



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social

Ana Margarida Almeida de Sousa

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Serviço Social
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Anabela do Rosário Leitão Dinis

Covilhã, Outubro de 2013

"Este projeto de Mestrado não inclui as observações e críticas feitas pelo júri em sede de discussão pública"

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Alcides Almeida Monteiro, coordenador do Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social da Beira Universidade da Beira Interior, pelos seus ensinamentos, pela sua total sua disponibilidade e reflexões críticas.

À Professora Doutora Anabela do Rosário Leitão Dinis, minha orientadora.

Muito obrigado pelos seus ensinamentos, em todo o processo de orientação científica, pelas suas recomendações, disponibilidade irrestrita e pela sua forma exigente, crítica, criativa e, ao mesmo tempo, afável e cortês, de ser e, de arguir as ideias apresentadas.

Ao Hugo pelo apoio incondicional, em todas as fases, que este projeto sofreu. A tua incansável ajuda, dedicação e compreensão fez-me continuar.

À minha mãe por ter educado e amado a minha filha ao longo destes meses que, por tantas horas, estive ausente.

À minha filha, Maria Francisca, que esperava pacientemente pela minha saída do «quitório» (escritório, na linguagem de uma menina de 28 meses) para me dar um beijo e um abraço. Nunca a poderei compensar pelo tempo que não usufruí da minha atenção mas posso prometer que, tão cedo, não abraçarei outro desafio, como este.

A todos muito obrigada

*"Notar cedo as pequenas mudanças ajuda-o a
adaptar-se às maiores que ocorrerão" (...)*

Spencer Johnson, M.D.
"Quem comeu o meu queijo"

Resumo

As incubadoras sociais têm sido apresentadas como um paradigma inovador facilitador do processo de desenvolvimento social local e de inovação social. Às incubadoras, enquanto centros de capacitação e aprendizagem individual e coletiva, associamos, entre outros, o contributo para o aumento do emprego, para a mobilização e aprendizagem e para a participação coletiva e a criação de atividades elevado com valor social.

Neste sentido, este projeto tem como objetivo geral desenhar, com os stakeholders do território, o modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social (IDIS), no Concelho da Covilhã.

Para tal, e de forma a enquadrar o objeto de estudo, foi efetuada uma revisão bibliográfica centrada em conceitos-chave, considerados por diversos autores determinantes para a pesquisa, foi construído um modelo de investigação assente numa metodologia qualitativa e, por último, foi efetuada a análise dos resultados, ou seja, foi criado o modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.

Palavras-chave

Empreendedorismo social, inovação social, desenvolvimento social local e incubadora social

Abstract

Social Incubators play an important role regarding the local social development and also the social innovation.

These Social Incubators combine together the individual and the collective skills, and we link it to the growth of employment factors, knowledge, social enterprise, and also they provide a space to create out new social ideas.

As a result, this project aims, together with the stakeholders from the field research, to draw an implementation model of a Development and Social Innovation Incubator, in the borough of Covilhã.

Therefore in order to place this study, it was done a bibliography focused in an index term, mentioned by different authors related to this subject, also was used the qualitative method of research, and finally it was done an analyse of the results, as we can call "Model of Development and Social Innovation Incubator"

Keywords

Social entrepreneurship, social innovation, local social development, social incubator.

Índice

INTRODUÇÃO	12
1. Justificação do tema.....	12
2. Objetivos e estruturação do relatório de projeto.....	17
2.1. Objetivos	17
2.2. Estruturação do relatório de projeto	18
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social	19
2. Inovação Social.....	23
3. Desenvolvimento Social Local.....	27
4. Incubadoras sociais como espaços comunitários de desenvolvimento e inovação social .	29
Parte II - A INCUBADORA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO SOCIAL (IDIS) DA COVILHÃ....	33
1. Abordagem e instrumentos metodológicos	33
2. Enquadramento Territorial	41
2.1. Diagnóstico demográfico e social	41
2.2. As organizações do território	46
3. Modelo de implementação da IDIS.....	49
3.1. Identidade	49
3.2. Missão e Valores	50
3.3. Objetivos	51
3.4. Destinatários	52
3.5. Projetos a apoiar	53
3.6. Modelo de governança	55
3.7. Parcerias estratégicas.....	56
3.8. O espírito e as dinâmicas de atuação.....	59
3.9. O espaço partilhado, caracterização da estrutura física.....	59

3.10. As opções das áreas de trabalho.....	61
3.11. Produtos e Serviços partilhados.....	62
3.12.As estratégias de animação do espaço comunitário (IDIS) e a animação territorial ..	63
3.13. Marketing e Comunicação da IDIS	66
3.14. Sustentabilidade e viabilidade da IDIS	67
3.15. Transferência e escalabilidade	69
3.16. Fases e cronograma de implementação do projeto	71
3.17. Resumo com as principais características do modelo de implementação da IDIS	72
Conclusão	74
Bibliografia	75
Webgrafia.....	84
Anexos.....	85
Glossário.....	104

Glossário.....	1046
----------------	------

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo multidimensional do empreendedorismo social.....	21
Figura 2 - Empreendedorismo e empreendedorismo social.....	22
Figura 3 - O Processo da Inovação Social.....	25
Figura 4 - Modelo de Hélice Tripla.....	31
Figura 5 - O Cristal «MAPA».....	34
Figura 6 - Participantes do focus group.....	39
Figura 7 - Mapa da Região Centro e da Beira Interior, respectivamente.....	41
Figura 8 - Mapa do Distrito da Guarda e de Castelo Branco, respectivamente.....	41
Figura 9 - Mapa do Concelho da Covilhã.....	42
Figura 10 - Território de baixa densidade.....	45
Figura 11 - Valores da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.....	50
Figura 12 - Fatores importantes na seleção dos parceiros.....	57
Figura 13 - A importância dos vários produtos para os membros.....	63
Figura 14 - Modelo de animação do espaço comunitário (IDIS) e de animação territorial.....	65
Figura 15 - Retorno, para o Estado, do investimento feito na IDIS.....	68
Figura 16 - A IDIS, uma iniciativa de empreendedorismo social.....	70
Figura 17 - O Ciclo Virtuoso da Disseminação: Os 3P's, etapas e atores.....	70
Figura 18 - Calendarização das ações do plano.....	72

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fontes de recolha de informação.....	37
Tabela 2 - Guião da sessão de <i>focus group</i>	40
Tabela 3 - População desempregada, segundo a condição de procura de emprego e sexo, taxas de desemprego, em 2011.	43
Tabela 4 - A Educação/formação e o Emprego, dois dos seis problemas sociais/problemáticas identificadas no Diagnóstico Social do Concelho da Covilhã- 2012.....	44
Tabela 5 - Objetivos da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.....	51
Tabela 6 - Parcerias nucleares da IDIS e respetivas responsabilidades	58
Tabela 7 - Resumo com as principais características do modelo de implementação da IDIS ...	72

Lista de Acrónimos

ADL - Associação de Desenvolvimento Local

CSI - Center for Social Innovation

IDIS - Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

MAPA - Método Aplicado de Planeamento e Avaliação

ONG - Organização Não Governamental

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

INTRODUÇÃO

1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A incubadora social de comunidade tem como finalidade o fortalecimento local de comunidades, municípios e cidades, através da formação de empreendedores e da geração de empreendimentos (...), criando um ambiente que beneficia toda a comunidade em diversos aspetos, principalmente na qualidade de vida, cidadania e visão de mundo.

Instituto Gênesis, 2012

O contexto político, económico e social que atravessamos afigura-se tendencialmente preocupante apresentando altos níveis de desemprego e, conseqüentemente, fatores crescentes de pobreza e exclusão social.

A exclusão social tornou-se num dos mais graves problemas enfrentados nas sociedades pós-modernas onde se verificou um crescimento do individualismo e a conseqüente quebra das solidariedades tradicionais.

As novas desigualdades, advém não apenas das estruturas económicas mas, sobretudo, de uma multiplicidade de situações de vulnerabilidade e, é desta crise de solidariedades que nasce o atual conceito de exclusão social. A pobreza perdeu, portanto, a sua associação direta com as relações de produção e inclui, atualmente, dimensões bastante mais vastas. É pobre não apenas aquele que não tem, mas igualmente aquele que não é ou não consegue ser um ator socialmente inserido.

Alfredo Bruto da Costa (1984 e 1998) retomando o conceito de Robert Castel distingue a «nova pobreza» de exclusão social, defendendo que a exclusão social se caracteriza como a fase extrema do processo de marginalização entendido, este, como um processo descendente, ao longo do qual se verificam ruturas na relação do indivíduo com a sociedade.

Serge Paugam (2000), por seu lado, utiliza os conceitos de precariedade e rutura dos laços sociais, para definir a exclusão social como o culminar de um processo que evolui para a precariedade, pela acumulação de obstáculos e uma rutura progressiva dos laços que unem o indivíduo à sociedade. Ainda segundo Paugam, a exclusão social aviva a angústia de numerosas franjas da população, inquietas face ao risco de se verem presas a uma «espiral de precariedade» acompanhada de um sentimento quase generalizado de quebra de coesão social.

Colateralmente, surgiram novos grupos de risco. Estes são, atualmente, todos aqueles indivíduos que se encontram numa situação de rutura com as quatro esferas de inserção - o Trabalho, o Estado, a Comunidade e a Família.

O tempo presente surge, então, dominado por um movimento dialético em cujo seio os processos de globalização ocorrem a par com processos de localização. À medida que a

interdependência e as interações globais se intensificam, as relações sociais em geral parecem estar cada vez mais desterritorializadas, abrindo caminho para novos direitos às opções, que atravessam fronteiras até há pouco tempo policiadas pela tradição, pelo nacionalismo, pela linguagem ou pela ideologia, e frequentemente por todos eles em conjunto. Mas, por outro lado, e em aparente contradição com esta tendência, novas identidades regionais, nacionais e locais estão a emergir, construídas em torno de uma nova proeminência dos direitos às raízes.

Na opinião de Pedro Hespanha (2001), este processo de diferenciação operado pelo capital numa economia globalizada é muito complexo. Globalização rima com integração e homogeneização da mesma forma que com diferenciação e fragmentação o que sugere que a dialética da integração versus diferenciação/exclusão constitui um eixo fundamental da globalização.

Como afirma Daniel Bell, “o Estado-Nação tornou-se demasiado pequeno para resolver os grandes problemas e ao mesmo tempo demasiado grande para resolver os pequenos” (Hespanha: 2001, 175).

Assim, à medida que a globalização se foi acentuando o desenvolvimento local foi ganhando mais força fazendo nascer uma nova lógica através daqueles que estão mais próximos dos problemas no local.

Para Fernando Ruivo (2000:54), “desenvolvimento, ao contrário do crescimento meramente económico, é afinal um processo global e plurifacetado de mudança tendo em vista a qualidade de vida, animado pela procura da solidariedade e justiça social e alimentado pela participação coletiva enquanto força de expressão comunitária e individual.

Segundo Elisa Santos (2000), a partir da década de 80 começou-se a assistir à emergência de novos conceitos de desenvolvimento - falar em «desenvolvimento sustentável» tornou-se uma prática corrente. Esta autora define desenvolvimento sustentável como um processo que permite a melhoria da qualidade de vida da população, procurando que as gerações futuras tenham a mesma possibilidade. Neste conceito, integram-se imediatamente aspetos ecológicos e demográficos inerentes ao próprio conceito de desenvolvimento económico. Um outro aspeto a considerar nos novos conceitos de desenvolvimento é a valorização do “investimento em capital humano”, em oposição ao capital físico característico dos anos 50. Um terceiro aspeto relaciona-se com os diversos níveis (mundial, nacional, regional e local) que intervêm no processo de desenvolvimento.

Começa, assim, a desenhar-se a emergência de uma nova abordagem de desenvolvimento equacionado numa perspetiva integrada e integradora.

Citando Elisa Santos a autora refere que “desenvolvimento é um processo global de satisfação de necessidades e realização de projetos que passa pela vinculação de uma comunidade, à sua história, aos seus indivíduos e grupos, às suas condições e projetos” (Santos: 2000,19).

Com efeito, e porque as lógicas regionais e locais coexistem com as lógicas transnacionais constatamos que devemos pensar localmente para existir globalmente. Trata-se da ideia de aldeia global sintetizada por Roque Amaro (1990b) ao referir que a consciência de pertencer ao mundo (aldeia global) se articula e enriquece pela aquisição de uma mais forte identidade local. As identidades regionais e locais aparecem muitas vezes como forma de reação face à insegurança, solidão, anonimato, à pobreza e exclusão social potenciado pelas lógicas supra e transnacionais. São, portanto, segundo o autor um subproduto decorrente destas lógicas globais e representam uma descoberta das capacidades endógenas e das especificidades regionais e locais.

Tanto para Henriques (1987) como para Roque Amaro (1991b), as perspetivas de desenvolvimento deverão, com a globalização, preconizar uma maior capacidade de inovação, maior adaptabilidade às condições externas (heterogéneas) e elevada capacidade de regulação. O desenvolvimento deverá ser um processo de «des-envolvimento» que fomente ideais como a participação, autonomia, solidariedade e diferença.

Paralelamente, ao nível das políticas de desenvolvimento, o «empowerment», enquanto uma perspetiva de participação tem vindo a ganhar crescente importância. Este conceito prende-se com a possibilidade de as pessoas serem protagonistas da sua própria história. Trata-se de um poder coletivo que alia o coração à prática numa alternativa de desenvolvimento, dando-se ênfase à autonomia e às decisões tomadas pelas comunidades territorialmente organizadas (Friedman: 1992). Trata-se, pois, de um desenvolvimento local direto, participativo, democrático assente na aprendizagem com base na experiência social.

Assim, o desenvolvimento é construído pelas pessoas onde elas vivem, trabalham, amam e morrem. O papel atribuído à população, às suas perspetivas em relação ao espaço onde vive, talvez seja a principal inovação desta nova conceção de desenvolvimento. Às comunidades locais é agora exigida a participação nos processos de desenvolvimento. As pessoas são e devem ser o ponto de partida de cada intervenção, abandonando assim o papel de objeto e assumindo o de sujeito ativo (Santos: 2000, 23).

O desenvolvimento local, enquanto uma nova ideia de desenvolvimento, passa, então, a ser entendido como um processo¹ que perceciona, de forma integrada, os problemas de uma

¹ Segundo Jacqueline Mengin (1989) e Isabel Guerra (1996), citadas por Elisa Santos, o desenvolvimento local pressupõe seis tipos de operações: 1) O desenvolvimento é, antes de mais, um processo; 2) O desenvolvimento apoia-se em forças endógenas sobre redes locais, sejam elas grupos sócio-económicos, quadros locais, redes de vizinhança, etc (...) estas forças não se avaliam em função da sua representatividade mas da sua implicação no processo. É a partir deste processo de mobilização que se desencadeia o processo de desenvolvimento. O desenvolvimento apoia-se, igualmente, "nos recursos endógenos", tanto materiais como humanos; 3) O desenvolvimento local ou social é territorial e não sectorial, uma vez que o espaço é o elemento aglutinador da ação. A criação de atividades económicas supõe a existência de equipamentos adaptados, uma população qualificada, um meio social e cultural vivo; 4) O desenvolvimento é a fuga ao isolamento, pois procura os laços com outras localidades, a criação de identidades próprias e dar uma nova dinâmica ao espaço; 5) Um processo de desenvolvimento local ou social supõe que os diversos atores económicos, sociais, culturais construam ações integradas - trata-se de um plano de desenvolvimento integrado; 6) A criação de um espaço de negociação é uma das dimensões indispensáveis ao desenvolvimento local. Não se trata apenas de criar um espaço de atores mas também de parcerias capazes de negociar projetos de desenvolvimento local (Santos, 2000, 24).

determinada zona e cuja principal meta é a melhoria das condições de vida da população. Para tal, aposta na valorização dos recursos endógenos; no reforço da mobilização da população; na intensificação das relações de cooperação entre agentes; na criação de redes, por forma a promover estratégias concertadas de desenvolvimento entre pessoas e territórios; na melhoria do capital humano, através de ações de educação e formação profissional; no apoio ao investimento produtivo; na criação e melhoria de infraestruturas económicas (transportes, etc.); na proteção do meio ambiente.

Na mesma linha, é, na opinião de Anabela Dinis, cada vez mais consensual que a promoção do empreendedorismo nomeadamente na sua vertente de criação de pequenas empresas seja apontada como uma estratégia fundamental para a revitalização e desenvolvimento de territórios rurais e periféricos (2007: 01). Em territórios fragilizados a promoção do empreendedorismo endógeno é assumida, cada vez mais, como uma estratégia de desenvolvimento social e local.

Segundo a autora, os meios rurais apresentam uma serie de características que tornam particularmente difícil a criação de uma atividade económica no seu seio, nomeadamente: uma tendência para a desertificação e envelhecimento da população, baixos níveis de formação, falta de infraestruturas e de serviços de apoio ao cidadão e às empresas, entre outros. Para além dos aspetos demográficos que contribuem para as características deste território, existem outras barreiras que necessitam de ser colmatadas de forma a promover a inovação social, empreendedorismo e criação de empresas.

Perante este cenário é indiscutível a necessidade de criação de uma boa rede institucional constituída por diversos agentes públicos e privados que atuam no território para o apoio ao desenvolvimento de recursos essenciais e o fomento de um contexto social que promova o empreendedorismo e as capacidades de desenvolvimento endógeno.

Nestes territórios devem ser tomadas medidas eficazes que promovam a criação de uma estrutura em rede com orientação territorial, com a implicação dos diversos atores no processo de desenvolvimento, que permitirão ultrapassar os bloqueios sociais e económicos destes territórios e facilitarão o contexto dos empreendedores e a diminuição do impacto das fronteiras (físicas, geográficas ou psicológicas). É necessária, pois, a implementação de projetos que permitam a criação de emprego, a apresentação de soluções inovadoras face a problemas sociais verdadeiramente existentes e o desenvolvimento local sustentável.

Neste âmbito, a economia social assume-se como um motor estratégico para o desenvolvimento local regional demonstrando um grande potencial na iniciação de processos de desenvolvimento endógeno em áreas rurais, na reativação de regiões industriais em declínio e na reabilitação e revitalização de áreas urbanas degradadas. A economia social pode ser a base de desenvolvimento de uma reconfiguração da noção de trabalho, valorizando

no mesmo plano o trabalho socialmente útil e o trabalho remunerado, articulando a lógica de cidadania pelo trabalho através do empreendedorismo social².

Ao empreendedorismo social, por seu turno, são atribuídas diversas potencialidades, associadas ao desenvolvimento social local, que se enquadram no âmbito de três grandes problemáticas:

- 1 | A luta contra a pobreza e a exclusão social;
- 2 | O emprego e a inserção socioprofissional;
- 3 | O desenvolvimento local e sustentável.

De forma simplista, podemos afirmar que o empreendedorismo social é o produto do desenvolvimento de iniciativas individuais e/ou coletivas e que pressupõe a primazia da criação do valor social em detrimento da obtenção e acumulação do lucro.

A criação de valor social é a vocação prioritária, explícita e central que está no âmago e na ascensão do empreendedorismo social constituindo a sua característica distintiva por excelência (Parente;2013). Por valor social entende-se, neste contexto, um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros meios, nomeadamente pelo estado e pelo mercado.

O empreendedorismo social ambiciona um projeto de interesse geral resultando do envolvimento social e voltado para o desenvolvimento local.

Para Sarah Alvord et al. (2004) e Geoff Mulgan (2010) é através da inovação social e da sua propensão para contribuir em várias esferas da sociedade que os empreendedores sociais atingem o duplo objetivo de solucionar problemas sociais imediata e localmente e mobilizar ideias, capacidades e recursos para atingir um impacto alargado na sociedade, no sentido de uma verdadeira transformação social.

Dees e Anderson (2006) defendem que nos devemos centrar nos empreendedores sociais que realizam inovações, combinando métodos quer empresariais quer do mundo da filantropia, para criar valor social de forma sustentável e com potencial de impacto a larga escala. Se associarmos esta ideia ao testemunho de Alexandre Abreu e Isabel André (2006:08) que identificou condições que permitem e favorecem a inovação social, como os recursos necessários ao processo e as dinâmicas associadas á consolidação e difusão da inovação, entre outras, constatamos que as incubadoras sociais tornam-se espaços de grande importância para os territórios.

² Para Gunnar Myrdal a economia social aciona efeitos propulsores "*spread effects*" - desenvolvimento local e processos de acumulação e minimiza a regressão ou os efeitos regressivos "*backwash effects*" (Comité Economico e Social Europeu: 2006).

Os espaços de desenvolvimento e inovação social, e as incubadoras sociais em particular, enquanto iniciativas de empreendedorismo social, assumem, neste âmbito, importância fundamental no desenvolvimento de novas *abilities* de relacionamento interpessoal, na aquisição de informações e construção de conhecimentos que possibilitem ressignificar a relação com o trabalho, na ampliação da visão e compreensão crítica da realidade social, na construção de formas participativas democráticas na direção de relações sociais mais justas que não visem apenas à (re)inserção no campo da produção económica, mas mudanças de ordem estrutural (Guimarães: 2007).

O trabalho desenvolvido por incubadoras sociais encontra-se, pois, vinculado à conceção de cidadania, uma vez que se volta para a capacitação de territórios apresentando-se como uma proposta concreta de inclusão social que visa a inserção de pessoas no mercado de trabalho, pela via da criação de produtos e serviços inovadores.

2. Objetivos e estruturação do relatório de projeto

2.1. Objetivos

Os espaços comunitários de desenvolvimento e inovação social são o meio, o veículo e a resposta alternativa de inclusão social. Estes espaços ajudam a enaltecer valores, a interpretar e compreender o território, promovem a participação e fornecem, através dos e das empreendedores/as sociais, soluções inovadoras e integradas para os problemas sociais.

Atendendo a esta premissa e tendo como questão de partida «Qual a estratégia de implementação de um espaço / centro comunitário enquanto ferramenta de desenvolvimento e inovação social ? » este projeto tem como objetivo geral desenhar, com os stakeholders do território, o modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social (IDIS), do Concelho da Covilhã, de forma a constituir-se como um instrumento do desenvolvimento social e económico da cidade, de promoção de emprego e autoemprego e de dinamização de atividades inovadoras.

Considerando o objetivo geral, indicam-se, abaixo, os objetivos específicos do presente projeto:

- Identificar o conceito e identidade, missão, valores e objetivos, destinatários e projetos a apoiar;
- Identificar o modelo de governança e parcerias estratégicas;
- Identificar a estrutura física, produtos e serviços a disponibilizar;
- Identificar o espírito e as dinâmicas de atuação, caracterizando o ambiente tendencialmente propício à criatividade e à inovação;

- Identificar os principais aspetos relacionados com a sustentabilidade e aferir da possibilidade de replicabilidade do projeto noutros territórios;
- Identificar as fases gerais de implementação da IDIS;
- Identificar dinâmicas de ligação ao território.

