de populações em risco” (Portugal 2015, p.32).



Ainda sobre esta diferença, a noção de empreendedor num contexto português, está associado à criação de empresas com ação no mercado de índole lucrativa ou vinculado a uma pessoa individual, relacionado como alguém que desenvolve projetos sobre grupos excluídos (Ferreira 2003, p.11). No entanto, o termo de empresário social nasce no cerne de diferenciação do empresário. O empresário social tem referenciação no âmbito da qualificação das organizações dentro da economia social que engloba mutualidades, cooperativas e instituições sem fins lucrativos. Esta economia social<sup>5</sup> é vista como um conjunto de práticas organizativas com o objetivo de servir a comunidade, abdicando do capital como motivação central. A sua gestão é independente do setor público e privado. A sua essência é o desenvolvimento das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição do rendimento obtido (Defouny e Borzaga, como citado Parente et all, 2001, p.279).

Sobre este assunto Roger & Osberg (2007) sublinham que a mudança transversal do empreendedorismo para empreendedorismo social está no valor que cria pela sua ação. Poderá ser distinguido pela motivação já que no contexto empresarial a motivação seria o capital e no contexto social as ações se orientam por motivos de filantropia ou desenvolvimento social. Porém a grande razão para estes pensadores está presente nos valores que criam, ou seja, empresarialmente seria a movimentação e atendimento da lógica de mercado, no sentido de criar um serviço ou produto que foi concebido para gerar lucro financeiro através do mesmo. Como referem, “o lucro é a condição sine qua non”, essencial para a sustentabilidade de qualquer empreendimento” (Roger & Osberg, 2007, p.34). Concomitantemente, as ações de empreendedorismo social são idealizadas com o objetivo de criar valor social que possa adquirir escala, em que o benefício e o resultado têm de se transformar e reverter num determinado local da sociedade ou para a sociedade em geral. Para Roger & Osberg<sup>6</sup> (2007) o empreendedorismo social tem

---

<sup>5</sup> Ao abrigo desta economia social, estão presentes as empresas sociais, organizações, mutualidades, entre outros. Destacando as empresas sociais para o caso, sendo um macro na abordagem Europeia

<sup>6</sup> Os limites apontados pelos autores em relação ao empreendedorismo social estão presentes em duas formas de atividade social que devem ser distinguidos entre o empreendedorismo social. O primeiro está relacionado em que o empreendedorismo social é uma prestação de serviços sociais, em que a ação está limitada a um determinado espaço e uma população específica. E o segundo está vinculado a pessoa com um nível elevado de filantropia e que através de um ato desenvolvem ações em locais altamente vulneráveis, estando associado ao ativismo social. Isto é, através de uma ação menos direta, a mudança é influenciada através de organizações, movimentação política. São movimentos exercidos através dos sistemas que já existem (Roger & Osberg, 2007, p.37).

presente, três componentes essenciais: 1) a identificação de um certo equilíbrio perante situações de exclusão e marginalização social derivada da insuficiência de recursos financeiros ou outros para conseguir modificar a situação; 2) saber dentro desse desequilíbrio encontrar uma oportunidade que possa ser desenvolvida com o fim de criar valor social através de uma ação direta, criativa, estimulando a superação do estado de vulnerabilidade em questão; por fim, 3) potenciar um novo equilíbrio e diminuir o sofrimento de forma a criar um ecossistema seguro para as pessoas e também para a sociedade em geral (Roger & Osberg, 2007, p.35). Em consonância com estes elementos essenciais definem três formas do empreendedorismo social, (a) o que exerce uma ação direta e procura um equilíbrio novo que seja sustentável, (b) o ativista social que influencia estruturas ou sistemas políticos para gerar um equilíbrio e, por fim, (c) o prestador de serviços sociais que através de uma ação direta procura melhorar os resultados dos mesmos (Roger & Osberg, 2007, p.38). No entanto, a visão mais clara, autêntica e que diferencia os ativistas e prestadores sociais, do empreendedorismo social, traduz-se na atitude de alguém que perante um contexto débil consiga através de inspiração, da criatividade e coragem, uma ação direta, isto é, a criação de um novo equilíbrio (Roger & Osberg, 2007, p.39).

Também nesta linha de pensamento, a partir de uma revisão de literatura produzida pela *European Research Network* em 2010 (EMES) o empreendedorismo social é a criação de um valor social, que é produzido em colaboração com as pessoas e as organizações da sociedade civil, que estão envolvidos na vida social, e inovações que normalmente implicam uma atividade económica (EMES, 2010, p. 4). É uma definição baseada em quatro critérios: o valor social, o envolvimento da sociedade civil, a inovação e a atividade económica. O primeiro elemento está relacionado com a criação de valor social. Pode ser interpretado por diferentes perspetivas, sendo abordado como um tópico central mais à frente no estudo. O segundo, a sociedade civil, está ligado com a distinção entre a noção de empreendedorismo social e a atividade comercial e também está relacionado com a prioridade de promover os interesses de comunidades mais vulneráveis, através da realização de projetos inovadores em parceria com outras entidades. A inovação está eminentemente associada à definição de empreendedorismo social numa lógica

de desenvolvimento de uma nova abordagem para um problema social e não apenas na construção de algum tipo de negócio, empresa ou entidade social. O último critério está vinculado com a atividade económica ou o impacto económico, entendido num sentido mais lato. Está relacionado com a autonomia dos serviços e bens como parte integrante da atividade (EMES, 2010, p.5). Na perspetiva de Alvord (2002), o

Empreendedorismo social é uma ação individual ou coletiva que procura criar soluções inovadoras para problemas sociais imediatos, bem como mobilizar ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para transformação social sustentável de longo prazo (p.3).

Os empreendedores sociais têm pois o seu foco na identificação e resolução de problemas sociais, criando iniciativas inovadoras, a partir da mobilização de recursos e originando mudanças com uma dimensão maior num determinado contexto social.

Sob a perspetiva de Dees (2001) a diferença entre os empreendedores sociais e empresariais é que os primeiros são empreendedores com uma missão social, logo a prioridade e o resultado ou impacto das suas ações reflete essa missão. A lucratividade, neste caso, é um meio para atingir um determinado fim social, a irrelevância do lucro está presente, pois os mercados para os empreendedores sociais representam os desafios e a procura de oportunidades de atuação com um objetivo social. Já para os empreendedores empresariais, o lucro representa a essência do valor e resultado que criam. A exigência do mercado é o espelho e o campo de atuação dos empreendedores empresariais, “o lucro que um empreendimento gera é um indicador razoavelmente bom do valor que ele cria” (Dees, 2001, p.3). Isto é, o resultado e o valor dependem da disposição do produto e da aquisição do mesmo por parte da sociedade; logo o valor económico é um bom indicador resultante da venda e no lucro consequente.

Consequentemente, o conceito de empreendedorismo social está contextualizado num período de transição e mudança. Dada a discussão e controvérsias sobre o seu surgimento, como a ineficácia do Estado em responder às necessidades atuais, as oportunidades que sociedade civil e organizações encontram no contexto social para desenvolver formas de atuação e conseguir responder a necessidades urgentes, a modernização das instituições e organizações face a cortes orçamentais e ajustes que exigem uma (re)

estruturação das dinâmicas organizacionais. São todas influências válidas e credíveis no que diz respeito ao aparecimento do empreendedorismo social. Como refere Parente et al (2001),

A incapacidade e a desadequação das instituições governamentais em solucionar novos problemas sociais, visível nos diferentes tipos de políticas sociais sectoriais (ou na ausência delas) e particularmente nas restrições orçamentais, tem fomentado iniciativas da sociedade civil na procura de práticas alternativas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado” (Parente et al 2001, p.269).

Isto é, é num contexto de instabilidade social e económica que o conceito de empreendedorismo social consegue ganhar forma e consolidação no que representa o seu significado aplicado teórico e operacionalmente. No fundo, este conceito representa uma ligação essencial entre os pilares de atuação da sociedade, do Estado, do Mercado e é no cerne dos equilíbrios e desequilíbrios que a sua ação está presente.

Contudo, o significado de empreendedorismo podemos aferir que a sua aceção é o contexto e aplicação o principal fator de diferenciação dos tipos. Isto se por um lado podemos observar o empreendedorismo como a combinação da vertente mais empresarial com empresas viradas para o impacto social, ou seja, criando empresas sociais com fins sociais. Por outro lado, existe uma noção de empreendedorismo focada mais no conceito de inovação, em que os empreendedores sociais centram-se em criar iniciativas inovadoras, mobilizar recursos, com pouca importância à componente económica, com o foco na resolução de problemas sociais. Por fim, uma perspetiva mais alargada do empreendedorismo social em que construção de uma mudança a curto prazo com vista a uma transformação maior. Esta dimensão procura a alteração de sistemas, com a possibilidade de introduzir novos paradigmas de atuação. Conquanto a essência e veracidade de todos os significados transmitem a ideia de uma atividade, projeto ou ação nova e inovadora, que possa ter uma durabilidade no tempo minimamente sustentável e que possa transformar a condição de vida de pessoas que estão em situações de vulnerabilidade. Foi analisado o termo na sua génese em que conceções podem derivar não no termo em si, mas no contexto em que se aplica, a componente económica ou social é significável conforme o tipo de empreendedorismo e a sua aplicação.

## **CAPÍTULO 2. Inovação, Estratégia e Sustentabilidade de iniciativas de Empreendedorismo Social**

### ***2.1 Inovação Social: concepções e limiares***

Acredita-se que a inovação social está subentendida ao empreendedorismo social, uma vez que aliada a um processo de empreendedorismo social está pressuposta a criação de ideias inovadoras que resultam em ações concretas e direcionadas para a resolução de necessidades sociais.

Partindo da perspectiva de Moulaert (2005), a inovação social não tem necessariamente de significar o desenvolvimento de um produto ou serviço novo, poderá representar a atualização, renovação ou alteração de uma política, a estrutura de uma entidade, que possam representar uma alteração significativa no contexto. O mais importante é ocorrer uma transformação na conduta e na atividade que contribuam essencialmente para melhorar a condição de vida dos indivíduos. Por outro lado, Mulgan (2006) refere como elemento fundamental do sucesso da inovação social é reconhecido quando a ideia inovadora é “plantada” em várias mentes, ou seja, a difusão da ideia contribui para a estabilização da mesma, para a sua expansão e o seu desenvolvimento.

A inovação social pode ser vista ainda como uma resposta direta e funcional do empreendedorismo social com o sentido de gerar mudança social, interligando três dimensões,

A satisfação de necessidades humanas não satisfeitas, insuficientemente satisfeitas ou inadequadamente atendidas, por via do mercado ou do estado; promover a inclusão social e capacitar agentes ou atores sujeitos, potencialmente ou efetivamente envolvidos em processos de exclusão/marginalização social (André & Abreu, 2006, p.124).

É entendido que a inovação é o desenvolvimento e implementação de ideias renovadas para responder a necessidades sociais e para fortalecer e criar novas relações que possam potenciar uma reconstituição do projeto de vida dos indivíduos. Ou seja, é um processo que implica um mecanismo, potencialidades, estratégias, avanços e retrocessos que importa consolidar e fazer evoluir de modo a conseguir chegar à sociedade civil e envolvê-la neste processo. Consoante esta concepção acredita-se que a inovação social se refere à criação de estratégias que atendam a necessidades sociais com o sentido de fortalecer e envolver a sociedade para um bem comum. Portanto, não está limitada à criação

de um bem, uma atividade ou um serviço, mas sim, uma construção pensada e idealizada a partir de uma ideia para resolução de um problema importante (e muitas vezes urgente) na sociedade.

A par desta abordagem, no *The Open Book of Social Innovation* (Mulgan & Murray, 2010), apresenta-se o processo de inovação social a partir de seis etapas, o Diagnóstico/Inspirações; Propostas/Ideias; Protótipo; Sustentação; Dimensão/Difusão e Mudança sistémica. Todas estas etapas surgem como estratégia para uma organização, servem como um guia e estrutura para refletir e gerar ideias. Assim sendo, na primeira etapa, o diagnóstico, são identificadas as necessidades que precisam de ser resolvidas, tornando-se essencial gerar ideias novas para fazer face a esses mesmos problemas. A segunda diz respeito ao modo como são idealizadas as ideias que podem ser desenvolvidas em contextos diversos. A etapa seguinte, do protótipo, tem como objetivo testar, num determinado espaço, a ideia prevista, através de projetos – piloto ou outros métodos de modo a verificar a sua adequabilidade e rentabilizar recursos nos passos seguintes. A quarta etapa corresponde à coerência, isto é, é suposto criar estratégias de forma a sustentar a ideia para garantir a sua duração. Segue-se a etapa da difusão que está associada ao vínculo da ideia a uma entidade de forma a criar uma maturação tornando-se um novo padrão. A última etapa está relacionada com a mudança sistémica, em que é verificada uma mudança significativa, provocando uma replicação da ideia noutros contextos. Nesta fase, a inovação atinge um nível de transformação e alteração de padrões que já estavam instituídos. Todo este ciclo representa um processo de escolhas, de comunicação, avanços e retrocessos que ao longo do tempo progredem para uma ação concreta. Esta ação tem como fim colmatar um problema social, ou responder a uma necessidade de uma população específica. Estas fases discriminadas não têm de ser um padrão, são uma linha de pensamento e um guia para a deliberação das ações e do seguimento do percurso que queremos dar ao propósito.

Numa outra perspetiva, o *Bureau of European Policy Advisers 2010* (BEPA) entende por inovação social o desenvolvimento de respostas novas, com o fim de responder a problemas sociais que afetam diretamente as relações que são estabelecidas entre os indivíduos, tendo como fim último a promoção do bem-estar da sociedade. Segundo Bignetti (2011) a inovação social é vista

como uma relação constante entre os agentes sociais que desenvolvem a inovação e os beneficiários. Tem o objetivo de responder a necessidades sociais, através do envolvimento de atores sociais, através de um trabalho mais colaborativo.

Concomitantemente, conforme o Guia da Inovação Social<sup>7</sup> (2013), esta pode ser entendida como o desenvolvimento e implementação de ideias para responder a necessidades sociais e fortalecer relações sociais novas ou (re) construir e potencializar as existentes. Está subentendida a criação de novas respostas de forma a pressionar situações que afetam contextos vulneráveis, com o fim de melhorar as condições de vida de qualquer ser humano. Então é compreensível que o seu efeito resulta não apenas em prol da sociedade, mas também, como uma alavanca para aumentar a sua capacidade de ação e participação.

Conforme é possível compreender a inovação social é percebida como um processo que quebra padrões estruturantes em que uma iniciativa criativa produz uma mudança na maneira como a sociedade é concebida e categorizada, não somente sob o prisma do problema social mas das potencialidades que possui. É a partir de uma ideia inovadora que são criados processos e mecanismos estratégicos que possam conduzir essa mesma ideia a um método consistente que possa responder diretamente a um problema social provocando uma alteração a longo prazo. Esta ideia poderá ser a alteração de sistemas, criação de produtos, serviços, sendo que como refere Moulaert (2005) o fundamento é que exista uma transformação, mudança na vida de pessoas que por diversos motivos não têm ao seu alcance as ferramentas, competências, capacidades necessárias para desenvolver essa ação transformadora. Esta inovação social, poderá deste modo ter um foco na missão social que produz, no sentido de encontrar uma solução para um problema social, apresentar um protótipo que possa ser difundido mais tarde em outros espaços com o mesmo sentido e na mesma linha que seja visível o impacto que produz na vida das pessoas de algum modo possa ser uma ação sustentada a diversos níveis de forma a ter uma continuidade.

---

<sup>7</sup> “A inovação pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) para conhecer necessidades sociais e criar novas relações sociais colaborativas” (Guide to Social Innovation 2013, p.6).

## ***2.2 A importância do pensamento estratégico no processo de empreendedorismo social***

O pensamento estratégico segue-se como subcapítulo desta seção do estudo a par do processo criativo ligado à inovação social que anteriormente foi analisado. Sabendo que subjacente ao empreendedorismo social está subentendida a inovação ou uma maneira nova em criar ações, vamos perceber neste momento o quanto a estratégia está envolvida neste processo. Este procedimento de inovação e estratégia estão intimamente relacionados com o primeiro assunto abordado sobre a importância do tema, empreendedorismo social, das dificuldades e desafios.

A estratégia é utilizada em várias realidades. A estratégia reside numa lógica pensada e racional que resulta da oposição de duas vontades (...) “a arte que permite independentemente de qualquer técnica dominar os problemas que só por si são colocados por qualquer duelo, para permitir justamente utilizar as técnicas com o máximo de eficácia” (Foch como citado Beaufre, 1963, p.36). O conceito de empreendedorismo está aqui representado no sentido em que é uma ação pensada e racional. Na mesma linha, a diferença entre o empreendedorismo empresarial e social, uma vez que, ambos estes tipos exige habilidades e utilização de técnicas para criar um caminho de ação.

Podemos então admitir que a finalidade da estratégia é atingir os objetivos fixados por determinados princípios, utilizando o melhor possível os meios que estão disponíveis. Estes meios disponíveis são essenciais em qualquer processo de empreendedorismo social, digamos que “a arte vai consistir em escolher os meios disponíveis e em combinar a sua ação de forma a fazê-los convergir para um mesmo resultado psicológico, suficientemente eficaz para produzir o efeito moral decisivo” (Beaufre, 1963, p.39). Isto é, está implícita uma gestão e uma atitude de persuasão dos meios que estão disponíveis e que queremos alcançar com o fim de encontrar o caminho pretendido. Em qualquer caso de empreendedorismo social os meios representam um elemento central, não só para o envolvimento da comunidade em geral, mas também para garantir redes e parcerias quer sejam políticas, financeiras ou sociais de forma a consolidar e fortificar a ação.

É a partir desta situação que surge o desenvolvimento da inovação onde o plano estratégico nasce como uma segurança lógica e coerente, como refere Beaufre (1963), “trata-se de uma dialética (...) é preciso prever as possibilidades reações



adversas a cada uma das nossas ações projetadas, (...) se o plano for bem concebido não devemos ser confrontados com imprevistos” (Beaufre, 1963, p.39). Ou seja, a definição de um plano estratégico deixa-nos seguros quanto à liberdade de ação e à antecipação de acontecimentos imprevisíveis.

A estratégia tem a finalidade de conduzir o exercício a uma decisão pensada e racional perante o desenvolvimento de qualquer processo. É através deste exercício que a estratégia garante a expansão e liberdade da própria ação, o que não implica uma dispersão mas sim uma sequência de ações que coordenadas entre si reproduzem um fim comum. Retomamos assim à ideia de que a estratégia representa “uma dialética de vontade em que reproduz a oposição de dois jogos simétricos, cada uma dos quais procura atingir o ponto decisivo do outro, através de uma preparação que assuste, paralise e surpreenda” (Beaufre, 1963, p.49). Destacam-se portanto dois elementos diferenciados e fundamentais para esta ação, a escolha do ponto decisivo que assume a função de vulnerabilidades hostis e a escolha de manobra preparatória que permite atingir o ponto decisivo<sup>8</sup> (Beaufre, 1963, p.49). Todavia, como temos vindo a referenciar, a estratégia aplica-se cada vez mais em contextos instáveis de forma a garantir um percurso estruturado quando nos dispomos a realizar uma intenção, uma atividade, um projeto. A variabilidade das situações e contextos exigem constantemente uma ação projetada para o futuro. Queremos com isto dizer que a estratégia está direcionada para uma preparação mais consistente, isto é, a preparação torna-se mais importante que a execução (Beaufre, 1963, p.59). A instabilidade e as inúmeras possibilidades induzem ao planeamento e a uma estruturação detalhada. Falamos aqui, muito mais que em recursos humanos e materiais, mas na necessidade de prever situações que possam comprometer outras ações futuras.

Aliada a esta reflexão da estratégia encontra-se a prospetiva que aparece como um elemento indissociável da mesma. Entende-se por “prospetiva a antecipação (pré – ativa e pró – ativa) para esclarecer presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis” (Godet et al, 2006, p.16). Como podemos analisar anteriormente, a instabilidade dos contextos e situações requer uma

---

<sup>8</sup> Beaufre refere ainda que os elementos centrais desta decisão estão relacionados com o tempo, o local, a quantidade de forças materiais e morais que determinam uma situação e a sucessão das outras (Beaufre, 1963, p.50).

antecipação passível de tornar situações adversas em possibilidades contornáveis e favoráveis ao processo.

Podemos proferir que este modo de gestão estratégico vem ao encontro de um ponto em comum com a inovação, no sentido em que a partilha da motivação, dos desafios e o envolvimento coletivo é o objetivo final. A prospetiva pode ser entendida assim como um elemento essencial de um pensamento a longo prazo e alternativo no processo de tomada de decisão estratégica (Brasiliano, 2007, p.10). A partir deste facto é possível criar uma linha, não necessariamente linear, mas comum, proliferando um pensamento e ação semelhante para atingir um determinado fim.

É neste seguimento que surgem os cenários como um elemento associado a este processo de planeamento, estratégia e prospetiva. Está diretamente relacionado com este último elemento uma vez que é “considerado como uma descrição plausível de uma realidade concreta, do que poderá vir a ocorrer no futuro se alguns indicadores específicos mudarem” (Paulos, 2008, p.8). A edificação destes cenários concretiza-se a partir de várias etapas, como: a definição de dimensões e variáveis (contexto político, económico, perfis profissionais; estratégias empresariais e qualidade de vida - ex. qualidade do trabalho); estabelecimento de uma tipologia de contextos (ilustração das relações causais entre as políticas sociais nacionais, o mercado de trabalho, características económicas e tecnológicas, regulações e políticas empresariais e os resultados para a qualidade do emprego e de vida), construção de uma tipologia de contextos de trabalho na sociedade do conhecimento (resultado de combinações e interligações diferentes entre os contextos apresentados), preenchimento das dimensões com informação recolhida na análise qualitativa e quadro teórico, identificação das componentes principais dos cenários, uso de métodos de previsão com dados quantitativos para ter uma relação dinâmica com as variáveis, estabelecimento de quatro cenários e aplicação de testes para clarificação de políticas e recomendações (Paulos, 2008, p.9). É neste contexto que a caracterização e definição de uma metodologia na base de uma estratégia prospetiva constituem uma visão a longo prazo.

Já numa perspectiva mais atual entenda-se como planeamento estratégico, segundo Bryson (2011), “uma abordagem deliberativa, disciplinada para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização (...) tem um papel importante a desempenhar na resolução de problemas sociais<sup>9</sup>” (Bryson, 2011, p.14). A sua coerência é saber o que fazer e o porquê, está relacionado com os problemas ou desafios, e auxilia na expansão de conceitos, procedimentos, ferramentas e técnicas no que toca a situações de tomada de decisão. Por sua vez, requer uma deliberação informada numa escala mais alargada sendo um procedimento mais eficaz na recolha de informação, análise, síntese, clarificação da missão, objetivos, desenvolvimento e exploração de escolhas entre alternativas e implicações a longo prazo de decisões tomadas no presente (Bryson, 2011, p.10). Nesta linha de pensamento, o autor refere que o processo de um planeamento estratégico poderá ser sintetizado a partir de um esquema (Figura 2) designado por *ABC do planeamento estratégico*,

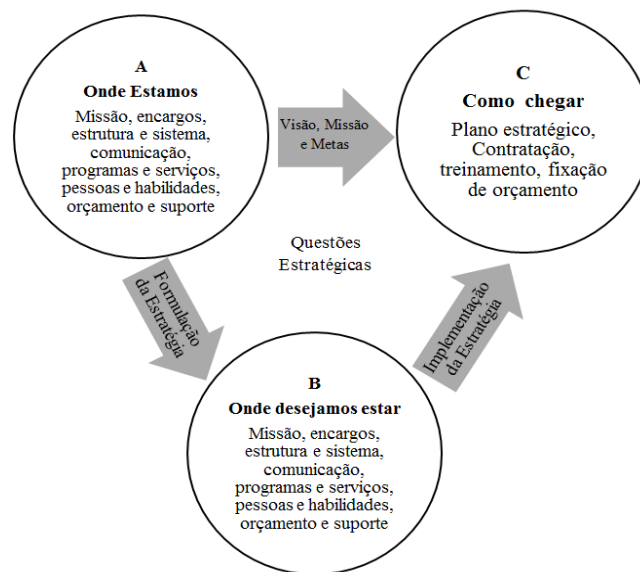


Figura 2. ABC do Planeamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Bryson & Alston, 2011, p.11.

Desta forma compreende-se que o eixo A corresponde à posição do processo de deliberação, o B diz respeito à posição desejada. Estas duas colocações correspondem à organização, à missão, à estrutura de sistemas,

<sup>9</sup> Mais detalhadamente o autor refere que esta ação prospetiva tem uma utilidade na recolha, análise e sintetização de informações a considerar a sua significância estratégica e enquadrar escolhas possíveis; a produção de juízos ponderados entre decisão-chave, metas, estratégias e ações, juntamente com iniciativas complementares, programas e projetos, ou mesmo modelos globais organizacionais; enfrentar os desafios organizacionais chave agora e num futuro previsível; reforço da aprendizagem organizacional contínua e a criação um valor duradouro significativo (Bryson, 2011, p.14).

programas, serviços, pessoas, habilidades, comunicação, orçamentos e outros suportes. Esta transição implica a consolidação da visão, da missão e das metas. O ponto C significa a direção para alcançar o ponto desejado. Está relacionado com os planos para as diversas funções; maneiras de reestruturar, reformular ou redirecionar. A transição do ponto A para C é o processo de formulação da estratégia e, conseqüentemente, de B a C a implementação da estratégia (Bryson, 2011, p.11). É, no fundo, um percurso de obtenção de uma base sólida de tudo aquilo que representa o alicerce para a representação do desejado.

Importa ainda referir que a estratégia está subdividida em vários estádios. Esta distribuição, por sua vez, é ramificada em estratégias especializadas, que são direcionadas para um domínio particular da situação. Isto é, todas estas estratégias são representativas e têm uma ação específica durante todo o processo de inovação que está implícito a qualquer projeto de empreendedorismo social. A noção consagra-se na distribuição de tarefas, ações, atividades e no envolvimento dos atores já que o seu trabalho em simultâneo tem o mesmo objetivo. É importante sublinhar que estas estratégias não diminuem a complexidade da noção de estratégia, mas representam um modo de compreender quais as etapas que envolvem e a combinação de fatores internos e externos.

Neste sentido, acredita-se que uma gestão estratégica deve estar presente em qualquer projeto. Esta metodologia deriva em muito do equilíbrio entre *logos*, associado ao pensamento e à racionalidade, *epithumia*, que está vinculado com o desejo e a vontade e *erga* que está relacionado com as ações e as realizações; digamos que decorre da união da “paixão com a razão, do coração com o espírito” (Godet et al, 2006, p.27). É portanto credível a ideia de que a antecipação e a definição de uma gestão estratégica conduzem a uma durabilidade das ações e, mais do que este facto, à previsão face a situações indesejáveis que possam bloquear relações e ações no desenvolvimento do próprio processo. É neste momento que falamos em durabilidade e ações a longo prazo uma vez que a lógica desta gestão estratégica previamente pensada reflete um resultado final. Pelas razões que aqui já foram ostentadas, a implementação e criação de um projeto de empreendedorismo social cada vez mais requer uma sustentabilidade a diversos níveis, daí que elementos como a

inovação e a estratégia servem para conduzir a uma conduta mais holística sobre aquilo que queremos que retrate a sustentabilidade no seu todo. Todo o desenvolvimento a longo prazo requer uma especial atenção e determinação nas transformações que ocorrem e que aqui já foram evidenciadas. Como refere Godet (2006), noções como “a globalização, envelhecimento das populações, desequilíbrios económicos e sociais, aquecimento global, esgotamento de certos recursos naturais” (Godet, 2006, p.133). Por isso, o assunto que se segue mostra como a sustentabilidade constitui um elemento essencial na conceção de um projeto de empreendedorismo social através de um pensamento estrategicamente idealizado.

### ***2.3 A relevância de uma ação sustentada***

O termo de sustentabilidade representa neste estudo um elemento essencial uma vez que apresenta extrema importância no desenvolvimento de um projeto de empreendedorismo social. A necessidade de produzir projetos sustentáveis na atualidade pretende alcançar uma dimensão mais alargada do que uma sustentabilidade unicamente económico-financeira. Questões já referidas como a crise económica e novos problemas sociais requerem respostas em que o intuito de maior durabilidade no tempo e no espaço fazem com que a importância e reflexão conferidas ao termo sustentabilidade sejam maiores.

É possível compreender que os primórdios da noção de sustentabilidade, segundo Nascimento (2012), têm duas origens. A primeira está relacionada com a biologia e relaciona-se com o aproveitamento e reprodução de ecossistemas, colocados em risco potencial por diversos fatores, desde o uso abusivo de recursos naturais, a acontecimentos como catástrofes, que possam danificar o espaço ambiental. A segunda está vinculada com a economia e com a expansão dos padrões de consumo e a capacidade de perceber a limitação dos recursos naturais e do seu uso irracional numa perspetiva de crescimento económico (Nascimento, 2012, p.51). A designação nasce assim, num contexto em transição e contraditório sobre o uso de recursos naturais numa era amplamente global. O alargamento da compreensão deste conceito deve-se em parte à Organização das Nações Unidas na produção do relatório *Only one earth*. O relatório considera que os problemas ambientais derivam do acelerado

desenvolvimento da economia, do consumo em excesso e da falta do crescimento demográfico consonante com esse desenvolvimento. Desta forma, a noção de desenvolvimento deixava de ser restrita ao espaço ambiental para ter uma componente mais social (Nascimento, 2012, p.53). Assim sendo, o conceito de desenvolvimento sustentável<sup>10</sup> é considerado “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer suas próprias necessidades” (Lenzi, como citado em Nascimento, 2012, p.54). Deste modo, a amplitude do conceito permite uma certa liberdade de pensamento e ação deixando ao critério das pessoas a consideração de que as ações de hoje não deixam de ter um efeito no futuro e nos demais seres vivos. Nesta noção, está subjacente uma partilha e uma consciência do que é a justiça social perante uma ação hoje sem causar nocividades a outrem, ou seja, representa um compromisso de lealdade no pensamento sobre as consequências de todas as ações que produzimos hoje e fazer ilações destas a longo prazo. Estas três dimensões têm um significado próprio que se interligam. Assim sendo, a primeira dimensão do desenvolvimento sustentável está relacionada com o ambiente, está patente um modelo de produção e consumo que possa garantir a preservação dos ecossistemas para manter uma capacidade de resistência (Nascimento, 2012). A segunda dimensão, económica está vinculada com o equilíbrio de produção e do consumo em consonância com os recursos naturais. A partir de uma economia crescente de recursos naturais, presume-se uma evolução constante aos mesmos, nomeadamente no que diz respeito à diminuição ou a consciencialização da sua utilização. Por fim, a dimensão social, uma sociedade que seja consideravelmente sustentável tem em vista um espaço em que todos os indivíduos tenham as condições básicas asseguradas para uma vida digna (Nascimento, 2012, p.55). É a partir deste desenvolvimento triangular de sustentabilidade que pretendemos ter uma visão mais ampla do significado de sustentabilidade. A sua decomposição enquanto significado é perspectivada em várias dimensões seja ela numa visão mais ecológica, no

---

<sup>10</sup> No relatório de *Our common future* é demonstrado que o aumento das desigualdades sociais dispõe a dimensão social um elemento importante relacionado com a questão ambiental: “A pobreza é uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais do mundo. Portanto, é inútil tentar abordar esses problemas sem uma perspectiva mais ampla, que englobe os fatores subjacentes à pobreza mundial e à desigualdade internacional” (Brundtland como citado Nascimento, 2012, p.54).

sentido de preservação do ambiente, económica na utilização e sustentação de recursos de maneira inteligente e social num sentido de compromisso perante os outros, é estabelecido uma ligação sem conhecer o outro de forma a possam se comprometer a uma responsabilidade de ações sem prejudicar a gerações seguintes.