2.2. Estruturação do relatório de projeto

No que concerne à estrutura, o projeto integra duas grandes partes, precedidas pela Introdução.

Na introdução é efetuada a justificação do tema e identificação do objetivo geral e específicos do projeto.

Na primeira parte, de enquadramento teórico, é feita uma abordagem teórico-conceitual aos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social, inovação social, desenvolvimento social local e incubadora social que norteiam todo o projeto de investigação.

Na segunda parte são abordadas as opções metodológicas adotadas e analisada a informação recolhida que se concretiza no desenho do modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social (IDIS) como resposta aos objetivos específicos propostos.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

A insustentabilidade dos Estados Providência, a desregulação e globalização das economias têm, sobretudo em períodos de maior recessão económica, deixado sem protecção um conjunto de grupos e indivíduos mais vulneráveis ou com maior risco de vulnerabilidade à pobreza e exclusão social.

Para Santos (2012), considerando a conceção de J. Mozzicafredo, esta ausência ou maior morosidade de respostas perante os novos e velhos desafios sociais tem suscitado, por sua vez, ora a reemergência de uma sociedade providência ora a mobilização mais ou menos formal e institucional da sociedade civil, em parceria, ou não, com o sector estatal e o sector privado lucrativo, no sentido de encontrar formas alternativas de conferir respostas a problemas associados ao emprego, saúde, habitação, educação, etc.

O termo francês «entrepreneur», com origem no contexto económico do século XVII e XVIII, remete-nos para alguém que empreende um projeto ou uma atividade significativa. Ao longo do tempo o conceito foi aliado à capacidade de identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de resolver problemas.

Uma das definições mais difundidas de empreendedorismo surge no século XX através de Joseph Schumpeter associada ao termo «destruição criativa», como forma de designar a capacidade de inovar por parte dos empreendedores no sentido de alterar o padrão habitual de produção do capitalismo. De acordo com Schumpeter os empreendedores são agentes de mudança, inovadores na forma de agir, traduzindo-se a sua ação em mudança e avanço da economia (Dess;2001:01).

Contudo, outros autores, como Peter Drucker, posicionam-se num enquadramento distinto focalizando-se na questão de oportunidade. Na opinião deste autor os empreendedores não têm de provocar mudança. Para Drucker os empreendedores têm de explorar as oportunidades geradas a partir de mudanças como as tecnológicas, sociais e outras. Na sua opinião, "a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as alterações de uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente" (Drucker: 1997). Na perspetiva deste autor um empreendedor não vê os problemas gerados pela mudança, vê, antes, as oportunidades criadas por ela e que não têm, obrigatoriamente, que ser lucrativas (confrontar com Figura n.2).

O conceito de empreendedorismo social é um tópico relativamente novo, uma vez que remonta a década de 1990, abrangendo diferentes abordagens teóricas estabelecidas pelas escolas de pensamento norte-americana e europeia.

Para Gregory Dees (2001:02) no empreendedorismo social a missão social é determinante e explícita e o impacto social o critério central em detrimento da criação de riqueza.

Johanna Mair e Ignasi Marti (2006:03) encontraram, na bibliografia, significados distintos para o conceito de empreendedorismo social. Para as autoras, um primeiro grupo de investigadores refere-se ao empreendedorismo social como iniciativas sem fins lucrativos, em busca de estratégias alternativas de financiamento, ou de mecanismos de gestão para a criação de valor social, aludindo a contributos de Austin, Stevenson, e Wei-Skiller; 2003. Um segundo grupo de pesquisadores entende o empreendedorismo social como uma prática socialmente responsável por parte de empresas e um terceiro grupo vê o empreendedorismo social como meio para reduzir os problemas sociais e catalisar transformação social mencionando os contributos de Alvord et al.(2004).

Para Peredo, Ana e Mclean, Murdith (2006:04) o modelo mais elaborado de empreendedorismo social foi desenvolvido por Mort, Weerawardena e Carnegie (2003). Estes autores argumentam que o empreendedorismo social é um constructo multidimensional formado pela intersecção de uma série de definições e características entre as quais o seu sentido de missão, o reconhecimento e aproveitamento de oportunidades com maior valor social e uma grande capacidade de tolerância ao risco, inovação e proactividade.

De acordo com Jay Weerawardena e Gillian Sullivan Mort (2006:03) , citando Campbell (1997), os empreendedores sociais reconhecem oportunidades e mobilizam outros para desenvolverem atividades tendo em vista o bem comum porque têm, segundo Wallace (1999), uma enorme responsabilidade social em melhorar a sua comunidade o que resulta numa maior coesão social e política para essa, mesma, comunidade.

Ainda segundo os mesmos autores (2006:12), e como ilustrado na Figura 1, o empreendedorismo social esforça-se para alcançar a criação de valor social o que requer implicação de inovação , proatividade e comportamento de risco constrangido ao desejo de alcançar a sua missão social e a sustentabilidade da organização. Ao atuar desta forma, responde e é impulsionado pela dinâmica ambiental. Ele interage continuamente num ambiente dinâmico e turbulento que o obriga a procurar frequentemente a sustentabilidade em contexto de pobreza.

Figura 1 - Modelo multidimensional do empreendedorismo social



Fonte: Weerawardena e Sullivan Mort ; 2006:12.

Os pensadores da escola norte-americana desenvolveram a sua conceptualização de empreendedorismo social sob a influência das análises da corrente teórica do sector não lucrativo olhando para o empreendedor como um ator social por excelência.

Para Hill, Kothari e Shea (2010), segundo esta abordagem, o empreendedorismo social tem como principal foco os processos de criação e gestão das organizações e colocam no centro das preocupações a sustentabilidade da organização com propósitos de cumprimento da sua missão social. Ainda segundo estes autores a escola norte-americana foca-se na disseminação da ideia do empreendedor social enquanto ator de uma mudança sistémica que persegue ativamente o desenvolvimento e/ou combinação de produtos ou serviços de cariz inovador com impacto social alargado, particularmente com resultados de transformação social.

Para Cristina Parente (2013:27) estão nesta linha de raciocínio, "os autores que privilegiam a definição dos perfis de competências para a inovação social" e os que "se focam nos resultados de transformação social sistémica", como Bill Drayton, o fundador da Ashoka.

Por outro, segundo a mesma autora, os estudiosos da escola europeia partem do campo da economia social e enfatizam os princípios comuns, em termos de objetivos e estrutura interna, do conjunto destas organizações: o objetivo de servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital; a gestão independente e a separação face ao sector público e privado; a democraticidade dos processos de decisão cuja máxima corresponde a «uma cabeça, um voto»; e a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição do rendimento (Ibidem:27).

Neste sentido, Defourny e Borzaga (2001:17) refletem sobre os pontos convergentes entre a tradição americana do sector não lucrativo e a tradição europeia da economia social salientando as seguintes dimensões caracterizadoras do empreendedorismo social: a existência formal/institucional sob a modalidade de uma organização; o carácter privado, ou seja, a não pertença quer ao Estado quer ao mercado; a autogovernarão, isto é, a regulação própria ou a gestão independente; a natureza voluntária e a livre adesão dos seus membros.

Em Portugal, segundo Cristina Parente (2012:05) o conceito de empreendedorismo social encontra-se "intrinsecamente associado ao papel do Estado-Providência, nomeadamente o seu recuo na provisão de produtos e serviços. A incapacidade e a desadequação das instituições governamentais para solucionar problemas sociais, visível nos diferentes tipos de políticas nacionais e sectoriais e particularmente nas restrições orçamentais, tem fomentado a iniciativa da sociedade civil na procura de novas práticas que respondam às necessidades sociais não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado." Este recuo tem-se vindo a traduzir numa adoção das características associadas ao processo e indivíduo empreendedor no domínio do mercado (económico), pelos agentes que atuam no domínio social, tal como evidenciado na Figura 2.

Figura 2 - Empreendedorismo e empreendedorismo social



Fonte: Parente et al (2011:03)

Apesar de não ser consensual opta-se neste projeto por considerar o empreendedorismo social "enquanto atividade de uma equipa ou grupo de pessoas cujos resultados são levados a cabo sob o signo de uma organização, que integra membros associados e trabalhadores e se relaciona com várias outras entidades (dos sectores público e privado), no âmbito de uma determinada comunidade e território, sendo dessa vertente coletiva e organizacional que o empreendedorismo social atinge o seu verdadeiro impacto de transformação social, quer social e economicamente, perante os públicos alvo, quer ao nível endógeno, no exercício dos princípios de cidadania organizacional", quer ao nível da animação dos territórios. (Parente; 2011:05)

2. Inovação Social

O conceito de inovação foi primeiramente abordado na economia por Schumpeter em 1942. Na sua visão, a principal explicação para o progresso económico encontra-se no processo de destruição criadora, o qual se caracteriza pela introdução de novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados ou novas formas de organização.

O termo inovação social foi discutido nas publicações de diversos autores como Peter Drucker e Michael Young (fundador da Open University e de outras organizações) na década de 60 e, na década de 70 por alguns autores franceses como Pierre Rosanvallon, Jacques Fournier e Jacques Attali.

Contudo, o conceito de inovação social existe desde muito antes. Benjamin Franklin (1706-1790), por exemplo, falou de pequenas modificações na organização social das comunidades que poderiam ajudar a resolver os problemas quotidianos (Mumford, 2002).

De acordo com Moulaert et al. (2005), Schumpeter já destacava a necessidade de inovação social para garantir a efetividade económica de uma organização, estando estas paralelas à inovação tecnológica. No entanto, Cloutier (2003) aponta que os primeiros autores a usarem a expressão inovação social foram Taylor e Gabor afirmando que inovação social se caracteriza por novas formas de fazer as coisas, para satisfazer as necessidades sociais. Já Gabor (1970, citado em Cloutier, 2003) considera a inovação social como uma ferramenta para a resolução de problemas territoriais de um determinado local.

De uma forma geral o conceito de inovação social é relativamente novo, visto que, até meados da década de 1990 ele não era de uso predominante na análise das Ciências Sociais (Moulaert et al., 2005). Para estes autores este fato ocorreu pelo descontentamento com a tendência tecnológica das abordagens de economia e das políticas de inovação, além de serem obtidos resultados positivos em iniciativas de desenvolvimento local na Europa e na Austrália, o que tornou a inovação social um tema passível de teorização do desenvolvimento humano, local e da emancipação.

Segundo Martinelli et al. (2003), a inovação social - tanto na sua dimensão produto como processo - é caracterizada por pelo menos três formas de realizações, isolada ou em combinação, realizada através de alguma forma de ação coletiva, em oposição à ação individual: (i) contribui para satisfazer as necessidades humanas que de outra forma não eram consideradas ou satisfeitas; (ii) promove o acesso aos direitos (por exemplo, por inclusão política, políticas redistributivas, etc); (iii) aprimora as capacidades humanas (por exemplo, capacitando determinados grupos sociais, aumentando o capital social, etc).

Para Gutierrez (2009) a ação da inovação social é uma intervenção endógena ou exógena (resultante a partir das pessoas em necessidade ou daquelas que querem ajudar) de desenvolvimento social (que melhora o bem-estar e / ou a coesão social), que através de uma mudança original ou nova produz uma situação diferente da preexistente na prestação de um

serviço ou a produção de um bem (admite diferentes formas de manifestação intangíveis e / ou tangíveis) alcança resultados (existem indicadores objetivos da mudança produzida) geralmente através de um sistema em rede (adquire maior protagonismo a relação interorganizacional do que a intraorganizacional) e tem potencial para ser escalável (tem uma difusão ilimitada).

A inovação social implica sempre uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa, ou até mesmo uma rutura, face aos processos tradicionais.

Rodrigues (2007), define a inovação social como práticas, abordagens ou intervenções novas ou adaptadas, ou ainda como produtos desenvolvidos para melhorar a situação ou solucionar problemas sociais que se estabeleceram nos níveis das instituições, das organizações e/ou dos indivíduos. Neste sentido, a inovação social envolve, à priori, a noção ampla de invenção social (Conger, 1974) como a procura, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de tecnologias ou arranjos produtivos que permitam, à posteriori, a transformação das relações sociais através da promoção da inclusão social, criação de trabalho, rendimento e melhoria das condições de vida (Lévesque;2002).

Vários autores centraram os seus trabalhos na identificação e explicitação de várias etapas ao nível da inovação social.

Murray et al (2010) identificaram seis etapas no processo de conceção e aplicação das ideias, desde o início até ao impacto, referindo que estas etapas nem sempre são sequenciais, uma vez que algumas avançam diretamente para a prática e que há ciclos de retroalimentação entre elas. Para Murray et al (2011) estes processos não são lineares (ver mapeamento na Figura 3) mas indicam uma tendência para o desenvolvimento de uma inovação. Os autores, não descurando o foco da discussão nos debates sobre inovação social, ao nível as questões da geração e da difusão, ainda, expõem a grande importância que deve ser dada à vertente ligada à capacidade de sustentar uma inovação.

Figura 3 - O Processo da Inovação Social



Fonte: Murray et al (2011:33)

Para Murray, Mulgan e Caulier(2010) o processo de inovação compreende as seguintes fases:

1 - Fase de Diagnóstico. Nesta etapa incluem-se todos os fatores que põem em relevo a necessidade de inovação social - como por exemplo a crise, ou os cortes orçamentais - bem como as inspirações que a motivam. Esta etapa consiste em diagnosticar o problema e elaborar uma pergunta que permita abordar, para além dos sintomas, as causas dos problemas.

2 -Propostas e Ideias. Esta é a etapa da geração de ideias.

3 - Criação de protótipos. Esta fase é aquela onde as ideias se experimentam na prática.

4 - Sustentabilidade. Está fase corresponde ao momento em que a ideia se converte em prática diária. Consiste em trabalhar a ideia ao nível da identificação de fontes de financiamento para assegurar a sustentabilidade a longo prazo.

5 - Ampliação e difusão. Neste etapa são analisadas uma serie de estratégias para o crescimento e difusão de uma inovação.

6 - Mudança sistémica, que é o objetivo último da inovação social.

Para Mulgan (2011) o ponto de partida para a inovação social é a tomada de consciência de uma necessidade que não está a ser suprida e, por outro lado, a existência de uma ideia de como se pode resolver essa mesma necessidade que pode ser notoriamente evidente (como a fome, a falta de habitação ou problemas de saúde) ou uma necessidade ainda pouco reconhecida socialmente como a proteção e luta contra a violência doméstica ou o racismo.

Wheatley e Frieze (2011) têm uma perspectiva diferente de Murray (2010) e Mulgan (2011). Para estas, o processo de inovação social decorre de três etapas e colocam a ênfase na questão da utilização da emergência como motor impulsionador da inovação social. Como principais etapas para a inovação social destacam:

1) as Redes como um meio para criar mudança social pois permitem que pessoas com necessidades / ideias análogas se encontrem dando origem à primeira etapa do ciclo de vida da emergência;

2) A segunda etapa da emergência é o desenvolvimento de comunidades de prática. As redes tornam possível que as pessoas encontrem outras pessoas com necessidades similares e, a partir daí nascem as comunidades de prática com pessoas com necessidades e objetivos comuns que têm consciência dos benefícios dessa relação utilizando a comunidade de prática para partilhar o que sabem, para se apoiarem mutuamente e para criarem intencionalmente novo conhecimento para o seu campo de atuação.

3) A terceira etapa é denominada de sistemas de influência e traduz-se no surgimento de um sistema com poder real e influência. É o sinal de que os esforços da comunidade de prática deram resultados, se converteram em norma e estão a ser aprendidos e aceites, sem reticências, na comunidade.

Neste projeto aceita-se e assume-se a definição de inovação social sustentada pelo Réseau Québécois en innovation social, na Déclaration Québécoise pour l'innovation social (definida tendo por base um constructo variado de contributos do próprio RQIS, Réseaus Québécois d'innovation social, do CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, do CSI, Center for Social Innovation, e da Young Foundation) que define que a inovação social como "uma ideia nova, uma abordagem ou intervenção, um novo serviço, um novo produto ou uma nova lei, um novo tipo de organização que responde de forma mais adequada e durante mais tempo, que as soluções atuais, a uma necessidade social, existente, bem definida, uma solução ancorada a uma instituição, organização ou comunidade e produz um benefício mensurável para a comunidade e não apenas para certos indivíduos. O âmbito da inovação social é transformação sistémica. Ela constitui, na sua criatividade inerente, uma rutura com o existente."

Aceita-se e acredita-se no pressuposto de que as inovações podem ter uma eficiência social que excede o projeto inicial (empresas, associações, etc.) "tornando-se fontes de mudança social e contribuindo para o surgimento de um novo modelo de desenvolvimento" (2011:03).

3. Desenvolvimento Social Local

O conceito de desenvolvimento social adquiriu maior visibilidade e um sentido de concretização prática, desde 1995, com a realização em Copenhaga da Cimeira Mundial do Desenvolvimento Humano³. Nesta conferência, também, subscrita por Portugal, as Nações Unidas “pretendiam chamar a atenção para os efeitos perversos do atual predomínio de políticas económicas centradas no mero crescimento, nomeadamente, o crescimento contínuo de manchas muitas alargadas de pobreza e exclusão social, e afirmar uma nova noção de desenvolvimento social contemplando a necessidade de erradicar essas situações” (Castro, 2000:4.3).

As bases da noção de desenvolvimento social foram definidas em torno de um conjunto de princípios e de um programa de ação na conferência de Copenhaga em 1995⁴. É com base nesses princípios/metapas que se pretende que sejam orientados os esforços para o desenvolvimento social local, com as respetivas ressalvas que dizem respeito às diferenças do contexto português.

Neste contexto, segundo o Departamento de Investigação e Conhecimento do Instituto para o Desenvolvimento Social, consideram-se como pilares do Desenvolvimento Social⁵: 1) a erradicação da pobreza, dando especial urgência às situações de pobreza absoluta, incluindo a promoção do acesso aos direitos económicos, sociais, culturais e civis; considera-se ainda como fator chave, o acesso ao rendimento; e dá-se prioridade às crianças e mulheres enquanto categorias especialmente vulneráveis às situações de pobreza; 2) a promoção do emprego, generalizando o direito ao trabalho e dirigindo esforços para a redução do desemprego; 3) a integração social entendida como a construção de uma sociedade justa, segura, fundada na defesa dos direitos humanos, na não-discriminação, na tolerância, no respeito pela diversidade, na igualdade de oportunidades, na solidariedade, na segurança e participação social, cultural e política de todos, incluindo grupos desfavorecidos e vulneráveis.

³ A definição de desenvolvimento humano avançada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento pressupõe um processo conduzindo à realização de três condições essenciais: “viver longamente e de boa saúde, adquirir saber e ter acesso aos recursos necessários para gozar de um nível de vida conveniente”(Castro, 2000: 4.2).

⁴ A Cimeira Mundial do Desenvolvimento Humano realizada em Copenhaga em Março de 1995, inseriu-se num ciclo de conferências patrocinadas pela ONU iniciado em 1992 com a Cimeira do Ambiente e terminou em 1996 com a Conferência dos Estabelecimentos Humanos (Habitat II). Com esta iniciativa, as Nações Unidas pretendiam chamar a atenção mundial para a necessidade de uma profunda alteração das políticas e comportamentos que contraíssem a ênfase excessiva no crescimento de situações de miséria e de exclusão que tinha marcado as décadas anteriores.

⁵ Segundo o mesmo documento esses pilares assentam, por sua vez, sobre um conjunto de pressupostos em que se assume a uma noção de Desenvolvimento Sustentável de forma mais englobante (articulando o desenvolvimento social com o desenvolvimento económico e a proteção do ambiente) e a transparência na administração em todos os sectores, eliminando as formas de discriminação, encorajando as parcerias com organizações livres e representativas da sociedade civil, e favorecendo os mecanismos de associação e participação das pessoas, sobretudo daquelas que se encontram em situação de exclusão.

O desenvolvimento social, conforme é referido nas conclusões da Conferência de Copenhaga, visa a erradicação da pobreza e pressupõe uma noção de desenvolvimento sustentável que articula o desenvolvimento económico, social ambiental e a participação ativa e concertada dos atores interessados, resultando na criação de transparência nas formas de administração.

Segundo Castro (2000:4.6-4.7),o desenvolvimento social pressupõe:

1) a tomada de consciência dos atores locais e das populações dos problemas que entravam o desenvolvimento e originam situações de pobreza e exclusão social e da necessidade de encontrar soluções para superar esses problemas.

2) o desenvolvimento social pressupõe a mobilização dos atores em torno de objetivos concretos que visam a solução dos problemas existentes.

3) sendo o desenvolvimento social ou local uma forma de alternativa a processos de crescimento económico centralizados que tendem a gerar bloqueios e desigualdades, deve apoiar-se nas forças endógenas e nas redes locais, abarcando sectores económicos, entidades de índole política e cultural e associações representativas das populações que convergem na vontade de promover o desenvolvimento.

4) o desenvolvimento social, incidindo em territórios específicos, deve ter uma dinâmica territorial e não sectorial. Isto é, alicerça-se em ações multidimensionais transversais que articulam as intervenções em diferentes áreas como a economia, o emprego, a saúde, a habitação, o ambiente, a educação, etc. Este pressuposto não se traduz na rejeição das políticas e medidas específicas sectoriais, mas na sua utilização de forma concertada e enquadrada numa planificação estratégica territorial que visa o desenvolvimento local.

Acolhemos, neste projeto, a conceção de que o desenvolvimento social local deve ser entendido como um processo e não como um fim em si mesmo, como um esforço contínuo no sentido de identificar problemas e aspirações, formular e implementar estratégias para abordá-los e avaliar os seus resultados. “O processo de desenvolvimento local é um diálogo constante entre os residentes de um local - as autoridades, as organizações cívicas, grupos comunitários, os dirigentes empresariais e outras pessoas - visando procurar sistematicamente uma melhor qualidade de vida para todos” (Valenzuela, 2005: 07).

4. Incubadoras sociais como espaços comunitários de desenvolvimento e inovação social

O conceito de incubação de empresas surge no final da década de 1970 com a criação dos primeiros programas formais de incubação nos Estados Unidos. Desde então, e em especial a partir da década de 1990, tem-se assistido a uma proliferação de incubadoras na medida em que são entendidas como um instrumento catalisador de novas experiências, que desempenham um papel muito importante na criação de emprego (Wennekers e Thurik, 1999), sobretudo do autoemprego, no estímulo à inovação e ao desenvolvimento local, regional e nacional.

Apesar de o tema não estar suficientemente desenvolvido na literatura acadêmica, alguns estudos têm demonstrado a relevância das incubadoras para a sustentabilidade do desenvolvimento econômico. Castells (2000) chama a atenção para o papel que estas estruturas desempenharam nos anos 1990 para a criação de empresas e a geração de rendimento. Hanon (2003), considera que o crescimento do número de incubadoras em todo o mundo, na última década, desenhou uma nova perspectiva empresarial, que se manifesta no crescimento do número de empresas emergentes que competem no mercado internacional.

Baêta et al (2006) tendo por referência os trabalhos desenvolvidos pela ANPROTEC⁶ referindo-se à incubadora de empresas como "ambientes flexíveis e encorajadores onde são oferecidas uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos".

Uma incubadora de empresas é uma entidade, pública ou privada, que fornece espaço físico e assistência para a aceleração do desenvolvimento de empresas, nascentes ou existentes, com o intuito de posterior inserção no mercado.

Existem hoje vários tipos de incubadoras, dependendo da natureza da entidade promotora, e do tipo de empresas a incubar. Podemos distinguir entre incubadoras de primeira geração e incubadoras da nova economia (Viadiu, F. e Martinez, J. M., 2006).

O principal objetivo das incubadoras de primeira geração foi fomentar o surgimento de empreendedores num determinado lugar e promover o desenvolvimento econômico do local. A grande maioria das incubadoras atuais segue esta premissa e são geralmente entidades públicas que estão na base da sua criação. As incubadoras focadas na nova economia são normalmente geridos pelo setor privado e é habitual que se especializem em determinado tipo de indústria ou setor.

As incubadoras sociais⁷ centram-se, portanto, no âmbito das incubadoras de primeira geração e o seu objetivo consiste em diversificar a estrutura produtiva local, favorecendo a instalação de empresas sociais de caráter inovador, fomentando projetos com elevado impacto social.

⁶ Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

De acordo com Gaivizzo (2006) as incubadoras sociais, são estruturas destinadas a dar assistência e amparar o estágio inicial de projetos económicos solidários. Elas começam como projetos, programas ou órgãos, geralmente de uma universidade, com a finalidade de dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares criadas por iniciativa de grupos de trabalhadores desempregados ou daqueles que vivenciam situações de precarização das condições e das relações de trabalho.

Para Ferreira (2010:02) "as incubadoras sociais estão associadas aos movimentos mais recentes da economia social e solidária e do terceiro sector, convocam a preocupação com a sustentabilidade e com o impacto social das inovações sociais, fomentam a inovação criando espaço onde um número variado de atores sociais, de filosofias e de metodologias se cruzam e mobilizam o conhecimento como fator de inovação para o impacto social".

As fortes transformações sociais, devidas às novas exigências impostas ao trabalho e potenciadas pela crise económica e financeira, têm mobilizado parte da sociedade civil na procura de novas estratégias de combate ao desemprego e à exclusão social.

Segundo Singer (2002), para resolver o problema do desemprego é necessário oferecer à população dos socialmente excluídos uma oportunidade real de se inserir na economia por sua própria iniciativa.

De acordo com esta visão, as incubadoras sociais, estão direcionadas para grupos formados especialmente por pessoas mais vulneráveis tais como desempregados de longa duração, jovens, e outros que não encontram resposta no setor formal da economia. Nesta linha, podemos afirmar que a própria incubadora é, em si, um produto de inovação social, uma vez que pretende fornecer a solução para um problema social específico, como propostas concretas de inclusão social de trabalhadores em situação de vulnerabilidade social, no mercado de trabalho.

Assim, o conceito de incubadora social pode ter definições distintas, de acordo com o seu objetivo e foco de análise.

Se focada a montante, como um instrumento para a resolução de problemas sociais, como o combate ao desemprego e à exclusão social, então, ela é uma resposta social e, portanto, um

⁷ Segundo a UNIVATES⁷ a Incubadora Social é uma infra-estrutura que apoia empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos sectores tradicionais, cujo conhecimento é do domínio público e que respondam à procura de emprego e da melhoria da qualidade de vida da comunidade - corrente latino americana. A UNIVATES é uma Instituição comunitária, sediada no Brasil, sem fins lucrativos e com gestão democrática e participativa. Pertencendo à comunidade na qual está inserida, a UNIVATES reverte todos os seus resultados em investimentos na própria instituição ou na comunidade. Por outro lado, a corrente anglo saxónica aponta as incubadoras sociais como centros para a inovação social onde são incubadas ideias que irão resolver determinados problemas sociais. Segundo a corrente anglo saxónica uma incubadora social é já um produto de inovação social e que pretende dar uma resposta concreta ao problema da exclusão social, por via principalmente do desemprego, pobreza ou não escolarização.

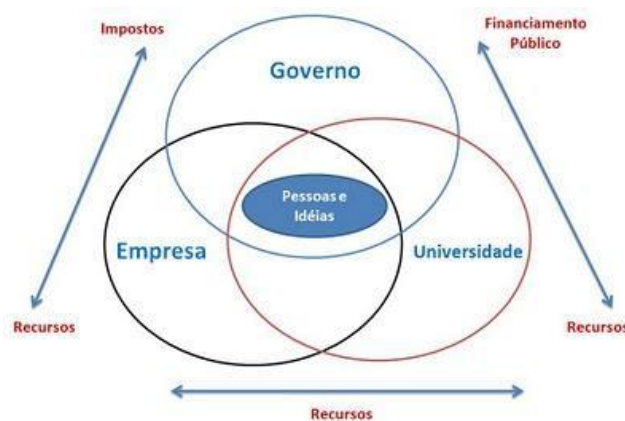
produto de inovação social, promovido geralmente por universidades ou organizações não-governamentais do terceiro sector.

Se o seu objetivo se centra na produção final, a jusante, então trata-se de um espaço comunitário de apoio e incentivo ao empreendedorismo social, isto é, de apoio a empreendedores e organizações sociais em fase de arranque - designadamente, através da disponibilização de recursos e serviços, tais como: espaço de trabalho, formação e consultoria, procura de financiamento, acesso a networking e a serviços de suporte.

Em suma, enquanto na primeira perspetiva, a incubadora social pretende resolver, no curto prazo, necessidades derivadas da exclusão social em grande parte resultantes de situações de desemprego, na outra perspetiva, os objetivos da incubadora social passam por promover e impulsionar ideias empresariais de âmbito social durante os seus primeiros anos de vida através da disponibilização de recursos e serviços.

No presente projeto adotamos um conceito de incubadora social muito longe do seu âmbito restrito. Pretende-se que o modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social, a apresentar na Parte II deste projeto, através da sua estrutura (material e imaterial) orientada para a resolução de problemas sociais a partir da mobilização da sociedade, incorpore o modelo representado na figura seguinte (Figura 4):

Figura 4 - Modelo de Hélice Tripla



Fonte: InovaBrasil

O modelo de hélice tripla evoca a colaboração entre universidade, Estado e empresas salientando o papel das ciências sociais na sociedade e na economia do conhecimento, dando relevo aos sector não lucrativo e à economia social em lugar do enfoque exclusivo nas empresas mercantis, e mobiliza o papel do Estado, administração nacional regional ou local, a desenvolver uma nova forma de gestão partilhada do bem comum.

Ainda, segundo Ferreira (2010:05), a "incubação da inovação social deve passar por duas fases: a) a fase do processo de concepção, através de criação de um ambiente de aprendizagem incluindo atores públicos, empresariais, da comunidade e da academia, que combina a investigação e a ação para a criação de iniciativas e soluções que respondam a um problema identificado na comunidade; b) a fase de transferência de competências, onde os membros/grupos da comunidade são capacitados através de iniciativas piloto".

O modelo da Incubadora de desenvolvimento e inovação social que, a seguir, se discute e apresenta deverá refletir, claramente, esta nova filosofia de atuação⁸.

⁸ Com uma clara apropriação das aprendizagens de Alcides Monteiro quando nos impele à implementação de práticas alternativas e renovadas de intervenção sobre o desenvolvimento local com a adoção de metodologias que possibilitem e valorizem uma maior participação por parte dos cidadãos (...) (Monteiro, 2002: 324).

PARTE II - A INCUBADORA DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO SOCIAL (IDIS) DA COVILHÃ

1. Abordagem e instrumentos metodológicos

As tentativas de introduzir mudança nos sistemas sociais e nas organizações podem fazer-se de formas muito variadas: desde as abordagens convencionais «de cima para baixo» (top-down) até às propostas de modelos «de baixo para cima» (bottom-up).

António Batista, in Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos

Tendo em consideração a complexidade do objetivo geral e específicos do presente trabalho, a metodologia assume protagonismo principal para o sucesso da investigação e do projeto.

Assim, a decisão recaiu sobre a adoção de uma metodologia qualitativa considerando diversos instrumentos da metodologia «MAPA» (método aplicado de planeamento e avaliação), uma metodologia operacional e participativa de planeamento e avaliação que se rege por cinco princípios: participação, aprendizagem contínua, responsabilização, cooperação e capacitação.

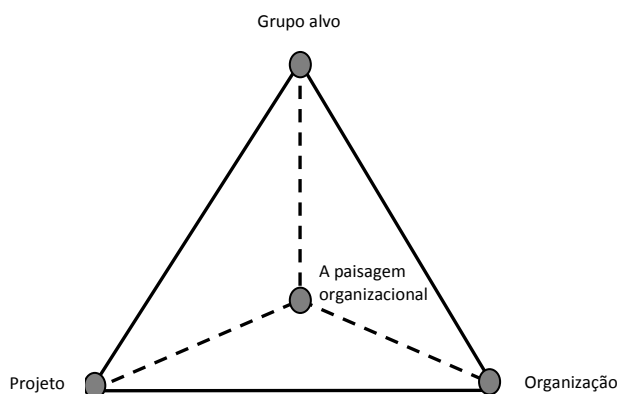
Esta metodologia enquadra e articula o diagnóstico, o planeamento, a monitorização e a avaliação e envolve a mobilização de uma considerável multiplicidade de métodos e técnicas, instrumentos e ferramentas caracterizados pela prevalência de procedimentos que envolvem ativamente os atores sociais implicados num determinado contexto, processo ou projeto.

O MAPA caracteriza-se pela centralidade do projeto enquanto instrumento de intervenção sobre os territórios e para as populações e remete para um maior envolvimento dos diferentes atores no processo de desenho e gestão de projetos. (Batista et al:2006, 24)

Segundo os autores (Ibidem:25), qualquer projeto pode ser encarado na perspectiva de cada um dos diferentes stakeholders / atores nele envolvidos: a perspectiva do próprio projeto, a perspectiva da organização que conduz o projeto, a perspectiva das outras organizações que são afetadas pelo projeto ou que possuem alguma influência sobre ele e a perspectiva do grupo-alvo, onde pode existir mais do que uma perspectiva (ver Figura 5).

Para Schiefer (2006) "um stakeholder de um projeto é uma pessoa, ou grupo, que possui relações com o projeto ou é, de algum modo, afetado por ele - direta ou indiretamente, positiva ou negativamente. Todas estas pessoas ou grupos possuem interesses no projeto⁹, na medida em que têm algo a ganhar ou a perder com as atividades, resultados e/ou impactos do mesmo."

Figura 5 - O Cristal «MAPA»



Fonte: Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos (Schiefer;2006:25)

Através do MAPA é possível, em grande número de vezes, efetuar a integração de todas estas perspectivas, por vezes não coincidentes, permitindo uma visão mais realista e atingindo um acordo negociado entre todas as partes interessadas.

Na opinião dos autores, perspectivas diferentes (e muitas vezes conflituosas) podem ser integradas num plano que mostra uma maior coerência lógica, envolvendo uma utilização mais racional dos recursos disponíveis e conduzindo a uma maior produtividade geral. Paralelamente, temos um processo mais transparente, na medida em que todos os stakeholders relevantes se encontram presentes sempre que as decisões são tomadas, e um maior aumento de confiança nas decisões alcançadas, interna e externamente.

Possuir uma perspectiva que não é levada em consideração significa, normalmente, que um ator foi ignorado. Um ator que pode, mais tarde, colocar obstáculos imprevistos no caminho do projeto (Batista:2006, 27).

Deste modo, foi considerado que a aplicação da técnica de *focus group* seria o instrumento preferencial para a bordar a fase de conceção e planeamento deste projeto.

A técnica dos *focus group* é uma fonte de informação qualitativa, usada, em regra, para verificar quais são as reações das pessoas em relação a determinado assunto (programa/projeto/produto/serviço). Serve para testar uma medida inovadora (avaliação ex-

⁹ Qualquer agente que possui um interesse no projeto: o grupo alvo, comunidade local, os beneficiários indiretos, os gestores de projeto, os empreendedores, as organizações financiadoras, entre outros.

ante), clarificar os objetivos de um projeto, estabelecer uma metodologia de implementação para o programa, identificar os problemas e as necessidades de um território, entre outras potencialidades.

Para Morgan (1996:130) o *focus group* "reúne dados através da interação de um grupo sobre um tópico determinado pelo investigador" permitindo observar um "conjunto alargado de interações num período limitado de tempo" (1988:15).

Segundo Berg (1998:100) o focus group "é um estilo de entrevista desenhado para grupos pequenos, com uma discussão guiada, ou não, tendo em vista um tópico específico, relevante para o investigador".

O uso de *focus group*, ou grupo de discussão, é um método de investigação social já consolidado, que assume a forma de uma discussão estruturada e envolve a partilha progressiva e a clarificação dos pontos de vista e ideias dos participantes. Esta técnica tem particular interesse na análise de temas ou domínios que levantam opiniões divergentes ou que envolvem questões complexas que precisam de ser exploradas em maior detalhe.

O formato típico envolve um grupo relativamente homogêneo com máximo de 12 pessoas que se reúnem por um período de cerca de uma hora e meia a duas horas.

A interação do grupo é moderada por um avaliador ou investigador que estabelece os tópicos ou perguntas para discussão.

Como vantagens são, normalmente, associadas ao *focus group* a mais valia de tornar possível reunir, simultânea ou sequencialmente, os diferentes parceiros ou partes interessadas envolvidas num projeto e recolher uma vasta quantidade de informação qualitativa num espaço de tempo relativamente curto.

Partilhando e comparando as suas experiências e pontos de vista, os participantes geram novos conhecimentos e entendimentos o que permite, em paralelo, ao observador examinar as diferentes perspetivas dos participantes.

Ao jogar com a interação e o confronto de diferentes pontos de vista, a técnica serve para revelar as perceções e os pontos de vista dos participantes sobre tópicos e questões relevantes para a avaliação, que podem estar, por exemplo, relacionados com a sua implementação, resultados ou impactos.

O papel de moderador do *focus group* tem o intuito de dar abertura à discussão e de alargar o seu âmbito ou as oportunidades de resposta. Os participantes são incentivados a dar um novo rumo - muitas vezes, inesperado - à conversa, dando abertura a diferentes ângulos sobre os tópicos em avaliação, e a sondar níveis mais profundos.

O *focus group* é extremamente poderoso na recolha de informação detalhada sobre os valores e opiniões dos participantes sendo que num curto período de tempo (de uma hora e meia a duas horas), é possível recolher uma grande quantidade de informação qualitativa.

É possível que a participação num *focus group* mude as perceções das pessoas - ou devido ao «efeito Hawthorne» (o facto da atitude das pessoas, que sabem que estão a ser observadas, mudar) ou porque a sua interação com outros participantes lhes proporcionar novos conhecimentos e perspectivas.

Neste projeto, tendo em conta o objetivo geral e específicos, a estratégia metodológica adotada contemplou o acionamento de um conjunto de técnicas de recolha de informação tal como recomendado por Guerra (2010:146), que se apresentam na Tabela 1. Num primeiro momento foi realizada a análise documental de diversa informação que permitiu, a par das reuniões públicas de proximidade afinar conceitos e esboçar o guião / tópicos para discussão do *focus group* e da reunião de trabalho com potenciais empreendedores.

Não descurando o preciso contributo da análise documental, as reuniões públicas de proximidade permitiram obter uma visão alargada das perspetivas dos stakeholders do território (comunidade, parceiros e empreendedores).

Posteriormente, foi realizado o *focus group*, com stakeholders / potenciais parceiros, a trinta de Junho de dois mil e treze e a reunião de trabalho com empreendedores a dezanove de Agosto de dois mil e treze.

Considera-se que o presente estudo articulou um conjunto de procedimentos técnico-metodológicos visando concretizar o seu objetivo geral, o desenho, com os stakeholders do território, do modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social (IDIS), do Concelho da Covilhã.

Compete, ainda, referir que foram cumpridos os três elementos fundamentais, identificados por Alexandra Duarte (2012:08) na estruturação do *focus group*:

- 1) Foram identificados e definidos previamente os tópicos a abordar no *focus group*;
- 2) Foi convidado uma moderadora externa para animar a discussão para evitar que possíveis enviesamentos da informação. A animadora deteve um papel fundamental no processo de reflexão, criando um ambiente de abertura e facilitador, o que permitiu aos participantes revelarem, sem receios, as suas opiniões. Deve referir-se que para o sucesso, do mesmo, contribuiu a preparação efetuada pela investigadora (reuniões preparatórias e disponibilização de breve enquadramento concetual para cada um dos tópicos a abordar) e a preparação ao nível do estudo e aprofundamento dos tópicos, efetuado pela moderadora.
- 3) Existiu, de facto, uma forte interação social entre os membros participantes na discussão.

Tabela 1 - Fontes de recolha de informação

<p>ANÁLISE DOCUMENTAL</p> <p>Indicadores sociais, indicadores demográficos, dados censitários, Estudos de caso, Diagnósticos locais</p>
<p>REUNIÕES DE PÚBLICAS DE PROXIMIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e discussão no Seminário "Estratégia Europeia para o sector da economia Social Seminário Europa. EU 2020, Oportunidade Sim ou Não", que se realizou a 17 de Janeiro de 2013 no Parkurbis, na Cidade da Covilhã. <p>Apresentação e discussão no Seminário na Sessão informativa "Soluções de autoemprego e políticas de microcrédito" que se realizou 19 de Fevereiro pelas no auditório da Assembleia Municipal da Covilhã.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e discussão no Mf24-Guarda, no dia 21 de Junho no auditório da Camara Municipal da Guarda., na Guarda. O Mf24 é um ciclo de palestras, workshops e networking que pretende munir os participantes com competências que os favoreçam na procura/criação de emprego. • Apresentação na reunião de Conselho Local de Ação Social da Rede Social da Covilhã de dia 04 de Julho de 2013, na Covilhã. <p>Apresentação na Reunião de Associados da EAPN Portugal/Núcleo Distrital da Guarda que se realizou no 25 de setembro de 2013, na Guarda.</p>
<p>FOCUS GROUP</p> <p>Reunião de Focus group com stakeholders, potenciais entidades parceiras da incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social. Realizou-se a 30 de Julho de 2013 no auditório da biblioteca municipal da Covilhã.</p>
<p>Reunião com empreendedores que se realizou a 19 de Agosto de 2013.</p>

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao *focus group* com os parceiros, realizou-se dia 30 de Julho de 2013, no Auditório da Biblioteca Municipal da Covilhã, entre as 15horas e as 17horas, numa estreita articulação com a Câmara Municipal da Covilhã e Programa Rede Social da Covilhã. Este focus group destinou-se a organizações que atuam no território, possíveis parceiros da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social. A preparação do *focus group* foi efetuada em estreita articulação com a área da Ação social da Camara Municipal da Covilhã, na pessoa do Sr. Vereador Dr. Paulo Rosa. Numa primeira fase o projeto foi apresentado ao Sr. Vereador

Dr. Paulo Rosa que de imediato demonstrou interesse no mesmo. Numa segunda fase, o projeto foi apresentado, em reunião de Conselho Local da Rede Social da Covilhã onde se informou os parceiros da Rede Social de que, alguns deles, iriam ser convidados a participar num grupo de trabalho sobre a IDIS. Neste momento, houve o cuidado em explicar as razões da participação, neste focus group, de alguns elementos da Rede Social em detrimento de outros. Posteriormente, foram enviados convites de participação, via correio eletrónico, a todos as entidades previamente identificadas (ver anexo 8).

A reunião de trabalho destinada a empreendedores, realizou-se dia 19 de Agosto de 2013, às 21horas, num espaço cedido por um dos participantes e decorreu durante 01:00hora. A identificação dos empreendedores que participaram nesta sessão resultou de uma seleção efetuada tendo por base as reuniões públicas de discussão. O convite de participação foi efetuado via telefone a todos os empreendedores.

Ambas, as sessões, com intervenientes diferentes, tiveram por objetivo recolher informação, sugestões e opiniões com o objetivo de clarificar e definir a metodologia de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social (IDIS), numa efetiva aproximação entre a academia e as iniciativas e agentes do território.

Os participantes dos dois grupos foram selecionados criteriosamente considerando a análise documental e as reuniões públicas de proximidade realizadas onde se tentou ativar a participação de stakeholders de várias áreas.

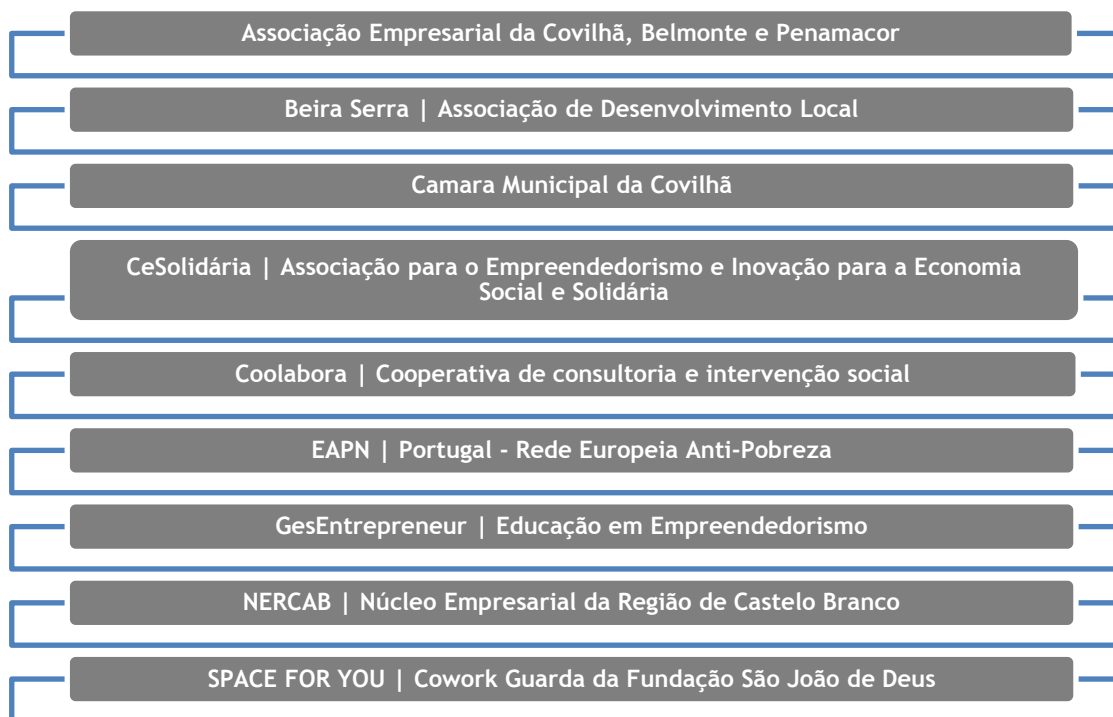
Após a identificação das organizações e pessoas (no caso da reunião de trabalho) foi enviado um convite de participação, via correio eletrónico, onde se enquadrou o projeto de investigação e os objetivos a atingir com estas dinâmicas. Após o envio do convite, por escrito, as organizações e pessoas foram contactas via telefone assegurando a confirmação de presença.