A partir da *Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável - ENDS*, após a Cimeira Social de Copenhaga, em 1995, a dimensão do ambiente foi integrada como terceiro pilar do conceito de desenvolvimento sustentável, designando-se assim, três dimensões, o desenvolvimento económico, a coesão social e a proteção do ambiente (ENDS, 2005-2015, p. 6). Em 2000, foi acreditado pelo Conselho Europeu um objetivo estratégico para a União Europeia em "tornar a UE no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo, baseado no conhecimento, e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social" (ENDS, 2005-2015, p.12). Para responder a este objetivo foram definidos os seguintes objetivos,

Preparar a transição para uma economia e uma sociedade baseadas no conhecimento, através da aplicação de melhores políticas no domínio da sociedade da informação, modernizar o modelo social europeu, investindo nas pessoas e combatendo a exclusão social e sustentar as perspetivas económicas e as favoráveis previsões de crescimento, aplicando uma adequada combinação de políticas macroeconómicas (ENDS, 2005-2015, p.13).

Face a uma projeção para o ano 2015 em relação a estas dimensões, são ostentados sete desafios que materializam a adaptação em relação a novas situações, salientando, a valorização e proteção das dimensões estratégicas dos territórios<sup>11</sup>, assegurar a proteção ambiental gerindo novas atividades<sup>12</sup>, ser flexível na organização social sem de todo comprometer a coesão social e gerir

---

<sup>11</sup> Nomeadamente conservar as áreas de maior valia ambiental e paisagística, de forma a garantir o desenvolvimento territorial equilibrado, numa perspetiva de valorização do território (EDNS, 2005-2015, p.87).

<sup>12</sup> Como por exemplo assegurar uma exploração sustentável dos principais recursos naturais, promovendo, em particular, uma adequada gestão dos recursos hídricos de forma a assegurar a qualidade de vida das populações (EDNS, 2005-2015, p.88).

riscos<sup>13</sup>, garantindo a gestão de poupanças para o investimento produtivo<sup>14</sup> (ENDS, 2005-2015, p.85).

Atualmente, no relatório da *Policy Coherence of the Sustainable Development Goals* – PCDG de 2015, os objetivos de um desenvolvimento sustentável debruçam-se obrigatoriamente sobre todas estas dimensões do desenvolvimento sustentável - económico, social e ambiental, reconhecendo que o progresso e o desenvolvimento têm de ser feitos sobre todas elas em conjunto tendo em conta que as políticas para a sua execução devem ser baseadas num entendimento sistémico dos diferentes objetivos como parte integrante, coerente entre benefícios e efeitos (PCDG, 2015, p.6).

Neste sentido, estes componentes triangularmente ligados surgem associadas ao conceito e compreensão do termo de desenvolvimento sustentável. É portanto, a capacidade de uma empresa ou organização social, pública ou privada, contribuir para este desenvolvimento através de um processo em que o fim é atingir o desenvolvimento humano numa ótica de beneficiar estes três setores (o económico, social e o ambiental). A este raciocínio poder-se-á associar a fundamentação da teoria de John Elkington da *triple bottom line*. Esta teoria tem como objetivo colocar em prática ao mesmo nível e importância os fins lucrativos de uma empresa ou de uma organização, as dimensões do ambiente e a dimensão social. Este método tem como orientação que todas as decisões têm que necessariamente ter em conta as três componentes (Carvalho como citado in John Elkington, 2007, p. 2).

Ou seja, de forma a encontrar um equilíbrio o *triple bottom line* pressupõe que a viabilidade económica possa ser conseguida cumprindo simultaneamente objetivos ambientais e sociais (Menon como citados in Robinson & Hockerts, 2006, p.229). Para tal efeito, a realização deste método exige que seja considerado no contexto de estratégia um nível de rede de trabalho (Wit & Meyer, como citados in Robinson & Hockerts, 2006, p.229). Ou seja, o modelo requer que uma empresa ou qualquer organização tenha um objetivo não só

---

<sup>13</sup> Assim como, concentrar as ações de solidariedade social nos sectores da população com maiores riscos de exclusão social, apostando na reinserção no mercado de trabalho como principal fator de integração para os que tenham idade e condições para o fazer, e concentrando os apoios separados da dinâmica de emprego para os grupos sociais que já não possam ser beneficiados pela participação no mercado de trabalho (EDNS, 2005-2015, p.88).

<sup>14</sup> Faz-se de exemplo, Organizar o mercado de cobertura do risco individual e da gestão dos fluxos consumo/poupança ao longo do ciclo de vida por uma forma institucional que favoreça o investimento e a inovação, sem comprometer a segurança dos indivíduos (EDNS, 2005-2015, p.88).



económico, social ou ambiental, mas sim a união das três componentes produtora de desenvolvimento sustentável no seu sentido lato.

Este raciocínio deve ser aplicado no contexto do presente estudo, a criação de um projeto que seja sustentável tem a ver cada vez mais com a necessidade de abrigar e articular estas dimensões: a económica, social e ambiental. Do mesmo modo, a questão de construir uma coerência racional estrategicamente pensada em que o espaço de hoje deve ter em conta as consequências do futuro. No contexto social, acredita-se que o valor é o resultado das ações numa lógica integrativa e fluída da criação de um valor social durante todo o processo. A componente da gestão estratégica incide neste último raciocínio do processo criativo, da inovação, do envolvimento de parcerias externas, que possam consolidar o projeto, tendo em conta os riscos. A lógica a longo prazo está relacionada com a sustentabilidade, dependerá dos mecanismos da estratégia criada, o que pode representar uma mudança que irá refletir os resultados do problema social. É neste contexto que o empreendedorismo social está eminentemente unido a esta prática de ligação destas três dimensões. Perante um contexto socialmente instável, este fenómeno consiste numa solução e contributo para um desenvolvimento globalmente sustentável.

Assim, a certeza de que o mundo de hoje está interligado e interrelacionado no que respeita às ações e condições de cada setor, faz refletir que cada atividade prestada tem e terá sempre consequências em qualquer setor, seja ele ambiental, económico ou social, isto é, a predisposição das ações tem de ser estrategicamente pensada e organizada no sentido de construir uma perspetiva holística dos problemas sociais. Assim, sabendo que no processo de empreendedorismo social está implícita a inovação, a estratégia, sustentabilidade e o impacto social, que vamos abordar no ponto seguinte. A ligação dos termos permite perceber o que representa o resultados dos projetos para quem os beneficia.

#### ***2.4 A criação de Valor Social***

Dado o que até ao momento foi ostentado, o empreendedorismo social é considerado uma prática atual e pretende resolver problemas sociais. Para o seu efeito está subentendida uma ação inovadora, estrategicamente idealizada com uma prospeção sustentável para que possa, a longo prazo, criar uma mudança,

enraizando-se na comunidade como uma prática comum e usual. Neste tipo de projetos de empreendedorismo social o objetivo é criar valor social. Deste modo, esta última reflexão pretende descodificar e compreender em que consiste o conceito de valor social.

O impacto social pode variar a nível pessoal ou a uma escala maior e a outros níveis, como o social e/ou económico.

Cronologicamente o conceito de valor segundo um Dicionário Português deriva do latim *valore*, e é designado como aquilo que uma coisa vale, preço, valia ou estimação. Tem uma variação, que representa uma troca económica: no sentido da proporção entre uma quantia que se dá e um bem ou serviço que se recebe. Porém, pode variar no sentido de um valor de uso, ou seja, a utilidade que provém da aplicação de uma coisa ou parte dela. Assim, a compreensão do conceito pode ser variável. Pode ter uma expressividade de um valor económico/financeiro, em que o valor é um retorno visível e concreto do investimento executado. Por outro lado, pode ter uma conotação de abstração no que diz respeito à significância que atribuímos num sentido mais individual. O valor que aqui é evidenciado tem um significado que representa o resultado da inovação empregada num projeto de empreendedorismo social. Este valor social é encarado como o efeito de toda a idealização da resolução do problema.

O valor depende do objetivo da nossa ação. Pode variar entre valores morais relacionados com características pessoais, de uma organização ou de outrem. Ou até valores traduzidos em regras, normas aceites e reconhecidas numa sociedade. Conquanto, no contexto do presente estudo o sentido de “valor” relaciona-se com os resultados que advêm do significado do empreendedorismo social em que este valor social é indissociável de toda a dinâmica social, sejam as relações sociais, os resultados e impactos sociais, bem como mudanças que promovam uma justiça social. Jed Emerson (2000) defende a ideia de um valor dito “misturado”, relacionado ao capital social. Este capital social é determinado pela sua função, ou seja, não é referido a uma única entidade, mas a uma variedade de entidades com elementos em comum. Todos consistem em algum aspeto das estruturas sociais que facilitam certas ações dos atores, sejam eles pessoas ou empresas dentro dessa mesma estrutura (Emerson, 2000, p.20). O valor corresponde pois, para Emerson, a um capital social, interativo e transativo. O primeiro está relacionado com as redes de relações e instituições sociais que se

ligam entre si e à comunidade, logo, é gerado em virtude das interações humanas e comunitárias dentro e entre as partes da sociedade (família, comunidade, sociedade civil, setor público). O segundo está associado à troca financeira e social nas organizações não lucrativas e nas empresas. Ambos surgem interligados entre si resultando em capital social. Neste sentido é como se o valor social representa-se todas as ações e relações sociais que é produzido humanamente e o capital social seja o resultado dessas ações, ou seja, as conexões e ligações estabelecidas em benefício comum. Isto é, o significado deste capital social pretende alargar a noção do que representa o sentido de valor mostrando que vai mais além da definição de investimento ou lucro. O essencial é criar uma ligação e interesse entre os objetivos de ambas as partes, entre o interesse social e económico, à procura de uma proposta de um valor incorporado.

Para Putnam, a ideia central do capital social, são as redes<sup>15</sup> e as normas associadas. Representam a reciprocidade nas ações, isto é, a confiança social, facilitam a coordenação para o benefício mútuo, combinando três componentes: obrigações morais e normas, valores sociais (especialmente de confiança) e redes sociais, particularmente associações de voluntários (Putnam como citado in Siisiäinen, 2000, p.2). É uma perspectiva que está direcionada para o fortalecimento de valores sociais que estejam integrados entre solidariedade e um desenvolvimento equilibrado da sociedade.

Este capital social concetualizado por Putnam (s/d) reproduz-se através daquilo que o autor denomina “*Círculo Virtuoso da Cidadania*”. Este círculo, a partir de vários elementos interligados, resulta em capital social propriamente dito. Por sua vez, estes elementos são a base da noção de cidadania a confiança, a solidariedade, a tolerância, o compromisso cívico; a igualdade política; as estruturas sociais e a cooperação.

Sob a perspectiva de Bassi (2015) o valor social é um valor dito acrescentado às organizações. Isto é, o valor social reside num valor dos laços e no bem relacional que representa. Está relacionada com a não apropriação das coisas. Confere as relações entre pessoas envolvidas na troca com um valor emocional.

---

<sup>15</sup> Putnam refere-se a redes e à reciprocidade como elementos essenciais para a eficiência da sociedade, as redes envolvem obrigações mútuas, elas não interessam como meros contacto. Redes de envolvimento comunitário fomentam robustas normas de reciprocidade.

Poderá ser definido como o aumento da quantidade e qualidade da relação significativa das relações sociais, devido às atividades da organização ou a diminuição do consumo de relacionamento significativo dessas relações correlacionados com a maneira de agir na organização (Bassi, 2015, p.23). Este valor social pode variar sobre o seu impacto em diversos níveis. A nível individual, um nível micro, está relacionada com autoconfiança, participação dos indivíduos (representa a responsabilidade); a um nível meso, impactos nas organizações, (relações inter- organizacionais, redes de associações ambiente em que o intercâmbio entre organizações e entidades comunitárias, está subjacente com os bens relacionais) e por fim, a um nível macro, ou um impacto mais alargado, corresponde a uma alteração numa área que pode ter impacto em outra área, está relacionado com a ação sociopolítica (corresponde ao capital social).

É neste sentido que o empreendedorismo se encaminha para a transformação social, (...) “O empreendedorismo social no seu melhor produz pequenas mudanças a curto prazo que reverberam através dos sistemas existentes para catalisar grandes mudanças no longo prazo” (Ashoka como citado in Alvord 2002, p.4). Isto é, o empreendedorismo social é visto como um motor para a transformação social, resolvendo problemas e ampliando a uma escala maior essa mesma resolução. O objetivo é produzir pequenas mudanças a curto prazo que possam refletir-se nos sistemas já existentes, estimulando mudanças a longo prazo. Está associado à noção de estratégia e de sustentabilidade, atuando através da compreensão do sistema social como um espaço amplo. Sobre esta mudança social Sarah Alvord (2002), enuncia quatro aspetos essenciais no projeto de empreendedorismo social de forma a perceber como é possível alcançar esta mudança, sendo a natureza das inovações, a replicação ou a própria expansão que representam a solução do problema, as características dos líderes, organizacionais/institucionais e, por fim, a expansão e sustentação dos impactos para transformar em sistemas maiores (Rondinelli como citado in Alvord, 2002, p.5). Esta predisposição está patente numa aprendizagem sistémica pelos indivíduos e pela própria organização.

É a partir deste raciocínio que a transformação social representa uma mudança expansiva no tempo e no espaço. Os problemas sociais são induzidos para a sua resolução a partir de projetos empreendedores e inovadores que

consigam causar uma modificação significativa. A partir de uma teoria de mudança, exige-se que a sua abordagem assuma projetos em que as intervenções sejam o estímulo da mudança de modo a integrar desenvolvimento, os problemas como necessidades urgentes a ser atendidas, num sentido de descodificar e atuar entre a causa e o efeito, incluir processos de participação na fase de planeamento de forma a obter todas as partes interessadas, incluindo a prospetiva e a sustentabilidade como componentes centrais. E, por fim, os resultados que são consequência do planeamento anteriormente construído (Reeler, 2007, p.6). São estas mudanças e transformações que resultam no valor social.

## **PARTE II**

### **ESTUDO EMPÍRICO**

#### **CAPÍTULO 3. Opções Metodológicas**

##### ***3.1 O problema, Objeto e Objetivos***

Um estudo de investigação tem sempre como ponto de partida uma questão, um problema, um interesse, uma motivação numa determinada área ou assunto. Em relação ao presente estudo é visto que o Empreendedorismo Social é um fenómeno atual e com alguma complexidade no que respeita à sua conceção.

Foi possível entender que a relevância do Empreendedorismo Social está presente na construção de respostas com inovação envolvida de forma a responder a problemas que decorrem na sociedade. Estas respostas têm o propósito de transformar sistemas e a longo prazo provocar uma alteração real na vida de pessoas em situações vulneráveis. Se a preocupação é geral, o empreendedorismo social é percebido, portanto, como uma ação individual ou coletiva que procura criar soluções inovadoras para problemas sociais.

Assim, estas respostas são cada vez mais suscetíveis de atenção relativamente à forma como se processam, como mobilizam recursos, sejam humanos ou materiais, e como criam impacto na vida de quem delas beneficia.

Foram vários os programas de apoio a este tipo de iniciativas que foram aqui ostentados. Neste sentido, num contexto de aceleração a nível de respostas para problemas sociais, particularmente quando os recursos são limitados e o contexto social, político e económico atravessa uma conflitualidade e um inúmero crescente de incertezas entre si requer uma atenção e reflexão quando falamos em empreendedorismo social. A dúvida que surge quando estamos a perceber este conceito está na diferença entre um empreendedorismo mais empresarial, que procura o lucro e uma ação virada para a competição, e um empreendedorismo social em que o seu objetivo último é transformar a vida de pessoas em situações mais débeis. Por assim dizer, a inovação social surge muitas vezes associada a este tipo de iniciativas, de forma a criar soluções ricas em estratégias que possam gerar sustentabilidade a vários níveis. A inovação social foi entendida como uma ação que surge de uma ou mais pessoas, a partir do desenvolvimento de algo para melhorar o bem-estar e promover a coesão social através da mudança social, ou na produção de um bem com vista a um resultado através de um sistema de rede com potencial de ser reproduzível mais tarde (Gutiérrez 2009). É neste âmbito que entendemos que a sustentabilidade e a estratégia são pilares fundamentais no sentido de encontrar técnicas, recursos, meios para desenvolver esta inovação, a par disso, Beaufre (1963) refere que os elementos centrais do sentido em tomar uma decisão estão relacionados com o tempo, o local, a quantidade de forças materiais e morais que determinam uma situação e a sucessão das outras (Beaufre, 1963, p.50). Por isso, todo este processo irá determinar o valor a partir deste desenvolvimento. O valor aqui desejado, não será um valor de lucro, mas sim, um valor social, como defendido. O valor social que pode variar a nível individual, social e político. Ou seja, é a transformação que recai em todos os sistemas que envolvem o desenvolvimento pessoal.

Neste sentido, o problema está presente nas respostas criadas a partir de projetos de empreendedorismo social, com o fim de melhorar as condições de vida das pessoas envolvidas. Durante a pesquisa a preocupação foi crescente em tentar perceber a analogia entre a componente teórica e prática e quais os impactos conseguidos com este tipo de projeto. Se é reconhecido que o empreendedorismo social tem como fundamento a alteração de algo em benefício do bem comum de forma a responder a necessidades sociais foi

importante compreender a partir de um caso real como se processa e quais os resultados que advêm dessa prática.

Deste modo, a questão de partida da investigação ou problema<sup>16</sup> da pesquisa partiu de um projeto de empreendedorismo social: *Em que medida o Projeto do Parque Biológico Serra da Lousã se constitui como uma experiência inovadora em termos de sustentabilidade e produção de valor social?*

A finalidade visa compreender a conceção e os impactes produzidos de empreendedorismo social em contexto local. Por sua vez, os objetivos<sup>17</sup> estabelecidos foram os seguintes:

	Geral	Específicos
<b>Objetivos</b>	Identificar os eixos subjacentes ao processo de conceção, implementação e consolidação do Projeto e apreciar o seu nível de inovação Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever/Analisar o processo para a construção do projeto do <i>Parque Biológico da Serra da Lousã</i>;</li> <li>-Descrever a governabilidade/gestão do projeto;</li> <li>- Identificar Stakeholders;</li> <li>- Identificar a que necessidade responde;</li> <li>- Identificar quais as estratégias para a construção do projeto;</li> <li>- Compreender as estratégias e fatores de inovação social;</li> <li>- Identificar quais as dificuldades e potencialidades para a execução do projeto e compreender o modo como as dificuldades e lacunas são ultrapassadas ou minimizadas.</li> </ul>
	Compreender de que forma o projeto Parque Biológico da Serra da Lousã assegura a sua sustentabilidade e governabilidade nas diversas dimensões da mesma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender os processos de construção e as fontes de sustentabilidade do projeto;</li> <li>- Descrever as fontes e processos de sustentabilidade económica;</li> <li>- Descrever as formas de sustentabilidade ambiental;</li> <li>- Perceber as formas, fatores e processos de sustentabilidade social;</li> <li>- Descrever a participação dos beneficiários;</li> <li>- Descrever o envolvimento dos técnicos.</li> </ul>

<sup>16</sup> Segundo Coutinho, “o problema centra a investigação numa área ou domínio concreto, organiza o projeto dando-lhe direção e coerência, delimita o estudo, mostrando as suas fronteiras, guia a revisão da literatura para a questão central, fornece um referencial para a redação do projeto e aponta para os dados que será necessário obter “ (Coutinho, 2011, p.45).

<sup>17</sup> Os objetivos gerais “indicam a principal intenção de um projeto, ou seja, corresponde ao produto final que o projeto quer atingir. Citando assim o que se quer alcançar na investigação ao longo prazo, ultrapassando inclusive o tempo de duração do projeto. Já os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais. Devem demonstrar o objetivo geral, pelo que terão de se formular em termos operativos, o que deixará avaliar da sua concretização” (Sousa & Baptista, 2011, p.26).

	Compreender os impactes comunitários, organizacionais e nos beneficiários do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e compreender os impactos nas vidas dos beneficiários a nível pessoal; familiar e social;</li> <li>- Descrever quais os resultados do projeto;</li> <li>- Compreender os contributos do projeto para a organização global;</li> <li>- Compreender o tipo de proximidade do projeto com a comunidade e a visão da mesma sobre o projeto e respetivos impactes para a população e para a região;</li> </ul>
--	--	--

Quadro 3. Objetivos Gerais e Específicos

### 3.2 Modelo de Análise

Segundo Sousa e Baptista (2011) o modelo de análise constitui um esquema teórico representativo de um fenómeno ou um conjunto de fenómenos. Tem como fim transparecer a operacionalização dos conceitos do estudo a partir das suas dimensões, variáveis e indicadores.

O modelo de análise construído para o estudo, teve como ponto de partida o conceito de empreendedorismo social e o impacto social, no que diz respeito à sua relevância e dimensões.

Conceito	Dimensões	Subdimensões	Eixos de Análise
<b>Empreendedorismo Social</b>	Processo	Missão; propósito; diagnóstico; problema; objetivos	Tem ou não uma missão; foram definidas ou não estratégias de atuação; responde ao problema social identificado;
	Produto	Inovação; sustentabilidade; estratégia	É reconhecido em prol do desenvolvimento local; é desenvolvido para obtenção de soluções para responder a problemas sociais; existe um envolvimento direto da população alvo; tem capacidade para ser um projeto autónomo financeiramente; preservação ambiental; sustentabilidade económica, social e ambiental,
	Resultados	Eficácia; replicabilidade	Foram atendidas necessidades sociais emergentes; foi ou é possível ser reconhecido e replicado em outro local; a população alvo e a comunidade são beneficiadoras do pretendido;
<b>Impacto Social</b>	Micro	Nível Individual	Aumento ou desenvolvimento de competências e capacidades da população alvo; alteração do projeto de vida dos sujeitos, aumento condições de vida da



		população alvo; relações sociais;
Comunitário	Nível Coletivo	Inclusão da população alvo na comunidade; contributo para o espaço; mudança na relação entre a população alvo e a comunidade;

#### Quadro 4. Modelo de análise

Sabendo que hoje o *empreendedorismo social* é encarado como um fenómeno que procura encontrar respostas que tenham impacto na comunidade e em grupos mais vulneráveis, outros conceitos associados como a *inovação social*, foram considerados relevantes para o estudo. A partir do conceito de empreendedorismo social de acordos os objetivos do estudo as dimensões agrupadas dizem respeito ao processo do projeto, nomeadamente relativamente à forma como delinearão as estratégias, as ações para dar início ao mesmo assim como a identificação do problema. O produto, abrangendo a inovação, a sustentabilidade e a estratégia como elementos centrais de forma a reconhecer o desenvolvimento local a partir do projeto, as soluções desenvolvidas, o envolvimento da população, da equipa técnica. A capacidade de ser um projeto autónomo a nível financeiro, assim como a sua sustentabilidade ambiental e social a que responde. Por fim dentro deste conceito, os resultados, que correspondem à eficácia e à replicabilidade do projeto no sentido de perceber se as necessidades são atendidas, se é reconhecido e replicado em outro local, como também se a população alvo e a comunidade são beneficiadoras do mesmo.

Nota-se que associada à inovação social, seguiu-se um raciocínio em que a *estratégia* e a *sustentabilidade* são outras duas dimensões importantes na medida em que constituem componentes integrantes no processo de implementação do projeto de empreendedorismo social. São estas dimensões que dão fruto ao segundo conceito considerado pertinente para o estudo, o *impacto social*. O impacto social refere-se às dimensões micro e comunitárias. A primeira diz respeito a um nível individual de quem beneficia do projeto quais os contributos para o aumento ou desenvolvimento de competências e capacidades, assim como as relações sociais criadas a partir do projeto. A segunda dimensão está vinculada a um nível mais coletivo referente à inclusão dos beneficiários na comunidade e na relação que estabelece com a mesma.

É pretendido chegar a uma triangulação teórica a partir deste estudo, para focar o empreendedorismo social como um percurso inovador, estrategicamente sustentado e que o resultado seja criar valor social a longo prazo. O pensamento do estudo está assim em compreender o Parque Biológico da Serra da Lousã como uma experiência inovadora de empreendedorismo social em termos de estratégia e sustentabilidade, originando um valor social que transforme a vida das pessoas que beneficiam do projeto. No fundo e como foi definido como finalidade do estudo, entender a conceção e os resultados produzidos por um projeto de empreendedorismo social num contexto local.

### ***3.3 Metodologia e Métodos da Investigação***

Perante os objetivos propostos, adotou-se como orientação da investigação um paradigma<sup>18</sup> interpretativo/compreensivo. Este paradigma tem como fundamento a valorização da ação do investigador, com o objetivo de procurar “ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais” (Coutinho, 2013, p.28). A partir este paradigma é possível abordar questões sociais a partir da ótica dos atores. Relativamente à metodologia seguiu-se uma metodologia qualitativa utilizando como método o estudo de caso. A metodologia qualitativa, segundo Flick (2009), dá “particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida. (...) Essa pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões” (Flick, 2009, p.20). Isto é, a reflexividade e a diversidade destas relações permitem um conhecimento mais vasto no que diz respeito à problemática. Em outras palavras, a metodologia qualitativa, a partir da perspectiva de Coutinho (2011, p. 26), tem como base um método indutivo, uma vez que o investigado pretende desvendar a intenção, estudando a partir da própria posição. Segundo este autor<sup>19</sup> esta metodologia qualitativa, o verdadeiro significado tem o seu valor quando estamos inseridos no próprio

---

<sup>18</sup> Paradigma: (...) o conjunto de crenças, valores, técnicas partilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica e em segundo como um modelo para o que e para o como investigar num dado e definido contexto histórico/social (Coutinho, 2011, p.9).

<sup>19</sup> Acrescentando ainda, segundo Coutinho (2011) “o mais importante é a relevância dos significados e daí que o propósito do investigador não seja de generalizar mas particularizar, estudar os dados a partir de uma situação concreta, buscando os fatores universais concretos” (Coutinho, 2011, p.27).

contexto. Relativamente ao tipo de estudo foi desenvolvido um estudo de cariz descritivo, uma vez que, é objetivo conhecer a operacionalização de um projeto de empreendedorismo social a partir de um caso em concreto, ou seja, será ostentado de “forma rigorosa e clara um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento “ (Sousa & Baptista, 2011, p.57).

Por sua vez, os métodos, constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, partindo de um conjunto de procedimentos que servem para atingir os objetivos da investigação (Coutinho, 2011, p.22). Neste estudo foi utilizado como método o estudo de caso. Este método caracteriza-se por examinar em detalhe e profundidade um determinado caso no seu contexto natural. Como nos referencia Coutinho (2011), a partir do contributo de vários autores, um estudo de caso permite examinar em detalhe um caso específico, em profundidade no seu contexto natural tendo em conta a sua complexidade. A finalidade da pesquisa a partir de um estudo de caso é vista como holística, com o sentido de compreender o caso no seu todo, na sua unicidade (Coutinho, 2011, p.293). Em relação ao tipo de caso em questão, deve-se dizer que, é instrumental, uma vez que, “um caso é examinado para fornecer introspeção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si” (Stake como citado in Coutinho, 2011, p.296).

Contudo, o caso escolhido para a realização do estudo foi o Parque Biológico da Serrada Lousã, que está integrado na Fundação ADFP. A razão da sua escolha em primeiro lugar foram os objetivos do mestrado. Sabendo que, estes objetivos têm em vista a compreensão e reflexão de práticas de intervenção social e sob a mesma sustentar a intervenção em projetos inovadores a partir de uma ação empreendedora. Assim como, promover competências para planear e intervir socialmente a um nível global e local de forma a potenciar respostas criativas perante situações vulneráveis, exclusão e desigualdades. Então, o intuito em encontrar um projeto que pudesse exprimir estes elementos foram o ponto de partida de pesquisa para aprofundar estes conhecimentos e refletir sobre a inovação e o empreendedorismo social a partir de um caso prático que retratasse uma intervenção direcionada para um bem comum. O outro motivo está presente nas dimensões que o projeto do PBSL

acarreta, a união de uma dimensão ambiental, social e económica suscitou pessoalmente interesse em querer compreender cada dimensão.

### ***3.5 Técnicas de recolha de dados***

As técnicas de recolha de dados correspondem á especificação do método. A utilização de técnicas implica por sua vez um processo de planeamento, para aceder à realidade social de forma a retirar as informações pretendidas em concordâncias com os objetivos definidos. As técnicas, “são procedimentos de atuação concretos e particulares, meios auxiliares do método, porque dentro de um método que é sempre mais geral, pode utilizar-se várias técnicas (...) o método é o caminho e as técnicas o modo de percorrê-lo” (Bisquerra como citado in Coutinho, 2011, p.22). Para o estudo em questão, foram definidas, as seguintes técnicas: a entrevista semiestruturada, focus grupo, diário de bordo e pesquisa documental. É importante frisar que o processo da recolha de dados tinha como ideia inicial cumprir uma ordem conforme a organização dos objetivos traçados, primeiro a aplicação das entrevistas semi – estruturadas a quem construiu o projeto, depois quem o acompanha desde a sua implementação e posteriormente os resultados, aplicando a entrevista aos beneficiários. A aplicação do grupo focal foi realizada entre a segunda e as últimas entrevistas.