Assim, e em resumo, para participação no focus group foram convidadas a associar-se 24 (vinte e quatro) entidades, de acordo com o propósito da pesquisa, que a aderirem na totalidade implicaria a realização de duas sessões no mesmo dia. Contudo, devido a constrangimentos vários algumas entidades não puderam estar presente.

Desse facto resultou um grupo de nove pessoas em representação de nove entidades (ver Figura 6) com grande representatividade nos domínios da educação para o empreendedorismo; luta contra a pobreza e exclusão social; desenvolvimento e intervenção social local; associações empresariais, autarquia e um espaço de cowork o que permitiu um reflexão e debate franco e aberto onde todos participaram e sem que nenhum stakeholder tenha dominado a sessão.

Para a reunião de trabalho foram convidadas a associar-se 8 (oito) pessoas, que cobriram as seguintes áreas: saúde, fotografia, energia, turismo, gastronomia, consultoria e gestão de projetos e apoio a empreendedores.

Figura 6 - Participantes do focus group



Fonte: Elaboração própria

Como já referido, a moderação e animação deste grupo de discussão foi efetuada por um elemento externo, convidada para o efeito, com grande experiência na área do desenvolvimento local e apoio a empreendedores.

Apresenta-se abaixo (Tabela 2) o guião com os tópicos para a discussão utilizado nas duas sessões, atrás referidas, resultante de um encadeamento logico com os objetivos específicos da presente investigação.

Tabela 2 - Guião da sessão de *focus group*

Objetivos específicos		Questões para reflexão
1	- Identificar o conceito e identidade, missão, valores e objetivos, destinatários e projetos a apoiar.	- Qual deverá ser a missão e objetivos da IDIS? - Quem deverão ser os destinatários da IDIS ? - Que tipo de projetos deverão ser apoiados na/pela IDIS? em que áreas? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?
2	- Identificar o modelo de governança e parcerias estratégicas.	- Qual deverá ser o modelo de governança para a IDIS? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?
3	- Identificar a estrutura física e serviços imateriais, a disponibilizar;	- Que acompanhamento deverá ser feito aos empreendedores pela IDIS? - Que estrutura, que espaço e que serviços deverão ser disponibilizados?
4	- Identificar o espírito e as dinâmicas de atuação, caracterizando o ambiente tendencialmente propício à criatividade e inovação.	- Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?
5	- Identificar os principais aspetos relacionados com a sustentabilidade e aferir da possibilidade de replicabilidade do projeto noutra território.	- Qual deverá ser o papel IDIS relativamente ao financiamento dos projetos?
6	- Identificar as fases gerais de implementação da IDIS.	- Que acompanhamento deverá ser feito aos empreendedores pela IDIS? - Qual deverá ser o modelo de governança para a IDIS? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?
7	- Identificar dinâmicas de ligação ao território.	- Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?

A facilitadora conduziu o *focus group* colocando questão a questão o que permitiu direcionar a discussão sobre o assunto de uma forma natural onde a conversa foi livre, mas ligeiramente conduzida para evitar grandes desvios. Para o acompanhamento e registo da informação foram utilizados dos procedimentos i) a gravação áudio e ii) registo de anotações numa tabela. Este registo foi efetuado mediante o debriefing a propósito de cada tópico em discussão.

Sendo esta uma técnica bastante fluída considera-se que o resultado foi atingido pois permitiu identificar as necessidades e as razões pelas quais é necessário intervir e os pressupostos da sua implementação.

Após a realização das duas sessões foi efetuada uma transcrição inicial, por cada um dos participantes, e posteriormente, realizou-se a compilação de todos os contributos do *focus group*, numa única tabela (anexo 5) assim como as informações recolhidas na reunião com empreendedores (anexo 6).

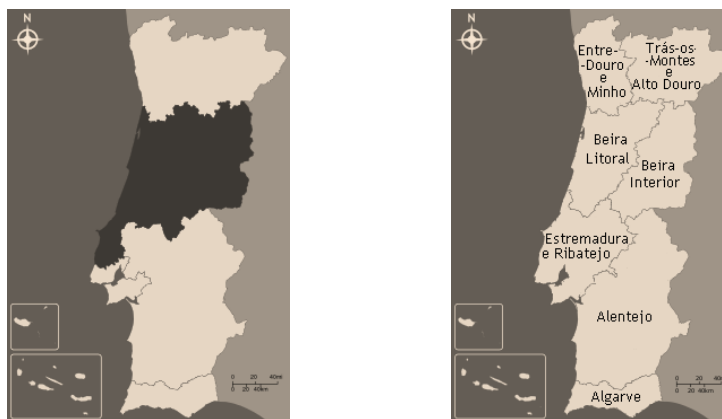
2. Enquadramento Territorial

2.1. Diagnóstico demográfico e social

A IDIS ficará instalada no Concelho da Covilhã mas pretende-se que a sua abrangência seja alargada a outras cidades do Distrito de Castelo Branco e da Guarda.

Estes dois distritos, e consequentemente o concelho da Covilhã, localiza-se na Beira Interior do território continental português, na Região Centro (Figura 7)

Figura 7 - Mapa da Região Centro e da Beira Interior, respectivamente



Fonte: Wikipedia. Disponível em <http://pt.wikipedia.org> acedido em 15 de Agosto de 2013

Os Distritos de Castelo Branco e da Guarda (ver Figura 8) são constituídos por 25 concelhos e, de acordo com os resultados dos censos de 2011, neles residem 357.229 habitantes dos quais 180.976 têm entre os 25 e os 64 anos. Comparando com os dados de 2001 verificou-se um decréscimo da população residente de 30.743 habitantes sendo que na faixa etária entre os 25 e os 64 anos esse decréscimo foi de 8.667 habitantes. Estes valores demonstram a tendência da trajetória demográfica negativa que tem caracterizado as regiões do interior (Censos;2011).

Figura 8 - Mapa do Distrito da Guarda e de Castelo Branco, respectivamente



Fonte: Wikipedia. Disponível em <http://pt.wikipedia.org> acedido em 15 de Agosto de 2013

O Concelho da Covilhã está integrado na sub-região Cova da Beira (NUT III). A sua boa localização geográfica, permite-lhe uma posição de destaque no eixo de desenvolvimento marcado pelos três polos mais importantes da região: Guarda - Covilhã - Castelo Branco.

A Covilhã é constituída por 31 freguesias (ver Figura 9) sendo que o centro urbano compreende sete freguesias, Santa Maria; Conceição; S. Martinho, S. Pedro, Boidobra, Vila do Carvalho e Cantar-Galo (estas denominam-se de freguesias urbanas, pois encontram-se dentro do perímetro urbano da cidade). Dezoito freguesias são áreas predominantemente rurais, oito são freguesias urbanas e cinco áreas medianamente (mistas) urbanas (Tipologia freguesias - Censos 2011).

Figura 9 - Mapa do Concelho da Covilhã



Fonte: Diagnóstico social do Concelho da Covilhã

Residem no concelho da Covilhã 54.505 indivíduos, destes apenas 7.540 têm entre 0 e 14 anos. No grupo etário dos 15 aos 24 registam-se 7.432 indivíduos, 28.967 têm entre 25 e 64 anos e 10.566 têm mais de 65 anos, correspondendo, esta última faixa etária a cerca de 19,4% da população total desta cidade¹⁰.

No que diz respeito ao nível de escolaridade da população residente é notória ainda uma deficiente escolaridade. a taxa de analfabetismo roda os 76% e a população sem qualquer nível de escolaridade 10%. Apenas 15% da população possui qualificação superior. A larga maioria da população, 57%, frequenta ou frequentou algum ciclo do ensino básico e 16% concluiu o ensino secundário.

Relativamente à condição de procura de emprego a Covilhã é o Concelho, do conjunto dos concelhos dos distritos de Castelo Branco e Guarda com maior número de desempregados (3301 habitantes) (ver Tabela 3 - População desempregada, segundo a condição de procura de emprego e sexo, taxas de desemprego, em 2011. sendo que 2710 procuram de novo emprego

¹⁰ No que concerne à cidade da Covilhã, os dados do XV Recenseamento Geral da População de 2011, residem nesta cidade 24 005 indivíduos, que representam mais de 45% (48,7%) da população residente do concelho.

e apenas 591 o primeiro emprego. A taxa de desemprego é neste concelho de 14.33%, a segunda maior dos 25 concelhos que integram os dois Distritos (confrontar com tabelanº2).

O concelho da Covilhã não é, assim, infelizmente, exceção, com todas as consequências sociais e económicas que daí decorrem para as pessoas, para as organizações e para a própria cidade.

Tabela 3 - População desempregada, segundo a condição de procura de emprego e sexo, taxas de desemprego, em 2011.

Concelhos dos Distritos de Castelo Branco e Guarda	População desempregada									Taxa de desemprego (%)		
	Total			Procura do 1º emprego			Procura de novo emprego			Em 2011		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Dão-Lafões	13502	6366	7136	2718	1161	1557	10784	5205	5579	11,42	10,05	12,99
Aguiar da Beira	174	62	112	42	13	29	132	49	83	8,91	5,71	12,93
Pinhal Interior Sul	1357	693	664	285	117	168	1072	576	496	9,12	8,3	10,17
Oleiros	94	49	45	23	10	13	71	39	32	5,09	4,52	5,91
Proença-a-Nova	297	152	145	47	19	28	250	133	117	9,72	8,62	11,24
Sertã	629	282	347	159	55	104	470	227	243	9,96	8,11	12,22
Vila de Rei	102	69	33	11	8	3	91	61	30	8,67	10,97	6,03
Mação	235	141	94	45	25	20	190	116	74	9,45	10,09	8,63
Serra da Estrela	2363	1117	1246	480	204	276	1883	913	970	13,71	12,24	15,37
Fornos de Algodres	267	120	147	62	23	39	205	97	108	14,08	11,35	17,52
Gouveia	764	363	401	139	60	79	625	303	322	14,59	13,36	15,93
Seia	1332	634	698	279	121	158	1053	513	540	13,19	11,85	14,7
Beira Interior Norte	5101	2316	2785	927	400	527	4174	1916	2258	11,92	10,2	13,86
Almeida	261	123	138	56	26	30	205	97	108	10,13	8,75	11,77
Celorico da Beira	349	187	162	61	29	32	288	158	130	11,13	11,04	11,24
Figueira de Castelo Rodrigo	313	156	157	80	30	50	233	126	107	13,4	11,48	16,09
Guarda	2633	1182	1451	405	189	216	2228	993	1235	13,07	11,65	14,51
Manteigas	192	84	108	25	13	12	167	71	96	14,83	11,75	18,62
Meda	174	74	100	36	13	23	138	61	77	9,46	7,16	12,39
Pinhel	471	150	321	82	28	54	389	122	267	12,85	7,35	19,75
Sabugal	389	202	187	89	39	50	300	163	137	9,5	8,94	10,19
Trancoso	319	158	161	93	33	60	226	125	101	8,61	7,71	9,72
Beira Interior Sul	3324	1628	1696	609	273	336	2715	1355	1360	10,64	10,06	11,26
Castelo Branco	2695	1297	1398	513	235	278	2182	1062	1120	10,57	10,01	11,16
Idanha-a-Nova	349	174	175	52	22	30	297	152	145	11,9	10,64	13,5
Penamacor	189	99	90	33	13	20	156	86	70	10,99	10,1	12,16
Vila Velha de Ródão	91	58	33	11	3	8	80	55	25	8,27	9,62	6,63
Cova da Beira	5491	2603	2888	1007	475	532	4484	2128	2356	14,34	13,07	15,72
Belmonte	472	248	224	104	57	47	368	191	177	15,76	15,65	15,9
Covilhã	3301	1550	1751	591	274	317	2710	1276	1434	14,33	13,09	15,63
Fundão	1718	805	913	312	144	168	1406	661	745	14,03	12,41	15,85
TOTAIS	17810	8419	9391	3350	--	--	14460	6937	7523	--	--	--

Fonte: Censos;2011

Num olhar mais atento, verificamos que esta realidade afeta mais as mulheres e incide especialmente nas franjas etárias da população ativa, os mais jovens (37%) e aqueles com idade superior a 45 anos (40%). (Censos 2011)

Atenta aos dados relativos ao tempo de inscrição nos Centro de Emprego, observamos que o desemprego de longa duração (superior a 1 ano) recai sobre 41% da população desempregada no concelho e em crescendo.

Refletindo sobre o nível de escolaridade deste grupo, verifica-se que é nos grupos com níveis de escolaridade inferiores que se regista maior incidência do desemprego. Ainda que a taxa de desemprego entre licenciados continue na sua trajetória de crescimento. Estes factos associados potenciam os obstáculos no acesso ao mercado de trabalho e agudizam o estado de exclusão social. (INE, Censos 2011)

De facto as questões da formação e do emprego assumem destaque elevado sendo apresentadas no Diagnóstico Social do Concelho da Covilhã como integrantes das seis grandes problemáticas identificadas no Concelho (Ver Tabela 4).

Tabela 4 - A Educação/formação e o Emprego, dois dos seis problemas sociais/problemáticas identificadas no Diagnóstico Social do Concelho da Covilhã- 2012.

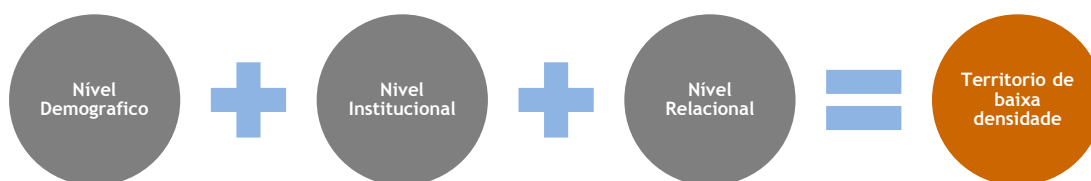
Educação / Formação	Carência de técnicos especializados nas escolas; Fraca participação dos pais no processo educativo dos seus educandos; Baixo nível de instrução da população; Absentismo escolar; Abandono escolar.
Emprego	Aumento do desemprego (nas camadas mais jovens); Aumento do emprego precário; Falta de respostas articuladas de apoio aos desempregados; Falta de apoios para a criação do próprio emprego.

Fonte: Diagnóstico social do concelho da Covilhã; 2007.

Face a esta realidade, regional e concelhia, e embora o interior do país represente cerca de 70% do território nacional e 30% da população segundo Carvalho a " estrutura urbana do interior de Portugal é uma das mais débeis da União Europeia", em grande parte fruto do "progressivo esvaziamento demográfico e empresarial" ocorrido nos anos trinta (s/d:06).

Estamos pois, perante um território, de baixa densidade que, segundo Anabela Dinis (2004) apresenta de forma conjugada as seguintes variáveis: 1) tendência para a desertificação e envelhecimento da população; 2) baixos níveis de formação;3) falta de infraestruturas e serviços de apoio ao cidadãos e às empresas". Como refere a autora estas características podem aglutinar-se em torno do termo território de baixa densidade, o que envolve uma triangulação entre os níveis demográfico, institucional, e relacional (Figura 10).

Figura 10 - Território de baixa densidade



Fonte: Adaptado de Anabela Dinis (2004)

Perante o exposto e decorrente das diversas fontes de informação, na tentativa de interpretar a realidade, foram identificados vários problemas, decorrentes do facto de existirem necessidades sociais não resolvidas, entre os quais:

- Incapacidade das instituições governamentais e do mercado para solucionar problemas sociais de forma sustentável e inovadora.
- Inexistência de um espaço comunitário e colaborativo que potencie a capacitação dos agentes e o desenvolvimento social local. Um lugar para pensar e agir, de forma criativa, no interesse público e para o bem comum, um centro de aprendizagem comunitária.
- Inexistência de um espaço comunitário e colaborativo que potencie a criatividade e a geração de ideias sociais inovadoras, de forma estruturada. Um lugar de apoio total ao empreendedor, desde a ideia à consolidação, externa, da empresa. Um centro que efetue um conexão entre as pessoas, as ideias e o território.

Relativamente às necessidades, foram identificadas quatro fortes necessidades para implementação da IDIS: a) necessidade de criar respostas inovadoras e sustentáveis que dêem resposta a problemas sociais existentes¹¹; b) necessidade de sustentar e apoiar o processo de autoafirmação e de credibilidade de organizações não governamentais, projetos e iniciativas de empreendedorismo social; c) necessidade de apoiar, a diversos níveis ideias/projetos, com grande impacto social com vista a criação de empresas de base local; d) necessidade de animação territorial e desenvolvimento local.

Nestes territórios, mais vulneráveis, com maiores índices de exclusão social, devem, pois, ser incrementadas políticas e práticas de intervenção social com vista à quebra do ciclo de replicação da pobreza. A criação de empregos é, por isto, uma tarefa prioritária na qual todas as instituições devem participar e, de uma maneira especial, as da economia social.

¹¹ Face a uma incapacidade das organizações governamentais e do mercado contribuírem, de facto, para a solução desses mesmos problemas é necessário criar um ambiente que potencie um conhecimento das necessidades sociais do território e, em paralelo, das capacidades existentes que em sinergia potenciem ao criação de projetos de inovação social.

Considera-se determinante a procura de novas respostas para a dinamização do território e para as pessoas que nele residem já que as tradicionais respostas, existentes, se têm revelado insuficientes. É neste sentido que "capacitação das populações para a inovação social, a valorização dos seus conhecimentos e aptidões, a disponibilidade para o apoio às comunidades e o empreendedorismo são formas de contribuir ativamente para políticas de combate ao desemprego e à exclusão que, ao mesmo tempo, criam valor e aumentam a autoestima das pessoas e das comunidades" (Câmara Municipal de Lisboa, Estratégia de implementação da Incubadora Social).

Assim, entende-se que essas novas respostas passem pela criação de um movimento fulcral de capacitação das pessoas e das organizações fomentando a sua capacidade de inovação, no sentido de gerarem novas ideias, novas respostas sociais e uma melhor utilização dos recursos.

A Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social propõe-se alcançar esse desafio.

2.2. As organizações do território¹²

Tomando como ponto de referencia as entidades parceiras do Conselho Local de Ação Social da Covilhã caracterizam-se, neste ponto, de forma sucinta, as organizações privadas com sede no Concelho da Covilhã com trabalho relevante desenvolvido na área do presente projeto:

ADERES - Associação de Desenvolvimento Rural Estrela - Sul

A ADERES - Associação de Desenvolvimento Rural Estrela-Sul, foi fundada em 03/10/1994 com o objetivo de definir e implementar ações e projetos de desenvolvimento integrado na sua área social que é a vertente sul da Serra da Estrela. São ainda seus objetivos a renovação do tecido social e a melhoria das condições económicas, sociais e culturais das populações do território de influência. A ADERES foi a instituição gestora da subvenção global Leader II e Leader + para o território Estrela-Sul e está neste momento a implementar a ELD no âmbito do Subprograma 3 do PRODER.

AFTEBI - Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior

AFTEBI é uma Associação privada de utilidade pública, que tem por objetivos promover e cooperar em ações de desenvolvimento regional e sectorial, designadamente a formação especializada de curta, média ou longa duração, destinada à preparação de jovens e pessoal das empresas ao nível da formação tecnológica específica, visando criar especialista a nível intermédio.

¹² Considera-se, neste ponto, as entidades com sede no concelho onde se prevê a implementação da IDIS, a Covilhã.

Beira Serra - Associação de Desenvolvimento

A Beira Serra é uma Associação de Desenvolvimento, entidade sem fins lucrativos, que visa contribuir para o desenvolvimento da região da Cova da Beira, Concelhos de Belmonte, Covilhã e Fundão. Tem como missão promover o desenvolvimento e a coesão social, económica, cultural e ambiental dos territórios e das comunidades locais. Intervém, entre outras, nas seguintes, áreas: animação comunitária, defesa e valorização do mundo rural, inserção social, profissional e escolar, participação cívica e comunitária.

CooLabora, CRL

A CooLabora é uma cooperativa de consultoria e intervenção social. Tem por missão contribuir para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e do território, através de estratégias inovadoras de promoção da igualdade de oportunidades, da participação cívica, da educação e formação e da inclusão social. Tem como visão: ser uma organização sustentável, com uma capacidade reconhecida de promover a inovação social, com intervenções marcadas pela qualidade e pelos princípios éticos. A intervenção da CooLabora está organizada em torno de dois eixos: prestação de serviços de consultoria e intervenção social.

RUDE - Associação de Desenvolvimento Rural

A RUDE - Associação de Desenvolvimento Rural é a entidade gestora da Iniciativa Comunitária LEADER na Cova da Beira, acreditada pela Comissão Nacional de Gestão para administrar este fundo comunitário no Território NUT III Cova da Beira. É uma entidade de natureza jurídica privada, cujo âmbito de ação abrange 49 freguesias dos concelhos de Belmonte, Covilhã e Fundão. É uma das entidades privilegiadas na definição das Linhas de Orientação Estratégica para a Beira Interior e Cova da Beira nos diversos espaços socioeconómicos e em estudos de recenseamento nas diversas áreas da economia e da produção local e regional. É uma entidade geradora de dinâmicas no Território de Intervenção, porquanto, através da aprovação de iniciativas inovadoras, sobretudo, no desenvolvimento do meio rural, contribui para o bem-estar e qualidade de vida das populações locais.

Santa Casa da Misericórdia da Covilhã

A Santa Casa da Misericórdia da Covilhã é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que manteve sempre, ao longo dos tempos, relações de respeito e cooperação com a sociedade desempenhando um importante papel no compromisso de cidadania. É uma Instituição empreendedora que pretende contribuir para o desenvolvimento social das pessoas e do território, de uma forma global, inclusiva e integrada. A Santa Casa da Misericórdia da Covilhã assume, desde sempre, como missão contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com enfoque especial na capacitação dos grupos mais vulneráveis baseada em fortes valores, entre os quais, a afetividade, a fraternidade, a humildade, a proteção dos mais carenciados, a igualdade, a solidariedade e a justiça. A Santa Casa da Misericórdia da Covilhã demonstrou interesse em liderar o consorcio do presente projeto.

Cumpra ainda referir que existe no território uma Incubadora de Empresas de Base Tecnológica¹³ e outras organizações (que através de fundos Comunitários) desenvolvem pontualmente e de forma desgarrada iniciativas de promoção do empreendedorismo (financiadas pelo atual quadro comunitário 2007-2013) muitas delas vocacionadas para o empreendedorismo feminino. Contudo, considera-se não existir no território, nesta matéria, uma resposta integrada e coesa, abrangente e capacitadora dos atores.