#### ***3.5.1 Entrevista semi-estruturada***

A entrevista é “utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Bikem como citados in Coutinho 2011, p.299). Dado que existem vários tipos de entrevistas, entre não estruturadas, semi -estruturadas e estruturadas, utilizou-se a entrevista semi- estruturada. Este tipo de entrevista tem um guião próprio, com uma série de tópicos ou perguntas a abordar durante a execução da entrevista. Esta técnica dá liberdade ao entrevistado de discursar sobre o tema de forma menos rígida e segmentada. Estes tópicos ou perguntas são “utilizadas para reconstruir a teoria subjetiva do entrevistado sobre o assunto em estudo” (Flick, 2009, p.149). A escolha deste tipo de

entrevista deve-se a estas razões, ou seja, por permitir aos entrevistados a liberdade de pensar nos assuntos propostos e expor as suas ideias num ambiente calmo e sem controlo de tempo.

O guião da entrevista (ver anexo 1) foi estruturado com base nos seguintes aspetos:

1. Nível da conceção do projeto/empreendedorismo social: descrever como foi construído do projeto desde a identificação do problema, o diagnóstico. Esta entrevista direcionou-se ao criador do projeto;
2. Nível da implementação/Acompanhamento do projeto: compreender o seu desenvolvimento, trajetória, sustentabilidade, relação entre os técnicos e beneficiários. Esta entrevista direcionou-se a um técnico que acompanha o projeto.
3. Impactos/resultados do projeto: importância do projeto na vida dos beneficiários, participação, contributos, desenvolvimento de competências, proximidade da comunidade face ao projeto. Em relação a este tópico foram realizadas quatro entrevistas (a dois monitores e dois beneficiários).

Em cada uma das entrevistas, foram explicados aos participantes os objetivos do estudo e a respetiva metodologia. De igual modo assegurou-se a informação adequada ao consentimento informado - Declaração de Consentimento Informado (ver anexo 2) – e a confidencialidade dos dados recolhidos. Dada esta autorização, foi pedida também autorização para a gravação das entrevistas via áudio, o que aconteceu em todos os casos, sendo que para toda a informação foi garantida a máxima confidencialidade e anonimato.

### *3.5.2 Grupo Focal*

O grupo focal é uma técnica que consiste na formação de grupos de forma natural com um guião estruturado de forma a recolher informação de maneira interativa (Flick, 2009, p.188). Segundo Flick (2009) estes grupos focais são “utilizados como simulações de discursos e de conversas cotidianas, ou como um método quase naturalista para o estudo da geração das representações sociais ou do conhecimento social em geral” (Flick, 2009, p.189). O objetivo do grupo focal consistiu na sua essência enquanto dinâmica perceber a perspetiva de um conjunto de pessoas face ao projeto, no sentido de

compreender qual a aproximação do projeto às pessoas em geral. Isto é, compreender e aprofundar aspetos do projeto como é observada a relação entre o projeto e a comunidade, existe uma participação bilateral, abordar tópicos relativamente aos beneficiários, que mudanças são observáveis aos olhos da comunidade, existe uma contribuição para a manutenção do meio ambiente e para a vida dos beneficiários e perceber ainda como a comunidade vê o projeto, consideram um projeto de inclusão social.

Neste caso, o grupo focal teve como ponto de partida, juntar um grupo de pessoas aleatórias de várias áreas, apresentar o projeto de forma breve e discutir/refletir sobre o tema subjacente ao projeto e ao estudo. Foram escolhidas seis pessoas de diferentes áreas, como Serviço Social, Gestão, Medicina, Genética e Biologia para dar mais sentido à dinâmica do grupo focal uma vez que a seleção foi feita no sentido de garantir que houvesse um grupo com uma composição diferente para haver uma partilha de várias perspetivas e conforme a acessibilidade.

O guião do grupo focal (ver anexo 3) foi construído baseado nos seguintes tópicos:

Considera que o Parque Biológico é um projeto de empreendedorismo social?

1. Qual a inovação subjacente?
2. É um problema social emergente?
3. O projeto tem visibilidade?
4. Como teve conhecimento do projeto?
5. Qual a motivação para visitar o Parque?
6. Um projeto de empreendedorismo social tem necessariamente de ser autossustentável?
7. É importante aliar a componente social, económica e ambiental?
8. É perceptível a existência de um projeto de cariz social no parque?
9. Existe uma inclusão dos participantes?
10. A comunicação entre comunidade e beneficiários é importante?
11. É possível alargar o projeto a outros espaços?
12. Quais os pontos fortes e fracos do projeto?

Da mesma forma da técnica anterior os participantes foram atempadamente convidados a participar nesta dinâmica e informados sobre o seu propósito. Foi dado conhecimento dos objetivos do estudo, da metodologia e do Consentimento da participação, assim como a gravação da sessão. A sessão teve uma duração aproximadamente de 40 minutos.

### *3.5.3 Diário de Bordo e Pesquisa documental*

Por último o diário de bordo e a pesquisa documental. O primeiro deve documentar o processo da abordagem no contexto da pesquisa. Deve contemplar as experiências, os problemas, o contato com os entrevistados e a aplicação dos métodos. (Flick, 2009, p.269). Segundo Coutinho (2011) este diário de bordo tem como objetivo “ser o instrumento onde o investigador vai registrando as notas retiradas das suas observações no campo, (...) relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo” (Coutinho, 2011, p.299). Foi construída para o efeito uma grelha de apoio (ver anexo 4) que dá conta da informação relativamente ao processo de recolha de dados, observações e notas recolhidas no trabalho de terreno. O contributo desta técnica para a pesquisa está nas observações que foram feitas e refletidas durante a recolha no terreno. Depois à medida que foi realizada a análise de conteúdo conforme foi feita a relação entre os dados empíricos e teóricos serviu de complemento às ideias conseguidas. Já da pesquisa documental deve “constar o plano de recolha de dados: cartas, memorando, comunicados, agendas, planos, propostas, cronogramas, jornais etc. (...) o material recolhido é utilizado para validar evidências de outras fontes/e ou acrescentar informações” (Coutinho, 2011, p.299). O objetivo da pesquisa documental foi conhecer a instituição e conseqüentemente o projeto no qual se centra o estudo presente. Foi possível a partir da leitura de manuscritos e revistas elaborar uma espécie de roteiro sobre a instituição e conhecer o projeto e forma detalhada. (ver anexo 5).

### *3.6 Participantes da Investigação*

No que diz respeito aos participantes, a amostra, segundo Coutinho (2011, p.85), “representa o processo de seleção do número de sujeitos que participam num estudo” A amostra do estudo contou com um total de 12 participantes. Estes participantes foram selecionados de acordo os objetivos pretendidos, para o estudo. Ou seja, tendo em conta que os objetivos do estudo estão definidos entre a conceção, a implementação e os impactos do projeto, ou participantes foram selecionados da seguinte forma. A entrevista semi - estruturada foi realizada ao dirigente do projeto (conceção), a um técnico que acompanha o

projeto (implementação) e a quatro beneficiários (impacto). O grupo focal contou com uma participação de cinco pessoas na prática, mas sendo previsto uma participação de seis. Os critérios de seleção foram a homogeneidade e as áreas de saber. O quadro seguinte mostra de forma concreta quais as características de cada participante.

Técnica	Para quê?	A quem?	Código	Características	
				Idade	Profissão
Entrevista semi – estruturada	Conceção do projeto	Dirigente do projeto	E1	63	Médico
	Implementação do projeto	Técnico do projeto	E2	39	Técnica Superior <sup>20</sup>
	Impacto do projeto	Beneficiários <sup>21</sup> do projeto	B1	59	Artesão/Vimes (utente)
			B2	57	Artesão/tecelagem (utente)
B3			24	Artesão/Vimes (monitor)	
B4			58	Artesão/Tecelagem (monitor)	
Grupo Focal	Impacte do projeto	5 Pessoas da comunidade	P1	19	Estudante <sup>22</sup>
			P2	20	Estudante <sup>23</sup>
			P3	25	Trabalhadora no Serviço de Genética e Biologia Forenses do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses
			P4 <sup>24</sup>	25	Engenheiro
			P5	33	Assistente Social
			P6	36	Gestora

Quadro 5. Caraterização dos Participantes

<sup>20</sup> Responsável cultural/marketing do PBSL (imagem e parcerias)

<sup>21</sup> A seleção dos beneficiários realizou-se com o apoio de um técnico

<sup>22</sup> Estudante de Medicina 2º ano.

<sup>23</sup> Membro Representante da Associação Académica de Coimbra.

<sup>24</sup> É importante referir que este participante por motivos pessoais não compareceu na sessão do grupo focal.



### ***3.7 Técnicas de análise de dados***

#### ***3.7.1 Análise de conteúdo***

A análise de conteúdo “é uma técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto (...) por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados chave” (Coutinho 2011, p.193). Todo este método de análise diz respeito a uma análise do conteúdo do tipo exploratório. Este método organiza-se em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados que corresponde à inferência e interpretação dos dados (Bardin como citado Coutinho, 2011, p.193).

A primeira fase, de pré-análise, corresponde à organização dos dados. É nesta fase que é realizada o que o autor Bardin (1997) designa de “leitura flutuante”. É previsto surgirem as primeiras hipóteses, das quais decorrem mais tarde dimensões e eixos de análise. A segunda fase pressupõe a codificação dos dados, são organizados e agregados em unidades de análise. São, no fundo, “recortes de texto” que dão significado às categorias (Bardin como citado Coutinho, 2011, p.194). Por último, o tratamento dos resultados, onde a componente teórica elaborada na primeira parte do estudo tem importância. É feita uma associação entre os eixos de análise com a teoria estudada.

Assim sendo, a análise efetuada no presente estudo foi realizada num primeiro momento a partir de uma leitura das entrevistas. Depois seguiu-se a construção de categorias, dimensões, subcategorias e a exemplificação com trechos das entrevistas (unidades de contexto) identificadas por letras de forma a salvaguardar o anonimato dos participantes. Esta fase diz respeito à codificação da informação. Pretendeu-se selecionar as informações chave para fazer ligação com as categorias. Segundo Coutinho (2011) a escolha de categorias “permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los” (Coutinho, 2011, p.195). Por fim, foi realizada uma interpretação dos dados recolhidos com extratos das entrevistas. Deste modo, com a otimização dos resultados, é prevista uma consolidação do enquadramento teórico o que dará sentido à interpretação dos conteúdos obtidos.

Desta forma, após este exercício os eixos de análise, correspondem aos seguintes (ver anexo 6):

**Eixo 1 – Conceção do projeto de empreendedorismo social:** estão compreendidas duas dimensões, a *conceção do projeto* e o seu enquadramento numa perspetiva de *empreendedorismo social*. Os objetivos passam por descrever e analisar o processo de construção do projeto do Parque Biológico da Serra da Lousã, identificar qual a motivação para a sua execução, os agentes envolvidos no processo, quais as estratégias planeadas, qual o problema social a que responde, qual a inovação subjacente e por fim quais as dificuldades e potencialidades para a sua execução.

**Eixo 2 – Implementação do projeto de Empreendedorismo Social:** compreende quatro dimensões, a *aplicação do projeto* - está subentendida a coordenação e desenvolvimento do projeto, assim como, a participação dos técnicos, beneficiários e comunidade. O *papel institucional*, parcerias e dinâmica da equipa. O *contexto* do projeto, correspondendo ao espaço físico e a inclusão social que assim se pretende. E por último, a *sustentabilidade do projeto*, a nível económico, social e ambiental.

**Eixo 3 - O impacto social do projeto de empreendedorismo social:** o último eixo é composto por duas dimensões, o *impacto* do projeto, a vários níveis para os beneficiários e para a organização- económico, pessoal, social e organizacional - e para a *comunidade*, correspondendo à abertura do mesmo para a comunidade, à proximidade com a comunidade e à perceção da mesma sobre o projeto.

### **3.8 O caso de estudo: O Parque Biológico da Serra da Lousã**

#### **3.8.1 ADFP: Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional**

O projeto do Parque Biológico da Serra da Lousã<sup>25</sup> está vinculado à ADF- *Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional*, é pertinente e necessário perceber em primeiro lugar a génese da instituição. Assim sendo a ADFP é uma Instituição de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, com estatuto de utilidade pública. Segundo o nº2 do artigo 26 da Portaria

---

<sup>25</sup> Toda a informação aqui referenciada foi recolhida a partir de pesquisa documental, com fundamento em relatórios, planos de atividades, apresentações, entre outros documentos, mencionados nas referências em rodapé.

nº139/2007, de 29 de Janeiro pela Direção Geral da Segurança Social considerou-se que a Fundação AFDP – Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional, reveste atualmente este estatuto aprovado pelo Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro. A instituição foi criada em 1987 com sede em Miranda do corvo, com origem criada a partir da iniciativa de cidadãos.

A sua ação tem uma extensão a vários concelhos do distrito de Coimbra, a partir de serviços e valências em Coimbra, Penela, Lousã, Góis e Penacova. A sua missão é investir em pessoas pela criação e inovação de respostas sociais, orientadas para a integração e promoção do desenvolvimento local sustentado. Tem como visão ser uma instituição Modelo de reconhecimento nacional onde a qualidade técnica segunda instituição beneficie da bondade. Os valores regem-se pela confidencialidade, rigor, privacidade, integridade, responsabilidade, solidariedade, respeito pelo outro, responsabilidade social, qualidade na ação, ética profissional e bondade dos colaboradores. A partir do próprio código de ética os princípios orientadores e deveres éticos, presam-se pela dignidade humana, valor da pessoa, igualdade de oportunidades<sup>26</sup>, não discriminação, privacidade, confidencialidade, conservação, lealdade, imparcialidade, independência, relação com utentes/clientes, relação entre colaboradores/relacionamento interpessoal, conflito de interesses, saúde e segurança no trabalho, ambientes/política ambiental<sup>27</sup>, relacionamento e comunicação social. O sentido da sua atividade procura estar ao serviço do utente tentando na resposta às suas necessidades a partir da bondade; prestar um trabalho com qualidade, reger-se pelo máximo de objetividade, imparcialidade e integridade; trabalhar em equipa, criar uma relação de confiança entre colaboradores e utentes e dar uma importância significativa ao espírito de iniciativa e à criatividade como fatores de desenvolvimento.

---

<sup>26</sup> A Fundação ADFP tem uma política ativa de promoção da igualdade de oportunidades e de iguais condições de trabalho entre homens e mulheres, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada. É proibida qualquer discriminação com base em motivos relacionados com o sexo, raça ou etnia, idade, deficiência, opinião ou orientação sexual, convicção política ou ideológica, instrução, estado civil ou orientação religiosa. A imparcialidade tem um duplo conteúdo, nomeadamente, no tratamento igual a situações que sejam iguais e a obrigação de dar tratamento diferenciado em situações diferentes.

<sup>27</sup> A Fundação ADFP procura ter uma política interna ambientalmente responsável e procura minimizar os impactos ambientais da sua atividade. Todos os colaboradores devem seguir procedimentos que favoreçam a redução do consumo de recursos, evitando desperdícios.

Tem uma conduta de uma visão comunitária criando novas organizações capazes de criar emprego, gerar receitas e defender valores culturais. Tem o seu foco de ação na promoção da coesão social e na sustentabilidade ambiental e financeira criando valor económico, mas dando prioridade à defesa e promoção de valores civilizacionais ligada ao *personalismo humanista*. A sua insígnia é “*Investimos, com bondade, em pessoas*”, apostando no convívio intergeracional e na integração inclusiva dos vários grupos sociais e na igualdade de género, com especial atenção às vítimas de pobreza ou com carência socioeconómica. Apoia e integra crianças, jovens, adultos e idosos de ambos os sexos, com valências destinadas a pessoas com deficiência, com doença mental crónica, mulheres grávidas e/ou com filhos, vítimas de violência, refugiados, membros de minorias étnicas e unidades de cuidados de saúde.

A Fundação ADFP investe assim nas pessoas através da criação e inovação de respostas sociais, sendo o intuito principal a solidariedade social contribuindo para a formação de pessoas: “não diagnosticamos deficiência... descobrimos e valorizamos talentos em pessoas com desvantagens.” (Relatório Parque Biológico da Serra da Lousã, 2016, p. 1).

No que diz respeito aos colaboradores conta com 440 residentes com diferentes problemáticas, 3400 utilizadores regulares, 281 trabalhadores. Conta ainda com 498 colaboradores, incluindo utentes em atividades ocupacionais, formação profissional e desempregados em programas ocupacionais. Contando com voluntários, sem qualquer tipo de remuneração ultrapassa os 683 colaboradores regulares. É importante realçar que 43% dos colaboradores têm deficiência ou doença crónica, sendo que 18% são do quadro alguns desempenhando funções como contabilidade, gestão, secretariado, serviço pessoal entre outros.

Assim sendo no que respeita ao organigrama<sup>28</sup> e os órgãos sociais respeitantes para o desenvolvimento das ações, a instituição tem um conselho geral, um conselho de administração e um conselho fiscal. A intervenção é distribuída por várias valências e áreas organizada por oito agrupamentos. A

---

<sup>28</sup> Vide Anexo I – Quadro síntese da ADFP: Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional

Contabilidade e Gestão<sup>29</sup>, Terceira Idade e Cuidados Continuados<sup>30</sup>, Engenharia e Património<sup>31</sup>, Infância/Juventude Cultura<sup>32</sup>; Saúde Mental Deficiência<sup>33</sup>; Formação/Emprego Integração<sup>34</sup>; CLDS<sup>35</sup>+ (Contratos Locais de Desenvolvimento Local) e CETIS (Centro de Estudo do Trabalho e Intervenção Social). É importante realçar que para o estudo em questão centraliza o setor da Formação/Emprego Integração mais especificamente o projeto do Parque Biológico da Serra da Lousã.

Na lógica organizacional é fundamental, manter um ambiente propício à inovação e ao risco visando uma melhoria contínua. A participação de um número crescente de colaboradores em ações de reflexão sobre as potencialidades e oportunidades da Fundação é importante bem como antecipar riscos e ameaças que possam ser evitados ou enfrentados. A ADFP atua e procura constantemente desenvolver parcerias para responder às necessidades de recursos existentes, aumentar a capacidade de resposta da Instituição, promovendo a inovação. Considera que as parcerias<sup>36</sup> são essenciais para a promoção da inclusão social através da participação dos utentes em diferentes espaços e para o desenvolvimento de uma imagem positiva das pessoas. Acredita que as necessidades sociais das pessoas devem ser encaradas como desafios a que se deve responder, mesmo que novos problemas exijam diferentes soluções.

Contudo a instituição pretende um crescimento económico inclusivo, que possa aumentar o número de colaboradores com o fim de atenuar as desigualdades de rendimentos e de reforçar a coesão social. Também dar continuidade à descoberta e potencialidade de talentos dos utentes e colaboradores.

---

<sup>29</sup> Armazém, Aprovisionamento, Gabinete de Projetos e Serviço de Pessoal, Contabilidade e Tesouraria/Faturação

<sup>30</sup> Residência Gratidão, Residência Sabedoria, Residência Cristo Redentor, Centro Social de Lamas, Centro de Dia, Lavandaria, Apoio Domiciliário e Cozinha/Refeitório

<sup>31</sup> Manutenção, Transporte/Viaturas, Biodiesel, Gabinete de Novas Tecnologias, Carpintaria, Obras Empreitadas, Projetos e Higiene e Segurança

<sup>32</sup> Centro Infantil de Miranda do Corvo, Creche Senhor da Serra, Centro de Atividades de Tempos livres, Residência Ternura, Residência Respeito, Residência Fraternidade, Departamento Cultural, Gabinete de Imagem e Parcerias

<sup>33</sup> Projeto ≠Mente, Residência Esperança, Residência Igualdade, Residência Coragem, Residência Tolerância, Fórum Sócio Ocupacional, Serviço de Apoio Domiciliário e Medicina Física e Reabilitação

<sup>34</sup> Gabinete Formação e Emprego, Mentas Brilhantes, Parque Biológico da Serra da Lousã, Restaurante Museu da Chanfana, Centro de Apoio Ocupacional, Núcleo Terapia ocupacional, Ajudas Técnicas, Ajuda Alimentar e Centro de Acompanhamento à deficiência (CAAAPD)

<sup>35</sup> Eixo 1 – Emprego, Formação e Qualificação, Eixo 2- Intervenção Familiar e Parental e Eixo 3 – Capacitação da Comunidade e das instituições

<sup>36</sup> “O trabalho em parceria contribui para uma gestão mais aberta, participativa e transparente”.

### 3.8.2 *Conceção do projeto: Parque Biológico da Serra da Lousã*

O projeto Parque Biológico da Serra da Lousã – PBSL em 2009<sup>37</sup> resulta de uma parceria entre a Fundação ADFP e o Município de Miranda do Corvo. Nesta parceria, o município criou, como complemento ao Parque, uma área desportiva e de lazer de usufruição pública contígua ao PBSL, com piscina ao ar-livre, circuito de manutenção, campos de jogos, parque de merendas e parque infantil. A gestão desta área desportiva e de lazer é feita pela Câmara Municipal. O Parque Biológico da Serra da Lousã está situado em Miranda do Corvo e possui 12 hectares, sendo 7 de área florestal e 5 de área agrícola e social. Dos 12 hectares, apenas 5 hectares são visitáveis pelo público. Este Parque tem uma representatividade da igualdade do homem em relação a todos os seres vivos.

A criação da ideia começa com a conceção do Centro Hípico com o intuito de criar emprego para pessoas com deficiência ou doença mental, proporcionar equitação adaptada e hipoterapia. Mais tarde, com a intenção de encontrar uma rentabilização maior surge o Parque Biológico da Serra da Lousã com o objetivo de promover a biofilia e a paixão pela natureza, com a intenção de criar postos de trabalho ou atividades ocupacionais para pessoas com deficiência ou doença mental. Contudo há os colaboradores no Parque que são pessoas com deficiências/doença mental, desempregados de longa duração que têm um contrato de trabalho e pessoas que executam atividades ocupacionais porque já estão em situação de incapacidade e têm apoios da Segurança Social, considerados como incapacitados para um trabalho efetivo.

O parque integra um Centro de Informação, Museu Vivo de Artes e Ofícios Tradicionais com oficinas de artesanato e loja de venda ao público, Museu da Tanoaria, EcoMuseu, Espaço da Mente, Vida Selvagem de Portugal, Quinta Pedagógica com Centro Hípico, Reptilário, Labirinto de árvores de fruto, Restaurante e Museu da Chanfana e Hotel Parque Serra da Lousã.

O Museu Vivo de Artes e Ofícios Tradicionais, centro de artesanato com olaria e vidro, tecelagem, cestaria, empalhamento de garrafas e mobiliário em vime, e sapataria, destinado a atividades ocupacionais e terapêuticas, integrando pessoas com diversos tipos de deficiência ou doença crónica,

---

<sup>37</sup> Desde a sua abertura ao público já recebeu mais de 170 000 visitantes, uma média de 30 000 por ano (Relatório Parque Biológico da Serra da Lousã, 2016).

incluindo doença mental. O Museu de Tanoaria constitui uma homenagem aos Tanoeiros de Portugal e associada à reconhecida produção vinícola do concelho (região de Lamas/Sicó), cuja vigilância do espaço e manutenção diária é provida por pessoas do Centro de Atividades Ocupacionais. O Ecomuseu – um conjunto de equipamentos tradicionais, de rega e transformação de produtos agrícolas, alguns originais da Quinta da Paiva, outras tipologias instaladas, constituem uma coleção representativa da região em mecanismos de aproveitamento das energias renováveis. O “Parque de Vida Selvagem” com uma coleção de animais selvagens autóctones. Reflete um zoo em que o ambiente é o mais próximo do natural, mostra algumas das espécies selvagens que habitam no território português, onde a sensibilização para a preservação da Biodiversidade<sup>38</sup> e o alerta para os vários fatores de ameaça das espécies estão patentes. A Quinta Pedagógica assume-se como um “museu vivo”, permitindo refletir o passado rural baseado na prática agrícola e pastorícia. Exibe atividades agrícolas utilizando técnicas e meios rudimentares, com animais treinados para recrear trabalhos ancestrais. Conta com animais domésticos de raças tradicionais portuguesas, entre vacas, cabras, ovelhas, coelhos, porcos, burros, cavalos e algumas aves de capoeira. O Centro Hípico para além de uma atividade lúdica e desportiva promove a hipoterapia e a equitação adaptada. Um Labirinto, construído com árvores de fruto (e único no mundo), é uma experiência viva que desperta os sentidos, onde os visitantes de todas as gerações e em todas as estações do ano poderão aprender a reconhecer as árvores e os seus frutos. As 320 árvores de 21 espécies diferentes, que o constituem são também uma homenagem aos viveiristas da região, que é o berço desta atividade em Portugal. O Património gastronómico do concelho é promovido pelo Restaurante “Museu da Chanfana” com uma mostra de pratos típicos como a chanfana, os negalhos, a sopa de casamento, entre outros, com sabores e experiências singulares. Um espaço designado por *Espaço da Mente*<sup>39</sup>, constituiu um ecomuseu etnográfico que privilegia o triângulo Corpo

---

<sup>38</sup> A partir de parcerias criadas com as Universidades de Coimbra e Aveiro a intenção é aprofundar os conhecimentos sobre a vida selvagem do nosso território, contribuindo também para a investigação científica (Relatório Parque Biológico da Serra da Lousã, 2016).

<sup>39</sup> Neste ecomuseu é feita uma homenagem aos hominídeos e em particular, com a capacidade manual do Homo habilis de trabalhar com as mãos. O espaço é conotado com o conceito de liberdade porque esta capacidade exige a noção de liberdade de poder inventar, criar e inovar diferentes objetos. Este museu apresenta também a liberdade política, de pensamento e religioso culminando na última liberdade relacionada com a morte, a liberdade de alma. O museu inclui um planetário para reflexão sobre a

– Mente – Espírito. Parte da evolução das espécies, e do Homem enquanto espécie no Universo, ser biológico, cuja evolução o dota de Mente, que este utiliza com vista ao prolongamento da Vida e sobrevivência da espécie humana, percurso em que a espiritualidade. Um Reptilário que mostra répteis autóctones, como cobras, cágados, camaleões, salamandras, tritões e sardões. Por fim o Parque Serra da Lousã, unidade com classificação de 4 estrelas com 40 quartos em que 9 dos quais têm as comodidades necessárias para pessoas com mobilidade condicionada.

Contudo, o PBSL integra atualmente uma ideologia designada de *Trivium* dedicado à liberdade, igualdade e fraternidade, sendo que o *Parque Biológico* representa o corpo da igualdade do Homem perante todos os seres vivos, o *Espaço Mente*, o desenvolvimento da mente e a liberdade de pensar e o *Templo Ecuménico* representa o espírito e a fraternidade, independentemente da fé de cada pessoa.

### 3.8.3 Reconhecimento público do projeto

Relativamente ao seu reconhecimento, em 2004 Portugal esteve pela primeira vez representada em equitação adaptada nos Paralímpicos de Atenas com uma equipa do Centro Hípico da ADFP. Em 2007 o 1º Prémio Nacional na Categoria de investimento Humano do *European Enterprise Awards*, IAPMEI, Ministério da Economia, para o Projeto Quinta da Paiva/Parque Biológico da Serra da Lousã. Em 2012 o Prémio de 75 mil euros atribuído pela EDP Solidária, para a realização de um Fumeiro e Queijaria no Parque Biológico da Serra da Lousã, na lógica de integração de pessoas portadoras de deficiência e doença mental. Em 2012 o 1º Premio Damião de Góis, de empreendedorismo social, no valor de 10 mil euros, atribuído pela Embaixada do Reino dos Países Baixos e *Instituto Português de Corporate Governance*, ao Parque Biológico da Serra da Lousã. Ainda neste ano o 1º Prémio Nacional Hospital do Futuro, ao Projeto Parque Biológico da Serra da Lousã, categoria Serviço Social. Em 2013 o Louvor da Câmara Municipal de Miranda do Corvo pelo 1º Prémio Nacional Hospital do Futuro ao Parque Biológico da Serra da

---

imensidade do universo e um filme que leva os visitantes da partícula de Deus à especulação sobre a pedra filosofal. O museu é um retrato à realidade local através das peças expostas relacionadas com a Serra da Lousã e com Miranda do Corvo (Plural&Singular, 2016, p.79).



Lousã, o Louvor da Câmara Municipal de Miranda do Corvo pelo Prémio Damião de Góis ao Parque Biológico da Serra da Lousã e ainda o 1º Prémio Cooperação e Solidariedade António Sérgio, ao Projeto Parque Biológico da Serra da Lousã, na categoria de Boas Práticas, atribuído pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Já em 2014 a Menção Honrosa do Prémio INSEAD, atribuído pela INSEAD - *The Business School for the World* (Portugal) ao Dr. Jaime Ramos, Presidente do Conselho de Administração, enquanto empreendedor social no projeto Parque Biológico da Serra da Lousã. Neste ano ainda o reconhecimento do Parque Biológico da Serra da Lousã com Templo Ecuménico universalista, referenciado pela Comissão Nacional da UNESCO como candidato ao Prémio UNESCO-Madanjeet Singh para a Promoção da Tolerância e da Não- Violência. Em 2015 o 1º Prémio de Inovação Social, para o projecto *“Mãos Cheias de Saberes e Sabores. Queijaria e Fumeiro”* na vertente Sustentabilidade, do concurso *“Mãos Dadas – Comunidade e Solidariedade no Feminino”*, atribuído pela APGICO (Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação) e pela SIUP (Soroptimist Internacional União de Portugal). Em 2015 Eduardo Cabrita, Ministro-adjunto, escreve no livro de visitas do Espaço da Mente a seguinte declaração: *“Constitui uma honra conhecer a notável obra social e cultural desenvolvida pela vossa Fundação aqui em Miranda do Corvo. Contem com o nosso apoio e parceria, bom trabalho”*. E por fim Catarina Marcelino, Secretária de Estado para a Cidadania e Igualdade de Género, escreve no livro de visitas do Espaço da Mente a seguinte declaração: *“Miranda do Corvo no mundo e o mundo em Miranda do Corvo, uma visita inesperada e de grande valor”*.

Contudo, segundo o plano de atividades para 2016 o Parque tem como objetivo continuar a promover o desenvolvimento inclusivo e sustentável, aumentando a sua qualidade e eficácia através de uma vasta gama de respostas (iniciativas) sociais e ambientais inclusivas, inovadoras, abrangentes e flexíveis em vários domínios. Face a estes objetivos têm como metas aumentar o número de entradas e a visibilidade do parque, fomentar a paixão pela biofilia, aumentar a importância turística da região, aumento da autoestima e valorização dos utentes e trabalhadores com necessidades especiais, diversificar atividades e eventos, atrair meios de comunicação nacionais para fazer reportagens para aumentar a visibilidade do Parque.