¹³ Parkurbis adiante incluído como parceiro nuclear estratégico.

3. Modelo de implementação da IDIS

Importa referir que o modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social foi construído com base na revisão bibliográfica, nos contributos recolhidos nas diversas sessões de apresentação pública, na sessão de *focus group*, na reunião com empreendedores. No que concerne especificamente a sessão de *focus group* e reunião com empreendedores, que permitiu uma observação e leitura das dinâmicas entre os participantes, todos os contributos foram registados e constam dos anexos 5 e 6, respectivamente.

Assim, e em resumo, todos os pontos abaixo evidenciados resultam do trabalho de investigação desenvolvido com os dezasseis stakeholders, dos contributos e reflexões resultantes das cinco apresentações e discussões públicas do projeto e da revisão bibliográfica e análise documental efetuada.

3.1. Identidade

*A IDIS, não deve ter missão, deve ter um mantra.
A IDIS deve estar envolta num sentimento que passe para a comunidade como
uma organização com consciência, sentimentos, valores e princípios .
(focus group 30.07.2013, Cesolidaria)*

Com sede na Covilhã, a IDIS, acolhe e envolve pessoas, organizações e empresas, num espaço de trabalho partilhado, de cowork, gabinetes e salas para diversas atividades, com uma forte essência social.

A IDIS é um espaço comunitário de fomento ao desenvolvimento local, à inovação social e à mudança social. É uma incubadora de projetos emergentes de fomento à mudança social.

É um conceito impulsionador, uma combinação harmoniosa de espaço e serviços, num ambiente único, que permite, ao seu público, aumentar sua eficiência e alcançar maior impacto social.

A IDIS irá partilhar o reconhecimento, a notoriedade e a credibilidade da marca (o nome, o logótipo e toda a carga simbólica que os mesmos encerram) contribuindo para o sucesso dos projetos e empresas apoiadas. Como referido no focus group "é diferente uma empreendedora apresentar-se sozinha ou apresenta-se sob o chapéu da IDIS. Transmite outra credibilidade a quem compra os serviços".

A IDIS irá proporcionar uma infraestrutura e serviços de baixo custo, apoio a diversos níveis, uma forte network, e um ambiente com características únicas de aprendizagem e capacitação.

A IDIS irá facilitar e potenciar a emergência de um novo modelo de trabalho em rede com resultados positivos na solução de problemas sociais e do desenvolvimento do território.

A IDIS será um centro comunitário de referência em matéria de desenvolvimento social local e inovação social.

3.2. Missão e Valores

"A inovação social é uma ideia que concorre para o bem público"
Center for Social Innovation

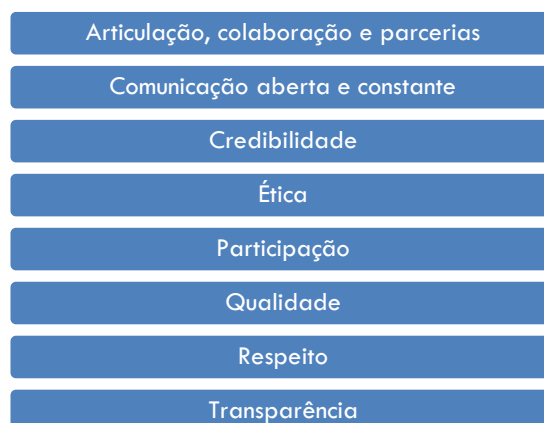
A IDIS tem como missão incentivar, inspirar e apoiar o desenvolvimento, local, e a inovação social unindo e mobilizando ideias, pessoas, organizações e recursos, em sinergia, permitindo a criação, o desenvolvimento e a sustentabilidade de ideias com impacto social.

A IDIS cria os requisitos (as condições físicas e ambientais) para o surgimento da inovação social.

A IDIS é um instrumento de mudança de mentalidades, tem uma missão agregadora dos players da economia social (ao nível da identificação de necessidades de empreendedorismo social), facilitadora de caminhos (entre o empreendedorismo social e o mercado) e potenciadora de uma gestão mais eficaz dos recursos da economia social (focus group: Coolabora, Fundação São João de Deus, Nercab).

De acordo com os contributos da reunião com empreendedores a Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social será orientada por princípios como a fraternidade, solidariedade, aprendizagem mútua, diversidade, a inovação social, o desenvolvimento do território, sustentabilidade e a transformação social, tendo em consideração os seguintes valores (Figura 11):

Figura 11 - Valores da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social



3.3. Objetivos

Considerando os problemas e as necessidades do território e de acordo com os contributos recolhido, no *focus group* e na reunião com empreendedores, definiu-se um conjunto de objetivos para da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação social, evidenciados na tabela que se segue (Tabela 5):

Tabela 5 - Objetivos da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social

NECESSIDADES	OBJETIVOS
Respostas inovadoras e sustentáveis que dêem resposta a problemas sociais existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Criar alternativas para o território ao nível da implementação de projetos que permitam a criação de emprego e a apresentação de soluções inovadoras face a problemas sociais verdadeiramente existentes e o desenvolvimento local sustentável. - Promover uma cultura empreendedora que através do autoemprego responda às dificuldades de acesso ao mercado laboral.
Sustentar e apoiar o processo de autoafirmação e de credibilidade de organizações não governamentais, projetos e iniciativas de empreendedorismo social	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer o nascimento, arranque e consolidação de novos empreendedores e empresas.
Apoiar, a diversos níveis ideias/projetos, com grande impacto social com vista a criação de empresas de base local	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar a estrutura produtiva local, favorecendo a instalação de empresas sociais de carácter inovador, fomentando projetos com elevado impacto social.
Animação territorial e desenvolvimento local	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o desenvolvimento humano, económico e social do território e melhorar as suas condições de vida. - Disponibilizar um espaço com um ambiente único de capacitação das pessoas e do território.

Fonte: Elaboração própria

3.4. Destinatários

*" Os membros são a razão da nossa existência (...)"
Center for social innovation, 2010, pp93*

Aludindo ao referenciado no focus group "Definir de forma estanque os destinatários da IDIS é criar barreiras e limites a pessoas, a organizações e empresas que possam, através da incubadora, ter um impacto social na comunidade".

Assim, de forma resumida, a IDIS terá como destinatários todas as pessoas com espírito empreendedor, organizações não governamentais e empresas, já constituídas, que desejem ter um impacto social na comunidade e que detenham uma forte consciência social (focus group e reunião com empreendedores), entre elas:

- *Pessoas em situação de desfavorecimento* que estejam com dificuldade em encontrar apoio em instituições já existentes;
- *Pessoas em nome individual e ou organizações, que não encontrem resposta noutras instituições*, com lógicas empreendedoras, cujo propósito seja o desenvolvimento de atividades ultra necessárias, com baixos níveis de sustentabilidade, mas que beneficiam toda a comunidade, ou grande parte dela. (focus group; GesEntrepreneur).
- *Empresas que querem investir na responsabilidade social*. Este destinatário decorre de um dos objetivos a que a IDIS se propõe, a referenciação de projetos, no território, com elevado impacto social. Este mapeamento será disponibilizado a empresas nacionais e internacionais dando-lhe garantias (selo de qualidade) de estarem a investir num projeto com impacto social, trabalho que de outra forma não é efetuado pelas empresas. (focus group 30.07.2013, Cesolidaria, Coolabora, EAPN, Fundação São João de Deus).

3.5. Projetos a apoiar

Vivemos um tempo de desafios sociais
 Marco Domingues, Cesolidaria, Focus group 30.07.2013

De forma simplista, podemos afirmar que o empreendedorismo social é o produto do desenvolvimento de iniciativas individuais e/ou coletivas e que pressupõem a primazia da criação do valor social em detrimento da obtenção e acumulação do lucro.

Para Cristina Parente (2013) a criação de valor social é a vocação prioritária, explícita e central que está no âmago e na ascensão do empreendedorismo social - constitui a sua característica distintiva por excelência.

Por valor social entende-se, neste contexto, um conjunto de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizadas por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros meios, nomeadamente pelo estado e pelo mercado (Parente et al; 2013).

De acordo com diversas abordagens, e a partir da tipologia da classificação internacional para as organizações sem fins lucrativos (ICNPO), adaptada ao estudo da realidade nacional, destacam-se doze áreas privilegiadas de intervenção social por via do empreendedorismo social:

- 1 - Desafios demográficos (aumento da esperança média de vida, envelhecimento activo, urbanização, etc);
- 2 - Saúde (o acesso, doenças infecto-contagiosas e doenças crónicas, etc);
- 3 - Alimentação (combate à fome e sub-nutrição, aumento da produção agrícola, agricultura biológica, etc);
- 4 - Recursos Financeiros (acesso ao microcrédito, fomento da classe média, alavancagem de empreendedorismo, etc);
- 5 - Igualdade de género e direitos humanos;
- 6 - Educação (acesso universal, combate ao analfabetismo e iliteracia);
- 7 - Tecnologia (combate à info-exclusão, difusão de soluções de base tecnológica, etc);
- 8 - Xenofobia e preconceito (imigração, aumento da diversidade cultural, combate ao racismo ou preconceito sexual, combate à exclusão social, etc);
- 9 - Ecologia (proteção ambiental, utilização sustentável de recursos naturais, novas fontes de energia, etc);
- 10 - Desafios comportamentais (decorrentes da afluência ou da vida urbana, dependências, comportamentos desviantes ou de risco, etc);
- 11 - Cultura (promoção da identidade cultural, difusão de actividades culturais, etc);

12 - Emprego (combate ao desemprego, fomento das relações laborais, redução das disparidades salariais, etc).

Contudo, perante as limitações do território, como sejam a fraca densidade populacional, a pouca propensão ao empreendedorismo e o débil tecido económico considera-se, que não se deve limitar abrindo ou fechando portas à atuação, "a montra deve ficar em aberto" (focus group, Coolabora).

Entende-se, neste contexto, que a IDIS não deve excluir projetos em áreas de atividade/intervenção não listadas anteriormente.

A definição de "formatos mata qualquer iniciativa de desenvolvimento local e inibe de inovação social. A IDIS não deve balizar. Deve, antes, dar primazia (acolhendo) serviços e produtos, isto é, necessidades que ainda não estão satisfeitas, na comunidade", independentemente da área em que se inserem. (focus group 30.07.2013, EAPN). O enfoque deve recair, sim, sobre o valor social dessas mesmas atividades.

A IDIS tem de encontrar o equilíbrio pois não pode correr o risco de extremamente abrangente, "Isso é para todos mas não é para mim" (focus group 30.07.2013, Coolabora), nem excessivamente balizadora e castradora de determinadas ideias e no apoio a determinados projetos "só porque recai sobre determinada área não apoiada pela IDIS" (focus group 30.07.2013, Nerga).

Segundo Graça Rojão (focus group 30.07.2013), lembrando Augusto Franco, a IDIS não deve "criar escassez quando há abundância, porque essa escassez reproduz automaticamente e desnecessariamente escassez e supressão de caminhos ", que não é o que se pretende.

A escassez só surge com o represamento do rio e isso vai contra o modelo transformacional da mudança. Não se pretendem criar instrumentos para pré-determinar caminhos. Antes pelo contrário, o que se pretende é criar um ambiente que abra caminhos diferentes e novas formas de operar em rede (Franco,2012: 27-62).

Neste contexto, entende-se que não são as áreas que devem balizar os projetos a apoiar mas sim, o impacto social que eles criam.

A IDIS disponibiliza o seu espaço e serviços, apoiando pessoas, organizações e empresas com forte sentido de responsabilidade social, na criação, desenvolvimento e sustentabilidade de novos projetos, que garantam um elevado impacto social, ou seja, um efeito líquido ou consequência positiva, da sua atividade, na comunidade e no bem-estar das pessoas, individuais e organizações, que nela habitam ou se inserem.

A IDIS representa uma nova forma de pensar o território e o seu desenvolvimento, uma nova forma de participação (não apenas interação) entre as pessoas, a " IDIS deve estar relacionada

com a criação de novas formas de agir. Deve ser a mediadora entre o «empresarial» e o «social»" (focus group 30.07.2013, Nercab).

3.6. Modelo de governança

O modelo de governança remete para a regulação das práticas, de governo, dos órgãos de gestão de topo, desde a sua nomeação até à forma como se relacionam internamente, com as restantes partes da organização, e externamente com os stakeholders, ou seja, por qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pela organização - clientes, utilizadores, parceiros, comunidade, estado.

Cristina Parente in Empreendedorismo social: dos conceitos às escolas de fundamentação, 2013, pp.43

Outra das questões objeto de análise nesta investigação prende-se com a procura de um modelo de governança que potencie a participação efetiva da sociedade civil, institucional e empresarial envolvente, em torno das respostas sociais incubadas e que, simultaneamente, seja sustentável.

Os modelos de governança assumem, na atualidade, e muito concretamente nos projetos de empreendedorismo social, importância determinante. Eles representam um mecanismo de responsabilização sobre as práticas de gestão porque permitem, de facto, garantir o ajustamento dos valores à missão e, conseqüentemente, da missão aos objetivos e às práticas (Parente;2013:43). Ao mesmo tempo, e com a mesma importância, um estabelecido modelo de governança, permite definir o poder das direções e a arbitrariedade com que o podem, eventualmente, utilizar.

A governança é um mecanismo de controlo que se traduz fundamentalmente em práticas de reportar, auditar, e prestar contas de modo a clarificar, de acordo com os princípios éticos e de transparência, o governo de uma organização.

A governança, que em nada se confunde com a gestão técnica, implica uma articulação e *report* efetivo a todos os stakeholders, nomeadamente, parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais, organizações congéneres, clientes, utilizadores, financiadores, doadores, voluntários, Estado e a própria comunidade envolvida.

Uma das grandes conclusões encontradas pelos stakeholders que participaram no focus group e na reunião com empreendedores sobre IDIS recai, exatamente, sobre a questão da governança e da sustentabilidade como um dos fortes pilares da IDIS, à semelhança das parcerias, da definição do conceito, entre outros.

Assim, entendeu-se que o modelo de governança da IDIS deve ser definido numa lógica de baixo custo, com vista à sua sustentabilidade. O modelo de governança da IDIS deverá assentar numa lógica de consórcio *all-win*, para o território, com grande margem de

flexibilidade nas suas opções/decisões, com representação do sector empresarial, do sector social, do sector público e do sector privado, que atue e em estreita articulação com a autarquia (numa total perspectiva de desenvolvimento comunitário económico e social) com a Universidade (fomentando a inovação e o trabalho científico) e com as empresas tendo, sempre, por base uma bateria própria de indicadores que permitam medir o impacto social das iniciativas apoiadas (focus group 30.07.2013, Camara Municipal da Covilhã, Coolabora, Cesolidaria, EAPN, Fundação São João de Deus, Nercab), o que vem reforçar a aplicação do modelo de tripla hélice apresentado e definido no ponto 4 deste projeto.

É também consensual que a base deste modelo de governança deva ser a existência de uma visão partilhada.

3.7. Parcerias estratégicas

“A tomada de consciência deve estar associada a um envolvimento na tomada de decisões, nas acções e na continua avaliação de todo o projecto de acção. Este é o processo que se apelida hoje de ‘empowerment’, ou seja, de partilha de poder pelos vários grupos sociais. (Guerra; 2010: 102).

As parcerias são a pedra basilar para a implementação e para o sucesso da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.

Segundo a metodologia de trabalho EQUAL "o desenvolvimento de parcerias envolve cinco fases fundamentais - trabalho preparatório, arranque, desenvolvimento e acompanhamento, generalização e integração (*mainstreaming*) nas políticas e planeamento de outras acções" - e todas exigem competências específicas¹⁴.

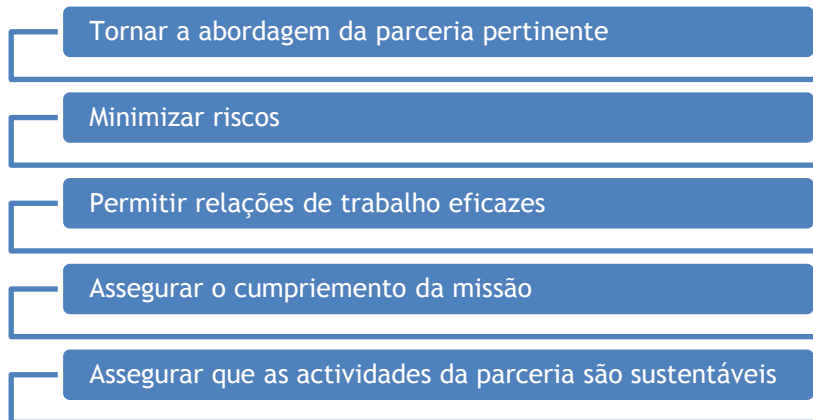
De acordo com a mesma metodologia, para além de competências técnicas (as chamadas *hard skills*), também são necessárias competências pessoais (*soft skills*), que incluem a capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa, menos visíveis mas igualmente importantes." (AGE; 2006a:09)

Assim, considerando a importância fundamental de que se revestem as parcerias é imprescindível que cada organização, antes de integrar a parceria, efetue uma séria avaliação dos riscos e das vantagens do seu envolvimento (ver anexo7).

As parcerias começam sempre por alguma razão. Alguém ou, em regra, alguma organização toma a iniciativa e despoletar o processo de procura e estabilização de uma parceria, na certeza de que irá encontrar os atores certos, com os recursos certos para o projeto em questão. Na Figura 12 apresentam-se alguns fatores importantes na seleção dos parceiros:

¹⁴ Ver anexo sobre as competências implicadas a cada fase.

Figura 12 - Fatores importantes na seleção dos parceiros



Fonte: Adaptado de AGE; 2006a

A questão das parcerias foi um dos aspetos amplamente refletido nas sessões com os stakeholders tendo sido balizado que a liderança do consorcio e da parceria deve ser assumida por uma organização não governamental (Santa Casa da Misericórdia da Covilhã¹⁵, ou outra entidade com o mesmo perfil). Foram, também, identificados os seguintes parceiros estratégicos nucleares, a incluir no consorcio, (confrontar com ponto «modelo de governança», da Parte V) e respectivas responsabilidades (ver Tabela 6):

¹⁵ Os stakeholders justificaram esta posição aludindo ao facto de a autora do, presente, projeto colaborar, no momento atual, com a referida Instituição. Não fosse esse o motivo, estariam em melhores condições de trabalho outras ONG's deste território, ou territórios vizinhos, para implementarem uma iniciativa desta natureza. Este aspeto não deve deixar de ser tido em consideração aquando da implementação da IDIS.

Tabela 6 - Parcerias nucleares da IDIS e respetivas responsabilidades

ORGANIZAÇÃO	ÁREAS DE RESPONSABILIDADE
Câmara Municipal da Covilhã (Município do Concelho onde se prevê a implementação piloto)	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Comunicação / ligação ao Município
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro;	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos e fontes de financiamento - Apoio aos destinatários
Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela;	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia comum para o território - Força e unidade territorial
Rede Europeia Anti-Pobreza	<ul style="list-style-type: none"> - Articulação com entidades associadas - Articulação com diversos polos da EAPN a nível nacional e com a estrutura europeia
Instituições de crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio aos destinatários (técnico e burocrático) - Majoração e / ou discriminação positiva
IAPMEI - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas;	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos e fontes de financiamento - Apoio aos destinatários
I.E.F.P. - Instituto de Emprego e Formação Profissional - Centro de Emprego da Covilhã;	<ul style="list-style-type: none"> - Sinalização de destinatários - Formação - Apoio aos destinatários (técnico e burocrático) - Formalização de contratos-emprego
Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco e da Guarda;	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio aos destinatários (plano de negócios)
RUDE, Associação de Desenvolvimento Rural	<ul style="list-style-type: none"> - Cofinanciamento da IDIS - Financiamento à criação de micro empresas
PARKURBIS - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã;	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio aos destinatários (plano de negócios)
Universidade da Beira Interior (estabelecimento de ensino superior)	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsa de mentores voluntários

3.8. O espírito e as dinâmicas de atuação

Esta iniciativa insere-se no domínio da inovação social e visa, sobretudo, transformar ideias em projetos de empreendedorismo social que dêem resposta a necessidades não satisfeitas e a novas formas de organização.

O trabalho que se pretende desenvolver no seio da IDIS, encontra-se, pois, vinculado à conceção de cidadania e à reação a problemas sociais, uma vez que se volta para a capacitação do território apresentando-se como uma proposta concreta de inclusão social que visa a inserção de pessoas no mercado de trabalho, pela via do estímulo ao autoemprego e à conceção de produtos e serviços socialmente inovadores.

A IDIS é um espaço onde as relações comunitárias são privilegiadas¹⁶ pois permitem, aos seus membros, trocar ideias, colaborar com facilidade e conseguir aceder a serviços e ao conhecimento que de outra forma pode ser difícil. É um espaço com uma agenda dinâmica com vista a uma comunidade mais fortalecida estimulando a partilha a cooperação e o acesso a conhecimentos e serviços.

A IDIS é um espaço em rede, de relacionamentos, com vista à inovação social na resolução de determinadas necessidades e implementação de soluções criativas¹⁷.

3.9. O espaço partilhado, caracterização da estrutura física

A IDIS deverá ter, por associação ao seu espírito e dinâmica atrás referidos, espaços diferenciados, acolhedores e movimentados, com características únicas de incentivo à geração de novas ideias.

Dado que não se está, apenas, a criar um espaço físico mas sim a projetar a criação de um espaço social, ambiental e, também, psicológico harmonioso pois só assim se estabelecem as condições para o cumprimento dos objetivos, o espaço da IDIS deve estar/ser projetado com espaços propícios à criatividade e à inovação e impulsionadores de ligações entre os membros com vista o aumento de oportunidades de conversa e de colaboração para a qual contribui grandemente a existência de zonas comuns entre as quais um espaço lounge com sofás confortáveis, uma zona de cafeteria, uma cozinha aberta, algumas paredes forradas com quadros brancos (que permitem a interação), uma biblioteca e até mesmo uma sala descanso.

A opção por um espaço comunitário, em detrimento de um espaço individual, deve, sempre aportar para o destinatário, membro/cliente, uma mais valia.

¹⁶ Segundo o Centro de Inovação Social, de Toronto, o sentimento de pertença desenvolve-se quando as pessoas começam a sentir-se confortáveis num espaço, quando se começam a ser felizes.

¹⁷ A cozinha, por exemplo, não é apenas um lugar para comer, mas também pode permitir refeições partilhadas e encontros improvisados que resultam em solidas ações de trabalho em parceria (Centro de Inovação Social de Toronto).

De acordo com alguns empreendedores, os destinatários optam por um espaço comunitário (HUB-Central Station, Beta i e MyHub Coworking) por uma questão custo-benefício (podendo economizar até 80% com gastos administrativos e de infraestrutura tais como o arrendamento e a reforma do espaço, gestão do condómino, limpeza etc) por uma questão de flexibilidade, de acessibilidade e de partilha.