### *3.8.3 Procedimento e Estratégias*

No que diz respeito aos métodos passam essencialmente por criar emprego e atividades ocupacionais para pessoas vítimas de exclusão, desempregados de longa duração, deficientes ou doentes crónicos, integrando, promovendo a igualdade e a dignidade humana, incentivando a biofilia e a paixão pela natureza. A diversificação de atividades constitui a estratégia fundamental de crescimento face aos objetivos do parque. O parque dá ocupação/emprego a 95 pessoas dos quais 80% são vítimas de exclusão social. A sustentabilidade também representa um procedimento e uma estratégia essencial para a manutenção do projeto. É necessário a criação de receitas, sendo considerado como um negócio social referenciado a nível nacional. O Parque Biológico envolve ainda uma equipa técnica multidisciplinares responsáveis por cada uma das valências, são compostas por coordenador, psicólogo, técnico de serviço social, monitores e animadores, apoiados por serviço médico e de enfermagem 24 horas/dia. Os serviços da Instituição, pela sua dimensão, permitem um grande grau de autonomia em termos de apoio social e de saúde, podendo ser complementado através do recurso e a parceria com entidades públicas e privadas.

### *3.8.4 Necessidades a que responde*

Este projeto pretende a partir de uma ideologia sustentável, económica e ambiental apostar na coesão e integração social de grupos mais vulneráveis. O objetivo do projeto vai ao encontro de dois dos três vetores da Estratégia Europa 2020, crescimento sustentável, que assenta no vetor de promoção de uma economia mais eficiente em termos de utilização de recursos, mais ecológica e mais competitiva, a partir de um crescimento inclusivo, com níveis elevados de emprego que assegurem a coesão social e territorial. Este projeto assenta em três objetivos:

- Preservação da natureza e implementação das políticas públicas sociais e ambientais;
- Inclusão, socialização e criação de emprego para grupos mais vulneráveis;

- Promoção da biofilia e paixão pela natureza. Sensibilização para a biodiversidade e educação da comunidade através de visitas guiadas, eventos, considerando uma gestão sustentável de recursos naturais.

### *3.8.5 Fontes de Financiamento*

Relativamente à sustentabilidade económica, social e ambiental, o projeto garante a mesma através de uma bilheteira com o pagamento de ingressos e atividades, restaurante, loja de artesanato, apadrinhamento de animais, donativos/mecenas, acordos com a Segurança Social e IEFP. O projeto por sua vez teve alguns financiamentos ao nível do Programa de Intervenção no Turismo e PRODER – Programa Desenvolvimento Rural.

No entanto, ao longo do plano estratégico relativo ao ano 2014 a 2018 como prioridades a instituição pretende aumentar a qualidade e eficácia a partir da relação entre as receitas e as despesas sem ter como objetivo a redução do número de trabalhadores. A rentabilização dos recursos e equipamentos existentes é essencial, sem desperdícios e de forma a garantir a ocupação o mais próximo dos 100%. É ainda realçado pela instituição a importância de melhorar a independência através de uma diversidade de receitas de modo a ficar menos dependentes dos subsídios do Estado. Esta diversificação de receitas impõe um aumento do número de serviços, criando novas empresas e novos negócios sociais, que permitam mais postos de trabalho, sustentáveis, sempre que possível destinados a pessoas vítimas de exclusão social e laboral. Um dos objetivos pretendidos é a criação de uma dinâmica de angariação de apoios financeiros que permita implementar novos projetos com menor recurso a autofinanciamento. Para tal, esta diversificação de fontes exige contactos<sup>40</sup> com autarquias e serviços de diversos ministérios não se confinando à saúde, segurança social e trabalho/emprego mas também os ministérios da educação, justiça, cultura, turismo, economia e administração interna. A criação de respostas segundo a instituição não deve ser circunscrita ao espaço geográfico de Mirando do Corvo. A sustentabilidade económica pretende a criação de estruturas em concelhos que pertencem à área de influência da ADFP.

---

<sup>40</sup> Através do registo relatório do parque relativamente ao ano 2016, conta com várias parcerias (ver anexo 5)

## **CAPÍTULO 4. Exposição e discussão dos dados**

### ***4.1 Apresentação e discussão dos resultados***

Os resultados estão dispostos conforme os objetivos definidos inicialmente no estudo. Realizou-se um guião de entrevista geral que permitiu entender num primeiro momento o intuito para a construção do projeto, depois a sua implementação e por fim o impacto. Foi importante perceber em que medida o projeto do Parque Biológico da Serra da Lousã se constitui como uma experiência inovadora em termos de sustentabilidade e na produção de valor social. A recolha de dados foi assim dividida em três partes (ver anexo 7-grelha de análise de conteúdo).

O primeiro momento corresponde ao primeiro eixo de análise, *conceção do projeto de empreendedorismo social*. A entrevista realizada ao fundador do projeto (E1) permitiu perceber a abordagem ao problema social, mais especificamente as motivações, o diagnóstico realizado, quais os atores envolvidos inicialmente e a solução encontrada para o problema social, bem como as estratégias utilizadas, nomeadamente para os objetivos, a governabilidade do projeto e os mecanismos encontrados para a estabilização do mesmo. E por último, quais as potencialidades e retrocessos neste processo de construção do projeto de empreendedorismo social, especificamente quais os contributos para a organização, a inovação subentendida e os pontos fortes e fracos.

Num segundo momento, a sua implementação, corresponde ao segundo eixo de análise, *Implementação do projeto de empreendedorismo social*. A entrevista foi realizada a um técnico que acompanha o projeto no terreno (E2). Foi possível perceber como foi coordenado o projeto desde o início, quais as entidades envolvidas, a equipa de trabalho envolvida e as parcerias. No fundo, a dinâmica do projeto e as relações internas ao mesmo. A participação constitui aqui uma categoria fundamental uma vez que foi perceptível a autonomia dos beneficiários e como a avaliação do trabalho é feita, incluindo a ligação entre técnicos e utentes. Tomou-se atenção, ainda, ao contexto, particularmente o espaço físico, quais as diferenças sentidas entre o espaço físico da instituição e a influência do meio ambiente. A inclusão social dos participantes, em relação

à sua participação ativa no projeto. Por fim, a sustentabilidade do projeto a nível económico, social e ambiental.

O último ponto diz respeito, ao eixo 3, *o impacto social do projeto de empreendedorismo social*. Percebeu-se qual o impacto a nível pessoal (beneficiários), social e ainda ao nível da organização do projeto. As entrevistas foram realizadas a quatro beneficiários do projeto (B1 – B2 – B3 – B4). Foi possível observar e perceber a disponibilidade em participar no projeto, a sua disposição, as formas de participação e a responsabilidade em prestar uma atividade laboral. Ainda como contributo e consoante o Grupo Focal (P1 – P2-P3-P5-P6) organizado foi possível entender qual a perceção da comunidade face ao projeto. Foi entendido que as opiniões sobre este tipo de projeto são diferentes, sendo apenas uniformes na resolução de um problema social. Os pontos essenciais para esta sessão dizem respeito à inclusão social de pessoas com deficiência e doença mental, relação com a comunidade, a perceção da comunidade face ao projeto e a sua proximidade.

#### *4.1.1 Empreendedorismo e Inovação Social do projeto – conceções*

O projeto do Parque Biológico da Serra da Lousã constitui o foco para o estudo empírico, enquanto experiência inovadora em termos de sustentabilidade e no que diz respeito à produção de valor social, como já foi mencionado. Após a compreensão do projeto foi comprovado em primeiro lugar que o projeto está integrado numa área de ação da organização, “Formação e Emprego Integração”. A organização no geral serve um conjunto de valores em que o principal fim é prestar um serviço ao utente a partir da integridade, trabalho em equipa e relações de confiança. A partir da pesquisa documental, foi entendido que a organização é o pilar e o ponto de partida para todas as ações que são realizadas. A inovação e a perceção do risco são pontos centrais na dinâmica institucional assim como a consistência na criação de parcerias, “*o trabalho em parceria contribui para uma gestão mais aberta, participativa e transparente*” (Relatório de Atividades 2016, p.10). Como referem são essenciais para promover a inclusão social em espaços diversos e para desenvolver uma imagem mais positiva das pessoas.

Com o Parque Biológico da Serra da Lousã foi possível constatar que resulta de uma parceria inicial com a Câmara Municipal e de um conjunto de

espaços partilhados com o objetivo de promover a biofilia e a paixão pela natureza, com a intenção de criar postos de trabalho ou atividades ocupacionais para pessoas com deficiência ou doença mental. Estas parcerias ao longo do tempo foram alargando com as atividades, ações, serviços e valências construídos. A ideia passa por integrar num espaço amplo uma ideologia designada de *Trivium* dedicado à liberdade, igualdade e fraternidade. Como exposto, o Parque representa o corpo da igualdade do Homem perante todos os seres vivos, o *Espaço Mente*, o desenvolvimento da mente e a liberdade de pensar e o *Templo Ecuménico* representa o espírito e a fraternidade, independentemente da fé de cada pessoa.

Nesse sentido foi possível perceber relativamente à conceção do projeto (eixo 1), no que toca à **abordagem ao problema social** a motivação para a sua criação assume-se como uma motivação da própria organização.

(...) a motivação foi da organização e o objetivo foi criar condições para criar postos de trabalho e atividades ocupacionais para pessoas com deficiência e doença mental... numa lógica que para nós sabíamos que para além disso sempre que nós estamos a lidar com pessoas com deficiência e doença mental e com atividades ocupacionais ou os postos de trabalho estejam ligadas à natureza, em que normalmente tem um efeito positivo na evolução e estabilização da doença mental (E1).

Como refere Quintão (2014), o empreendedorismo social é um fenómeno que está vinculado a uma emergência de iniciativas organizacionais que possam responder a problemas sociais novos ou que ainda existam.

O problema foi diagnosticado a partir da falta de trabalho e atividades para que de algum modo ocupassem o dia-a-dia de pessoas que estavam já institucionalizadas, ou outras, que, dentro dos objetivos do projeto, pudessem fazer parte do mesmo. A situação em si não é encarada, para quem fez o projeto, como um problema social; o problema subjacente é individual - pessoas que têm uma condição física ou mental diferente – com repercussões sociais, isto é, o verdadeiro problema social é encontrar uma resposta para essas situações, determinando o trabalho como a principal atividade de ocupação e fundamental na resposta ao problema e ao desenvolvimento destas pessoas,

(...) não é um problema social, é um problema das pessoas que têm deficiência e doença mental e que precisam de respostas que as

integrem, inclusivas, e nós achamos que é fundamental se for feita pelo trabalho e o Parque Biológico tem a possibilidade de dar respostas a essas pessoas, numa lógica ocupacional e criar postos de trabalho (E1).

Em relação aos **atores envolvidos**, todo o trabalho produzido inicialmente envolveu várias pessoas, sendo que algumas estão desde o início e acompanham o projeto, outras foram surgindo durante o desenvolvimento e crescimento do mesmo.

(...) há pessoas que estão desde o início, a pessoa que arrancou também com a parte do centro hípico, com a equitação adaptada (...) confraria que está desde o início da criação desse centro hípico acabou por evoluir para depois efeito do Parque Biológico e que constantemente permaneceu e para além disso há um conjunto de pessoas que estiveram desde o início porque o Parque Biológico para além desse efeito de criação de emprego e de ser a melhor mostra de vida selvagem também tem atividades culturais nomeadamente na preservação do artesanato e artes e ofícios tradicionais e muitos há vinte e oito anos ... vinte e nove anos que trabalham connosco. Fazem essa atividade já connosco. (E1)

A esta participação de pessoas envolvidas está presente a ideia do envolvimento gradual de indivíduos e também de entidades. A sequência dos acontecimentos permitiu a construção de novas ligações e relações que puderam fortalecer o projeto ao longo do tempo, nomeadamente através de parcerias e protocolos. Como refere Bryson, estes vínculos são dos primeiros passos num planeamento estratégico, “o envolvimento dos stakeholders é uma preocupação constante ao longo de todo o processo. (...) é útil para compreender as redes existentes, para identificar questões estratégicas e desenvolver processos eficazes (Bryson como citado, Albuquerque & Ruela 2016, p.76). E também o que Godet & Dias (2006), falam em cenários, estas pessoas que são envolvidas no projeto fazem parte da construção dos cenários<sup>41</sup> numa fase inicial. Isto é, corresponde à análise estrutural do projeto em que determinar variáveis e definir atores estrategicamente é essencial, “cada actor deve ser definido em função dos seus objectivos, problemas e meios de acção. É necessário, em seguida, examinar como se posicionam os actores em relação uns aos outros. Com esta finalidade, constrói-se o quadro das estratégias dos actores” (Godet & Dias, 2006, p.48). Representam a análise dos stakeholders,

---

<sup>41</sup> O método dos cenários visa construir representações dos futuros possíveis, bem como das sequências de acontecimentos que a eles conduzem. O objectivo destas representações é evidenciar as tendências pesadas e os germes de ruptura relativos ao contexto geral e concorrencial da organização (Godet & Dias, 2006, p.46)

ou seja, a influência dos atores chave para o desenvolvimento do projeto sejam internos ou externos. Neste caso específico, passou por entidade públicas, como a Câmara Municipal ou outras parcerias como por exemplo o Centro Regional de Segurança Social de Coimbra, Instituto Emprego e Formação Profissional – Lousã, Administrador Regional de Saúde do Centro, Hospital da Universidade de Coimbra, Universidade Aveiro, Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social, Rede Europeia Anti. Pobreza Nacional, Instituto de Conservação da Natureza e Florestas entre outras.

No que diz respeito às **estratégias** deste processo inicial no que representa a governabilidade do projeto em si, foram constituídas equipas de trabalho multidisciplinares que foram variando no tempo e no espaço consoante as necessidades do projeto e a sua evolução relativamente a espaços e atividades.

(...) é variável de acordo que foi a evolução, umas vezes eram constituídas equipas outros de esforços individuais, depende... mas quase sempre equipas multidisciplinares no sentido de conseguirmos fazer avançar o projeto... (E1)

Estas estratégias segundo Gutiérrez (2009) estão ligadas à inovação social a partir de uma ação endógena ou exógena surgida de pessoas, a partir do desenvolvimento de algo para melhorar o bem-estar de pessoas vulneráveis e promover a coesão social através da mudança social inovadora ou na produção de um bem com vista a um resultado através de um sistema de rede. Esta equipa de trabalho engloba do mesmo modo, os utentes que conforme a sua condição e capacidade podem delegar funções e atividades. Questionando os objetivos iniciais e finais, ainda que a criação dos postos tenham sido cumpridos, os objetivos e resultados ficam ainda aquém do ambicionado, numa perspetiva não de cumprimento de objetivos fixos, mas sim de melhorar e promover o trabalho que já existe,

Todos não... todos não... porque nós gostávamos de ter mais visitantes do que temos hoje por isso ainda temos mais trabalho ... é evidente que o Parque Biológico já beneficia de outros espaços que você já conhece que é o campo turístico da Chanfana e o Hotel Parque e tudo isto são atividades que vamos dinamizar e que nunca vamos estar satisfeitos com aquilo que conseguimos, para conseguirmos ter mais visitantes, mais visitas, mais receitas... (E1)



A satisfação em cumprir objetivos é relativa na medida em que o objetivo central será sempre criar e melhorar respostas de forma a dar continuidade ao trabalho desenvolvido até ao momento. Revela-se que não houve o propósito de um projeto-piloto, mas sim, várias ações que levaram a que o crescimento do projeto fosse evoluindo a partir de objetivos definidos consoante os avanços e recuos que são evidenciados com o tempo,

(...) nós achamos que as atividades ligadas à natureza eram muito importantes e que se podia conciliar com essa ideia da equitação adaptada e hipoterapia do centro hípico e a partir daí fomos acrescentando aspetos que achamos que estavam interrelacionados, incluindo as partes culturais e a última que é a construção do templo ecuménico, foi uma construção ao longo dos tempos, nós não pensámos em tudo, isto, foram projetos iniciais que depois foram evoluindo, e que foram tendo “up grades” e que deram lugar ao que hoje temos que é o trivium, (...) Daí não ter um projeto inicial, é evidente, porque envolve tudo. (E1)

Esta ideia da não existência de um projeto – piloto faz refletir o ciclo da inovação social, desenvolvido pelo *The Open Book of Social Innovation*, permite fazer esta análise prática a projetos inovadores (figura nº 6). A identificação do problema social (*prompts*), que retrata um problema que, não reconhecido como um problema por arte do entrevistado mas sim a falta de respostas para a situação em si. A solução constituiu a esta resposta. Segundo o ciclo da inovação refere-se ao *proposals*, onde são visionadas caminhos possíveis de exploração. Neste caso a este ponto é reconhecido no projeto a parceria inicial com a Câmara e definir quais os caminhos possíveis para ambas as partes. Em terceiro lugar, surge o teste desta solução, a *prototypes*, espelha a tentativa erro do projeto. Esta etapa é visível nos avanços e desenvolvimento do projeto, quando o entrevistador fala em “up grades” retrata os avanços e recuos que o projeto envolveu sem existir um projeto - piloto em si. A quarta fase, *sustaining*, é a capacidade da inovação tornar-se uma prática comum/quotidiana, reforçando a forma organizacional. Este fato é visível a partir, da sustentabilidade económica, a partir das receitas do PBSL e dos serviços que dispõe, ambiental na preservação do espaço natural e social nas relações humanas e sociais que são fomentadas e criadas pelos técnicos, beneficiários e pela comunidade que frequenta o parque. Em quinto lugar, o *scaling*, o que significa que a inovação pode ser disseminada ou difundida a

outros contextos e outras realidades. Sobre esta etapa dentro do mesmo género de projeto ainda não foram replicados projetos semelhantes. A última etapa corresponde à mudança sistémica, quando são alteradas ou construídas novas políticas face ao problema social induzido, ou seja, é verificada uma reforma significativa nas prioridades políticas alterando-se ou, provocando uma replicação e implementação em estruturas institucionais.

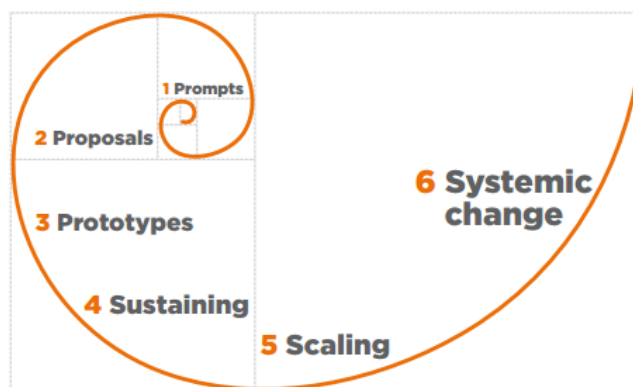


Figura nº 6 Ciclo da Inovação Social,  
Fonte: Murray & Mulgan, 2010, p.11

Assim sendo, os mecanismos de estabilização do projeto passam essencialmente pela participação dos utentes caracterizados por dois tipos de pessoas, como refere o entrevistado,

Aqueles que são trabalhadores com todos os direitos legais e dentro de uma situação de trabalho normal, com um contrato de trabalho e que tem todos os seus direitos inerentes como se fosse outro qualquer trabalhador em qualquer ponto do país e há uns utentes frutos das suas limitações são só utentes de atividades ocupacionais, e nessa medida tem todos um prémio pelo esforço que fazem pela dedicação e pelo trabalho que exercem, mas não se podem considerar trabalhadores, porque a maior parte destes são deficientes na totalidade, são pessoas que já estão inclusive incapazes por todas as profissões por parte da Segurança Social, por isso estas atividades ocupacionais que eles realizam têm uma lógica claramente, terapêutica e ocupacional, mas mesmo assim todos recebem de acordo o seu esforço e o seu produto... uma vez que nós achamos ter a ideia da justiça no sentido de percebermos que aquele esforço e a dedicação de cada um mesmo que seja pouco (E1).

Relativamente às questões ligadas ao empreendedorismo social as **potencialidades e retrocessos** deste tipo de projeto é evidenciado que

dificuldades são sempre ultrapassáveis e o projeto tem encontrado desde o início, meios e recursos de forma a concretizar os objetivos. A inovação social é identificada como uma potencialidade. No entanto é fluante durante o desenvolvimento do projeto. Isto é, a inovação social é identificada em vários pontos e não apenas numa ideia geral, ou num produto específico,

A inovação está em várias áreas deste projeto. A começar pela equipa adaptada e pelo hipoterapia, que na altura era uma novidade para Portugal, o fato de sermos os primeiros a representar Portugal nos paralímpicos em Atenas, depois numa lógica de que as atividades são que normalmente são muito caritativas, muito viradas para deficientes e doentes mentais numa lógica de lhes prestar cuidados, nós aqui transformámos as pessoas, esses doentes, essas pessoas com deficiências e pessoas com dignidade com o sentido de elas ter a dignidade de ter atividades ocupacionais e profissionais que não se limitam em estar na sala a ver televisão, produzir de fato alguma coisa, por exemplo, colocar a produzir peças de tapeçaria ou de olaria, para além disso aquele que tomam conta dos animais, que acabam por produzir um trabalho extramente importante, por isso além de pessoas estarem a beneficiar de um processo de terapia ocupacional acabam por produzir riqueza para o país, com dignidade e acabam por ter um papel extramente importante em todo este projeto. E também a inovação é na lógica que hoje combina com a existência de um trivium, com a ideia dos animais e o que representam em termos de valores a igualdade da vida, o ecomuseu de promover a liberdade, e um trivium, com a última peça, com o templo ecuménico, que representa a fraternidade. Há todo um conjunto de inovações ao longo de todo este projeto, estamos a falar em alguma coisa que é única no país, provavelmente até no mundo (E1)

A inovação social é vista como a sequência dos acontecimentos que dão alento e desenvolvem o projeto em si. A inovação social neste sentido está presente, como uma resposta direta e funcional com o sentido de provocar uma mudança social com a combinação de três dimensões que são referenciadas por André & Abreu (2006): a satisfação de necessidades humanas não satisfeitas, insuficientemente satisfeitas ou inadequadamente atendidas; a promoção da inclusão social e a capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencialmente ou efetivamente envolvidos em processos de exclusão\marginalização social. Este processo de inovação é compreendido como o desenvolvimento e implementação de ideias renovadas para responder a necessidades sociais e para fortalecer e criar novas relações que possam potenciar uma reconstituição do projeto de vida dos indivíduos. Ou seja, é todo este processo mencionado de

um conjunto de inovações que à medida do projeto constituíram o crescimento do mesmo e o potenciar de relações pessoais e sociais dos utentes envolvidos, estando subjacentes mecanismos, potencialidades, estratégias, avanços e retrocessos de forma a conseguir chegar à sociedade civil e envolvê-la também neste processo.

Em relação ainda aos retrocessos deste tipo de projeto é indicado que são principalmente no que toca a questões políticas e ideologias. Questões como a economia social, assuntos como a discussão entre o que representa o lucro e o que representa o negócio social e os benefícios e controvérsia que ambos produzem são as linhas mais preocupantes no que toca ao projeto de empreendedorismo social.

O ponto mais fraco será da ignorância, digamos de uma forma geral das pessoas de Portugal e principalmente os líderes e daqueles que fazem política em Portugal, a maior das pessoas são muito ignorantes a estas matéria e acabaram por perder aquilo que eram quase certezas do antes do 25 de Abril (...) hoje há um monoteísmo muito intenso na sociedade Portuguesa entre aqueles que defendem que todo é negócio e todo lucro e aqueles que todo deve ser do Estado (...) as maiores dificuldades que neste momento enfrentamos daquilo que é o empreendedorismo é percebermos que negócio social não é um banqueiro ou uma multinacional trabalhar na saúde, ou nos cuidados continuados, ou na Educação... as dificuldades para essas multinacionais ou para esses empresários são fundamentalmente o negócio por isso não podemos chamar economia social. Economia social significa quando uma entidade sem fins lucrativos deve e que visa defender aquilo que é um interesse coletivo mais amplo, que visa trabalhar em certas áreas que são mesmo sociais, de educação, ou de saúde, ou de formação profissional mas através de um modelo de organização que não visa o lucro e onde os saldos são reinvestidos nessa área, e então estamos a falar de economia social e solidária. (...) Quando nós falamos em empreendedorismo social temos de pensar que são fundamentalmente negócios da área social, quando falamos em área social podem ser da área profissional, da educação, da saúde, e os aspetos mais caritativos mas que são negócios que não visam o lucro, nem revigorar capital, nem obter ganhos para os sócios, porque se houver um empreendedor que faz hospitais privados, ou universidades privadas que visa o lucro

não é negócio social e temos que perfeitamente perceber isto, e em Portugal perdemos esta capacidade de distinguir isto, transformamos num povo um bocado cego perante estas diferenças. (E1)

Como referem Roger & Osberg, (2007) o empreendedorismo social é visto como vital para a evolução das sociedades, como o empreendedorismo é para o progresso da economia. A questão está em encontrar a distinção e o equilíbrio entre o que representa o lucro e o que deve ser entendido como negócio social e a sua missão. Não poderá existir discórdia no que diz respeito à missão social de cada ação. A preocupação, como é referido pelos autores, está numa ação cada vez melhor e futura para contribuir para o desenvolvimento humano face à evolução do mundo, assim como o progresso dos sistemas e estruturas que potenciam as políticas e as formas de governação. É neste ponto que distinguimos claramente ações que têm uma intenção que pretende o lucro, utilizando meios sociais com as ações em que o propósito não é a acumulação de mais-valias, mas sim, reinvestir os meios, sejam eles económicos, sociais ou ambientais, em missões sociais e cujo objetivo seja a resolução de um problema social e a promoção do potencial humano. Esta ideia está ligada com o que Lévesque (2002) desenvolve em termos de tipologias de empreendedorismo, o capitalista, o social e o coletivo. Destas formas, o empreendedorismo capitalista, está associado com o mercado e a regulação e concorrência do mesmo. Já o empreendedorismo social está associado com a mobilização de recursos a partir de uma visão com o intuito de criar um projeto, conseguindo a partir da inovação social transformar o que se apresenta como uma ameaça em oportunidade de mudança e modificação social. A partir desta ação não é criada riqueza para a organização em si, mas gera-se valor para a comunidade, numa lógica de participação e capacitação da mesma (Lévesque 2002, p.13).

#### *4.1.2 Governabilidade e Sustentabilidade do projeto*

A dar continuidade ao entendimento do projeto, o eixo 2, permitiu perceber como é que após a construção e estabilização do projeto é assegurada a sua governabilidade a nível interno e externo. No que diz respeito à sua aplicação no terreno foi possível entender que a existência de uma **coordenação do projeto** foi fulcral para a orientação dos participantes internos ao projeto e às

entidades externas ao mesmo. Num primeiro momento existiu a doação da quinta, e entre avanços e recuos a definição de parcerias, nomeadamente com a Câmara Municipal, foi possível definir os espaços públicos e privados, implementando ações concretas para ambos em relação aos espaços disponíveis,

Antes de chegarmos à implementação do Parque biológico da Serra da Lousã, houve a divisão da quinta digamos em duas partes, uma parte foi cedida, ... entretanto também houve alterações políticas novamente, na Câmara Municipal com novos, com uma nova equipa... metade da quinta foi cedida, metade da Quinta da Paiva foi cedida ao Município para gestão e investimento independente e nessa metade e nessa metade, Parque de Lazer da Quinta da Paiva estão infraestruturas de lazer, como um parque de manutenção, uma piscina descoberta, campos de jogos, um parque de merendas, um parque infantil, da área privada, e a outra parte seria a nossa, área privada, onde criamos o Parque Biológico da Serra da Lousã, que está dentro, todos os equipamentos estão dentro de uma cercados, estão dentro de uma cerca, em que o acesso é mediante uma bilheteira, temos o hotel, o restaurante, as oficinas, como são áreas de serviço e estão viradas para o exterior e que não implicam a entrada do parque biológico da serra da lousã... estão fora do cercado no entanto, na área privada na exploração e investimento da área privada.  
(E2)

Entre a implementação do projeto em 2009 até ao ano corrente o projeto conseguiu evoluir em várias etapas e em várias espaços de atuação, como a construção do Parque Biológico, a dinamização de um Centro de Informação, do Museu Vivo de Artes e Ofícios Tradicionais, com oficinas de artesanato e loja de venda ao público, do Museu da Tanoaria, do EcoMuseu, do Espaço da Mente, da Vida Selvagem de Portugal, da Quinta Pedagógica com Centro Hípico, do Reptilário, do Labirinto de árvores de fruto, do Restaurante e Museu da Chanfana e do Hotel Parque Serra da Lousã. A equipa de trabalho assumiu-se como uma,

Equipa conjunta... a coordenação era mais pelo presidente da administração o Dr. JR<sup>42</sup>, ele fazia esse papel... porque estamos a falar por exemplo a Engenheira G. responsável era a coordenadora da área dela e do equipamento e aqui juntavam um pouco de todas as áreas não é... toas as áreas e coordenações, coordenação... a instituição tem efetivamente áreas de coordenação, tem a área de formação e emprego, tem a área da doença mental e deficiência, tem a área do equipamento, a área da infância, juventude e cultura, portanto tem uma serie, só que a

---

<sup>42</sup> Os nomes durante as citações das entrevistas referenciados foram ocultados de forma a garantir o anonimato.

Quinta, o Parque Biológico a Serra da Lousã e a Quinta da Paiva estava digamos que está transversal a todas estas áreas...(E2)

Em relação à equipa de trabalho direcionada para os utentes integrados no projeto contam com uma equipa de psicólogos, assistentes sociais, médicos, que acompanham em termos de saúde em consultas ao exterior e no que diz respeito às suas atividades diárias, de forma a prestar um acompanhamento próximo. A este aspeto acresce a **participação *in loco*** no projeto por parte dos utentes, já que conforme as suas capacidades foram encontradas funções, formalizadas num horário laboral que faz parte da lógica de inclusão profissional, sendo que os participantes, aquando da implementação do projeto, já estavam selecionados, sendo a maior parte dos utentes da instituição,

Estes utentes à partida eles já existiam na instituição... por exemplo temos as oficinas de artesanato onde uma grande parte deste utentes estão em ocupação, já funcionavam na instituição a segunda parte do projeto, é quando há este desbloqueio, a segunda parte é transferir as oficinas de artesanato para aqui, são centro de atividades ocupacionais, centro de atividades ocupacionais que foram aplicadas às áreas de turismo mas também de serviço ao exterior, qualquer uma daquelas oficinas pode lá chegar e fazer uma encomenda, por isso elas estão fora do cercado do Parque Biológico embora sejam integrantes no projeto mas não é preciso pagar o ingresso para aceder a elas, porque elas existem para um serviço ao exterior e têm como mão-de-obra estas áreas ocupacionais, este centro de atividades ocupacionais a funcionar. Portanto isso foi numa segunda fase a funcionar, os utentes já estavam escolhidos, selecionados. (E2).