De acordo com Elvis Lourenço, co-fundador do MyHub Coworking o propósito de espaços comunitários partilhados é ser “mais do que um simples escritório compartilhado, e sim, uma comunidade de pessoas que dividem os mesmos valores de colaboração, desenvolvimento pessoal e profissional e fortalecimento da economia local”. (MyHub Coworking).

Neste espaço é, pois, determinante a "dinamização de uma cultura de rede com a promoção de encontros" (focus group, FSJD) com troca de contactos e muito networking com a oferta, num único espaço, de todos os serviços imprescindíveis ao empreendedor. A existência de um espaço propício para o desenvolvimento de iniciativas comuns, fazer negócios comuns, a compra e a venda comum de serviços são outros aspetos sobejamente valorizados pelos membros/clientes (CSI, 2010:100)

Em termos de edifício, a IDIS deverá ser instalada, preferencialmente, numa antiga fabrica de lanifícios, ligada á cidade, ou num edifício emblemático, no Centro da Cidade, que possua janelas amplas que permitam a entrada de luz natural.

Importa, ainda, refletir, sobre a localização da IDIS pois, a seleção do local é, por vezes, determinante na escolha, ou não, de determinado espaço. Assim, equaciona-se como importantes, nesta matéria, os seguintes aspetos: acessibilidade, proximidade à zona de serviços, facilidade de estacionamento, segurança e existência de espaço verdes.

No que concerne à conceção do espaço físico é importante que a «comunidade» IDIS se mantenha num só andar. Esta opção, por um espaço horizontal, em nosso entender fortalece laços e não potencia a ideia de divisão. Da mesma forma, é bastante importante a utilização do vidro, em substituição do tijolo, pois transmite valores como a abertura, a transparência, a colaboração e o dinamismo.

O ambiente deve ser cuidado e acolhedor e com design funcional. O mobiliário deve transmitir três ideias chave «conforto», «útil» e «prático». Sempre que possível, devem privilegiar-se os sofás e as cadeiras confortáveis, tapetes acolhedores e mesas extensíveis, apetrechado com rodas para que possa ser movido com mais facilidade.

Também referido, pelos stakeholders, foi o critério facilidade de estacionamento para automóveis, motos e bicicletas, o facto de dever possuir um espaço agradável para o verão com jardim/esplanada, possuir uma sala polivalente com microfones e sistema de som/DVD/TV, e possuir um espaço para exposições temporárias para trabalhos desenvolvidos por indivíduos socialmente desfavorecidos (reunião com empreendedores).

É indispensável, ainda, a criação do espaço social cozinha pois facilita a construção do espírito de grupo e de pertença. Este espaço deve ser aberto, potenciando a interação e o contacto com os demais membros. "O acaso é mais provável acontecer à volta de uma mesa de cozinha do que numa sala de reuniões". (Center for Social Innovation)

3.10. As opções das áreas de trabalho

A IDIS terá a possibilidade de oferta de quatro espaços diferenciados :

1- Escritórios/ gabinetes particulares, fechados. Estes espaços fechados pertencem a uma única organização aos quais ninguém tem acesso. Os escritórios são espaços amplos, com capacidade máxima de 5 pessoas, e os gabinetes têm capacidade máxima de 2 pessoas.

2- Um espaço de co-work com enfoque na mudança social. Um espaço partilhado de trabalho de e para a comunidade, que se destina a pessoas e organizações que estejam a trabalhar em projectos com impacto social. Neste espaço de cowork, com 12 postos de trabalho, existem duas possibilidades quanto ao arrendamento do espaço: uma hipótese onde o contrato é efetuado mensalmente com secretarias fixas e outra onde o arrendamento, do espaço de trabalho, é efetuado à hora com secretárias «móveis» e que pode ser utilizado por qualquer pessoa da comunidade.

3 - Um espaço comunitário e de partilha. Este é um espaço comunitário onde são prestados serviços, diretos, à comunidade como a realização de tertúlias, workshops, ações de formação profissional, entre outras.

4 - Um espaço de incubação. Através de um espaço físico preparado para receber os projetos, estarão à disposição dos empreendedores sociais (pessoas e organizações) formação específica de acordo com as suas necessidades e acompanhamento dos projetos, desde a fase inicial até à sua autonomia final. Com um tempo máximo de incubação de 36 meses o espaço de incubação providência apoio ao nível da estruturação da ideia, tutoria, apoio na procura de financiamento, etc.

O processo de estadia na incubadora social passa por três fases distintas, de acordo com o grau de maturação dos projetos: Uma primeira etapa de pré incubação. A incubação. E finalmente a última etapa de aceleração empresarial.

A etapa de pré incubação corresponde à fase de gestação da ideia de negócio. Ou seja, nesta etapa pretende-se converter as ideias em negócios viáveis no mercado. É uma etapa intensiva de formação e tutoria com o objetivo de o empreendedor adquirir as ferramentas necessárias para desenvolver o business plan do seu projeto (ver anexos n.2, 3 e4).

A fase de incubação pressupõe que a ideia de negócio atingiu já um patamar de maturidade considerável no que diz respeito ao projeto empresarial, devendo também ter originado já, em princípio, a constituição legal da empresa.

Espera-se que nesta fase as empresas trabalhem ativamente no processo de entrada nos mercados, através da angariação dos seus primeiros clientes, ao mesmo tempo que iterativamente continuam o desenvolvimento e melhoramento das suas soluções.

Ao atingir a última etapa do processo de incubação é esperado que a empresa aumente a sua carteira de clientes, ao mesmo tempo que inicia a expansão do seu negócio. A Incubadora orientará e apoiará o crescimento da empresa de forma a viabilizar a sua sustentabilidade fora do ambiente da incubadora, através de aconselhamento estratégico e identificação de fontes de financiamento.

O espaço de incubação incorpora ainda um programa de Mentoring voluntário, materializado na criação de uma bolsa de mentores voluntários. Esses voluntários, são especialistas em áreas diferenciadas que, de uma forma completamente altruísta, aceitam o desafio de contribuírem para o sucesso de determinada ideia de negócio, acompanhando e aconselhando o seu processo de desenvolvimento durante toda a trajetória de incubação.

O espaço de incubação é, per si, um espaço que potencia a inovação social, isto é, que favorece a criação de novas ideias que resolvem desafios sociais, culturais, económicos e ambientais a nível local e global (Center for Social Innovation: 17).

Com as quatro áreas de trabalho atrás referidas (escritórios/gabinetes particulares, fechados; espaço de cowork; espaço comunitário e de partilha; e espaço de incubação) pretende-se incentivar a implementação de negócios cuja mais valia se traduz em benefício para a sociedade. Pretende-se a criação de empresas autossustentáveis, em termos económicos e financeiros, que visem a resolução de problemas sociais.

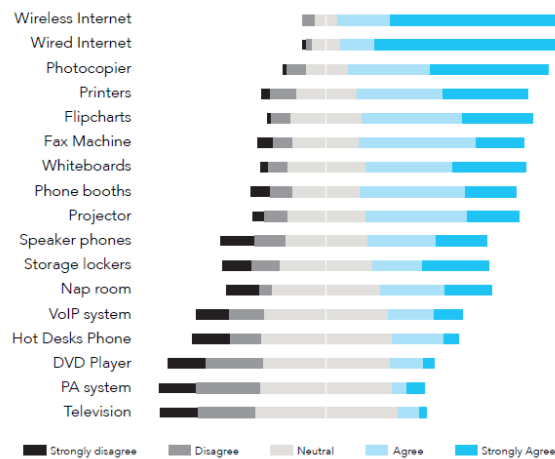
3.11. Produtos e Serviços partilhados

Na opinião dos participantes no focus group e reunião de trabalho deve existir, entre outros, os seguintes produtos partilhados: impressoras, fotocopiadoras, fax, quadros brancos, tela e projetor, Internet e wireless, telefone, serviços de secretariado e receção, gestão da cozinha e da cafeteria, biblioteca e zona exterior (Associação Comercial da Covilhã, Belmonte e Penamacor, Beira Serra, Camara Municipal da Covilhã, Coolabora, Cesolidaria, EAPN, Fundação São João de Deus, Nercab e empreendedores da reunião de trabalho). No que concerne aos serviços a disponibilizar o espaço deve oferecer atividades diversificadas a todos os seus membros independentemente do «espaço físico» que utilizam, tais como, formação,

workshops, debates, seminários; “boot camps”; conferências; formações; espaços de networking; mesas redondas; espaço de incubação; disponibilização sistemática de informação sobre concursos e financiamentos (nacionais e comunitários) e criação de *open days* em que a incubadora está aberta à comunidade e dar a conhecer os projetos das organizações/empresas (empreendedores da reunião de trabalho).

A título de exemplo, referir que o testemunho dos stakeholders que participaram no presente estudo se aproximam aos dados obtidos através de um estudo realizado pelo Center for social innovation (2010:90) aos membros de um espaço partilhado aquando da resposta à pergunta "Este equipamento é essencial para o meu trabalho ? (ver Figura 13).

Figura 13 - A importância dos vários produtos para os membros



Fonte: Center for social innovation (2010:90)

3.12. As estratégias de animação do espaço comunitário (IDIS) e a animação territorial

A implementação da IDIS, enquanto espaço comunitário facilitador de estratégias de desenvolvimento e inovação social não traduz, per si, um resultado positivo na dinamização do empreendedorismo social e no desenvolvimento local. À sua implementação devem estar associados um conjunto de pressupostos. Como mencionado na Declaration Québécoise pour l'innovation social (2011:03) "o desenvolvimento de uma sociedade depende, cada vez mais, da sua capacidade de se inovar" e, de todas as formas de inovação, a inovação social é uma das mais cruciais. A inovação social, além de ser uma ideia que "concorre para o bem público" (Center for Social innovation;2010:17) ela constitui, através da sua criatividade inerente, "uma rutura com o existente" (Declaration Québécois pour l'innovation sociale, pp.3, tendo por base um conjunto de contributos de Camil Bouchard, do RQIS , do CRISES, do Stanford Center for Social Innovation et da Young Foundation).

Da mesma forma, a inovação social é reconhecida pelos efeitos sociais positivos que provoca, ou seja, as mudanças positivas que produz em um determinado território.

Trata-se de uma "nova forma de agir" que ajuda a resolver problemas económicos e sociais melhorando a qualidade de vida das pessoas que habitam determinado território. (Declaration Québécois pour l'innovation sociale, pp.3 aludindo a autores como Dedijer;1984, Henderson;1993, Sabel;1996 e Guéron; 1984).

Contudo para Julie Cloutier apenas Sabel (1996) abordou o processo de inovação social que refere que não é suficiente "uma solução criativa ter efeitos sociais positivos para ser considerada inovação social" (Ibidem).

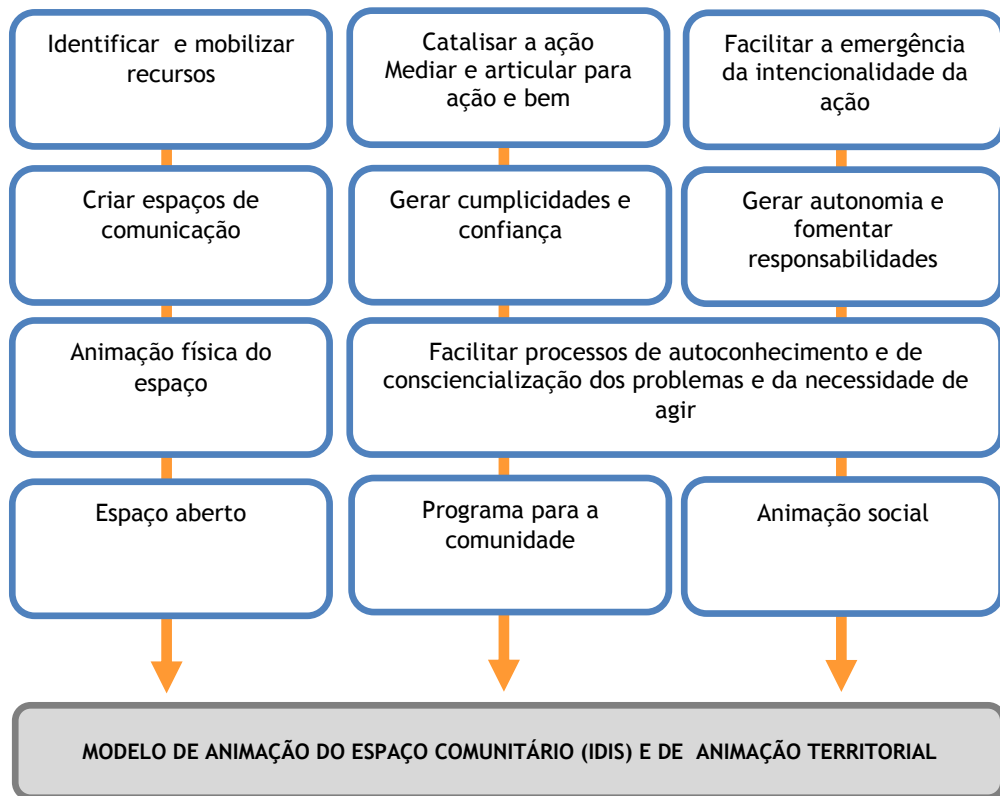
Ora, se sabemos, por um lado, que, os processos de desenvolvimento local têm por base o território e a identidade cultural do local e são baseados na valorização dos recursos locais nas suas diferentes formas (Velez; 2001), e por outro, que o processo de inovação social deve atender a certos requisitos, a melhor solução passa pelo enfoque na cooperação dos diversos *stakeholders*, incluindo clientes, na animação e dinamização do espaço IDIS. A "animação comunitária é um dos principais fatores que transforma um espaço de trabalho partilhado num verdadeiro espaço da comunidade e atuando como catalisador e inspirador do desenvolvimento social local." (focus group Coolabora 30.07.2013)

E é este o caminho que a IDIS tem de percorrer para em perfeita sintonia interagir e contribuir com e para o processo de desenvolvimento do seu território a partir de uma estratégia que visa preparar os atores locais e regionais para transformar a realidade desfavorável num padrão de pensamento e de desenvolvimento que aproveite as oportunidades em favor do território.

Daí resulte que a IDIS, enquanto pólo de desenvolvimento (social e económico) e de inovação social para o território deve enfatizar os seguintes aspetos: a) aumento da autonomia local e a institucionalização de novos mecanismos de tomada de decisão em bases participativas; b) aumento da capacidade local de gerar excedentes económicos, realocando parte desse excedente ao esforço local de desenvolvimento; c) foco na inclusão social; d) maior envolvimento e consciencialização acerca dos recursos naturais no processo de desenvolvimento regional. Instigar na população a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável, visando racionalização do custo ambiental e do benefício económico.

Desta atitude de consciencialização, diferenciadora, participativa e de interação constante com a comunidade envolvente a IDIS será «O» mecanismo de promoção do desenvolvimento económico e social sustentável numa perspectiva local, ajudando a desenvolver o potencial empreendedor da região. Nesta perspectiva de animação social e territorial, apresenta-se na Figura 14, o modelo de animação do espaço comunitário e territorial do projeto IDIS.

Figura 14 - Modelo de animação do espaço comunitário (IDIS) e de animação territorial



Fonte: Elaboração própria adaptado de AGE e CSI

A animação física do espaço refere-se a intervenções no espaço físico como um meio para promover a conectividade e estimular a colaboração (por exemplo: transformar as paredes em quadros negros ou brancos; criação de zonas inspiradoras com mensagens, fotografias, exemplos/boas práticas etc). A animação social refere-se a atividades que permitem aos destinatário (membros/clientes) um conhecimento do outro (por exemplo: tertúlias, festas de aniversário, afterwork, etc.). O programa para a comunidade refere-se ao desenvolvimento e implementação de um programa para servir a comunidade. Exemplos: workshops, comunidades de prática, jantares-debate, apresentações das empresas/serviços/produtos, aulas de línguas etc. Os mentores voluntários podem, igualmente, desenvolver workshops de formação na área que dominam para toda a comunidade incubada. O espaço aberto é um programa que permite ser definido pela Comunidade. A IDIS disponibiliza espaços para que se realizem iniciativas pela e para comunidade.

A IDIS deverá, assim, constituir-se como um espaço permeável e aberto a toda a comunidade. A IDIS assumirá, por esta via, a sua vocação de centro de aprendizagem, de desenvolvimento de competências, um lugar de capacitação e aperfeiçoamento pessoal e organizacional.

3.13. Marketing e Comunicação da IDIS

*"No matter how you are incorporated, you need to operate like a business with a fundamental commitment to your customers."
Center for Social Innovation*

O processo de construção e manutenção de uma imagem consistente é muito importante para qualquer organização, para as instituições do Terceiro Setor a situação é mais complexa.

Para as organizações do Terceiro Setor o principal desafio está na captação de recursos para manterem os seus projetos sociais. Portanto, a comunicação é um dos processos essenciais para essas organizações alcançarem visibilidade, bem como obterem, como resultados dos seus esforços, valores como credibilidade e notoriedade. Para Kunsch (2003), o sistema de organizações torna-se exequível a partir do processo de comunicação que nele permeia, possibilitando a realimentação e sobrevivência desse grupo. Estratégias de marketing e comunicação para o Terceiro Setor possibilitam o *awareness* de beneficiados, doadores, parceiros, financiadores de projetos e sociedade em geral, formando um laço de transparência e confiança.

O marketing integrado tem um papel fundamental para as entidades do Terceiro Setor, pois além de gerar visibilidade, permite criar uma relação mais próxima com seus públicos, garantindo participação e mobilização pelas ações sociais.

O cliente do Terceiro Setor não é muito diferente do cliente dos setores tradicionais, e muitas vezes é o mesmo cliente disputado pelo primeiro, segundo e terceiro setor, porém este cliente quando tratado do ponto de vista do Terceiro Setor pode ser classificado em duas categorias: cliente primário e cliente secundário.

Segundo Drucker (2001), os clientes primários são aqueles cuja vida é transformada pelas ações da organização e o cliente secundário são os voluntários, membros, parceiros, doadores, fontes de referência e funcionários que devem se sentir satisfeitos com o trabalho realizado pela organização.

O primeiro desafio do marketing das organizações não lucrativas é mostrarem que a sua missão visa a satisfação das necessidades de nível superior das sociedades actuais. A comunicação serve igualmente para tornar mais sólidas e potenciar o seu poder de ação, pressionadas pelo imperativo de transmissão de uma imagem de credibilidade. Imagens que são construídas e precisam de reforço permanente. As organizações que têm uma forte imagem de marca conseguem com maior facilidade angariar doações e voluntários.

A ampliação dos limites tradicionais do marketing propiciou o surgimento do marketing para organizações não lucrativas.

As diferenças fundamentais do marketing não lucrativo em relação com o marketing tradicional resultam de os produtos oferecidos pelas organizações não lucrativas serem essencialmente comportamentos sociais e serviços e só em último lugar produtos tangíveis.

Por esta razão as ferramentas de marketing mais adequadas para serem aplicadas ao projeto são as relacionadas com o marketing social e o marketing de serviços.

As ações da IDIS dirigem-se a múltiplos públicos: beneficiários, doadores, patrocinadores, organizações governamentais, comunidades. Cada um destes públicos deve sair satisfeito ao relacionar-se com a organização.

Tanto para a aplicação do marketing social como o marketing de serviços será necessário utilizar as ferramentas de marketing, externo ou relacional, o marketing interno e o marketing interativo por forma a que todos os públicos envolvidos com o trabalho da incubadora se mantenham satisfeitos ao longo do tempo. Neste sentido é necessário destacar:

O marketing externo ou relacional é dirigido a todo o público que se encontra fora da organização, patrocinadores, doadores, organismos públicos, outras organizações sem fins lucrativos, meios de comunicação social. Para isso é necessário contar com ferramentas de comunicação efetivas como a publicidade e o desenvolvimento da imagem corporativa.

O marketing interno é o que permite coordenar e motivar o pessoal que colabora dentro da organização, empregados remunerados e voluntários. O objetivo fundamental é desenvolver o interesse necessário para o público a que se dirigem os esforços da organização.

O marketing interativo inclui todas aquelas atividades realizadas entre o pessoal da organização e o público externo, através de intercâmbios de diversa índole. É nesta interatividade que se comprova a qualidade da oferta, o que permitirá construir a confiança necessária que permitirá incrementar a lealdade e o envolvimento para com a IDIS.

Uma vez que a incubadora atende a vários mercados, é necessário desenvolver um plano de marketing para cada um deles.

3.14. Sustentabilidade e viabilidade da IDIS

Uma das principais preocupações no desenho do modelo de ação da incubadora social passa pela sua sustentabilidade. A sustentabilidade da IDIS, a par das questões relacionadas com a parceria, é, sem dúvida, um dos maiores desafios que a implementação deste projeto enfrenta. No entanto, face ao demonstrado interesse na sua implementação, considerando os resultados positivos para o território, e para que, em momento algum, os parceiros de implementação, equacionem rever a sua missão e valores apenas por motivos financeiros é necessário que se encontrem e definam mecanismos de apoio à sua atividade que sejam entendidos, não como um gasto, mas como um investimento nas pessoas e no território.

Uma das possibilidades avançadas, no focus group e reunião de trabalho com empreendedores, é a possibilidade da existência de uma componente de financiamento,

fixa¹⁸, por parte do Estado uma vez que a ação da IDIS potenciará seguramente um retorno desse investimento (ver Figura 15).

Figura 15 - Retorno, para o Estado, do investimento feito na IDIS



Fonte: Elaboração própria

Também no sentido da procura da sustentabilidade foram incorporadas medidas inovadoras, no desenho do projeto, que permitem minimizar os custos ao mesmo tempo que potenciam um envolvimento efetivo da comunidade civil, institucional e empresarial envolvente, em torno das respostas sociais incubadas, é disso exemplo o *mentoring voluntario*.

Por outro lado, as parcerias, são, como atrás referido, a pedra basilar desta estrutura aqui vistas como o caminho para tornar a incubadora autossustentável, sempre na base de responsabilidades e orçamento partilhado.

Embora tenha sido consensual no *focus group* de que um equipamento social desta natureza muito dificilmente é autossustentável também não se podem negligenciar e deixar de capitalizar os seus ativos, por exemplo analisando oportunidades de patrocínio, numa lógica win-win (com instituições de crédito, por exemplo).

Neste âmbito é importante mencionar, a título de oportunidade, o novo quadro comunitário de apoio 2014-2020 e a nova estratégia para a Europa. A estratégia 2020, enquanto novo instrumento de financiamento é orientada em três áreas prioritárias "interdependentes e que

¹⁸ Sobre esta matéria considera-se que deve ser equacionada a possibilidade da realização de acordos atípicos à semelhança dos já existentes para outras respostas sociais, Portugal. Confluindo, também, desta forma, para aplicação de boas práticas existentes noutros países no apoio a estruturas de cariz similar e a empreendedores seja pela via pública ou privada (Challenge e Titre-Service (na Bélgica) ou village des créateurs (na França)).

se reforçam mutuamente: crescimento inteligente, sustentável e inclusivo: inteligente - mediante o investimento na educação, na investigação e na inovação; - sustentável - dando prioridade à transição para uma economia de baixo teor de carbono e a uma indústria competitiva; inclusivo - que dê especial atenção à criação de emprego e à redução da pobreza" assentes em cinco objetivos prioritários "emprego, investigação, educação, redução da pobreza e clima e energia" que confluem em pleno com e para os propósitos da IDIS. (Europa 2020).