Nota-se que numa fase inicial os utentes têm uma orientação mais redobrada, uma vez que têm de entrar numa rotina laboral, os monitores e técnicos designam de reforço positivo e entrar numa rotina em que a orientação evolui noutros sentidos. É importante realçar que o papel institucional está na **dinâmica de trabalho** do projeto no qual a relação entre técnicos e utentes é vista de igual para igual, o que contribui para o desenvolvimento de relações profissionais duradouras e de confiança, otimizando o trabalho:

(...) rotinas de horário, têm de ser as equipas técnicas, monitores, a insistirem, a falar, a valorizarem, o reforço positivo, portanto, e para que entre na ... para que entre na rotina, para que a certa altura entre na vida deles, portanto e podemos dizer que a grande maioria, chegam... chegam a uma fase que efetivamente que já têm essa essa rotina inerente!(E2)

(...) nem que haja em termos laboral, isso respeito pela hierarquia laboral, mas a pessoal, é uma relação de igual para igual, em que pese qualquer

limitação que tenha, por exemplo, o nosso oficial de contas é uma pessoa que tem paralisia cerebral, mas é uma pessoa com quem eu tenho exatamente igual ou às vezes até muito mais próximo com outros colegas.(E2)

É a partir desta coordenação do projeto que é entendido, como refere Beaufre (1963), que a estratégia representa o alcance de objetivos fixados a partir de determinados princípios, utilizando da melhor forma os meios<sup>43</sup> que estão disponíveis. É esta dinâmica de trabalho e de ações que permitem confirmar que a estratégia faz parte de todo este processo de empreendedorismo e inovação social. Existe a necessidade de criar uma orientação, um plano, para desenvolver o projeto. A sequência dos acontecimentos revela uma estratégia e um pensamento estratégico para obter os objetivos pretendidos. É a segurança de definir um planeamento estratégico, que segundo, Bryson (2011), tem uma utilidade na recolha, análise e sintetização de informações a considerar a sua significância estratégica e enquadrar escolhas possíveis; a produção de juízos ponderados entre decisão-chave, metas, estratégias e ações, juntamente com iniciativas complementares, programas e projetos, ou mesmo modelos globais organizacionais; enfrentar os desafios organizacionais chave agora e num futuro previsível; reforço da aprendizagem organizacional contínua e a criação um valor duradouro significativo (Bryson, 2011, p.14). Isto é, dentro dos avanços e recuos, da diversidade de equipa, na delegação de tarefas e ações que o planeamento está subentendido como desenvolvimento da ação. Elementos, como a coordenação do projeto, a participação e a dinâmica m que o trabalho é desenvolvido são todos meios e recursos para conseguir cumprir os objetivos desejados. É no fundo o que o autor designa do *ABC do planeamento estratégico*, A) onde estamos e os meios que estão disponíveis, B) onde desejamos chegar e C) como chegar lá.

O contexto do projeto representa uma dimensão essencial em que **o espaço do projeto** constituiu um elemento fundamental no seu desenvolvimento e na **inclusão social** dos utentes. O fato do projeto estar inserido num ambiente natural permite uma predisposição maior ao trabalho e à inclusão participativa dos mesmos. Isto é a inclusão social está presente na participação ativa

---

<sup>43</sup> O alcance de meios é possível na medida em que existe uma diversidade de ações e atores envolvidos, “a arte vai consistir em escolher os meios disponíveis e em combinar a sua ação de forma a fazê-los convergir para um mesmo resultado psicológico, suficientemente eficaz para produzir o efeito moral decisivo” (Beaufre, 1963, p.39).



conforme a prestação laboral e na valorização dos produtos e do trabalho produzido,

(...) a grande maioria pode eventualmente e até consideramos e está comprovado que é terapêutico, há muito menos crises, menos medicação, e porque o ambiente natural, é naturalmente integrador, não é?! É a descompressão, e estes utentes, acabam por estar a desempenhar funções, que estão, foram habilitados a fazer, e só fazem mediante aquilo que conseguem fazer, portanto não são forçados, não têm objetivos propriamente ditos (E2)

Têm de ser participativo, porque se não eles não colaboram, não é? Portanto toda a atividade deles, eles têm de sentir que é valorizada, e ela é valorizada, porque é vendida, até é vendida, sabem que há, aquilo, eles próprios recebem, a determinada altura nós somos o único centro de atividades ocupacionais onde eles têm remuneração, eles têm um prémio de bolso, porque normalmente, em centros ocupacionais não existe essa perspetiva, é paga, para eles (E2)

A sustentabilidade constitui a última dimensão deste segundo eixo de análise, em que foi entendida a sustentabilidade a nível **económico, social e ambiental**. A primeira está ligada pela receita através das bilheteiras, pagamento de ingressos e atividades, restaurante, loja de artesanato, apadrinhamento de animais, donativos/mecenas, acordos com a Segurança Social e IEF, tendo sempre na retaguarda a entidade promotora como possível fonte de financiamento. E também aos próprios utentes como foi referenciado recebem um valor conforme a sua atividade laboral,

(...) recebem o prémio e bolso, pelo centro e atividades ocupacionais, porque, eles produzem, eles são produtivos, produzem de acordo as suas competências, de acordo com aquilo que podem fazer e sem qualquer tipo de pressão. Portanto, esta valorização profissional também é uma valorização pessoal, não é? Portanto, eles, de fato são chamados a participar, porque estão num processo laboral, onde estão integrados, estão completamente integrados! (E2)

A sustentabilidade social está vinculada, ao desenvolvimento de relações pessoais e sociais, está implícito no processo desde o início do projeto no envolvimento de entidades e técnicos na construção do projeto e a integração dos beneficiários no projeto. É neste contexto que o sentido do valor social está

relacionado na medida em que o valor está presente nas relações sociais, na confiança e no compromisso que é estabelecido entre todos os atores envolvidos no projeto, como refere, Andrea Bassi (2015) o valor social reside num valor dos laços e no bem relacional que representa. Está aqui presente a não apropriação das coisas e sim nas relações entre pessoas envolvidas e na troca com um valor emocional. Pode ser definido como o aumento da quantidade e qualidade da relação significativa das relações sociais, devido às atividades da organização ou a diminuição do consumo de relacionamento significativo dessas relações correlacionados com a maneira de agir na organização. Este valor pode variar sobre o seu impacto em diversos níveis, individual, social entre outros.

Para nós, para nós... é um crescimento, sabe porque quando nós não lidamos com este tipo de público, nós por mais que não queiramos ser discriminatórios, nós tendemos a olhar para eles, como se eles fossem diferentes, mas efetivamente eles não são diferentes, porque nós vivemos com eles, e vivemos de igual para igual(...) uma das minhas grandes preocupações, era quando eu olhasse para alguém com deficiência, o meu olhar a forma estaria no meu olhar, se o meu olhar ia ser interpretado como sendo, a um olhar de pena, ou um olhar de desdém, não é... e então o melhor... era desviar o olhar, e era isso que acontecia muitas vezes, mas isso rapidamente foi colmatado por... a... por parte... eles próprios nos incluíram, o diferente era eu em determinada altura, senti que o diferente era eu, porquê... porque depois o próprio colega que tem qualquer tipo de limitação, ele próprio nos integrou, e hoje em dia, nós fazemos até, imagine alguém com deficiência, eles são autónomos, estão integrados laboralmente, e nós tratamos de colegas para colegas, independentemente de ter formação superior ou não, é de colega para colega não há...(E2)

Quem nos visita contata com pessoas que no dia-a-dia muitas vezes não contata e percebe que elas estão integradas laboralmente, e que estas pessoas são tao válidas quanto qualquer um de nós, ...(E2)

A sustentabilidade ambiental está associada à preservação de espécies naturais e raras e na ligação entre associar no espaço natural, uma vertente humana que tem um dimensão importante para o projeto, na medida em que é

visto como terapêutico e como potenciador para o desenvolvimento do potencial humano,

(...) nós privilegiarmos a fauna e o património Português, nós não temos aqui um zoo normal, nós temos aqui um zoo que tem espécies selvagens nacionais, que existem e já existiram, ou que estejam em via de extinção, a nível de território nacional. A quinta pedagógica tem espécies portuguesas, tem raças portuguesas, o património é um património e leitura, local, regional, nacional. Portanto temos esta vertente.

Ao que foi percebido a sustentabilidade do projeto é transversal às três dimensões vistas como essenciais no desenvolvimento de qualquer projeto. O desenvolvimento de uma sustentabilidade social, económica e ambiental, permite como refere Nascimento (2012), uma noção e consciência do que é a justiça social perante uma ação hoje sem causar nocividades a outros e no futuro. Representa pois um compromisso de lealdade no pensamento sobre as consequências de todas as ações que produzimos hoje e fazer ilações destas a longo prazo. As dimensões estão interligadas, a ambiental está relacionada com um modelo de produção e consumo que possa garantir a preservação dos ecossistemas para manter uma capacidade de resistência. A económica está vinculada com o equilíbrio entre a produção e consumos tendo em conta os recursos naturais. E a dimensão social, numa lógica de uma sociedade que seja consideravelmente sustentável tendo em vista um espaço em que todos os indivíduos tenham as condições básicas asseguradas para uma vida digna (Nascimento, 2012, p.55). Logo, está relacionada com a construção de valores tendo por base a igualdade de direitos e a solidariedade coletiva. É numa outra perspetiva o que refere John Elkington, quando destaca uma teoria de *triple bottom line*, colocando em evidência os fins lucrativos de uma empresa ou de uma organização, as dimensões do ambiente e a dimensão social. Isto é, deve encontrar um equilíbrio, o modelo requer que qualquer organização tenha um objetivo não só económico, social ou ambiental, mas sim a união das três componentes produtora de desenvolvimento sustentável.

Contudo, esta sustentabilidade está vinculada ao projeto o que se pode designar de uma ação híbrida. Isto é, o projeto na sua totalidade apresenta uma dinâmica que mistura vários segmentos que dão luz à criação de um bem

comum, envolvendo uma dimensão ambiental, social, económica e organizacional a partir de vários meios em troca de relações entre e com vários setores. Como refere Ferreira, “em muitas organizações existe um sistema que é dominante, mas nas organizações híbridas nenhum dos sistemas prevalece em termos de determinar as suas operações principais” (Ferreira, 2009, p.185). Ou seja, a prevalência de um fluxo entre os vários setores cada um assumindo um papel de troca favorece a que a ação seja desencadeada. A par esta ideia quer-se chegar à perspectiva de que a sustentabilidade deve estar agregada à missão organizacional. Isto é, a oportunidade de avaliar a pertinência relativa a projeto ou ações a decorrer numa Organização do Terceiro Sector, a partir do “*matrix map*”. (Bell et al como citado in Albuquerque & Ruela, 2016, p.108). Por sua vez, este mapa ajuda a identificar em que posição o projeto se encontra e quais as escolhas estratégicas em relação à sustentabilidade. Passando a explicar, o modelo avalia conforme quatro critérios: adequabilidade, eficácia, alavancagem e classificados em quatro posições distintas: “projeto – estrela” (oferece um alto nível de impacto e rentabilidade, deve conforme a missão receber maior investimento em tempo e recursos), “projeto a repensar” (projeto fraco com baixa rentabilidade e impacto, deve repensar escolhas em consonância com os objetivos e missão da organização), “projeto missão” (tem um impacto elevado mas uma rentabilidade baixa, concebidos como a “alma a intervenção”) e “projeto de fundos” (projeto com atividades/serviços pagos para a angariação de ativos). (Bell et al como citado Albuquerque & Ruela, 2016, p.108).

Contudo a ideia inerente é que as,

“As OTS<sup>44</sup> devem pois ser geridas por referência à sua missão e não de acordo com as vicissitudes do financiamento (...) não deve estar apenas a procura de novas fontes de financiamento, mas a necessidade de questionar e intervir sobre o contexto político e financeiro que influencia (e condiciona) a sua atuação” (Albuquerque & Ruela, 2016, p.110).

Isto é, a alavanca para a gestão do projeto no que respeito a avanços e recuos deve ser ter em conta a missão da organização sendo o pilar que desencadeia e dá rumo às ações, atividades e projeto que se constroem. A esta

---

<sup>44</sup> OTS: Organizações do Terceiro Setor

gestão mais estratégica cabe todos os atores interessados, sejam internos ou externos à organização e que de forma direta ou indireta influenciam o desenvolvimento do projeto. Os meios sejam sociais, políticos, institucionais ou financeiros devem ser pensados, repensados, negociados pelas partes envolvidas antes da passagem à ação. Estes elementos aliados à missão consistem na criação de um sistema de ação mais amplo e em rede.

#### *4.1.3 Impacto e produção de valor social*

A última dimensão de análise corresponde ao eixo 3 em que o impacto social do projeto é possível identificar a três níveis, pessoal, social e organizacional. O pessoal através das **alterações das rotinas**, do **desenvolvimento pessoal** a nível da responsabilidade em cumprir as suas funções e no **desenvolvimento de competências**. Estas competências muitas vezes foram desenvolvidas durante a integração no projeto, outras por aprendizagens já apreendidas por gerações.

O horário é das nove... mas os funcionários têm que vir cá... e depois vão nos buscar a casa... que eu estou em casa... e quando são nove ... nove e um quarto.. nove e vinte é que nos vão buscar a casa... (B1)

(...) aprendi aqui...(B2)

Porque gosto de cá estar... (B2)

Eu aprendi com o meu avô... na altura o meu avô estava cá e eu estava la em baixo na fundação... e chamaram-me para cá aprender e vim para cá... (B3)

Mudou para melhor.(B3)

Eu conhecia como tinha o tear em casa... eu já sabia que eu aprendi com vinte um anos. Fui tirar um curso assim ... foram dezasseis tardes... e pronto como a senhora ficou de baixa eu fiquei e pronto...(B4)

Entre muitas tinha mais pessoas com mais estudos do que eu ... mas eu tinha a experiência pronto... chamaram-me tive dois anos na empresa de inserção... como tive muito ano sem emprego, estive na empresa de inserção... tive dois anos... ao fim de dois anos acabou o contrato... como já sabiam que eu tinha um tear... e nas minhas horas vagas tinha um tear para fazer... chamaram-me para aqui... porque a monitora que estava cá era muito idosa e estava muito doente (...) ela esteve de

baixa... só que entretanto a senhora meteu os papeis e ficou reformada, e fiquei (B4)

Foi uma coisa muito boa. Porque é assim, eu falo por experiência própria, porque também tenho um filho com 60% de incapacidade... e se não fosse aqui eu não estava empregada... e ele também não estava empregado. Por isso também está no mesmo projeto. E é um projeto que abrange muita gente, com dificuldades. E dá emprego àqueles que noutro lado não tinham... não davam... porque o meu filho o único que tem é a 4ª classe já feita cá na instituição, porque não conseguiu fazer lá fora, no ensino normal, ninguém lhe dava emprego nenhum...(B4)

O impacto social é reconhecível a partir do desenvolvimento de **competências relacionais** e **construção de relações sociais**. Este fato foi observável<sup>45</sup> durante a recolha de dados uma vez que os utentes demonstraram a facilidade com que se relacionam com os outros e as relações que foram construindo ao longo do tempo,

Traz a convivência com as pessoas... muito mais no verão junta-se muito pessoal... muito mesmo... e ao Domingo... eu também venho ao Domingo... (B1)

Gostam... e veem aqui ao pé de mim.. Conversar comigo e ver o que eu tou a fazer. (B2)

...a integração e o convívio... (B3)

Eu acho que não há menos bom... eu acho que não... aqui nós estamos abertos todos os dias também aos domingos e aos sábados vem muita gente e tudo é pela positiva e não pela negativa. Portanto não deve ter pontos fracos, digo eu. (B4)

Sim... sim... e temos outra convivência... não é estar fechada dentro de casa não é... apesar de que o meu apartamento tem duas varandas... não é ... é outra convivência...(B1)

Este desenvolvimento de competências pessoais e relacionais está associado ao que Putnam designa de capital social - redes que representam uma reciprocidade nas ações. Isto é, a confiança social, que facilita a coordenação para o benefício mútuo, combinando três componentes: obrigações morais e normas, valores sociais (especialmente de confiança) e redes sociais que têm como base a noção de cidadania, a confiança, a solidariedade, a tolerância, o compromisso cívico; a igualdade política; as estruturas sociais e a cooperação (Putnam como citado in Siisiäinen, 2000, p.2).

---

<sup>45</sup> Esta observação foi registada a partir do diário de bordo (ver anexo 4)

A nível organizacional o impacto é visto pelos **benefícios institucionais** no sentido da partilha de responsabilidades e funções entre monitores e utentes, manutenção dos espaços do parque e na criação de produtos, assim como na **relação intra-organizacional** que é vista por ambas as partes por igual.

Fazer também... também faço... orientar o que eles não sabem... os fios e por e a tirar teadas... no fim dos tapetes estarem feito sou eu que os acabo... que eles não conseguem... fazer as bainhas, apertar essas coisas assim... isso é tudo comigo. (B4)

... não há cá monitores e utentes é tudo igual. (B4)

Estes benefícios institucionais, como Andrea Bassi (2015) defende, representam um valor social “acrescentado” às organizações. Isto é, o valor social que reside no valor dos laços e no bem relacional que representa. É definido como o aumento da quantidade e qualidade da relação significativa das relações sociais. Está presente nesta relação horizontal entre utentes e técnicos, por exemplo. Este valor social varia o seu impacto em diversos níveis. A nível individual, relaciona-se com autoconfiança, participação dos indivíduos (representa a responsabilidade); como verificamos a partir da alteração da rotina dos utentes. A um nível meso, relaciona-se com a instituição, onde as relações inter organizacionais estão presentes.

Por fim, acresce o conhecimento do impacto do projeto na comunidade em geral, de forma a perceber qual a sua abertura à comunidade e vice-versa. A concretização da sessão do Grupo Focal revelou a perceção da comunidade no que diz respeito à visão da **inclusão social** dos utentes no projeto, a **relação**, e **proximidade** que o projeto tem entre os utentes e a comunidade. Deste modo, na diversidade das opiniões, conforme os objetivos da sessão, a maior parte considerou o projeto é inovador, no sentido de representar em primeiro lugar uma sustentabilidade organizacional e então depois desenvolver um projeto que possa dar funções aos beneficiários para que se sentam úteis. Inovador no sentido de comportar uma dimensão ambiental, uma vez que, existe um parque com animais selvagens e também por integrar pessoas que são normalmente excluídas da sociedade de forma que possam aplicar os seus conhecimentos e capacidades de acordo as suas limitações. A discordância em não ser um projeto inovador é referente á existe de outros espaços como é referido, a Conraria/Monte Mor em que as condições são semelhantes segundo a opinião

da participante<sup>46</sup> do grupo focal mas não existiu ninguém a nível pessoal ou algum agrupamento de instituições que criassem um projeto parecido.

Eu acho que é uma excelente ideia, é pena que segundo eu sei, é única, pelo menos por enquanto. Acho que é excelente, porque normalmente, o ponto de partida para cuidar deste tipo de pessoas, os lares e assim, tentar ocupar o tempo, mas, eles não se sentem assim tão úteis. Acho que o essencial aqui é isso, primeiro criou-se sustentabilidade para a instituição e depois tão a dar uma função a uma pessoa, que acaba por se sentir útil, acabar por ter uma função na sociedade que se calhar noutro sítio não ia sentir isso, eu acho que até isso pode ajudar aquela pessoa. Acho que é importante. (P1)

Inovador, inovador não é... porque nós já temos a Quinta Biológica e a Quinta da Conraria, que vai um bocadinho de encontro. (...) Este projeto é inovador no sentido de ser efetivamente o Parque Biológico, que já existia e juntarem o útil ao agradável, no sentido de dar formação, trabalho, ocupação, a quem de outra forma se calhar não seria tão fácil de inserir. Dar sustentabilidade, porque ter um projeto destes não é fácil, por muitos financiamentos que existem. Este parque foi financiado por Fundos Comunitários Europeus, .... Mas os fundos acabam, não é? Depois tem de ser autossustentável, e eu acho que a forma como ele está organizado, poe não ser inovador de todo, mas naquela região é, na região de Miranda, porque não havia nada (...) Mas sem dúvida que este é um exemplo a seguir. Inovador não é, ... mas que é exemplar sim! (P5)

É inovador... é... sim... se fosse em minha região... aqui já há... mas eu não conheço a realidade portuguesa. Mas eu acredito que este tipo de projeto, infelizmente na minha região não há, a integração que é feita, é apenas profissional, e também eles têm um centro de apoio, têm todo, não... que ainda tá um pouco limitado, tem um suporte, mas assim, este tipo de integração não (P6)

(...) que é o que eu ia dizer a seguir... que é o fato de ser, algo ambiental, relacionado com o ambiente, que traz inovação ao projeto... não tanto a integração com pessoas com deficiência, porque, eu sou da Lousã... e sei por exemplo, o caso da Fábrica do do... das peças em barro, que também integra pessoas com deficiência, que é o projeto com algum sucesso... portanto... acho que não é a integração de pessoas com deficiência mas sim... a questão ambiental que traz mais novidade áquilo... (P2)

---

<sup>46</sup> Na opinião desta participante só é inovador no sentido de ser desenvolvido em Miranda do Corvo porque não existia projetos deste género.



De igual modo foi perceptível a partir das opiniões que o projeto está bem conseguido a nível estrutural, no problema social a que responde, no contexto em que está inserido na diversidade de dimensões que consegue agregar nomeadamente na sustentabilidade económica, social e ambiental.

Para além deste projeto visar os destinatários diretos que estamos aqui a falar, também tem um impacto positivo nas famílias, que são os destinatários indiretos, em quem cuida deles.(P5)

Precisamente pelo fato das pessoas com deficiência ou doença mental terem o problema de integração na sociedade. Acho que o Parque junta o útil ao agradável porque permite que estas pessoas tenham um papel ativo na sociedade, permitindo não só ... aplicarem alguns dos seus conhecimentos e tornar as suas limitações... dar um pouco... das suas capacidades dentro das suas limitações que permitam a... tratar da manutenção do parque, participarem em várias atividades que de outro modo na nossa sociedade que infelizmente ainda existe esse preconceito, não teriam oportunidade para fazê-lo... e acho que o Parque... a ideia associar o Parque... acho que foi uma boa iniciativa...(P3)

É a mudança de saída... a condição de necessitado para integrado... é difícil para quem trabalha com eles e para quem vai auxiliar, é difícil para eles também... porque acredito que existam... não posso fazer comparação da realidade portuguesa porque tá limitado ao espaço universitário, mas assim, existem alguns pelo menos agora... tem uma grande mudança... que desde pequenos eles estão sendo integrados... (P6)

Chegou num ponto importante... dar um pouco de si...é... a intervenção que está sendo, que é feita na minha região, como estava mencionado a respeito de integração profissional, acabando dando um pouco de si, dão o seu trabalho, o seu tempo... dão a sua hora... em troca de uma remuneração. E eles acabam seguindo regras e rotinas, que são comuns a todos. Num projeto como este onde é feito... eles passam a cuidar de algum coisa, a cuidar de um animal que está precisando assim como eles, então eles estão dando um pouco de si, este tipo de desenvolvimento, se torna, a assistente social fala melhor do que eu, se torna social, psicológico para eles, é muito melhor do que simplesmente colocá-los dentro de uma empresa onde eles vão ter que seguir aquela regra (P6)

Segundo a percepção da comunidade em relação ao projeto admite-se, em vários discursos, que inclui os participantes na sociedade de uma forma participativa e que incentiva a uma responsabilidade e compromisso por parte

dos mesmos face à organização e à comunidade em si. O impacto pessoal, social e organizacional discutido anteriormente estão aqui presentes nas várias opiniões. O projeto consegue atingir e desenvolver competências a nível individual de quem participa, mas ao mesmo tempo consegue ter um envolvimento direto com a organização e com a comunidade devido ao seu contexto específico e à dinâmica estrutural do próprio projeto. Contudo em relação à opinião sobre este tipo de projeto as conceções são diversas e tocam em assuntos ligados essencialmente a financiamentos e interesses individuais e da vontade de pessoas ou coletivos que queiram construir este tipo de projeto e que resulte da mesma forma.

Eu acho que este parque primeiro foi muito bem pensado, porque tem muitas fontes de rendimentos, e tá tudo muito bem organizado, que é o que funciona melhor ali... eu acho o que é mais complicado é criar outro projeto do género deste e que resulte tao bem...porque não sei.. se fosse fácil já haviam mais...(P1)

(...) eu acho que lá está... que eu acho que é um projeto, que dá trabalho, dá que é de grande responsabilidade é... que é necessário que as entidades responsáveis, tenham a plena consciência de assumir este compromisso, sem dúvida, e que também têm de ter consciência que os financiamentos podem não vir a tempo, e tem que haver uma entrada de dinheiro, e o que na grande maioria e eu estou no terreno, não há...(P5)

Infelizmente eu ainda acho que existe muita cultura, e falo por experiencia de terreno, é melhor vingar sozinho do que vingar em conjunto, eu sou apologista do trabalho em rede, consegue mais objetivos do que o trabalho isolado, e se pudermos juntar a outras instituições, e como estamos a fazer aqui... estamos a olhar para isto de forma diferente...(P5)

Foi jogo de interesses da parte da autarquia local, porque precisou da ADFP, a ADFP também viu neste projeto, de trabalhar os seus utentes, dar—lhes uma ocupação, mas acima de tudo dar-lhes a capacidade e o sentimento que são úteis, isto é o que é mais importante... foi um jogo de interesses que funcionou bem e que está a funcionar bem... a Quinta da Conraria... é exatamente a mesma coisa ... pertence à Integrar e é amplamente apoiada...(P5)

## 5. CONCLUSÕES

O sentido de perceber o empreendedorismo social consiste em perceber o quanto o fenómeno está relacionado com iniciativas e organizações que pretendem encontrar soluções para resolver problemas sociais que existem. A sua verdadeira essência passa pela transformação social. Esta mudança social pode produzir pequenas alterações num prazo mais restrito, mas a longo prazo pode permitir desenvolver e provocar grandes mudanças. Como Alvord (2002) menciona, o objetivo é produzir pequenas mudanças a curto prazo que possam refletir-se nos sistemas já existentes, estimulando mudanças a longo prazo. Está associado à noção de estratégia e de sustentabilidade, atuando através da compreensão do sistema social como um espaço amplo. Esta mudança está presente em quatro aspetos essenciais: 1) na natureza da inovação, 2) na replicação ou expansão da resolução do problema, 3) nas características dos líderes organizacionais/institucionais 4) na sustentação dos impactos para transformar sistemas maiores (Rondinelli como citado in Alvord, 2002, p.5). A interligação e a prossecução destes aspetos estão presentes na aprendizagem numa lógica sistémica pelos indivíduos e pela organização.

Como refere Gutiérrez (2009), estes processos de inovação social estão ligados a um conjunto de ações endógenas ou exógenas com o objectivo de melhorar o bem-estar e a coesão social com vista a um resultado através de um sistema de rede. As inovações sociais são geradas a partir de quatro dinâmicas que facilitam o processo: dinâmicas mentais, instrumentais, atitudinais e sociais. Os processos mentais estão relacionados com o desencadeamento da criatividade e o pensamento divergente. Os processos atitudinais estão relacionados com a forma de processar a informação, a abertura, a tolerância e o risco. Isto é, a predisposição para estar aberto a novas visões, horizontes e perspetivas. Os processos sociais que correspondem à multidisciplinaridade e diversidade, sendo que esta variação canaliza e potencia a geração de ideias. E os processos instrumentais que representam as possibilidades de consistência para a inovação, o trabalho em rede, sendo um elemento primordial para a cooperação (Gutiérrez, 2009, p.25).

É neste sentido, e a partir destes aspetos, que o projeto do Parque Biológico da Serra da Lousã se considera uma experiência inovadora em

termos de sustentabilidade e produção de valor social. O projeto está organizado estruturalmente pela Fundação ADFP, contando com uma trajetória entre conceção, implementação e impacto ao longo do tempo desde 2009 com avanços e retrocessos que permitem pensar e racionalizar as suas ações e quais as metas que pretendem todos os anos cumprir. O projeto está em constante atualização conforme a evolução do tempo e do espaço. A natureza da inovação social está presente nesse mesmo aspeto, em dar continuidade ao projeto, pensar em estratégias e ideias novas que possam ser aplicadas e que contribuam para o desenvolvimento pessoal, social e organizacional. A replicação está assim associada uma vez que ao longo do tempo, conta com novos espaços com vista sempre à resolução do problema associado. O projeto em si, tem início com um centro hípico e conta hoje com um Centro de Informação, Museu Vivo de Artes e Ofícios Tradicionais com oficinas de artesanato e loja de venda ao público, Museu da Tanoaria, EcoMuseu, Espaço da Mente, Vida Selvagem de Portugal, Quinta Pedagógica com Centro Hípico, Reptilário, Labirinto de árvores de fruto, Restaurante e Museu da Chanfana e Hotel Parque Serra da Lousã. Atualmente defende uma ideologia como foi referida ao longo do estudo, de *Trivium* dedicado à liberdade, igualdade e fraternidade, sendo que o *Parque Biológico* representa o corpo da igualdade do Homem perante todos os seres vivos, o *Espaço Mente*, o desenvolvimento da mente e a liberdade de pensar e o *Templo Ecuménico* representa o espírito e a fraternidade, independentemente da fé de cada pessoa. Outro fator essencial é a relação, a dinâmica e a coordenação interna e externa ao projeto. As relações criadas, como redes externa de apoio ao apoio são igualmente importante às relações que são desenvolvidas a nível interno. A relação horizontal que foi observada entre utentes e técnicos contribuiu para o envolvimento participativo e de lealdade do projeto, corresponde ao terceiro aspeto, das características dos líderes. A sustentação dos impactos passa em parte pelos mecanismos de sustentação e pela ligação de todos os aspetos anteriores, pela inovação, a resolução do problema e das relações estabelecidas ao longo de todo o processo de construção do projeto.