Assim, para além do recurso a este potentíssimo instrumento, em fase de lançamento, a IDIS fará recurso às ainda existentes ferramentas de estímulo ao empreendedorismo e à criação de emprego como o QREN, através do Compete, ou num outro registo à Bolsa de Valores Sociais.

Foram, ainda, adaptados e desenvolvidos os conceitos de social funding e *crowd funding*. O social funding pretende reunir um conjunto de entidades privadas que acreditam e promovem o empreendedorismo social e, como tal, queiram investir nestes projetos sociais, financeiramente ou através da disponibilização de recursos de produção. O *crowd funding* é hoje um conceito amplamente difundido no financiamento de causas sociais, e particularmente interessante na medida em que gera relações de envolvimento entre os projetos sociais e os indivíduos que os apoiam.

Não obstante, a IDIS deve seguir com rigor o seu Plano de Negócios Social com base numa orçamentação cuidadosa e realista de todas as despesas e receitas.

3.15. Transferência e escalabilidade

A IDIS, além de apoiar outras iniciativas, é, sem si mesma, uma iniciativa de empreendedorismo social, por quanto reúne os requisitos enumerados na Figura 16.

A IDIS aspira a fazer parte da solução (ou ser a solução) para os problemas identificados no território. O seu foco está na resolução do problema, capacitando os seus membros/clientes sempre na procura equilibrada da maximização de criação de valor social (para as suas empresas e para a própria IDIS) tendo em vista o alcance da sustentabilidade a longo prazo.

3.16. Fases e cronograma de implementação do projeto

Neste ponto, apresenta-se de forma sucinta as diferentes fases de implementação do projeto, definidas para um período de 24 (vinte e quatro) meses.

Fases para a implementação do projeto

- 1. Implementação e planeamento**
 - 1.1 Reunião com parceiros, locais, regionais e nacionais
 - 1.2 Adaptação do edifício
 - 1.3 Plano de marketing
 - 1.4 Desenvolvimento de imagem corporativa

- 2. Comunicação e Divulgação**
 - 2.1 Sessões de esclarecimento
 - 2.2 Clipping
 - 2.3 Publicidade
 - 2.4 Social Media
 - 2.5 Website

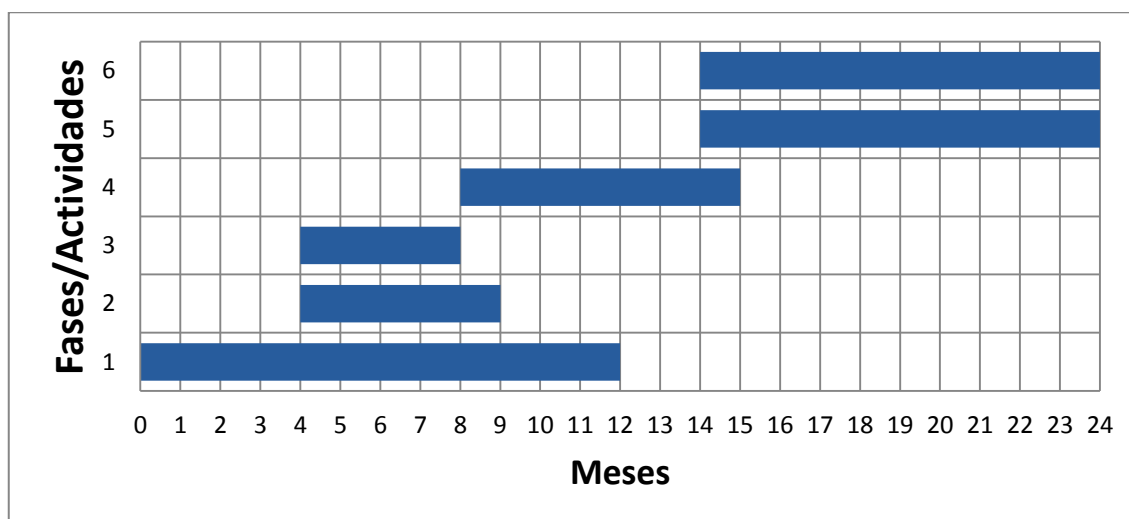
- 3. Consolidação de parcerias**
 - 3.1 Criação do Consorcio
 - 3.2 Criação da equipa técnica
 - 3.3 Criação e alimentação da Bolsa de Mentores
 - 3.4 Reuniões estratégicas

- 4. Pré - incubação**
 - 4.1 Sinalização de beneficiários
 - 4.2 Abertura de concurso de ideias
 - 4.3 Gestação das ideias
 - 4.4 Tutorias
 - 4.5 Ações de formação

- 5. Incubação**
 - 5.1 Mentoring
 - 5.2 Desenvolvimento de planos e negócio
 - 5.3 Workshops
 - 5.4 Sessões de pitch

- 6. Ações de ativação**
 - 6.1 Agenda cultural da incubadora
 - 6.2 Mentoring (cowork)
 - 6.3 Workshops (cowork)
 - 6.4 Mercado aberto
 - 6.5 Crowdfunding

Figura 18 - Calendarização das ações do plano



Fonte: Elaboração própria

3.17. Resumo com as principais características do modelo de implementação da IDIS

De acordo com o exposto nos pontos anteriores, apresenta-se na Tabela 7 um resumo das principais características do modelo de implementação da IDIS – Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.

Tabela 7 - Resumo com as principais características do modelo de implementação da IDIS

Conceito e identidade	É um Centro comunitário de fomento ao desenvolvimento local, à inovação social e à mudança social. Acolhe e envolve pessoas, organizações e empresas, num espaço de trabalho partilhado com uma forte essência social.
Missão	A IDIS tem como missão incentivar, inspirar e apoiar o desenvolvimento, local, e a inovação social. A IDIS é um instrumento de mudança de mentalidades. A IDIS tem uma missão agregadora dos players da economia social.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Criar alternativas para o território ao nível da implementação de projetos que permitam a criação de emprego e a apresentação de soluções inovadoras face a problemas sociais verdadeiramente existentes e o desenvolvimento local sustentável. - Promover uma cultura empreendedora que através do autoemprego responda às dificuldades de acesso ao mercado laboral. - Favorecer o nascimento, arranque e consolidação de novos empreendedores e empresas. - Diversificar a estrutura produtiva local, favorecendo a instalação de empresas sociais de caráter inovador, fomentando projetos com elevado impacto social. - Contribuir para o desenvolvimento humano, económico e social do território e melhorar as suas condições de vida. - Disponibilizar um espaço com um ambiente único de capacitação das pessoas e do território.
Destinatários	Todas as pessoas com espírito empreendedor, organizações não governamentais e empresas, já constituídas, que desejem ter um impacto social na comunidade e que detenham uma forte consciência social .

Projetos a apoiar	A IDIS disponibiliza o seu espaço e serviços, apoiando pessoas, organizações e empresas com forte sentido de responsabilidade social, na criação, desenvolvimento e sustentabilidade de novos projetos, que garantam um elevado impacto social, ou seja, um efeito líquido ou consequência positiva, da sua atividade, na comunidade e no bem-estar das pessoas, individuais e organizações, que nela habitam ou se inserem.
Modelo de Governança	O modelo de governança da IDIS deverá assentar numa lógica de consórcio <i>all-win</i> , para o território, com grande margem de flexibilidade nas suas opções/decisões, com representação do sector empresarial, do sector social, do sector público e do sector privado.
As parcerias	As parcerias são a pedra basilar para a implementação e para o sucesso da IDIS. Parcerias nucleares: Câmara Municipal da Covilhã; Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro; Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela; Rede Europeia Anti-Pobreza; IAPMEI - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas; I.E.F.P. - Instituto de Emprego e Formação Profissional - Centro de Emprego da Covilhã; Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco e da Guarda; RUDE, Associação de Desenvolvimento Rural; Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco e da Guarda; PARKURBIS - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã; Universidade da Beira Interior.
O espírito e as dinâmicas de atuação	A IDIS é um espaço em rede, de relacionamentos, com vista à inovação social na resolução de determinadas necessidades e implementação de soluções criativas.
O espaço partilhado, a estrutura física	Com espaços propícios à criatividade e à inovação e impulsionadores de ligações entre os membros com vista o aumento de oportunidades de conversa e de colaboração.
O espaço partilhado, as opções de áreas de trabalho	Serão quatro áreas de trabalho: 1) escritórios/gabinetes particulares, fechados; 2) espaço de cowork; 3) espaço comunitário e de partilha e; 4) espaço de incubação.
O espaço partilhado, as áreas sociais	Jardim/esplanada; sala polivalente com microfones e sistema de som/DVD/TV; galeria de exposições; cozinha e cafetaria, biblioteca (...)
O espaço partilhado, produtos e serviços	produtos : impressoras, fotocopiadoras, fax, quadros brancos, tela e projetor, Internet e wireless, telefone, serviços de secretariado e receção (...) Serviços: workshops, debates, seminários; “boot camps”; conferências; formações; espaços de networking; mesas redondas; espaço de incubação; disponibilização sistemática de informação sobre concursos e financiamentos ; exposições; <i>open days</i> (...)
Animação do espaço IDIS e do espaço comunitário	A IDIS é um centro de aprendizagem, de desenvolvimento de competências, um lugar de capacitação e aperfeiçoamento pessoal e organizacional. Espaço permeável e aberto a toda a comunidade. Tem uma atitude de consciencialização, diferenciadora, participativa e de interação constante com a comunidade envolvente.
Transferência e escalabilidade	Apresenta-se como uma nova solução para um problema, uma ferramenta de trabalho que traz valor acrescentado relativamente a outras soluções existentes, noutros territórios. Apresenta-se como uma solução flexível que permite a adaptação a contextos diferentes, na sua totalidade ou por fases (escalabilidade) uma vez que o seu desenho e parâmetros de atuação o permitem.
Cronograma de implementação	As diferentes fases de implementação da IDIS estão definidas para um período de 24 (vinte e quatro) meses.

Pretende-se com este projeto o desenvolvimento de um novo conceito de pensar o território e de um novo modelo de organização/estrutura que, desejável e preferencialmente, terá a sua pioneira implementação no Concelho da Covilhã mas que poderá ser disseminado e apropriado por outras organizações noutros espaços territoriais.

CONCLUSÃO

O trabalho realizado permitiu enunciar e descrever um largo espectro de fatores associados ao modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social da Covilhã e defini-la como um centro comunitário de fomento do desenvolvimento local, da inovação social e da mudança social, que acolhe e envolve pessoas, organizações e empresas, num espaço de trabalho partilhado com uma forte essência social.

A Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social da Covilhã passará a intervir, neste território, com uma missão agregadora dos agentes da economia social com o objetivo primeiro de criar alternativas ao nível da implementação de projetos que permitam a criação de emprego e a apresentação de soluções inovadoras face a problemas sociais verdadeiramente existentes e o desenvolvimento local sustentável.

Não obstante a sua mais valia, à Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social da Covilhã apresentam-se dois fatores críticos: (i) as parcerias e (ii) o financiamento. Neste âmbito, considera-se que estes dois fatores devem ser tratados com extrema acuidade não permitindo entrar numa lógica de «experientialismos» de financiamento, baseada em verbas de projetos financiados que, podem terminar a qualquer momento não obstante de se poder capitalizar o novo quadro comunitário 2014-2020 para alavancar o processo de implantação. Relativamente às parcerias apenas reforçar a necessidade de se constituir como um modelo aberto, participado, partilhado e de corresponsabilização que em nada se identifica com os modelos comumente utilizados baseados em protocolos vagos e institucionais.

Assim, considerando que a identificação e resolução destes dois fatores críticos será assumida de forma positiva e proactiva por todos os *stakeholders*, acredita-se que o modelo de implementação da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social da Covilhã, descrito neste projeto, permitirá a sua efetiva implementação como um instrumento de desenvolvimento social e económico do território, de promoção de emprego e autoemprego e de dinamização de atividades inovadoras.

BIBLIOGRAFIA

- Alvord, Sarah, Brown, David, e Letts, Christine (2004), "Social Entrepreneurship and Societal Transformation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- André, Isabel e Abreu, Alexandre (2006), "Dimensões e Espaços da Inovação Social", Finisterra volume XLI, nº 81, pp. 121-141, Lisboa: Centro de Estudos Geográficos.
- Aguiar, Luciana e Naigeborin, Vivianne, (s/data), *Mapeamento dos negócios com impacto*.
- Amaro, Rogério Roque (1990a), "Desenvolvimento e Injustiça Estrutural", in *Communio*, nº 5, Setembro/Outubro, pp.448/459.
- Amaro, Rogério Roque (1990b), "O «puzzle» territorial dos anos 90 - uma territorialidade flexível (e uma nova base para as relações entre nações e regiões)-", in *Vértice*, nº33, pp. 39/48.
- Amaro, Rogério Roque (1991a), "As Novas Dinâmicas Territoriais do Desenvolvimento e o Alentejo", in *III Congresso sobre o Alentejo -Semeando Novos Rumos*, Elvas, Comissão Promotora do III Congresso sobre o Alentejo, pp.153/159.
- Amaro, Rogério Roque (1991b), "Caminhos de Des-envolvimento para a Beira Interior -10 Interrogações", in *Terceiras Jornadas da Beira Interior*, nº 102, pp.62/79.
- Amaro, Rogério Roque (1991c), "Lógicas de Espacialização da Economia Portuguesa", in *Sociologia - Problemas e Práticas*, Lisboa, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia - ISCTE, nº10, pp.161/182.
- Amaro, Rogério Roque (cord.) et al. (1992) *Iniciativas de Desenvolvimento Local - caracterização de alguns exemplos*, Lisboa, ISCTE / IIEFP, pp.9/19.
- Amaro, Rogério Roque (1993), "As Novas Oportunidades do Desenvolvimento Local", in *A Rede para o Desenvolvimento Local*, nº8, pp.15/22.
- Amaro, Rogério (2009), "A Economia Solidária da Macaronésia - Um Novo Conceito", *Revista de Economia Solidária*, 1, 11-28.
- Augusto, Amélia e Simões, M^a João (coords.) (2007) *Inserções - "Diagnóstico Social em Concelhos da Beira Interior"*, disponível em <http://observatorio.insercoes.org>.
- Austin, J. Stevenson, H, Wei-Skillern, J. (2003), "Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: same different, or both?", working paper series, n. 04-029, Harvard Business School.
- Autoridade de Gestão EQUAL (2006) *Contributos EQUAL para a Inovação no FSE* Coleção Disseminar, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.
- Autoridade de Gestão EQUAL (2006a) *Guia para as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL*, Coleção Saber Fazer , Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.
- Autoridade de Gestão EQUAL (2007) *Disseminar Produtos EQUAL*, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.
- Autoridade de Gestão EQUAL (s/d) *Validação de Produtos Inovadores*, Coleção Disseminar, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.

Avillez, Francisco (1999), "Sustentabilidade Económica e Desenvolvimento Rural" in CAVACO, Carminda (coord.), *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 117/123.

Avisé, (2005), " Guide de l'entrepreneur social", Les guides de l'Avisé, Paris.

Almeida, João Ferreira, et. Al. (1994), *Regiões Rurais Periféricas: que Desenvolvimento? - uma experiência no concelho de Almeida*, Lisboa, CAIS/CIES.

Batista, António, Schiefer, Ulrich et al. (2006), *MAPA - Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos*, Principia, Cascais.

Bell, Judith (1997), *Como Realizar um Projecto de Investigação*, Coleção trajectos, Lisboa, Gradiva.

Berg, B. L. (1998), *Qualitative Research Methods for the social sciences*, 3ra Edition, Boston: Allyn and, Bacon.

Burgess, Robert G., (2001), *A Pesquisa de Terreno uma Introdução*, Celta, Oeiras.

Câmara Municipal da Covilhã (2007), *Diagnostico Social do Concelho da Covilhã*, Covilhã, Câmara Municipal da Covilhã.

Câmara Municipal da Covilhã (2012), *Plano de Desenvolvimento Social do Concelho da Covilhã*, Covilhã, Câmara Municipal da Covilhã.

Capucha, Luís (2005), *Desafios da Pobreza*, Oeiras: Celta Editora.

Carapinheiro, Graça (2001), "A globalização do risco social" in *Globalização Fatalidade ou Utopia?*, Porto, Afrontamento, pp.197-233.

Castells, Manuel (2000), *A sociedade em rede*, Paz e Terra, São Paulo.

Castro, José Luís (2000), *Rede Social - unidade modular*, IEPF E IGFSS, Lisboa.

Cavaco, Carminda (1999), "O Mundo Rural Português: Desafios e Futuros" in Cavaco Carminda (coord.), *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 135/148.

Centre for Social Innovation (2010), *RIGOUR, How to Create World-Changing Spaces*, Toronto, Centre for Social Innovation.

CIREC (2000), *As empresas e organizações do Terceiro sistema: um desafio estratégico para o emprego*, Lisboa, INSCOOP.

Comité Económico e Social Europeu (2006), *A Economia Social na União Europeia*, Bruxelles.

Corandini, Cristiane, Sanino, Michelle de Stefano e Costa, Benny Kramer (2010), "Teoria dos Stakeholders - Estado da Arte produzido no Brasil" *Seminários em Administração*, 2177-3866.

Cordovil, Francisco (coord.), (1997), *Desenvolvimento Rural, Novas Realidades e Perspectivas*, Lisboa, Direcção Geral de Desenvolvimento Rural, Coleção de Estudos e Análises, nº2, pp.12-54.

Costa, Alfredo Bruto da (1984), *Conceito de Pobreza*, Estudos de Economia, volume IV, nº3, pp275-295.

Costa, Alfredo Bruto da (1998), *Exclusões Sociais*, cadernos Democráticos, nº2, Gradiva, Lisboa.

Cloutier, Julie, (2003), *Quést-ce que l'innovation social?*, CRISES Centre de Recherche sur les innovations sociales, collection Études théoriques, Canada, Bibliothèque nationale du Canadá.

Cristóvão, Artur et al (1999), "Estrangulamentos, Potencialidades e Iniciativas para o Desenvolvimento do Interior Norte: a perspectiva das Instituições locais e regionais" in Cavaco, Carminda (coord.), *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 415/422.

Cristóvão, Artur et al (1999b), "Novas Actividades Económicas em Meio Rural" in Cavaco Carminda (coord.), *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 149/156.

Cristóvão, Artur e Tiberio, Manuel Luís (1993), "Elementos para uma Estratégia de Desenvolvimento Endógeno", in *A Rede para o Desenvolvimento Local*, nº9/10, pp.24/29.

Demazière, Didier et al (1997), *Analyser les Entretiens Biographiques*, Paris, Nathan.

Departamento de Investigação e Conhecimento (DIC), (2002), *Plano de Desenvolvimento Social*, IDS - Instituto para o Desenvolvimento Social - Núcleo da Rede Social, Lisboa.

Dees, Gregory (2001), "The Meaning of Social Entrepreneurship". Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Dees, Gregory e Anderson, Beth (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Business*, nº 1, pp. 39-66.

Defourny, Jacques e Borzaga, Carlo (eds) (2001), "The Emergence of Social Enterprise", London, Routledge.

Dinis, Anabela (2004), *Empresarialidade em meios rurais periféricos - um modelo multidimensional de análise*, Tese de Doutoramento, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Dinis, Anabela (2007) "Empreendedorismo e criação de empresas de base local em territórios rurais de baixa densidade: das oportunidades ao papel dos agentes de desenvolvimento" in *Zeasy- Guia básico de instrumentos e práticas para a promoção do empreendedorismo*, AAVV.

Dowbor, Ladislau (1995), "Da Globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços", in *Textos Online*, pp.1/10.

Drucker, Peter F, (1987), *Inovação e espírito empreendedor*, Pioneira, São Paulo.

Drucker, Peter F (1997), *Sociedade pós-capitalista*, 6ª edição. Pioneira, São Paulo.

Drucker, Peter F. (2001), *Terceiro Setor: exercícios de auto-avaliação para as empresas*, São Paulo, Futura.

Duarte, Alexandra, Veloso, Luísa, Sebastião, João, Marques, Joana (2012), "Focus Group dinâmicos na sociologia da educação: Virtudes e Potencialidades", VII Congresso Portugues de Sociologia, Universidade do Porto, Porto.

Estivill, Jordi (Org) (1997), *O Partenariado Social na Europa, Uma Estratégia Participativa para a Inserção*, Cadernos REAPN, Porto.

European Commission (EU), (2004) "A Avaliação do Desenvolvimento Socioeconómico", in *Manual Técnico II: Métodos e Técnicas A Recolha de Dados*.

European Commission (EU), (2008), EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development in *GUIDE to the evaluation of Socioeconomic Development*.

Franco, Augusto (2012) *A Rede*, Serie Fluzz, volume 1, Escola de Redes, São Paulo.

- Ferreira, H. V. C. "Programa de desenvolvimento integrado e sustentável de meso-regiões: uma experiência inovadora de desenvolvimento regional do governo brasileiro", In: Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, 7., (2002), Lisboa: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Ferreira, Sílvia (s/d 2005), "O que tem de especial o empreendedor social?" O perfil de emprego do empresário social em Portugal, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Oficina do CES, n.º 223, Coimbra.
- Ferreira, Sílvia (2010), "As incubadoras sociais e a universidade: novas propostas para novos desafios" Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Ferreira, Sílvia (2013), "A emergência e o significado do empreendedorismo social", Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Gabor, D. (1970), *Innovations: scientific, technological and social*, Oxford University Press, Londres.
- Gaivizzo, S. B. (2006), "Limites e possibilidades da economia solidária no contexto das transformações do mundo do trabalho: a experiência da incubadora de cooperativas populares da Universidade Católica de Pelotas" Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Ghiglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin (1993), *O Inquérito Teoria e Prática*, Oeiras, Celta.
- Greenwood, Ernest, (1965) "Métodos de investigação empírica em sociologia" in *Análise Social*, n.º 11, Lisboa, GIS.
- Guélin, André (1988) *L'invention de l'économie sociale*, Economica, Paris.
- Guerra, Florbela (2000), "Avaliação de Impactes do RMG nas Parcerias", documento de trabalho, policopiado, IDS, Lisboa.
- Guerra, Isabel Guerra (2008) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - sentidos e formas de uso*, Principia, Cascais.
- Guerra, Isabel Carvalho (2010), *Fundamentos e Processos para uma Sociologia da Ação: o planeamento em Ciências Sociais*, Principia (Reimpressão), Cascais.
- Guimarães, Gleny T. D, Maciel, Cleverton e Eidelwein, Karen (2007) "Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais" in *Revista Textos e Contextos*, v. 6 n. 1 p. 19-3, Porto Alegre.
- Gutierrez, Alfonso Morales (2008), "Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo", *Revista de Fomento Social*, nº63, pp.411-444.
- Gutierrez, Alfonso Morales (2009), "Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales", *Zerbitzuan*, nº45, pp.151-178.
- Hannon, P. D. (2003), "A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector", *Education + Training*, 45 (8/9), 449-460.
- Henriques, José Manuel e Neves, António Oliveira (1986), "Castanheira de Pêra: uma via para o desenvolvimento regional endógeno?", in *Sociedade e Território*, nº 4, Lisboa, 114/122.
- Henriques, José Manuel (1987), "Municípios portugueses: a caminho de um «estilo» alternativo de desenvolvimento?", in *Cadernos Municipais*, nº 44, pp.6/14.