Deste modo, a conceção do projeto de empreendedorismo social destaca-se pela abordagem ao problema, no sentido do olhar e da motivação em que é construído. A ação tem de ser contínua e tem de envolver vários atores para

que possam fazer face ao problema, neste caso, a criação de postos de trabalho constituiu a forma mais direta. A sua edificação passou por vários processos de avanços e retrocessos o que mostra as dificuldades mas também as potencialidades que um projeto deste tipo acarreta. As estratégias neste contexto são fundamentais para definir a governabilidade do projeto. Sendo que a inovação é encarada como a sequência de acontecimentos que possam acompanhar a evolução do projeto. A sua missão também é vista como o ponto de partida para a definição não só das ações e iniciativas como do respetivo fundamento. É importante definir que o empreendedorismo social não deve ser aplicado numa lógica de lucro, mas sim num reinvestimento no problema social subjacente. Essa é uma das diferenças entre o empreendedorismo empresarial, que visa o lucro per si, e o empreendedorismo social, que pretende uma transformação social. O projeto assenta na verdade numa conjugação híbrida entre respostas de tipo lucrativo (“*money tree projects*”, de acordo com o *matrix map* de Bell et al, como citado em Albuquerque & Ruela, 2015), que permitem alimentar as respostas sociais, potenciando, e não destruindo, a lógica de valor social que o anima.

Em relação à implementação do projeto, a coordenação do mesmo foi essencial desde a sua conceção até à estabilização do mesmo. As negociações entre entidades públicas e privadas foram fulcrais para a sua aplicação no terreno. Sendo que a integração dos utentes e a sua participação representam o cerne do projeto. A sua predisposição em participar cria um compromisso para ambas as partes, existindo uma relação de reciprocidade e de confiança. A inclusão social destes utentes está aqui bem patente na responsabilidade em “dar um pouco de si”, da sua ação ser valorizada e receber em troca uma recompensa por essa ação. Notou-se (nomeadamente por via da observação realizada) que a dinâmica de trabalho e as relações que são criadas são o grande fomento deste facto. Acreditar na capacidade e nas competências dos utentes é o espelho que o desenvolvimento humano vai para além de uma incapacidade física ou mental. Acrescem as estratégias subjacentes ao acompanhamento dos utentes, à avaliação e à criação de atividades e ações. O pensamento estratégico é, no fundo, o pano de fundo para a envolvimento e dinâmica do projeto uma vez que a “arte” está em manusear os meios e os

recursos e tomar as decisões que possam reverter ou provocar acontecimentos possíveis e previsíveis.

Por consequência do pensamento estratégico e de todas as decisões estruturais, a sustentabilidade assume-se como uma dimensão importante no sentido de constituir um mecanismo de estabilização do projeto. A ligação de uma ação sustentada a nível económico, social e ambiental permite que o projeto ganhe consistência e tenha uma visão e abrangência mais ampla em vários setores. Esta sustentabilidade reflete a dinâmica do projeto que não perde o sentido da missão que a organização presta. A existência de uma visão onde a perspetiva é a existência de uma instituição modelo e de reconhecimento nacional e internacional onde a qualidade técnica beneficie de bondade, em que a sua missão passa por investir em pessoas a partir da criação e inovação orientadas para a integração e promoção do desenvolvimento local sustentado, permite a criação de uma série de valores democráticos (como a dignidade, garantia de direitos humanos, liberdade, fraternidade, preservarão do meio ambiente e natureza, igualdade de acesso de oportunidades e de género, justiça e solidariedade), profissionais (inovação, liderança, empreendedorismo social, eficiência, eficácia e qualidade na ação, comportamento organizacional, bondade dos cuidadores, trabalho benévolo, competência e transparência), ética profissional (rigor e responsabilidade social, respeito pelo outro, honestidade, tolerância, flexibilidade, cooperação e entreajuda, respeito pelas regras e normas da organização) e ligados aos utentes (integridade, liberdade, confidencialidade, privacidade e segurança) designam a consistência, a partilha e a oportunidade de associar a outras entidades construindo redes que permitam sustentar o projeto do PBSL e desenvolver outros<sup>47</sup>. É esta agregação entre missão e ação que permite ter um objetivo comum a todas as ações construídas pela organização.

No que diz respeito ao resultado e ao impacto do projeto está bem visível nas alterações das vidas individuais de quem participa no projeto sejam utentes ou técnicos. O envolvimento, a criação de relações e desenvolvimento de competência permite uma ação e uma participação mais ativas, que promovem uma integração efetiva das pessoas. Existem benefícios institucionais, assim

---

<sup>47</sup> Informações retiradas do Código de Ética e Conduta. Fundação Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional, s/d.

como as relações intra-organizacionais são vistas de igual para igual. O verdadeiro significado do valor social criado está presente nestas relações e no desenvolvimento de uma responsabilização, no sentido de dar poder e liberdade para que possam tomar as suas próprias decisões. A comunidade assim o percebe na medida em que a maioria concebe o projeto como inovador e integrador. A liberdade de ação é vista como o elemento diferenciador do projeto, acentuado em vários aspetos, como o contexto em que está inserido, a sustentabilidade do projeto e o reconhecimento das tarefas que são executadas pelos utentes. E integrador na medida em que os beneficiadores são participativos diretos na dinâmica organizacional e diário do PBSL.

A abordagem a este tipo de projetos em que o fim seja a mudança social e a criação de um valor social deve incluir processos de participação na fase de conceção, planeamento e implementação de forma a envolver todas as partes interessadas, incluindo a prospetiva e a sustentabilidade como componentes centrais. Os resultados são consequência deste planeamento. Esta noção de valor, que aqui ostentamos, expressa as qualidades humanas que deve sustentar o desenvolvimento dos processos. Segundo Reeler (2007), estes processos destacam-se na **reciprocidade** sendo considerados um princípio que reconhece a ligação ecológica dos seres vivos, a conexão entre as pessoas e os sistemas que os mesmos habitam e a igualdade que sugere nas relações horizontais que constrói. A segunda diz respeito à **liberdade** sendo uma condição de todo o ser humano, o valor aqui preside à diversidade e criatividade no centro das mudanças. Por último a **igualdade** no sentido em que nenhum ser humano é maior ou menor no seu valor (Reeler, 2007, p.17). Este valor está associado ao valor social pretendido neste estudo; não é a relação nem a mistura objetiva do lucro ou das relações que estabelece, mas uma abordagem no sentido de deixar o indivíduo construir na sua liberdade interior e exterior a partir da sua participação. O conhecimento, a aprendizagem diária, a reciprocidade, a troca de experiências, o desenvolvimento de competências, a adaptação mútua ao contexto, a comunicação e diálogo bilateral representam todo este valor social que conduz a uma mudança objetiva. É esta mudança concreta, que acontece durante o processo, que reflete o valor social, não é uma quantificação, nem a falta de argumentos de que no contexto social, o valor não é mensurável, mas a consciência que este valor é visível a longo prazo e que produz uma melhoria

na vida de grupos identificados como excluídos socialmente a partir do respetivo potencial humano. Então este projeto promove esta mudança, através da participação dos beneficiários não só como beneficiadores do próprio projeto, mas também na inclusão nos processos de conceção e aplicação do mesmo, nas decisões, no consentimento das atividades, assim como na liberdade de construir produtos conforme as suas capacidades, participar na manutenção do espaço e as relações criadas dentro e as que prolongam fora do Parque.

Após a realização do estudo é importante refletir sobre os limites e as potencialidades do mesmo. Partindo da ideia de que a “investigação é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais” (Coutinho, 2011, p. 7), poder-se-á dizer que os objetivos do estudo foram cumpridos. Foi possível compreender em que medida o Parque Biológico da Serra da Lousã se constitui como uma experiência inovadora em termos de sustentabilidade e de valor social. Foi compreendido que o empreendedorismo social se revela como um fenómeno que permite aprofundar dimensões como a inovação social, estratégia e sustentabilidade e que todas estão interligadas entre si no que diz respeito à sua operacionalização. A finalidade em compreender a analogia destas dimensões com a conceção, a implementação e os resultados produzidos pelo projeto foram apreendidos durante a recolha de dados.

No que diz respeito às limitações do estudo poderá ser apontado a noção da complexidade em explicar e demonstrar o significado de valor social, uma vez que este valor não é quantificado, mas sim, vivido e observado nas relações entre todas os elementos que fazem parte do projeto desde o início. Na ação no terreno é visível esta relação e a dinâmica relacional ao nível de empatia, sentimentos e partilha, mas a sua explicação na relação entre a teoria e a prática é uma limitação, porque é complexo explicar situações que são sentidas e desenvolvidas com o tempo, com a aprendizagem e com características sociais e individuais de cada pessoas enquanto ser único. Outra limitação corresponde ao processo de recolha de dados, mais especificamente na aplicação das entrevistas aos beneficiários do projeto. A limitação esteve presente no fato de existir um possível constrangimento em termos de participação quer por ter



sido indicado pelos membros do projeto quer pelo local de realização das entrevistas. Outra limitação foi a inexistência de um pré teste durante a concepção do projeto, este fato não permite perceber qual o ponto de partida para a sua aplicação.

Relativamente às potencialidades, referente às limitações expostas, em relação ao primeiro assunto poderá ser explorado o conceito de valor social associado ao sistema individual de cada beneficiário na medida de compreender e aprofundar o seu contexto individual, familiar, social e a partir destas dimensões perceber em que medida e aspetos estão presentes no valor social. A partir de tal poderá dar luz a outros estudos sobre o impacte em vários níveis. No que se refere ao segundo aspeto a melhorar em estudos futuros será também fazer uma análise antecipada do contexto e das pessoas a entrevistar através de uma convivência maior através de sessões grupais antes da aplicação das técnicas. Da mesma forma poder-se-á desenvolver outros estudo relativamente à comparação deste projeto com outros projetos similares tentando encontrar pontos de ligação ou não em contexto nacional e europeu.

Em jeito de conclusão em termos de opinião pessoal, nenhum trabalho de investigação se designa como acabado e haverá sempre aspetos que dão asas a outras perspetivas, estudos ou pensamentos assim como ajustes ao trabalho realizado. No entanto, como inicialmente foi mencionado, “toda a limitação é oportunidade” (Godet & Dias, 2006, p.133), sendo que deverá sempre existir uma abertura para desenvolver novas competências e capacidades de forma a crescer a nível pessoal e profissional com o fim de construir novos saberes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ André, I. & Abreu, A. (2006). *Dimensões e Espaços da Inovação Social*. *Finisterra*, XLI, 81, 121-14;
- ✓ Alvord, S.H., L. Brown, D. e Letts, C.W. (2002). *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*. Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 15;
- ✓ Albuquerque, C. P. & Ruela, A.F.G. (2016). *Accountability no Terceiro Sector em Portugal. Perspetiva, desafios e oportunidades*. Imprensa da Universidade de Coimbra, p.104-110.
- ✓ Bassi, A. & Vincenti, G. (2015). *Toward n New Metrics for the Evaluation of the Social Added Value of Social Enterprises*. CIRIEC – España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº83, Abril, pp.9-42;
- ✓ Brasiliano, R. A. C. (2007). *Cenários Prospectivos*. *Revista Eletrónica Edição 33ª*. ISSN 1678 – 2496N. Novembro – Dezembro;
- ✓ Beaufre, A. (1963). *Introdução à estratégia*. Edições Sílabo. Clássicos do Pensamento Estratégico;
- ✓ Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations. A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Fourth Edition. Copyright by John Wiley & Sons.
- ✓ Bignetti, L. P. (2011). *As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa*. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1);
- ✓ BEPA. (2010). *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*. European Commission.
- ✓ Braga, Joana. (2013). *Motivações no Empreendedorismo Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
- ✓ Bornstein David; Davis, Susan. (2010). *Social Entrepreneurship. What everyone needs to know*. Oxford University Press;
- ✓ CASES: Cooperativo António Sérgio para a Economia Social. (2011). *Inovação e Empreendedorismo Social. A economia Social nas políticas de Desenvolvimento e de Emprego*. Comissão da União Europeia;
- ✓ Carvalho, M. (2007). *Triple Botton Line*. Mestrado Integrado em Engenharia do Ambiente, FCT – UNL. *Gestão do Ambiente nas organizações*;
- ✓ Comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. (2011). *Plataforma Europeia contra a Pobreza e a*

*Exclusão Social. Um quadro Europeu para a coesão social e territorial.* União Europeia;

✓ Comissão Europeia. (2011). Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece um Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social;

✓ Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática.* Edições Almedina.

✓ Dees, J.G; (2001). *O significado do Empreendedorismo Social.* Versão revista e reformulada. 30 De Maio;

✓ EMES (2010). *Discourses of Social Entrepreneurship – Variations of the same theme?* European Research Network. WP nº10/01.

✓ Emerson, J. (2000). *The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition.* Social Enterprise, Series1 No. 17. Bloomberg Senior. Research Fellow in Philanthropy Harvard Business School Boston, MA;

✓ Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa.* 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed.

✓ Ferreira, S. (2003). *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal.* Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Sociais.

✓ Ferreira, S. (2009). *A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual.* Revista Crítica de Ciências Sociais, 84, 169-192;

✓ Hahn, J. & Andor, L. (2013). *Guide to Social Innovation.* European Commission: Regional and Urban Policy. Bruxelas;

✓ Godet, M.; Durance, P.; Júlio Dias G. (2006). *A prospectiva Estratégica para as empresas e os territórios.* O Círculo dos Empreendedores do Futuro. Cadernos do LIPSOR.

✓ Gutiérrez, A. C. (2009). *Claves para comprender la innovación social.* Em J. Albaigés, A. C. Gutiérrez, A. d. Obra, A. P. Meléndez, J. M. Nuez, & M. A. Salguero, *La Innovación Social: motor de desarrollo da Europa* (pp. 13-40). Sevilla, Espanha;

✓ Lévesque, B. (2002). *Entrepreneurship collectif et économie sociale: entreprendre autrement.* Communication présentée au Forum « L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment », Centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec;

✓ Mota, I.A.; Pinto, M.; Sá, J. V.; Marques, V.S.; Ribeiro, J.F. (2005-2015). *Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável.* ENDS;

- ✓ Ministério da solidariedade, emprego e Segurança Social. (2014). *Relatório Carta Social. Rede de Serviços e Equipamentos*;
- ✓ Murray, R.; Grice, C. J.; Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The young Foundation;
- ✓ Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*. Innovations Technology, Governance Globalization. Mitpress.mit.edu/innovations.
- ✓ Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*. Urban Studies, 42(11), 1969-1990;
- ✓ Nascimento, E.P. (2012). *Trajectoria da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao económico*. Estudos avançados 26 (74). Universidade de Brasília;
- ✓ Programa Operacional Inclusão Social e Emprego. (2015). PO ISE. Portugal 2020;
- ✓ Plano Nacional de Ação para a Inclusão. (2001). Portugal, 2001-2003;
- ✓ Programa Operacional Temática. Potencial Humano 2007 -2013. Setembro 2007;
- ✓ Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*. Edição Universidade do Porto - Faculdade de Letras;
- ✓ Parente, C.; Costa, D.; Santos, M. & Chaves, R.R. (2001). *Empreendedorismo Social: contributos teóricos para a sua definição*. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e dos Trabalho. Emprego e Coesão Social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. Lisboa, 26 e 27 de Maio.
- ✓ Putman, R. s/d. *Social Capital: Measurement and Consequences*. Kennedy School of Government, Harvard University;
- ✓ Paulos, M.R. (2008). *Tendências futuras de evolução das qualificações na Europa*. IET Working Papers Series No.WPS01. ISBN: 1646-8929. Centro de Investigação em Inovação Empresarial e do Trabalho. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidade Nova de Lisboa. Portugal;
- ✓ Portugal, M. (2015). *Empreendedorismo, Gestão Estratégica*. Escolar Editora
- ✓ Rodert, A. (2011). *Empreendedorismo social e Empresas Sociais*. Parecer Comité Económico e Social Europeu. Bruxelas, Outubro;
- ✓ Robinson, M. J. & Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. Palgrave macmillan.
- ✓ Roger & Osberg. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*. Stanford Social Innovation Review;
- ✓ Reeler, Doug. (2007). *A Three – fold Theory of Social Change and Implications for Praticce, Planning, Monitoring and Evaluation*. Centre for Developmental Praticce;

- ✓ Relatório do Desenvolvimento Humano. (2015). *O trabalho como motor do desenvolvimento Humano*. Publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
- ✓ Relatório o Desenvolvimento Humano. (2010). *A verdadeira Riqueza das Nações, vias para o desenvolvimento humano*;
- ✓ Soares, C; Fialho, J.; Chau, F; Gageiro, J.; Pestana H. s/d. *A economia Social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão Social*. União Europeia. Fundo Social Europeu;
- ✓ Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Segundo Bolonha*. PACTOR – Edições de ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- ✓ Siisiäinen, M. (2000). *Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam*. Department of Social Sciences and Philosophy University of Jyväskylä;
- ✓ União Europeia. (2011). *A Dimensão Social da Estratégia Europa 2020. Um relatório do Comité da Proteção Social*. Resumo. A Europa Social. Programa da União Europeia para o Emprego e a Solidariedade Social – Progress (2007 – 2013).
- ✓ United Nations. (2015). *Policy Coherence of the sustainable Development Goals. A Natural Resource Perspective*. An International Resources Panel Report. United Nations Environment Programme.

#### DOCUMENTOS CONSULTADOS:

- Plano de atividades 2015, Fundação ADFP. Investimos com Bondade em Pessoas.
- Plano de atividades 2016, Fundação ADFP.
- Órgãos Sociais da Fundação – ADFP Quadriénio 2015 – 2019.
- ADFP: Fundação Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional. Código de Ética e Conduta. s/d.
- ADFP, Guia de Acolhimento e Integração para novos Colaboradores; s/d;
- ADFP, Parcerias, 2015/10/23.
- Plano Estratégico 2014 – 2018. Síntese de Prioridades do 26º ao 30º aniversário.
- ADFP. Equipamento/Valências/Serviços, 2013/05/20.
- Publicação oficial de registo efetuado pela Direção – Geral da Segurança Social.
- ADFP. 2016. Apresentação Parque Biológica da Serra da Lousã.
- Revista Plural e Singular. Revista Trimestral| Dedicada à temática da Deficiência. Edição 14. MAR/ABR/MAI 16. P.78
- Relatório Projeto Parque Biológico da Serra da Lousã. 15 Fev.2016.

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Esta entrevista está integrada no trabalho de investigação no âmbito do Mestrado de Intervenção Social e Empreendedorismo. O estudo tem como finalidade compreender a conceção e os impactes produzidos de empreendedorismo social em contexto local. A partir de um estudo de caso e de uma metodologia qualitativa a investigação tem como objetivo principal identificar os eixos subjacentes ao processo de conceção, implementação e consolidação do Projeto e apreciar o seu nível de inovação Social. Também compreender de que forma o projeto Parque Biológico da Serra da Lousã assegura a sua sustentabilidade nas diversas dimensões e perceber os impactes nos beneficiários, organizacionais e comunitários. Neste sentido corresponde como objetivos específicos os seguintes: descrever/analisar o processo para a construção do projeto do *Parque Biológico da Serra da Lousã*; descrever a governabilidade/gestão do projeto; identificar stakeholders; identificar a que necessidade responde; identificar quais as estratégias para a construção do projeto; explicar a sustentabilidade do projeto; descrever a participação dos beneficiários; descrever quais os resultados do projeto; identificar quais as dificuldades e potencialidades para a sua execução e identificar a proximidade do projeto com a comunidade.

**GUIÃO DE ENTREVISTA1: CONCEÇÃO DO PROJETO:** descrever como foi construído o projeto desde a identificação do problema até os resultados após a implementação. Está direcionado ao criador do projeto.

#### EIXOS DE ANÁLISE

##### **I. CONCEÇÃO DO PROJETO**

- Surgimento da ideia. (ano, circunstância).
- Identificação do problema. (motivação do projeto: individual; responder a um problema social ou motivação coletiva).
- Execução do diagnóstico.
- Consideração na definição da inovação.

- Resposta de uma necessidade social emergente.
- Objetivos iniciais. Objetivo central foi a problemática social.
- Atores envolvidos. Mantêm-se os mesmos ou ocorreu uma extensão de parceiros.
- Número de pessoas envolvidas. Constituição da equipa de trabalho.
- Estratégias usadas no desenvolvimento do projeto. Organização/Dinâmica do projeto (reuniões, coordenação, delegação de tarefas...).
- Realização de algum projeto-piloto.
- Duração desde a conceção até a implementação. A ideia foi partilhada com outras entidades.
- Maiores dificuldades na conceção do projeto.

## **II. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

- Definição das fases.
- Empreendedorismo social e inovação especificidades no projeto.
- Seleção e Integração dos beneficiários.
- Estratégias usadas para o seu desenvolvimento.
- Qual a transformação desejada nos beneficiários.
- Pontos fortes e fracos na implementação do projeto.

## **III. SUSTENTABILIDADE**

- Mecanismos de estabilização do projeto.
- Fontes de financiamento (iniciais e atuais).
- Importância da ligação da dimensão social, económica e ambiental.
- Capacidade do ambiente influenciar a vidas das pessoas. Importância da preservação ambiental.
- Interação ser humano e ambiente.
- Integração social de pessoas em situações vulneráveis. Têm participação interna nas decisões.
- Ampliação de direitos e acesso a serviços. Acesso à cidadania.
- Rendimento por ano. As pessoas integradas no projeto beneficiam do rendimento. Como é distribuído.

## **IV. CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO**

- Fases de consolidação.
- Alargamento do projeto para outro espaço. Replicação por outra entidade.
- Alargamento das parcerias. Contributos para a organização.
- Resultados do projeto. Desenvolvimento de competências (individuais e sociais).
- Acompanhamento dos beneficiários por técnicos. Realização de alguma avaliação.
- Aceitação por parte da comunidade. Número de visitas.
- Continuação do projeto/Sustentação.

- Propostas/estratégias para o projeto no futuro.

**GUIAO DE ENTREVISTA2: IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO:**  
descrever a implementação do projeto no sentido de perceber a dinâmica do projeto assim como a relação entre participantes do projeto. Está direcionado a um técnico que acompanhe o projeto.

**EIXOS DE ANÁLISE: IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

- Fases de implementação do projeto.
- Equipa de coordenação do projeto. Existe um coordenador ou uma equipa.
- Recursos materiais, humanos, institucionais, financeiros.
- Definição de ações.
- Dinâmica da equipa. Distribuição de tarefas na equipa. Como são tomadas as decisões.
- Integração dos beneficiários.
- Autonomização dos beneficiários.
- Definição de horários e tarefas para os beneficiários.
- Critério de seleção dos beneficiários.
- Participação dos beneficiários nas decisões.
- Formação/qualificação dos beneficiários.
- Acompanhamento. Indicadores de resultados.
- É realizada alguma avaliação (Frequência).
- Contributos do projeto para a equipa, instituição e beneficiários.
- Empreendedorismo social e inovação especificidades no projeto.
- Pontes fortes e fracos no processo.

**GUIAO DE ENTREVISTA3: BENEFICIÁRIOS DO PROJETO:**  
Descrever os resultados do projeto nos beneficiários

**EIXOS DE ANÁLISE: IMPACTOS DO PROJETO (pessoal e social)**

- Expetativas iniciais na participação do projeto.
- Alterações na vida diária.
- Criação de relações/laços sociais.
- Desenvolvimento de competências.
- Formação/Qualificação e conhecimento adquirido.



- Funções/responsabilidades.
- Aumento do bem-estar.
- Relação com a comunidade.
- Contato direto com o meio ambiente (influência).
- O que o projeto alterou na vida dos beneficiários.
- Importância do projeto na vida dos beneficiários.
- Conhecimento do objetivo do projeto.
- Quais os pontos fortes e fracos do projeto.

## ANEXO 2 – CONSENTIMENTO INFORMADO

MESTRADO INTERVENÇÃO SOCIAL, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DA CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA

### CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*

**Título do estudo:** Empreendedorismo Social: experiência, inovação, sustentabilidade e impacte social a partir de um estudo de caso – O Parque Biológico da Serra da Lousã

Venho por este meio demonstrar a minha intenção enquanto aluna em desenvolver uma investigação no âmbito do 2º ciclo de estudos inserido no Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Para este efeito tenho como finalidade compreender a conceção e os impactes produzidos por um projeto de empreendedorismo social em contexto local. Os objetivos são identificar os eixos subjacentes ao processo de conceção, implementação e consolidação do próprio; compreender de que forma o Projeto Biológico da Serra da Lousã assegura a sua sustentabilidade nas suas diversas dimensões e compreender os impactes comunitários, organizacionais e nos beneficiários.

Para a concretização destes objetivos é necessário a aplicação de técnicas que permitam a recolha de informação para corresponder às metas propostas. Assim sendo foram escolhidas a entrevista semiestruturada e o focus grupo. Neste sentido é imprescindível sublinhar que será garantido o total anonimato, da participação das pessoas entrevistadas, na apresentação dos resultados da investigação e na liberdade de cada indivíduo em querer desistir da entrevista ou focus grupo a qualquer momento.

**Assinatura/s:** .....

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.*

Nome: .....  
Assinatura: .....  
Data: ..... /.....  
/.....

### ANEXO 3 – GUIÃO DO GRUPO FOCAL

A realização do focus grupo, está integrado no trabalho de investigação no âmbito do Mestrado de Intervenção Social e Empreendedorismo. O estudo tem como finalidade compreender a conceção e os impactos produzidos de empreendedorismo social em contexto local. A partir de um estudo de caso e de uma metodologia qualitativa a investigação tem como objetivo principal identificar os eixos subjacentes ao processo de conceção, implementação e consolidação do Projeto e apreciar o seu nível de inovação Social. Também compreender de que forma o projeto Parque Biológico da Serra da Lousã assegura a sua sustentabilidade nas diversas dimensões e perceber os impactos nos beneficiários, organizacionais e comunitários. Neste sentido corresponde como objetivos específicos os seguintes: descrever/analisar o processo para a construção do projeto do *Parque Biológico da Serra da Lousã*; descrever a governabilidade/gestão do projeto; identificar stakeholders; identificar a que necessidade responde; identificar quais as estratégias para a construção do projeto; explicar a sustentabilidade do projeto; descrever a participação dos beneficiários; descrever quais os resultados do projeto; identificar quais as dificuldades e potencialidades para a sua execução e identificar a proximidade do projeto com a comunidade. Este método assume a forma de uma discussão estruturada que envolve a partilha progressiva e a clarificação dos pontos de vista e ideias dos participantes. A partilha e comparação de experiências permitem a geração de novos conhecimentos.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	ATIVIDADE
<b>. Seleção dos participantes</b>	A composição do grupo e o número de <i>focus groups</i> dependem das particularidades e dos requisitos da avaliação. A seleção é feita no sentido de garantir que haja um determinado grau de homogeneidade em cada grupo e formar diversos grupos de composição diferente. Nota-se que limitar o trabalho a um único grupo pode prejudicar a legitimidade do estudo. É portanto desejável a existência de uma diversidade de outras características representadas em cada <i>focus group</i> . O número ideal de participantes é de cerca de 6 a 8 por grupo, para que cada pessoa tenha oportunidade de intervir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 Pessoas da comunidade.</li> </ul>
<b>. Seleção e formação dos moderadores</b>	Definir e limitar com cuidado os tópicos abordados, dado que todos os participantes têm de ter uma oportunidade para participar na discussão. É, em geral, suficiente uma lista de quatro ou cinco perguntas formuladas em linguagem corrente para orientar uma sessão do <i>focus group</i> . As perguntas têm de ser cuidadosamente definidas e organizadas seguindo uma certa sequência, começando pelas mais genéricas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Moderadora (a aluna)</li> </ul>
<b>. Definição dos tópicos em</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera um projeto de empreendedorismo social?</li> <li>▪ Qual a inovação subjacente?</li> <li>▪ É um problema social emergente?</li> </ul>	

<p><b>análise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O projeto tem visibilidade?</li> <li>▪ Como teve conhecimento do projeto?</li> <li>▪ Qual a motivação para visitar o Parque?</li> <li>▪ Um projeto de empreendedorismo social tem necessariamente de ser autossustentável?</li> <li>▪ É importante aliar a componente social, económica e ambiental?</li> <li>▪ É perceptível a existência de um projeto de cariz social no parque?</li> <li>▪ Existe uma inclusão dos participantes?</li> <li>▪ A comunicação entre comunidade e beneficiários é importante?</li> <li>▪ É possível alargar o projeto a outros espaços?</li> <li>▪ Quais os pontos fortes e fracos do projeto?</li> </ul>
<p><b>. O decorrer da discussão</b></p>	<p>À medida que a discussão vai avançando, o objetivo é clarificar, aprofundar e cobrir todos os ângulos. O objetivo do moderador é permitir que se gere dentro do grupo uma discussão que seja o mais relevante possível, assegurando-se, ao mesmo tempo, que os tópicos e as questões de interesse para a avaliação são abrangidos dentro do tempo fixado.</p> <p><b>Aprofundar aspetos do projeto como é observada a relação entre o projeto e a comunidade. Existe uma participação bilateral. Abordar tópicos relativamente aos beneficiários, que mudanças são observáveis aos olhos da comunidade. Existe uma contribuição para a manutenção do meio ambiente e para a vida dos beneficiários. Perceber ainda como a comunidade vê o projeto, consideram um projeto de inclusão social.</b></p>
<p><b>. Análise e relatório dos resultados</b></p>	<p>Interpretar e comparar a informação dada pelos participantes e procurar opiniões partilhadas e divergentes em cada grupo. A informação recolhida é codificada para se poder organizar os resultados em relação aos objetivos de avaliação. A interpretação dos dados tem de ter em conta e distinguir dois aspetos importantes da discussão: o que os participantes consideram interessante e o que pensam ser importante.</p> <p>A análise dos será realizada a partir de uma transcrição, uma vez permitida a gravação da sessão sem imagem, apenas com áudio. Depois será feito uma análise de conteúdo, tendo em conta os indicadores definidos em concordância com os objetivos específicos.</p>

## ANEXO 4 – SÍNTESE DO DIÁRIO DE BORDO

O diário de bordo representa o instrumento em que o investigador regista notas retiradas das suas observações no campo. No fundo tem como objetivo descrever tudo aquilo que o investigador, ouve, vê, experiência e pensa.

DIÁRIO DE BORDO		
DIA	LOCAL	DESCRIÇÃO
26.02.16	-----	Pedido de Autorização para a realização do Estudo.
03.03.16	-----	Resposta à solicitação do Estudo por via eletrónica. Agendamento da primeira reunião para o dia 09.03.16.
09.03.16	Instituição ADFP	A reunião teve início um pouco depois das 16:45h e a aluna expôs qual o propósito do estudo, os objetivos e o que pretendia realizar no Parque Biológico da Serra da Lousã. Ficou acordado com o Dr. Jaime que as entrevistas decorreriam após a visita da aluna ao Parque. Além disso facultou eletronicamente no momento, uma revista em que deu conta da história, objetivos e serviços do Parque, de forma conhecer melhor o espaço.
08.04.16	Parque Biológico da Serra da Lousã (Visita individual)	Tal como ficou acordado na primeira reunião a aluna visitou o Parque Biológico no dia indicado. Foi possível perceber na íntegra quais os serviços, valências do Parque assim como desfrutou do espaço. Durante a visita, alimentou-se os animais da quinta pedagógica, visitou-se o Parque, fez-se registo fotográfico, visitou-se as oficinas. Foi percebido a harmonia das dimensões que o Parque compreende, a ambiental, social e económica. Após a visita ao Parque foi feito um contato de forma a agendar a primeira entrevista.
13.04.16	Parque Biológico da Serra da Lousã (1º Entrevista)	A primeira entrevista foi realizada no bar do Parque Biológico. Foi possível conversar com a técnica responsável pela área cultural e perceber qual a sua opinião sobre o Parque assim como aprofundar alguns tópicos como o desenvolvimento do projeto, a inserção dos beneficiários, os resultados conseguidos e quais os constrangimentos. Foi ainda prometido a cedência de documentos que permitiram fazer uma análise documental, relativamente a fatos e acontecimentos que envolveram o projeto desde o seu início até à data, como por exemplo, história, prémios, quais as parcerias atuais do projeto entre outros assuntos.

30.04.16	Residência Polo III (Realização do Focus Grupo)	<p>A realização do Focus Grupo teve como objetivo principal, perceber qual a relação entre o projeto e a comunidade. Permitiu abordar tópicos relativamente às mudanças que o projeto desenvolve aos olhos da comunidade. Perceber no fundo como a comunidade vê este tipo de projeto. A sessão decorreu numa residência universitária, num ambiente pouco formal mas com uma ordem de trabalhos a seguir. Num primeiro momento foi feito uma introdução do projeto. A conversa fluído e atingiu alguma intensidade. Registou-se a participação de todos elementos por livre e espontânea vontade. Tive a duração de trinta e cinco minutos aproximadamente.</p>
31.05.16	Parque Biológico da Serra da Lousã (2º Entrevista)	<p>A segunda parte da recolha de dados passou por compreender a perceção dos utentes do projeto. Que benefícios foram adquiridos e quais as competências desenvolvidas ao longo do mesmo. As entrevistas decorreram no Parque Biológico da Serra da Lousã e foi possível conversar com dois utentes e dois monitores. Mostraram que as relações entre eles são importantes. As conversas decorreram naturalmente, contudo sentiu-se os utentes um pouco reticentes.</p>
21.07.2016	Última entrevista	<p>A última entrevista corresponde ao primeiro tópico de análise, à conceção do projeto. A entrevista foi realizada via telefónica uma vez que a localização de cada elemento, do entrevistador e do entrevistado estava a uma distância considerável. A entrevista foi acordado através do email e marcada para um dia favorável para ambas as partes.</p>

## ANEXO 5 – ROTEIRO INSTITUCIONAL

---

**DESIGNAÇÃO:** ADFP: Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional

---

**ESTATUTO JURÍDICO:** Segundo nº2 do artigo 26 da Portaria nº139/2007, de 29 de Janeiro pela Direção Geral da Segurança Social considerou-se que a Fundação ADFP – Assistência, Desenvolvimento e Formação Profissional, com sede em Miranda do Corvo, distrito de Coimbra reveste atualmente um estatuto de uma Instituição Particular de Solidariedade Social aprovado pelo Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro.

**DESCRIÇÃO:** É uma instituição sem fins lucrativos que prossegue a atividade da Associação para o Desenvolvimento e Formação Profissional, criada em Novembro de 1987, com estatuto de utilidade pública. A sua sede está localizada em Miranda do Corvo. Por sua vez assegura várias valências e serviços com uma extensão até o distrito de Coimbra, nos concelhos de Coimbra, Penela, Lousã, Góis e Penacova. A ação é direcionada para a contribuição da formação de pessoas com deficiência, doentes crónicos e inadaptados, com um população alvo desde crianças, jovens e idosos. O seu sentido procura estar ao serviço do utente tentando responder às suas necessidades a partir da bondade; prestar um trabalho com qualidade, reger-se pelo máximo de objetividade, imparcialidade e integridade; trabalhar em equipa, criar uma relação de confiança entre colaboradores e utentes e dar uma importância significativa ao espírito de iniciativa e à criatividade como fatores de desenvolvimento.

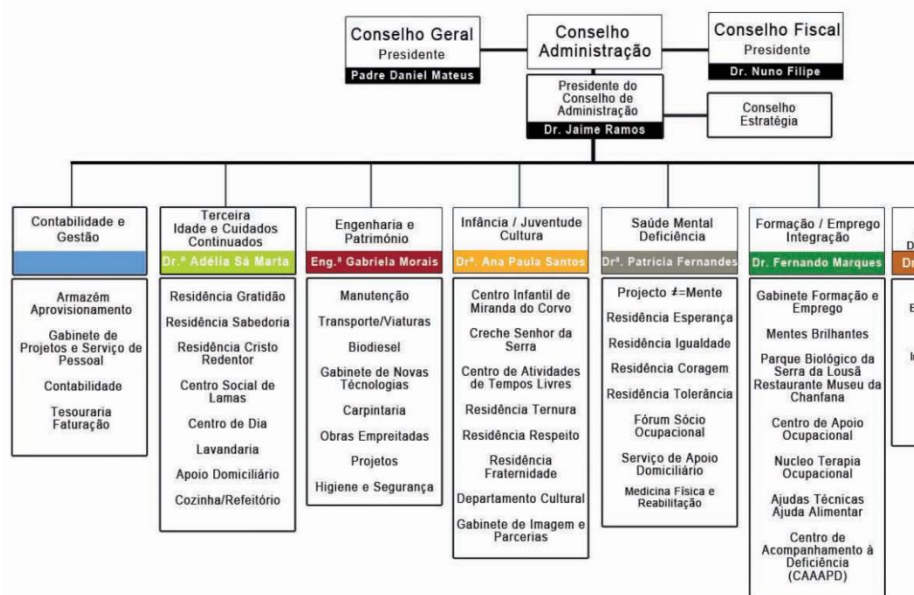
**VISÃO:** Instituição Modelo de reconhecimento nacional onde a qualidade técnica beneficie da bondade.

**MISSÃO:** Investir em pessoas pela criação e inovação de respostas sociais, orientadas para a integração e promoção do desenvolvimento local sustentado. Expressa, o dever moral da solidariedade e de justiça entre os indivíduos mediante a concessão de bens, concretização de investimento e a prestação de serviços de apoio e proteção da população alvo.

**VALORES:** Confidencialidade, Rigor, Privacidade, Integridade, Responsabilidade, Solidariedade, Respeito pelo outro, Responsabilidade Social, Qualidade na ação, Ética profissional, Bondade dos Colaboradores.

**Organigrama Geral:**

---



## OBJETIVOS:

- Promover a adaptação de doentes crónicos ou inadaptados na família e sociedade,
- Apoiar a educação, formação e a valorização das crianças, jovens e adultos;
- Apoiar a educação, formação e a valorização das crianças, jovens e adultos;
- Educar, valorizar e motivar profissionalmente as pessoas vítimas de exclusão e com carência sócio económica;
- Criação de atividades estruturadas para permitir a ocupação, formação e emprego das pessoas com deficiências ou doença crónica;
- Contribuir para uma realização global do idoso garantindo-lhe o direito a não ser marginalizado e criando condições à sua felicidade individual;
- Contribuir para a salvaguarda dos valores culturais e patrimoniais regionais dando atenção, nomeadamente, à preservação do artesanato e às artes e ofícios tradicionais;
- Ser fator de desenvolvimento regional com investimentos sustentáveis de valorização dos recursos endógenos, com aposta na coesão social e no combate ao desemprego, contribuindo para a valorização individual de todos;
- Prestação de cuidados de saúde e assistência medicamentosa aos associados das secções autónomas, associações de amigos e utentes;
- Criar condições necessárias para contribuir para a salvaguarda dos valores da igualdade de oportunidades, seja entre mulheres e homens, seja com população diferente com a população idosa, com crianças em risco, ou ainda com populações étnicas e imigrantes;
- Valorização das pessoas não esquecendo as dimensões lúdicas, recreativas e culturais desenvolvendo ações que respondam a estas necessidades;
- Investir na coesão social tendo como missão criar emprego especialmente para vítimas de exclusão social e contribuir para o desenvolvimento regional mediante as iniciativas empresariais, nomeadamente no setor do comércio, turismo e agro-florestal, incluindo a criação ou detenção de espécies cinegéticas em cativeiro;
- Os lucros económicos dos empreendimentos têm como destino obrigatoriamente para o financiamento dos fins principais de âmbito Social e de Saúde.



**RESPOSTAS E SERVIÇOS:**

- Sede: Centro Social Comunitário em Mirando do Corvo (Residência Sabedoria; Residência Gratidão; Residência Coragem; Residência Respeito; Clínica de Fisioterapia, Ginásio, Health Club; Centro de Atendimento Temporário; Centro de Dia / Universidade Sénior; Centro de Atividades para Doentes Mentais; Biblioteca; Gabinetes Técnicos; Serviços Gerais [Serviços Administrativos; Cozinha; Refeitório geral Lavandaria; Parque de viaturas; Armazém; Salão de Festas] e Campo polivalente / corte de ténis;
- Centro Social em Lamas;
- Residência Igualdade em Rio Vide
- Centro Social no Senhor da Serra (Creche, Residência Cristo Redentor, Fórum Sócio Ocupacional);
- Residência Esperança em Godinhela;
- Residência Cruz Branca em Miranda do Corvo;
- Explorações agrícolas em Miranda do Corvo e Penela;
- Parque Biológico da Serra da Lousã.

**PARCERIAS:**

A nível institucional conta com mais de cem parcerias, relativamente ao Parque Biológico da Serra da Lousã, segundo um relatório do ano de 2016 são as seguintes: Centro Regional de Segurança Social de Coimbra, Instituto Emprego e Formação Profissional – Lousã, Administrador Regional de Saúde do Centro, Hospital da Universidade de Coimbra – Clínica psiquiátrica, Centro Hospitalar de Coimbra, Centro de saúde de Miranda do Corvo, Instituto de Reinserção Social de Coimbra, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Miranda do Corvo, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Direção Regional de Educação do Centro, Programa Rede de Bibliotecas Escolares, Universidade de Coimbra (Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação, Departamento de Zoologia), Universidade Aveiro, Escola Superior Agrária de Coimbra, Escola Superior Agrária de Castelo Branco, Escola universitária Vasco da Gama, Escolas Profissionais (Abrantes, Lousã, Montemor-o-Velho, Mortágua), Agrupamento de Escolas de Miranda do Corvo, Agrupamento de Escolas de Arganil, Agrupamento de Escolas de Seia, Câmara Municipal de Miranda do Corvo, Câmaras Municipais (Coimbra, Góis, Pampilhosa da Serra, Penela, Penacova), Junta de Freguesias (Casal de Ermio e Serpins), Centro Português de Fundações, Confederação nacional das Instituições Particulares de Solidariedade Social, Associação Portuguesa para o Estudo da Dor, Associação Portuguesa de Cuidados Paliativos, Associação Portuguesa para a Qualidade, Associação Nacional de Desporto para a Deficiência Intelectual, Federação Nacional dos Médicos, Rede de Universidades de Terceira Idade, Socialgest, Dueceira, ADXTUR, Fundação INATEL, Instituto Português da Juventude, Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã, Associação Fernão Mendes Pinto, Corporação de Bombeiros de Miranda do Corvo, Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres, Águas do Mondego, Cervas, Lxcras, Zoo da Maia, Zoo de Santo Inácio, Zoológico de Córdoba, Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social, Rede Europeia Anti. Pobreza Nacional, FNEM, Associação de Desenvolvimento Integrado de Poiares, Associação Paralisia Cerebral de Coimbra, Associação Recriar Caminhos, Comissão Nacional da UNESCO, Sector 3 – Consultoria e Gestão, Instituto de Conservação da Natureza e Florestas, Direcção Geral de Alimentação e Veterinária, Associação de Apoio aos Doentes Depressivos e Bipolares, Maternidade Bissaya Barreto, entre muitas outras, incluindo cooperações pontuais e grupos económicos/empresas.

## ANEXO 6 – EIXOS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

<b>Eixo de análise 1: Conceção do Projeto de Empreendedorismo Social</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Conceção do projeto</b>	Abordagem ao problema social	Motivação Execução do Diagnóstico Atores envolvidos Solução encontrada
	Estratégias	Objetivos iniciais e finais Governabilidade do projeto Mecanismos de estabilização do projeto Parcerias
<b>Empreendedorismo social</b>	Potencialidades e retrocessos	Contributos institucionais Inclusão Social/Laboral Inovação social Pontos fortes e fracos do projeto
<b>Eixo de análise 2: Implementação do projeto de Empreendedorismo Social</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Aplicação do Projeto</b>	Coordenação do projeto	Entidades envolvidas no projeto Equipa de trabalho
	Participação	Autonomia dos beneficiários Avaliação do trabalho
<b>Papel Institucional</b>	Dinâmica da equipa de trabalho	Ligação entre técnicos e utentes
<b>Contexto</b>	Espaço do projeto	Diferenças do espaço institucional e meio ambiente Influência do meio ambiente
	Inclusão Social	Participação dos utentes nas decisões e atividades
<b>Sustentabilidade do Projeto</b>	Económica	Geração de receita para a instituição e utentes
	Social	Desenvolvimento de relações pessoais e sociais
	Ambiental	Perseveração da natureza
<b>Eixo de análise 3: O impacto Social do projeto de Empreendedorismo Social</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Impacto</b>	Nível pessoal	Alterações da rotina Desenvolvimento pessoal (responsabilidade e cidadania) Desenvolvimento/aprendizagem de competências – saberes
	Nível Social	Desenvolvimento de competências relacionais Construção de relações sociais
	Nível da Organização	Benefícios institucionais Relação intra- organizacional Construção de produtos
<b>Comunidade</b>	Abertura à comunidade	Inclusão Social Relação com a comunidade Perceção da comunidade do projeto Proximidade com a comunidade

## ANEXO 7 – GRELHA E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Código:

E1: DIRIGENTE DO PROJETO

E2: TÉCNICO QUE ACOMPANHA O PROJETO

B1 – B2 – B3 – B4: BENEFICIÁRIOS DO PROJETO

P1 – P2-P3-P4-P5-P6: PARTICIPANTES DA COMUNIDADE NO FOCUS GRUPO

Eixo de análise 1: Conceção do Projeto de Empreendedorismo Social		
Dimensão	Categoria	Subcategoria
Conceção do projeto	Abordagem ao problema social	Motivação Execução do Diagnóstico Atores envolvidos Solução encontrada
Unidades de Registo:		
<p><i>não... o projeto nasce inicialmente com o objetivo de criar postos de trabalho para pessoas com deficiência mental... (E1)</i></p> <p><i>(...) a motivação foi da organização e o objetivo foi criar condições para criar postos de trabalho e atividades ocupacionais para pessoas com deficiência e doença mental... numa lógica que para nós sabíamos que para além disso sempre que nós estamos a lidar com pessoas com deficiência e doença mental e com atividades ocupacionais ou os postos de trabalho estejam ligadas à natureza, em que normalmente tem um efeito positivo na evolução e estabilização da doença mental (E1).</i></p> <p><i>(...) não é um problema social, é um problema das pessoas que tem deficiência e doença mental que precisam de resposta que as integrem, inclusivas, e nós achamos que que é fundamental se for feita pelo trabalho e o Parque Biológico tem a possibilidade de dar respostas a essas pessoas, numa lógica ocupacional e criar postos de trabalho. (E1)</i></p> <p><i>(...) há pessoas que estão desde o início, a pessoa que arrancou também com a parte do centro hípico, coma a equitação adaptada e coma a hipoterapia e por isso é que nós fomos a primeira equipa, que representou Portugal nos paralímpicos em Atenas em equitação adaptada, e o género de confraria que está desde o início da criação desse centro hípico acabou por evoluir para depois efeito do Parque Biológico e que constantemente permaneceu e para além disso há um conjunto de pessoas que estiveram desde o início porque o Parque Biológico para além desse efeito de criação de emprego e de ser a melhor mostra de vida selvagem também tem atividades culturais nomeadamente na preservação do artesanato e artes e ofícios tradicionais e muitos há vinte e oito anos ... vinte e nove anos que trabalham connosco. Fazem essa atividade já connosco. (E1)</i></p>		

Empreendedorismo social	Estratégias	Objetivos iniciais e finais Governabilidade do projeto Mecanismos de estabilização do projeto
<b>Unidades de Registo:</b>		
<p><i>(...) é variável de acordo que foi a evolução, umas vezes eram constituídas equipas outros de esforços individuais, depende... mas quase sempre equipas multidisciplinares no sentido de conseguirmos fazer avançar o projeto... (E1)</i></p> <p><i>há uns que têm a capacidade e a criatividade de delegar as funções e atividades, e outros conforme as suas limitações fazem um trabalho mais repetitivo das tarefas e dependendo muito das orientações dos técnicos (E1)</i></p> <p><i>todos não... todos não... porque nós gostávamos de ter mais visitantes do que temos hoje por isso ainda temos mais trabalho ... é evidente que o Parque Biológico já beneficia de outros espaços que você já conhece que é o campo turístico da Chanfana e o Hotel Parque e todo isto são atividade que vamos dinamizar e que nunca vamos estar satisfeitos com aquilo que conseguimos, para conseguirmos ter mais visitantes, mais visitas, mais receitas... (E1)</i></p> <p><i>(...) nós achamos que a atividade ligada à natureza eram muito importantes e que se podia conciliar com essa ideia da equitação adaptada e hipoterapia do centro hípico e a partir daí fomos acrescentando aspetos que achamos que estavam interrelacionados, incluindo as partes culturais e a última que é a construção do templo ecuménico, foi uma construção ao longo dos tempos, nós não pensámos em tudo, isto, foram projetos iniciais que depois foram evoluindo, e que foram tendo “up grades” e que deram lugar ao que hoje temos que é o trivium, com a ideia de um Parque Biológico que representa a igualdade, a parte cultural com os ateliês e com o ecomuseu a representar a liberdade, e aquilo que será o templo ecuménico que inauguramos em Setembro que representa a fraternidade. Daí ter não ter um projeto inicial, é evidente, porque envolve tudo. (E1)</i></p> <p><i>os utentes, temos dois tipos de pessoas, aqueles que são trabalhadores com todos os direitos legais e dentro de uma situação de trabalho normal, com um contrato de trabalho e que tem todos os seus direitos inerentes como se fosse outro qualquer trabalhador em qualquer ponto do país e há uns utentes frutos das suas limitações são só utentes de atividades ocupacionais, e nessa medida tem todos um prémio pelo esforço que fazem pela dedicação e pelo trabalho que exercem, mas não se podem considerar trabalhadores, porque a maior parte destes são deficientes na totalidade, são pessoas que já estão inclusive incapazes por todas as profissões por parte da Segurança Social, por isso estas atividades ocupacionais que eles realizam têm uma lógica claramente, terapêutica e ocupacional, mas mesmo assim todos recebem de acordo o seu esforço e o seu produto... uma vez que nós achamos ter a ideia da justiça no sentido de percebermos que aquele esforço e a dedicação de cada um mesmo que seja pouco.(E1)</i></p>		
Empreendedorismo social	Potencialidades e retrocessos	Inclusão Social/Laboral Inovação social Pontos fortes e fracos do projeto

*não temos tido dificuldades tem corrido tudo bem... temos conseguido recursos, temos conseguido meios, temos conseguido concretizar, tem corrido tudo bem, não...falar em dificuldades não é muito importante... as que tivemos conseguimos ultrapassar (E1)*

*em várias coisas...a inovação está em várias áreas deste projeto. A começar pela equipaçã adaptada e pelo hipoterapia, que na altura era uma novidade para Portugal, o fato de sermos os primeiros a representar Portugal nos paralímpicos em Atenas, depois numa lógica de que as atividades são que normalmente são muito caritativas, muito viradas para deficientes e doentes mentais numa lógica de lhes prestar cuidados, nós aqui transformámos as pessoas, esses doentes, essas pessoas com deficiências e pessoas com dignidade com o sentido de elas ter a dignidade de ter atividades ocupacionais e profissionais que não se limitam em estar na sala a ver televisão, produzir de fato alguma coisa, por exemplo, colocar a produzir peças de tapeçaria ou de olaria, para além disso aquele que tomam conta dos animais, que acabam por produzir um trabalho extramente importante, por isso além de pessoas estarem a beneficiar de um processo de terapia ocupacional acabam por produzir riqueza para o país, com dignidade e acabam por ter um papel extramente importante em todo este projeto. E também a inovação é na lógica que hoje combina com a existência de um trivium, com a ideia dos animais e o que representam em termos de valores a igualdade da vida, o ecomuseu de promover a liberdade, e um trivium, com a última peça, com o templo ecuménico, que representa a fraternidade. Há todo um conjunto de inovações ao longo de todo este projeto, estamos a falar em alguma coisa que é única no país, provavelmente até no mundo (E1)*

*o ponto mais fraco será da ignorância, digamos de uma forma geral das pessoas de Portugal e principalmente os líderes e daqueles que fazem política em Portugal, a maior das pessoas são muito ignorantes a estas matéria e acabaram por perder aquilo que eram quase certezas do antes do 25 de Abril. Antes do 25 de Abril nós sabíamos que havia sociedades tipo capitalistas como os Estados Unidos da América, com o seu capitalismo mais puro e duro e com menos Estado Social, (...)E entre estes dois modelos mais radicais as pessoas tinham a perfeita noção das vítimas de sessenta a oitenta e a ideologia era criar ma sociedade mais justa com mais igualdade e era feito através de um modelo que era produzido pelo Estado Social que era desenvolvido ao longo dos tempos, que ia a ideia em que ao lado do capitalismo das empresas e do lucro, aquilo que era o estatismo burocrático da propriedade social, que se tinha criado uma sociedade intermédia que assenta em vários modelos de economia social e solidária, de gestão e autogestão, e isso fazíamos parte da filosofia política das pessoas da altura que se fossem sociais-democratas, se fossem cristãos, elitistas ou socialistas utópicos todos eles sabiam que isto era uma área intermedia entre o capitalismo e o estatismo que tínhamos que desenvolver (...)hoje quando ouvimos os nossos políticos, eles falam de orçamento, de austeridade, de impostos, de receitas, mas ninguém fala de uma sociedade que pode ser melhor, se nós encontrarmos uma maneira de lidarmos com uma sociedade dos modos diferentes daqueles que temos conhecido. E hoje há um monoteísmo muito intenso na sociedade Portuguesa entre aqueles que defendem que todo é negócio e todo lucro e aqueles que todo deve ser do Estado e basta haver a discussão por exemplo sobre a Educação, e entre aquilo que é as escolas públicas e privadas para perceber este monoteísmo. Este monoteísmo é sempre redutor e pouco inteligente, e isso é uma coisa que perdemos no país. Se pergunta qual a maior dificuldade do país, e quais as maiores dificuldades que neste momento enfrentamos daquilo que é o empreendedorismo é percebermos que negócio social não é um banqueiro ou uma multinacional trabalhar na saúde, ou nos cuidados continuados, ou na Educação... as dificuldades para essas multinacionais ou para esses empresários são fundamentalmente o negócio por isso não podemos chamar economia social. Economia social significa quando uma entidade sem fins lucrativos deve e que visa defender aquilo que é um interessa coletivo mais amplo, que visa trabalhar em certas áreas que são mesmo sociais, de educação, ou de saúde, ou de formação profissional mas através de um modelo de organização que não visa o lucro e onde os saldos são reinvestidos nessa área, e então estamos a falar de economia social e solidária. (...)Quando nós falamos em empreendedorismo social temos de pensar que são fundamentalmente negócios da área social, quando falamos em área social podem ser da área profissional, da educação, da saúde, e os aspetos mais caritativos mas que são negócios que não visam o lucro, nem revigorar capital, nem obter ganhos para os sócios, porque se houver um empreendedor que faz hospitais privados, ou universidades privadas que visa o lucro não é negócio social e temos que perfeitamente perceber isto, e em Portugal perdemos esta capacidade de distinguir isto, transformamos num povo um bocado cego perante estas diferenças. É por isso que temos grandes dificuldades no país (E1)*

Eixo de análise 1: Conceção do Projeto de Empreendedorismo Social		
Dimensão	Categoria	Subcategoria
Aplicação do Projeto	Coordenação do projeto	Entidades envolvidas no projeto Equipa de trabalho Parcerias
Unidades de Registo:		
<p><i>primeiro houve a a doação desta quinta por parte do município à Fundação... para fazer um projeto turístico... no entanto houve alguns bloqueios porque houve mudança política no município... houve alguns bloqueios relativamente a com a alteração em termos não só das pessoas mas em termos de partidos e e então houve alguns bloqueios à continuidade do projeto e mesmo à doação... entretanto nós já tínhamos instalado o centro hípico... a mas não podemos instalar mais nada portanto demos só continuidade ao centro hípico até esse... ser formalizado a doação que foi jurídico... uma questão jurídica e... entretanto é que demos ...só começamos em dois mil e oito mais ou menos é que nós começamos a outra, novamente a construir, a continuar com o projeto. (E2)</i></p> <p><i>era uma equipa conjunta... a coordenação era mais pelo presidente da administração o Dr. Jaime Ramos, ele fazia esse papel... porque estamos a falar por exemplo a Engenheira Gabriela responsável era a coordenadora da área dela e do equipamento e aqui juntavam um pouco de todas as áreas não é... toas as áreas e coordenações, coordenação... a instituição tem efetivamente áreas de coordenação, tem a área de formação e emprego, tem a área da doença mental e deficiência, tem a área do equipamento, a área da infância, juventude e cultura, portanto tem uma serie, só que a Quinta, o Parque Biológico a Serra da Lousã e a Quinta da Paiva estava digamos que está transversal a todas estas áreas...(E2)</i></p> <p><i>Nós tínhamos já um engenheiro da área agrónoma e que estava ligado ao centro hípico, muito ligado á área os cavalos e... tínhamos a nossa engenheira civil que era responsável pelas obras e equipamentos, eu na altura entrei ... eu eu já entrei numa fase em que todos estes condicionalismos em termos políticos estavam resolvidos, portanto entro numa fase em que estávamos a fazer candidaturas para obter financiamento para o projeto e algumas dessas candidaturas passaram por esta equipa onde eu estava integrada, eu era da área cultural portanto mantínhamos em paralelo tínhamos já alguns projetos em termos museológicos pensados ... e daí eu ter.. depois entretanto também existem alguns estágios ... em termos de equipa fixa...depois agregado a esta equipa fixa, em termos de de projeto quinta da Paiva e Parque Biológico da Serra da Lousã... depois também ela tem um fundo social, também tem uma equipa social, temos o responsável pela formação profissional, o coordenador da área da formação profissional, ocupação e emprego, que é o Drº Fernando Marques, depois temos alguns técnicos, técnicos de serviços social, psicólogos, porque como este projeto tem um fundo social precisa desse background em termos sociais...(E2)</i></p> <p><i>antes de chegarmos à implementação do Parque biológico da Serra da Lousã, houve a divisão da quinta digamos em duas partes, uma parte foi cedida, ... entretanto também houve alterações políticas novamente, na Câmara Municipal com novos, com uma nova equipa... metade da quinta foi cedida, metade da Quinta da Paiva foi cedida ao Município para gestão e investimento independente e nessa metade e nessa metade, Parque de Lazer da Quinta da Paiva estão infraestruturas de lazer, como um parque de manutenção, uma piscina descoberta, campos de jogos, um parque de merendas, um parque infantil, da área privada, e a outra parte seria a nossa, área privada, onde criamos o Parque Biológico da Serra da Lousã, que está dentro, todos os equipamentos estão dentro de uma cercados, estão dentro de uma cerca, em que o acesso é mediante uma bilheteira, temos o hotel, o restaurante, as oficinas, como são</i></p>		

<i>áreas de serviço e estão viradas para o exterior e que não implicam a entrada do parque biológico da serra da lousã... estão fora do cercado no entanto, na área privada na exploração e investimento da área privada. (E2)</i>		
<i>eles têm uma equipa técnica, composta por serviços sociais, psicólogos, que acompanham em termos de saúde, de consulta de medicina geral, às especialidades de psiquiatria, portanto e são acompanhados nomeadamente, em consultas no exterior, não deixam de ser utentes que têm necessidades especiais, e há um acompanhamento próximo, que permita perceber, quando, não deixar que eles caiam em crise, (E2)</i>		
Aplicação do Projeto	Participação	Autonomia dos beneficiários Avaliação do trabalho
<b>Unidades de Registo:</b>		
<i>Estes utentes á partida eles já existiam na instituição... por exemplo temos as oficinas de artesanato onde uma grande parte deste utentes estão em ocupação, já funcionavam na instituição a segunda parte do projeto, é quando há este desbloqueio, a segunda parte é transferir as oficinas de artesanato para aqui, são centro de atividades ocupacionais, centro de atividades ocupacionais que foram aplicadas às áreas de turismo mas também de serviço ao exterior, qualquer uma daquelas oficinas pode lá chegar e fazer uma encomenda, por isso elas estão fora do cercado do Parque Biológico embora sejam integrantes no projeto mas não é preciso pagar o ingresso para aceder a elas, porque elas existem para um serviço ao exterior e têm como mão-de-obra estas áreas ocupacionais, este centro de atividades ocupacionais a funcionar. Portanto isso foi numa segunda fase a funcionar, os utentes já estavam escolhidos, selecionados. (E2)</i>		
<i>... o centro de atividades ocupacionais os utentes é claro, que entretanto nós temos que fazer esse diagnóstico mediante as competências de cada um, nós tentamos encontrar uma função que muita das vezes pode passar por não ser aqui no Parque Biológico,(E2)</i>		
<i>em termos de integração é bom que eles tenham, a inclusão laboral, passa um bocadinho por aí, para terem algumas obrigações, não é? (E2)</i>		
<i>numa fase inicial às vezes não, é preciso uma orientação, para entrar numa rotina, porque eles têm de entrar também numa rotina, porque alguns deles são residentes outros não, outros existem transportes que os vãos buscar a casa e os trazem para aqui, porque precisam de transportes, muitos deles são internos, e essas rotinas de de horário, têm de ser as equipas técnicas, monitores, a insistirem a falar, a valorizarem, o reforço positivo, portanto, e para que entre na ... para que entre na rotina, para que a certa altura entre na vida deles, portanto e podemos dizer que a grande maioria, chegam... chegam a uma fase que efetivamente que já têm essa essa rotina inerente!(E2)</i>		
Papel institucional	Dinâmica da equipa de trabalho	Ligação entre técnicos e utentes
<b>Unidade de Registo:</b>		
<i>exatamente...exatamente... nem que haja em termos laboral, isso respeito pela hierarquia laboral, mas a pessoal, é uma relação de igual para igual, em que pese qualquer limitação que tenha, por exemplo, o nosso oficial de contas é uma pessoa que tem paralisia cerebral, mas é uma pessoa com quem eu tenho exatamente igual ou às vezes até muito mais próximo com outros colegas.(E2)</i>		
Contexto	Espaço do projeto	Diferenças do espaço institucional e meio ambiente Influência do meio ambiente
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>a grande maioria pode eventualmente e até consideramos e está comprovado que é terapêutico, há muito menos crises, menos medicação, e e porque o ambiente natural, é naturalmente integrador, não é?! É a descompressão, e estes utentes, acabam por estar a desempenhar funções, que estão, foram</i>		

<i>habilitados a fazer, e só fazem mediante aquilo que conseguem fazer, portanto não são forçados, não têm objetivos propriamente ditos...(E2)</i>		
Contexto	Inclusão Social	Participação dos utentes nas decisões e atividades
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>têm de ser participativo, porque se não eles não colaboram, não é? Portanto toda a atividade deles, eles têm de sentir que é valorizada, e ela é valorizada, porque é vendida, até é vendida, sabem que há, aquilo, eles próprios recebem, a determinada altura nós somos o único centro de atividades ocupacionais onde eles têm remuneração, eles têm um prémio de bolso, porque normalmente, em centros ocupacionais não existe essa perspetiva, é paga, para eles (E2)</i>		
Sustentabilidade do Projeto	Económica	Geração de receita para a instituição e utentes
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>Neste caso, deste centro eles recebem o prémio e bolso, pelo centro e atividades ocupacionais, porque, eles produzem, eles são produtivos, produzem de acordo as suas competências, de acordo com aquilo que podem fazer e sem qualquer tipo de pressão. Portanto, esta valorização profissional também é uma valorização pessoal, não é? Portanto, eles, de fato são chamados a participar, porque estão num processo laboral, onde estão integrados, estão completamente integrados! (E2)</i>		
<i>nós não temos é que lhes estabelecer objetivos quantitativos, temos é de estabelecer objetivos qualitativos, eles não têm de produzir cinco dez caçoilas por dia, elas podem produzir apenas uma o que é uma mais-valia perante as competências que têm e nós temos que valorizar isso, e é isso que é importante.(E2)</i>		
Sustentabilidade do Projeto	Social	Desenvolvimento de relações pessoais e sociais
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>para nós, para nós... é um crescimento, sabe porque quando nós não lidamos com este tipo de público, nós por mais que não queiramos ser discriminatórios, nós tendemos a olhar para eles, como se eles fossem diferentes, mas efetivamente eles não são diferentes, porque nós vivemos com eles, e vivemos de igual para igual. Posso lhe dizer por exemplo quando eu fui para a instituição, cerca de quinze anos atrás, e quando eu fui para a instituição uma das minhas grandes preocupações, era quando eu olhasse para alguém com deficiência, o meu olhar a forma estaria no meu olhar, se o meu olhar ia ser interpretado como sendo, a um olhar de pena, ou um olhar de desdém, não é... e então o melhor... era desviar o olhar, e era isso que acontecia muitas vezes, mas isso rapidamente foi colmatado por... a... por parte... eles próprios nos incluíram, o diferente era eu em determinada altura, senti que o diferente era eu, porquê... porque depois o próprio colega que tem qualquer tipo de limitação, ele próprio nos integrou, e hoje em dia, nós fazemos até, imagine alguém com deficiência, eles são autónomos, estão integrados laboralmente, e nós tratamos de colegas para colegas, independentemente de ter formação superior ou não, é de colega para colega não há...(E2)</i>		
<i>Quem nos visita contata com pessoas que no dia-a-dia muitas vezes não contata e percebe que elas estão integradas laboralmente, e que estas pessoas são tao válidas quanto qualquer um de nós, (...) Todos os passos aqui dentro, por exemplo, a área museológica, eu sou responsável pela parte cultural, e também o marketing do Parque Biológico, e todas as minhas áreas do museu, a vigilância é feita por pessoas do Centro de Atividades Ocupacionais. O que é o ponto fraco, eu nunca posso achar, que a leitura do espaço museológico é feito de uma forma muito científica, não é... mas isso também não é a minha pretensão, para isso eu de trabalhar a linguagem dos espaços de forma a que chegue a mensagem, o mais rigorosa possível, ao visitante, esse trabalho tem que ser meu, sabendo eu que o meu vigilante, ele tem que apenas ser vigilante, e está em ocupação, ele tem que saber o que quer saber, nem tem que saber</i>		



<i>o quanto eu, não tem que saber em termos científicos o que la está. E em todos os espaços funcionam assim, se é um ponto fraco, é uma diferenciação, não é propriamente... outro ponto fraco, nós não vivemos propriamente de fundos Estatais, nós somos um prestador de serviço ao Estado, e quanto existem outros zoos e outros projetos turísticos em que eles têm subsídio Estatal, isto é tudo, por mérito próprio. Portanto, nós somos um prestador de serviço ao Estado, e os apoios Estatais que entram aqui é mediante acordos de cooperação com a Segurança Social, o IEFP e com o Sistema Nacional de Saúde, mas como prestador de serviço não é propriamente um cargo gratuito. (E2)</i>		
Sustentabilidade do Projeto	Ambiental	Perseveração da natureza
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>os pontos mais fortes é esta vertente humana, em todos os projetos, tem várias, aliás eu posso falar na parte humana porque estamos a falar na área social mas depois tem outros pontos fortes, tem a parte do fato de nós privilegiarmos a fauna e o património Português, nós não temos aqui um zoo normal, nós temos aqui um zoo que tem espécies selvagens nacionais, que existem e já existiram, ou que estejam em via de extinção, a nível de território nacional. A quinta pedagógica tem espécies portuguesas, tem raças portuguesas, o património é um património e leitura, local, regional, nacional. Portanto temos esta vertente. Depois temos a área que nos diferencia, essa componente patrimonial, mas que nos diferencia esta componente humana, em que nós estamos, em que, somos um referencial, para quem nos visita.(E2)</i>		

<b>Eixo de análise 3: O impacto Social do projeto de Empreendedorismo Social</b>		
Dimensão	Categoria	Subcategoria
Impacto	Nível pessoal	Alterações da rotina Desenvolvimento pessoal (responsabilidade e cidadania) Desenvolvimento/aprendizagem de competências – saberes
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>o horário é das nove... mas os funcionários têm que vir cá... e depois vão nos buscar a casa... que eu estou em casa... e quando são nove ... nove e um quarto.. nove e vinte é que nos vão buscar a casa... (B1)</i>		
<i>(...) aprendi aqui...(B2)</i>		
<i>eu venho de manhã para aqui e depois à tarde vou para casa...(B2)</i>		
<i>porque gosto de cá estar... (B2)</i>		
<i>as vezes quando tou ... vou dar uma volta por ali... por ali por baixo pelo parque...(B2)</i>		
<i>eu aprendi com o meu avô... na altura o meu avô estava cá e eu estava la em baixo na fundação... e chamaram-me para cá aprender e vim para cá... (B3)</i>		
<i>mudou para melhor.(B3)</i>		

*entre muitas tinha mais pessoas com mais estudos do que eu ... mas eu tinha a experiência pronto... chamaram-me tive dois anos na empresa de inserção... como tive muito ano sem emprego, estive na empresa de inserção... tive dois anos... ao fim de dois anos acabou o contrato... como já sabiam que eu tinha um tear... e nas minhas horas vagas tinha um tear para fazer... chamaram-me para aqui... porque a monitora que estava cá era muito idosa e estava muito doente... estive de baixa durante um ano e pediram-me para vir para aqui enquanto ela esteve de baixa... só que entretanto a senhora meteu os papeis e ficou reformada, e fiquei (B4)*

*foi uma coisa muito boa. Porque é assim, eu falo por experiência própria, porque também tenho um filho com 60% de incapacidade... e se não fosse aqui eu não estava empregada... e ele também não estava empregado. Por isso também está no mesmo projeto. E é um projeto que abrange muita gente, com dificuldades. E dá emprego àqueles que noutro lado não tinham... não davam... porque o meu filho o único que tem é a 4ª classe já feita cá na instituição, porque não consegui fazer lá fora, no ensino normal, ninguém lhe dava emprego nenhum...(B4)*

Impacto	Nível Social	Desenvolvimento de competências relacionais Construção de relações sociais
---------	--------------	---

**Unidade de registo:**

*traz a convivência com as pessoas... muito mais no verão junta-se muito pessoal... muito mesmo... e ao Domingo... eu também venho ao Domingo... quando está a chover vão-me buscar... agora como estou sozinha... os filhos foram... o meu filho foi para a Nazaré e a minha filha está em Lisboa... Mas estou sozinha em casa ... tenho dois gatos, mas estou sozinha em casa... e venho ao Domingo... portanto se tiver bom eu tenho a cadeira elétrica... eu venho na cadeira elétrica. De manhã também venho para não estar sozinha em casa... venho por aí a fora... vou dar uma volta ao mercado... venho de cadeira muito devagarinho e venho....(B1)*

*não não tive... fui sempre aprendendo aqui.(B2)*

*já conhecia algumas outras não...(B3)*

*...a integração e o convívio... (B3)*

*eu conhecia como tinha o tear em casa... eu já sabia que eu aprendi com vinte um anos. Fui tirar um curso assim ... foram dezasseis tardes... e pronto como a senhora ficou de baixa eu fiquei e pronto...(B4)*

*eu acho que não há menos bom... eu acho que não... aqui nós estamos abertos todos os dias também aos domingos e aos sábados vem muita gente e tudo é pela positiva e não pela negativa. Portanto não deve ter pontos fracos, digo eu. (B4)*

*sim... sim... e temos outra convivência... não é estar fechada dentro de casa não é... apesar de que o meu apartamento tem duas varandas... não é ... é outra convivência...(B1)*

*gostam... e veem aqui ao pé de mim.. Conversar comigo e ver o que eu tou a fazer. (B2)*

*sim... só mudou o espaço... a quinta é agradável porque tem mais... os animais...(B1)*

<i>ai aqui... os cheiros ... a quinta mesmo... para nós... a pessoa que vem... diz que cheira mal... mas a pessoa que está não cheira a nada... cheira a natureza.(B4)</i>		
Impacto	Nível da Organização	Benefícios institucionais Relação intra- organizacional
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>fazer também... também faço... orientar o que eles não sabem... os fios e por e a tirar teadas... no fim dos tapetes estarem feito sou eu que os acabo... que eles não conseguem... fazer as bainhas, apertar essas coisas assim... isso é tudo comigo. (B4)</i>		
<i>é é... não há cá monitores e utentes é tudo igual. (B4)</i>		
<i>não sei... eu acho que é tudo... não sei .. não sei se é por eu precisar que não vejo grandes eu acho que é bom.. e eu acho que tudo o que é bom supera tudo o que não é menos bom. Eu não sei o que é menos bom. (B4)</i>		
Comunidade	Abertura à comunidade	Inclusão Social Relação com a comunidade Perceção da comunidade do projeto Proximidade com a comunidade
<b>Unidade de registo:</b>		
<i>Eu acho que é uma excelente ideia, é pena que segundo eu sei, é única, pelo menos por enquanto. Acho que é excelente, porque normalmente, o ponto de partida para cuidar deste tipo de pessoas, os lares e assim, tentar ocupar o tempo, mas, eles não se sentem assim tão úteis. Acho que o essencial aqui é isso, primeiro criou-se sustentabilidade para a instituição e depois tão a dar uma função a uma pessoa, que acaba por se sentir útil, acabar por ter uma função na sociedade que se calhar noutra sítio não ia sentir isso, eu acho que até isso pode ajudar aquela pessoa. Acho que é importante.(P1)</i>		
<i>É assim eu tenho uma visão um bocadinho diferente. Inovador, inovador não é... porque nós já temos a Quinta Biológica e a Quinta da Conraria, que vai um bocadinho de encontro. Não sei se sabem o que é a Quinta da Conraria, ... a Quinta da Conraria trabalha com pessoas com deficiência, quer física quer cognitiva, tem também animais, mas não como esta quinta, tem animais como vacas, ovelhas, cavalos, fazem a produção de queijo, enchidos, pão, ou seja, tem, várias oficinas inclusive restauro de móveis. Em que dão capacidades profissionais, àqueles utentes que fora da quinta seria muito difícil inseri-los profissionalmente. Trabalham em parceria com o Centro de Paralisia Cerebral, e vem um bocadinho de encontro também este projeto. Este projeto é inovador no sentido de ser efetivamente o Parque Biológico, que já existia e juntarem o útil ao agradável, no sentido de dar formação, trabalho, ocupação, a quem de outra forma se calhar não seria tão fácil de inserir. Dar sustentabilidade, porque ter um projeto destes não é fácil, por muitos financiamentos que existem. Este parque foi financiado por Fundos Comunitários Europeus, .... Mas os fundos acabam, não é? Depois tem de ser autossustentável, e eu acho que a forma como ele está organizado, poe não ser inovador de todo, mas naquela região é, na região de Miranda, porque não havia nada. A quinta da conraria é aqui em Coimbra, depois temos outro Parque Biológico que é, em Monte Mor, esse sim, está quase ao abandono, porque não tem esta excelente ideia, de agrupar instituições, porque acredito plenamente, que me Monte Mor também haja, mas não, ... lá está... a falta de recursos, ou a falta de respostas, ou até o desconhecimento das mesmas, também pode ser isso. Mas sem dúvida que este é um exemplo a seguir. Inovador não é, ... mas que é exemplar sim! (P5)</i>		

*é muito comum lá... na área de serviços, por exemplo, em supermercados e comércios você, vê muitas pessoas trabalhando, já empresas relacionadas a outro tipo de atividade, o quadro é um pouco mais reduzido, e também foi feito uma pesquisa relacionado com o comportamento deles, o desempenho das pessoas que estavam inseridas neste programa, às vezes era tão bom, quanto os das pessoas que não tinham qualquer tipo de deficiência, também foi feito uma outra pesquisa, comprovado, não, mas ficou meio que, as dúvidas, a questão que empresas privadas, a inserção foi muito mais interativas de ambas as partes, os funcionários que já faziam parte do quadro quanto dos integrantes, da da... destes projetos, do que em empresas públicas. O público, as pessoas de empresas públicas, tiveram mais dificuldades em se adaptar à rotina da pessoa que tinha necessidade especial, do que as empresas privadas. Acredito que seja, lá na empresa pública, cujo determinado período a pessoa tem estabilidade, então acaba por ficar despreocupada pelo trabalho, enquanto que na empresa privada, não qualquer coisa você pode ser demitido, e como o desempenho das funções, dependendo da situação de cada quadro, eles tinham responsabilidades similares, a pessoa que tinha acompanhamento, acompanhamento social, com o psicólogo, com a assistente social,.. mas o desempenho era comparável a alguém que não tinha qualquer deficiência. É inovador... é... sim... se fosse em minha região... aqui já há... mas eu não conheço a realidade portuguesa. Mas eu acredito que este tipo de projeto, infelizmente na minha região não há, a integração que é feita, é apenas profissional, e também eles têm um centro de apoio, têm todo, não... que ainda tá um pouco limitado, tem um suporte, mas assim, este tipo de integração não. Infelizmente a própria questão da Amazônia, em relação à questão ambiental ainda não está tão desenvolvida, quem sabe isto não deva ser uma coisa discutida, quem sabe mais lá na frente... (P6)*

*É mais para produção... fazem equitação... trabalham com crianças... com com deficiência também... e a quinta é aberta... tem por exemplo aqui uma quinta bonita, a quinta dos Olivais, que é a Quinta a Fundo, que é o quê? Qualquer um de nós pode alugar a quinta para fazer festas de aniversários, tem um grande parque de... um grande campo de futebol, tem uma pista mesmo para os miúdos andar de bicicleta, triciclo adaptado a criança com limitação também e não só, agora aqui é inovador por ser com animais selvagens...(P5)*

*ao encontro daquilo que a Dr<sup>a</sup> estava a dizer... que é o que eu ia dizer a seguir... que é o fato de ser, algo ambiental, relacionado com o ambiente, que traz inovação ao projeto... não tanto a integração com pessoas com deficiência, porque, eu sou da Lousã... e sei por exemplo, o caso da Fábrica do do... das peças em barro, que também integra pessoas com deficiência, que é o projeto com algum sucesso... portanto... acho que não é a integração de pessoas com deficiência mas sim... a questão ambiental que traz mais novidade áquilo... (P2)*

*por conhecer a realidade... eles não sentem de todo que estão num mundo à parte... de quando falámos à pouco das regras, que ali há maior liberdade, há maior responsabilidade... eles tem as regras todas lá... só que têm a responsabilidade de fazeres, e eles vão dar um pouco de si... também temos que ver outra situação que é... isto é em contexto laboral... fora de Coimbra.. a maior parte destes utentes, de famílias da zona... circundante de Coimbra...ou seja têm terras... têm pais mais idosos, famílias que que produzem o cultivo. Para além deste projeto visar os destinatários diretos que estamos aqui a falar, também tem um impacto positivo nas famílias, que são os destinatários indiretos, em quem cuida deles. Porque eles tornam-se... para além de tornar-se mais feliz porque são mais autónomos têm as tais responsabilidades, para eles é um orgulho enorme fazer. Vou fazer por mim... não posso falar por vocês... às vezes custa-me tanto me levantar de manhã... custa-me tanto... eles não... eles quando estão num projeto assim... quando estão num trabalho... quando lhe dão uma tarefa, uma responsabilidade, para eles é um orgulho enorme. E não lhe custa nada. O conviverem com pessoas com alguma limitação como eles ou pior ou menor, do que conviverem com quem não tem qualquer tipo de limitação, para eles às vezes é igual. Vêm a figura da referência que é a figura que lhes dá as ditas regras, que muitas das vezes eles não entendem assim, são orientações, e daí eu à pouco dizer que não é fácil trabalhar com este público, tem-se que colocar muitas pinças, tem-se que trabalhar muito com o coração, e tem-se que ter muita paciência, porque são pessoas que não... que os níveis de tolerância deles são diferentes do que os nossos, às vezes nós também não temos a paciência devida não é? Mas eles são muito teimosos, a principal característica deles é a teimosia... e porque tem de ser assim... tem de ser assim... por isso eu só queria pegar na questão que foi dito aqui, aqui*

*há regras e quando eles não cumprem são chamados à atenção... mas efetivamente à toda uma liberdade que não terão se calhar num escritório, de se levantar, falar, falam muito ... adoram falar... falar... falar... falar... né? de tarem a falar com o colega, de ir tirar fotocópias e tar meia hora a falar... com os animais é exatamente igual... quantas vezes eles não falam com os animais, não é? São felizes assim. Mas acima de tudo acho que é importante pensarmos em quem vive em volta deles, é um ambiente completamente diferente. Mesmo de pessoas que entram aqui para o centro que tem limitações a nível de higiene pessoal, de se vestirem, eles aqui aprendem tudo... porque depois vão aprendendo uns com os outros. Em casa facilita... temos de pensar muitas vezes de quem la está... pais tutores, com uma idade às vezes muito avançada, e até com alguns limitações, outras vezes com problemas de alcoolismo, etc e etc não é? aaaaa... e eles começarem a ficar, capazes digamos assim, também, de se organizarem e ficar um bocadinho autónomos, é muito bom para os destinatários indiretos e para a própria instituição que depois acaba por ter a liberdade de deixar Estar sempre, vigiadas, sempre com as ditas regras, mas com a liberdade de puderem ser eles próprios, que se calhar noutra local não poderiam ser, ou não teriam tanto à vontade para ser porque são crianças grandes, temos que pensar nisto. São crianças grandes. (P5)*

*Eu não conhecia, e na verdade ainda não conheço a Serra da Lousã, no Brasil no momento está a ser iniciado, aliás no momento não, já vem sendo em alguns anos, mas aina não está de forma, de ONG, Organizações não-governamentais, de sustentabilidade de sócio ambiental cooperativa, são mais relacionadas as empresas, que acaba fazendo acordos com o governo para diminuir a questão dos impostos, e para em benefício da ajuda mútua à sociedade. Eu não sei se pelo menos na minha região, eu acredito que não haja, nenhum tipo de ... de... sociedade não lucrativa voltada para esse tipo de apoio, a qualquer tipo de pessoa necessitada, seja ela com deficiência física ou mental. É inovador sim.(P6)*

*também não conhecia o Parque Biológico da Serra da Lousã... nem a associação ADFP... acho que é um projeto bastante interessante... precisamente pelo fato das pessoas com deficiência ou doença mental terem o problema de integração na sociedade. Acho que o Parque junta o útil ao agradável porque permite que estas pessoas tenham um papel ativo na sociedade, permitindo não só ... aplicarem alguns dos seus conhecimentos e tornar as suas limitações... dar um pouco... das suas capacidades dentro das suas limitações que permitam a... tratar da manutenção do parque, participarem em várias atividades que de outro modo na nossa sociedade que infelizmente ainda existe esse preconceito, não teriam oportunidade para fazê-lo... e acho que o Parque... a ideia associar o Parque... acho que foi uma boa iniciativa... devemos parabenizar as pessoas que tiveram esta excelente ideia... porque de outra forma estas pessoas, com as suas limitações não conseguiriam dar um pouco de si... e pronto...(P3)*

*o Parque Biológico da Lousã... foi diferente... houve financiamento sim ... e houve uma parceria entre a ADFP, que para já é uma associação extramente dinâmica, e de referência naquela zona e não só... eu tenho o gosto de trabalhar com eles também... e entrelaçar os objetivos... não é? Vocês têm a mão-de-obra que precisamos, vocês tem o o ... porque é assim... aqui o que cria é impacto... vamos ser sinceros... é o facto de estarmos a trabalhar com pessoas com limitação que se calhar de outra forma não conseguiríamos trabalha-los...não é? Infelizmente... é um jogo de interesses... mas ainda bem que este jogo de interesses foi para algo bom... não é? Foi jogo de interesses da parte da autarquia local, porque precisou da ADFP, a ADFP também viu neste projeto, de trabalhar os seus utentes, dar—lhes uma ocupação, mas acima de tudo dar—lhes a capacidade e o sentimento que são úteis, isto é o que é mais importante... foi um jogo de interesses que funcionou bem e que está a funcionar bem... a Quinta da Conraria... é exatamente a mesma coisa ... pertence à Integrar e é amplamente apoiada...(P5)*

*Eu acho que este parque primeiro foi muito bem pensado, porque tem muitas fontes de rendimentos, e tá tudo muito bem organizado, que é o que funciona melhor ali... eu acho o que é mais complicado é criar outro projeto do género deste e que resulte tao bem...porque não sei.. se fosse fácil já haviam mais...(P1)*

*na minha opinião sim... é muito bastante importante... porque como tava mencionando... um ambiente profissional seguem rotinas e regras...vai se tornar*

*metódico com o tempo... e a questão de da vou fazer tudo certo se não vou perder o trabalho... e e ... para eles... é mais complicado porque onde eles vão ser inseridos? Onde vai ter uma outra empresa que vai aceitar... diferente de alguém que não tenha nenhuma limitação... é mais fácil ser aceite numa outra empresa do que haja. E um projeto como esse talvez seja mais prazeroso, para eles porque eles têm mais liberdade de ação, e e ... de locomoção, e de desenvolvimento mesmo, demonstração de qualquer outro tipo de atividade do que uma simples empresa. (P6)*

*neste ambiente, realmente há mais liberdade, estão muito mais à vontade, não há tanto... eles têm as rotinas deles, obviamente eles vão ter que fazer o trabalho deles, tem as suas obrigações e assim, mas o ambiente dá tanto uma liberdade do próprio trabalho, eles têm que fazer mas não tem aquelas regras, ou a pressão que se calhar numa empresa teriam com o patrão ou com os colegas de trabalho. Estão a trabalhar com pessoas que entendem as limitações deles, apesar de serem diferentes umas das outras, se entendem. E... mas também depende um bocadinho do tipo de limitação... do tipo de pessoa que estamos a falar... se calhar...alguns daqueles utentes preferiam trabalhar vá numa comunidade, ou seja numa empresa que se calhar, que se sentissem mais ... não sei... que fazem parte da comunidade, porque aí há um ambiente muito limitado, só aquilo... aquelas pessoas. Enquanto se calhar... ok... lá não sei ... deve de haver muito tipo de utentes lá, não sei... ao certo que tipo de doenças, e assim é que têm... se calhar, alguns enquanto na sociedade é difícil de integrar numa empresa normal ou assim, outros estariam integrados na mesma com as limitações deles, e que se calhar preferiam aquele ambiente de ter não só... outras pessoas como eles que têm as limitações e assim, fechados naquele ambiente... e estar integrados mais na sociedade em si... porque realmente é um projeto espetacular, esta a dar-lhes uma utilidade, mas não tanto integrada na sociedade, no sentido em que, eles estão a trabalhar entre eles, e naquele ambiente só. Não sei se tou a conseguir fazer entender... (P1)*

*chegou num ponto importante... dar um pouco de si...é... a intervenção que está sendo, que é feita na minha região, como estava mencionado a respeito de integração profissional, acabando dando um pouco de si, dão o seu trabalho, o seu tempo... dão a sua hora... em troca de uma remuneração. E eles acabam seguindo regras e rotinas, que são comuns a todos. Num projeto como este onde é feito... eles passam a cuidar de algum coisa, a cuidar de um animal que está precisando assim como eles, então eles estão dando um pouco de si, este tipo de desenvolvimento, se torna, a assistente social fala melhor do que eu, se torna social, psicológico para eles, é muito melhor do que simplesmente colocá-los dentro de uma empresa onde eles vão ter que seguir aquela regra, que vão colocar, organizar os papeis dessa maneira, organizar os mantimentos de supermercado desta maneira, apenas uma rotina, uma regra, apenas um método que eles estão fazendo, a partir do momento que passa a integrar num projeto como esse, em que eles cuidam de alguma coisa, eles dão realmente um pouco de si...(P6)*

*é a mudança de saída... a condição de necessitado para integrado... é difícil para quem trabalha com eles e para quem vai auxiliar, é difícil para eles também... porque acredito que existam... não posso fazer comparação da realidade portuguesa porque tá limitado ao espaço universitário, mas assim, existem alguns pelo menos agora... tem uma grande mudança... que desde pequenos eles estão sendo integrados... ou frequentam escolas com ... não são escolas especializadas para pessoas que tem limitações... mas escolas voltadas para todos... participam de atividades físicas... esportes... de cultura de lazer... e isso já se torna acessível os mais novos... enquanto que aqueles que tem um pouco mais de idade tem uma certa dificuldade uma certa resistência de adaptação...(P6)*

*eu acho que o que falha primeiro é querer gente a fazer... ou melhor... haver gente que queira fazer isso. Acho que o primeiro é isso. Se houvesse mais gente a querer-se disponibilizar para... depois é uma responsabilidade muito grande, estás a trabalhar com dois tipos de projetos e uni-los... eu acho que o mais importante é gente que queira participar nisso... (P1)*

*eu acho que a nível de entidades só têm lucro, e vamos agora falar na parte da contabilidade, se vêm financiamentos, a instituição está a passar por uma dificuldade, a autarquia por dificuldades passa, se conseguem, ir buscar financiamento para fazerem um projeto, vamos pegar no exemplo de Monte Mor, o*

*parque está a se degradar dia para dia, um dia destes vai ter que fechar, não é? Em Monte Mor existem instituições, quem fala na deficiência podemos falar em instituições que trabalham, beneficiários do RSI, beneficiários de inserção, pessoas que não têm trabalho, não é? Desempregados de longa duração... que é infelizmente o que o nosso país tem mais, Monte Mor é uma zona rural também... por isso mesmo que não fosse com pessoas com deficiência e à semelhança do Parque Biológico que é, um exemplo sim, poderia ser com outro tipo de beneficiários. As entidades, eu acho que é uma questão de, serem arrojadas e tentarem, não tem muito a perder. Claro que depois de vir um projeto financiado, eu não sei se vocês têm conhecimento como funciona, é muito complicado, à partida que o projeto é financiado, por exemplo, vamos pensar, vem 200 mil euros, que não é muito dinheiro para um projeto destes, digo-vos já. Mas esses 200 mil euros vem no primeiro, vem na primeira trancha, vem por exemplo sei lá, 25 mil euros, e vocês tem que por instituição a trabalhar, pagar a técnicos, e estes beneficiários têm uma bolsa, ninguém trabalha de graça, tem uma bolsa mais pequena mas têm, à custos por isso é que neste projeto em concreto, tem que haver sustentabilidade, e eles irem buscar os financiamentos a algum lado. Mas eu acho que la está... que eu acho que é um projeto, que dá trabalho, dá que é de grande responsabilidade é... que é necessário que as entidades responsáveis, tenham a plena consciência de assumir este compromisso, sem dúvida, e que também têm de ter consciência que os financiamentos podem não vir a tempo, e tem que haver uma entrada de dinheiro, e o que na grande maioria e eu estou no terreno, não há...*

*(P5)*

*pois.. é muito bom os financiamentos, mas só que eles não vêm a tempo...e as coisas não podem parar, porque por exemplo, nós temos os projetos, nós temos timings, nós enviamos o cronograma, etc. naqueles timings os projetos têm de estar a funcionar independentemente de haver dinheiro ou não haver.... Agora perguntam se nós não temos dinheiro não temos que cumprir prazos, têm... se não cumprirem prazos os fundos não mandam dinheiro. Isto é uma piscadinha de rabo na boca, que às vezes não vale fazer nada... do que arriscar. (P5)*

*infelizmente eu ainda acho que existe muita cultura, e falo por experiencia de terreno, é melhor vingar sozinho do que vingar em conjunto, eu sou apologista do trabalho em rede, consegue mais objetivos do que o trabalho isolado, e se pudermos juntar a outras instituições, e como estamos a fazer aqui... estamos a olhar para isto de forma diferente...(P5)*