- Hespanha, Pedro (2001), "Mal estar e risco social num mundo globalizado: novos problemas e novos desafios para a teoria social" in *Globalização Fatalidade ou Utopia?*, Porto, Afrontamento, pp.163-196.
- Hill, T.; Kothari, Tanvi e Shea, Matthew (2010), "Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform", *Journal of Social Entrepreneurship*, nº 1, pp. 5-31.
- Hoven, Rudy van den e Nunes, Maria Helena (org.) (1996), *Desenvolvimento e Acção Local*, Lisboa, Fim de Século.
- Husted B.W. (2001), "Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation".
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2012), Censos 2011 Resultados Definitivos - Região Centro, Instituto Nacional de Estatística, I.P., Lisboa.
- Kotler, Philip (2000) *Administração de Marketing*, Prentice Hall, SãoPaulo.
- Kunsch, Margarida M. K. (2003), "Planeamento de relações públicas na comunicação integrada", São Paulo, Summus.
- Kruger, R. (1995), "Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research", Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Lalkaka, R. (2003), "Business Incubator in developing countries: characteristics and performance", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3 (1/2), 31-55.
- Laville, Jean-Louis (2009), "A economia solidária: Um movimento internacional", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 7-47. Coimbra: Centro de Estudos Sociais.
- Laville, J.L et al. (2000), "Terceiro Sistema: uma definição europeia", in *CIRIEC*, 185-217.
- Laville, J.L., Gaiger, L. I. et.al (coord.), 2009, "Dicionário Internacional da Outra Economia" Almedina, Coimbra, pp. 162-168).
- Laville, Jean-Louis (dir.) (1994), *L'économie solidaire*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Lechat, Noëlle Marie Paule (2003) "Economia Moral" in *A outra economia*, Veraz Editores, Porto Alegre.
- Lechat, Noëlle Marie Paule (2002) " As raízes históricas da economia solidaria e o seu aparecimento no Brasil" in *Economia Solidária*, Volume I, ed digital, São Paulo.
- Lopes, António Simões (1995), *Desenvolvimento Regional - Problemática, Teoria, Modelos*, 4ª Ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lopes, Helena (1999), "A defesa do emprego: o económico contra o social? In *WP/13*, Outubro, Dinâmia-Centro de Estudos sobre a mudança sócio económica.
- Lourenço, Joaquim (1999), "Ruralidade Portuguesa: Urgência de políticas descentralizadas e inovadoras" in CAVACO, Carminda (coord.) *Desenvolvimento Rural Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 125/133.
- Mair, Johanna, e Marti, Ignasi (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation", prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Mainardes E. W, Alves Helena , Raposo Mário , Domingues Maria José Carvalho de Souza (2011), "Um novo modelo de classificação de Stakeholders", V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre.

- Mance, Euclides (2000), *A revolução das redes. A colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização actual*, Vozes, Petrópolis.
- Marconi, Maria de Andrade e Lakatos, Eva Maria (1988), *Técnicas de Pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Martinelli, F., Moulaert, F., Swyngedouw E e Ailenei, O. (2003) *Social innovation, governance and comunity building*, Lile, IFRESI-CNRS.
- Martins, S. (2007b), *Couveuses in France*. ADRIMAG/ENTRE Project, Arouca.
- Melriça, Ana Cristina dos Santos (2009), "O Ninho de empresas de Figueira de Castelo Rodrigo como instrumento de apoio ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local de um território de baixa densidade", projeto de Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social, Departamento de Sociologia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Mergulhão, Luís Filipe (1997b), "Desenvolvimento e Ruralidade: alguns aspetos sociológicos", in *Economia e Sociologia*, nº64, Évora, Gabinete de investigação e Ação Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora, pp.143/156.
- Mergulhão, Luís Filipe (1999), "O desenvolvimento em regiões rurais em perda e o papel das associações de desenvolvimento - o caso da ADI-TC", in CAVACO, Carminda (coord.) *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 423/430.
- Mitchell R.K., Agle B. R., Wood D.J. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts", In *The Academy of Management Review*.
- Monteiro, A. (1995), *O lugar e o papel dos atores num processo de Investigação-Ação*, Covilhã, UBI.
- Monteiro, Alcides A. (2002), *Associativismo e novos Laços Sociais - as iniciativas de Desenvolvimento Local em Portugal*, Tese para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia, UBI, Covilhã.
- Moreira, Carlos Diogo (1994), *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, A. C. (2006), Projeto CRER: *Identificação de Oportunidades de Negócio. Relatório Actividade 1*, University of Aveiro, Aveiro.
- Moreno, Luís (1999), "Desenvolvimento Rural em obras: das raízes na utopia aos ramos da abordagem" CAVACO, Carminda (coord.), in *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa pp.37/53.
- Morgan, D.L. (1996), "*Focus Group as Qualitative Research*" " in *Qualitative Research Methods*, Series, 16, Sage Publications, London.
- Morgan, D. L. (1988), *Focus Groups as qualitative research*, Newbury Park: Sage.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. e Gonzalez, S. (2005), "Towards Alternative Model(s) of Local Innovation", *Urban Studies*, vol42, n.º11, 1969-1990.
- Moura, Rui (1998), "Reestruturação e reconversão profissional", in *Pessoal, Remunerar, malabarismo ou arte*, Lisboa, Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, 6ª série, pp. 14-19.

- Mozzicafredo, Juan (1992), "O Estado-Providência em Portugal: estratégias contraditórias", *Sociologia Problemas e Práticas*, 12, 57-89.
- Mulgan, Geoff (2010) *The open book of social innovation, Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation*, The Young Foundation.
- Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Rushanara; Ali y Sanders, Ben (2011) "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated", Skoll centre for social entrepreneurship, Saïd Business School. University of Oxford.
- Mumford, M. D. *Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin*. Creativity Research Journal, Volume 14, Número 2, pp. 253-266, 2002.
- Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie y Mulgan, Geoff (2010), "Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation", *The open book of social innovation*, The Young Foundation and Nesta.
- Murray, Robin; Mulgan, Geoff y Caulier Grice, Julie (2011), "How to Innovate: the tools for social innovation", The Young Foundation and Nesta.
- Naves P. et Defalvard, H. (2006), *Économie politique de l' action sociale*, Dunod, Paris.
- Neves, António Oliveira (1988) "O poder local e a promoção do desenvolvimento económico", in *Emprego e Formação*, nº 4, Janeiro, pp.23/31.
- Nóvoa, António (1992), "Potencialidades para o Desenvolvimento Local", in *Formação para o Desenvolvimento*, Lisboa, Edições Fim de Século, pp.19-47.
- Parente, Cristina (coord) et al (2013), "Empreendedorismo Social: dos conceitos às escolas de fundamentação, as configurações de um conceito em construção". Work in progress/Draft. Disponível em: <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos> .
- Parente, Cristina, Lopes, Alexandra, Marcos, Vanessa (Junho 2012) "Perfis de empreendedorismo social: pistas de reflexão a partir de organizações do terceiro sector nacionais", VII Congresso Português de Sociologia.
- Parente, Cristina e al (2011) "Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição", XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa , APSIOT.
- Paugam, Serge, (2000) *Le Salarié de la Précarité*, Paris, Press Universitaires de France.
- Pecquer, Bernard e SILVA, M. Rui (1989), "Industrialisation diffuse et developpement", in *Estudos de Economia*, Vol. IX, nº4, pp.427/488.
- Peredo, Ana e Mclean, Murdith (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, nº 41, pp. 56-65.
- Quintão, Carlota (2004) "Terceiro Setor - elementos para referenciação teórica e conceptual", V Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação; atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Associação Portuguesa de Sociologia, Braga.
- Quivy, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Réseau Québécois en innovation sociale (2011), *Declaration Québécois pour l'innovation social*, Québec, Université du Québec.
- Rifkin, Jeremy (1996), *La Fin du Travail*, Paris, La Decouverte e Syros.

- Reis, José (1999), "O Rural e o Urbano: as novas soluções institucionais e o problema da densidade dos meios" in CAVACO, Carminda (coord.), *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, pp.33/35.
- Rita, José Joaquim Palma e Mergulhão, Luís Filipe S. (1997a), "Desenvolvimento local em meio rural: que possibilidades?" in *Economia e Sociologia*, nº 63, Évora, Instituto Superior Económico e Social de Évora, pp.31-40.
- Rita, José Joaquim Palma e Mergulhão, Luís Filipe S. (1997b), "Inovação Organizacional e desenvolvimento nas regiões pobres" in *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 25, Lisboa, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia - ISCTE, pp.103-123.
- Rodrigues, Fernanda; STOER Stephen (1998), *Entre a Parceria e o parceriaado, Amigos Amigos, Negócios à Parte*, Celta, Oeiras.
- Rowley, T (1997) "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholders influences", *Academy of management review*, vol22, nº4, pp887-910.
- RUIVO, Fernando (2000), *Poder Local e Exclusão Social*, Quarteto, Coimbra.
- Santos, Boaventura Sousa (Org) (2001), "Os processos da Globalização" in *Globalização Fatalidade ou Utopia?*, Porto, Afrontamento, pp.31-99.
- Santos, Elisa (2000), *(Re) Encontros Rurais - contributos para o desenvolvimento de uma estratégia turística, o caso particular de Bucelas*, Mestrado em comunicação, cultura e tecnologias da informação, ISCTE, Lisboa.
- Santos, Maria João (1995), "Competitividade e novos modelos de produção", in *Organizações e Trabalho*, Lisboa, APSIOT, nº 14, pp 65-81.
- Santos, Mónica e Guerra, Paula (Junho2012), "O Empreendedorismo Social em Portugal na Estratégia de Combate à Pobreza e Exclusão Social: uma ilustração", VII Congresso Português de Sociologia.
- Schifer, U., Bal-Dobel, Lucinda, Batista António e outros (2006), *Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos*, Principia (1ra edição), Cascais.
- Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, University Press, Cambridge: Harvard, editado em 1961 por George Allen e Unwin Ltd., editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro.
- Schumpeter, J. (1982), *A Teoria do Desenvolvimento Económico: Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Económico*. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo.
- Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (orgs) *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Porto, Edições Afrontamento.
- Singer, P. (2002), *Introdução à Economia Solidária*, Fundação Perseu Abramo.
- Stohr, W. (1984), "Changing external conditions and a paradigm shift in Regional Development Strategies", in *Estudos de Economia*, Vol. IV, nº4, pp.461/485.
- Taylor, J. B. (1970), "Introducing Social Innovation", *Journal of Applied Behavioral Science*, v.6, nº1.
- UNESCO, *Plano de Médio Prazo, 1977-1982*, parágrafos 3106 e 3111.

Valenzuela, David (2005), “*Desenvolvimento Local: uma entrevista com David Valenzuela*” in *@local.glob - Pensamento Global para o Desenvolvimento Local*, Centro Internacional de Formação da OIT, Turim, pp.06/10.

Viadiu, F. e Martínez, J. M. (2006), “Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa”, Vol.12 N°1, 133-152.

Vicente, Jorge Manuel (1999), “Acerca da componente agrícola do desenvolvimento rural” in Cavaco, Carminda (coord.), *Desenvolvimento Rural. Desafio e Utopia*, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 199/206.

Vidal, Ángel L. (2005), “O espaço local, um elemento chave para uma globalização mais humana” in *@local.glob - Pensamento Global para o Desenvolvimento Local*, Centro Internacional de Formação da OIT, Turim, pp. 02/05.

Vimont, Jean-Paul (2006), “Réussir sa création d’entreprise de services á la personne: une demarche spécifique”, ISERP Enterprises, Paris.

Wennekers, S. e Thurik, R. (1999), “Linking Entrepreneurship and Economic Growth”, *Small Business*, 13, 27-55.

Weerawardena, J. e Mort, G. (2006), “Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model”, *Journal of World Business*, nº 41, pp. 21-35.

Wheatley, Margaret y Frieze, Deborah (2011), “Using Emergence to Take Social Innovation to Scale”, The Berkana Institute.

Yunnus, Muhammad (2008), *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o mundo do capitalismo*, Ática, São Paulo.

Outros Documentos:

Resolução do Conselho de Ministros 197/97 de 18 de Novembro.

Brochura do Programa Rede Social

Guia de Recursos para o Desenvolvimento Social

Actas do 2º Encontro Nacional da Rede Social

Webgrafia

BETA I

Disponível em: <http://beta-i.pt>

CAMARA MUNICIPAL DE LISBOA

<http://www.cm-lisboa.pt/investir/empreendedorismo>

CASA DO SABER

Disponível em: <http://www.casadosaber.com.br/>

CGEE | Centro de Gestão e Estudos Estratégicos.

Disponível em: <http://www.cgee.org.br/parcerias/p33.php>

EUROPE 2020

Disponível em: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

INOVA BRASIL

Disponível em: <http://inovabrasil.blogspot.pt/2010/09/helice-tripla-aco-es-articuladas-dao.html>

INSTITUTO GÊNESIS

Disponível em: " <http://www.genesis.puc-rio.br/main.as>" - Consultado em: 03 de Novembro de 2012

INSTITUTO DE GESTÃO DO FUNDO SOCIAL EUROPEU

Disponível em: <http://www.igfse.pt/>

FAO | Food and Agriculture Organization of United Nations

Disponível em: http://www.fao.org/Participation/ft_list.jsp?IS_TOOL=N&CONTAINS_TEXT=stakeholders

FUNDAÇÃO ASHOKA

Disponível em: " <http://portugal.ashoka.org/> - Consultado em: 27 de Outubro de 2012

FUNDAÇÃO SÃO JOÃO DE DEUS

Disponível em: <http://fundacao-sjd.pt/site/>

Disponível em: <http://fundacao-sjd.pt/space4u/>

HUB, Central Station

Disponível em: <http://centralstation.pt/>

Sistema de Informação sobre Orçamentos Participativos

Disponível em:

<http://www.infoop.org/observ/index.php?module=FMS&func=barometer&ot=resource>

The Guardian

Disponível em : <http://socialenterprise.guardian.co.uk/>

UNIVATES

Disponível em : <http://www.univates.br/institucional>

ANEXOS

Anexo1 : POPULAÇÃO RESIDENTE EM 2001 E 2011, SEGUNDO OS GRUPOS ETÁRIOS E SUA EVOLUÇÃO ENTRE 2001 E 2011

Zona Geográfica	População residente												População residente -Variação entre 2001 e 2011 (%)				
	Em 2001						Em 2011						Var. Total	Grupos etários			
	Total		Grupos etários				Total		Grupos etários					0-14	15-24	25-64	65 ou mais
HM	H	0-14	15-24	25-64	65 ou mais	HM	H	0-14	15-24	25-64	65 ou mais						
Aguiar da Beira	6247	2976	949	840	2912	1546	5473	2580	611	564	2659	1639	-12,39	-35,62	-32,86	-8,69	6,02
Pinhal Interior Sul	44803	21592	5409	5289	20199	13906	40705	19321	4207	3658	19160	13680	-9,15	-22,22	-30,84	-5,14	-1,63
Oleiros	6677	3218	618	764	3039	2256	5721	2721	394	422	2642	2263	-14,32	-36,25	-44,76	-13,06	0,31
Proença-a-Nova	9610	4733	1177	1267	4276	2890	8314	3985	803	763	3986	2762	-13,49	-31,78	-39,78	-6,78	-4,43
Sertã	16720	8003	2352	2083	7907	4378	15880	7546	1980	1619	7880	4401	-5,02	-15,82	-22,28	-0,34	0,53
Vila de Rei	3354	1591	388	354	1412	1200	3452	1582	364	266	1449	1373	2,92	-6,19	-24,86	2,62	14,42
Mação	8442	4047	874	821	3565	3182	7338	3487	666	588	3203	2881	-13,08	-23,80	-28,38	-10,15	-9,46
Serra da Estrela	49895	23771	6799	6598	24571	11927	43737	20609	4792	4306	22030	12609	-12,34	-29,52	-34,74	-10,34	5,72
Fornos de Algodres	5629	2704	807	687	2649	1486	4989	2353	542	511	2344	1592	-11,37	-32,84	-25,62	-11,51	7,13
Gouveia	16122	7567	2062	1944	7611	4505	14046	6500	1489	1321	6697	4539	-12,88	-27,79	-32,05	-12,01	0,75
Seia	28144	13500	3930	3967	14311	5936	24702	11756	2761	2474	12989	6478	-12,23	-29,75	-37,64	-9,24	9,13
Beira Interior Norte	115325	55053	15516	14892	55646	29271	104417	49558	12009	9987	52526	29895	-9,46	-22,60	-32,94	-5,61	2,13
Almeida	8423	4048	926	964	4024	2509	7242	3395	592	586	3391	2673	-14,02	-36,07	-39,21	-15,73	6,54
Celorico da Beira	8875	4284	1195	1217	4112	2351	7693	3611	938	729	3758	2268	-13,32	-21,51	-40,10	-8,61	-3,53
Figueira de Castelo Rodrigo	7158	3431	882	885	3239	2152	6260	2996	672	590	2955	2043	-12,55	-23,81	-33,33	-8,77	-5,07
Guarda	43822	20892	6809	6126	22721	8166	42541	20319	5833	4409	23426	8873	-2,92	-14,33	-28,03	3,10	8,66
Manteigas	4094	1959	612	546	2063	873	3430	1622	343	354	1745	988	-16,22	-43,95	-35,16	-15,41	13,17
Meda	6239	2961	773	761	2841	1864	5202	2460	522	446	2446	1788	-16,62	-32,47	-41,39	-13,90	-4,08
Pinhel	10954	5269	1323	1429	5336	2866	9627	4584	1000	881	4607	3139	-12,11	-24,41	-38,35	-13,66	9,53
Sabugal	14871	7026	1478	1510	6293	5590	12544	5885	1004	967	5419	5154	-15,65	-32,07	-35,96	-13,89	-7,80
Trancoso	10889	5183	1518	1454	5017	2900	9878	4686	1105	1025	4779	2969	-9,28	-27,21	-29,50	-4,74	2,38
Beira Interior Sul	78123	37355	9373	9119	38168	21463	75028	35686	8631	6737	38119	21541	-3,96	-7,92	-26,12	-0,13	0,36
Castelo Branco	55708	26602	7369	7066	28893	12380	56109	26661	7107	5424	30222	13356	0,72	-3,56	-23,24	4,60	7,88
Idanha-a-Nova	11659	5573	1047	1103	4766	4743	9716	4621	846	666	4035	4169	-16,67	-19,20	-39,62	-15,34	-12,10
Penamacor	6658	3215	642	595	2727	2694	5682	2760	415	443	2343	2481	-14,66	-35,36	-25,55	-14,08	-7,91
Vila Velha de Ródão	4098	1965	315	355	1782	1646	3521	1644	263	204	1519	1535	-14,08	-16,51	-42,54	-14,76	-6,74
Cova da Beira	93579	45077	13027	12423	48147	19982	87869	42025	10611	8596	46482	22180	-6,10	-18,55	-30,81	-3,46	11,00
Belmonte	7592	3598	1106	925	3760	1801	6859	3294	808	677	3536	1838	-9,65	-26,94	-26,81	-5,96	2,05
Covilhã	54505	26231	7540	7432	28967	10566	51797	24725	6369	5013	28166	12249	-4,97	-15,53	-32,55	-2,77	15,93
Fundão	31482	15248	4381	4066	15420	7615	29213	14006	3434	2906	14780	8093	-7,21	-21,62	-28,53	-4,15	6,28

Fonte: Censos, 2011

Anexo2 :Guião de Análise de competências empreendedoras

Análise de Competências Empreendedoras

NOME DO EMPREENDEDOR/A	
DATA	

INSTRUÇÕES DE APLICAÇÃO

- O objetivo deste instrumento é promover um melhor conhecimento de si próprio de modo a que possa ser orientado ou apoiado nas decisões que impliquem o desenvolvimento de um projeto empreendedor.
 - Por favor indique o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes fatores, assinalando uma cruz no fator respectivo: 1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7.
- De notar que 1=nada importante, 7=muito importante.

		1	2	3	4	5	6	7
1	Procuro antecipar-me às novas oportunidades. Procuro sempre novas perspectivas							
2	Gosto de perceber como os concorrentes reagem às minhas estratégias							
3	Tiro proveito de oportunidades que outros não perspectivam							
4	Gosto de planificar e organizar o meu trabalho sem receber orientações precisas							
5	Defino e direciono as minhas oportunidades de actividade							
6	Gosto de alcançar resultados. Gosto de desafios							
7	Tenho prazer em definir e alcançar metas							
8	Prefiro arriscar e dedicar muito do meu tempo a um negócio mesmo correndo riscos							
9	Aproveito os meus momentos livres para pensar em novos produtos / serviços / soluções do meu trabalho / negócio							
10	Tenho prazer em desempenhar cada vez melhor as minhas tarefas, elevando sempre os objectivos							
11	Desejo fazer as coisas de maneira diferente experimentando novas ideias							
12	Sinto-me sempre auto-motivado. O reconhecimento externo pode não ser importante							
13	Gosto que me façam sugestões, críticas ou comentários. Analiso-as e tiro proveito dessas opiniões							
14	Analiso os meus actos e faço autocrítica de modo a conhecer melhor as minhas potencialidades e fraquezas							
15	Sou o principal responsável quer pelo sucesso quer pelos fracassos das opções e actos em que estou envolvido							
16	O meu sucesso resulta de conhecimentos adequados, de estar atento às oportunidades, de saber-fazer							
17	Não fico satisfeito com qualquer resultado, analiso, investigo e procuro novas soluções							
18	Quando defino uma estratégia, coloco-a em sempre em prática							
19	Procuro persistentemente novos conhecimentos para me desenvolver permanentemente							
20	Identifico, recuto e coloco pessoas e meios a trabalhar de forma a alcançar resultados							
21	Gosto de planificar actividades, dividir em tarefas, destinar responsabilidades e definir momentos para conclusão							
22	Mesmo em circunstâncias adversas tomo decisões a favor do progresso e do desenvolvimento							
23	Prevejo consequências de diferentes acções ou decisões reunindo informações sobre todas as possibilidades							
24	Identifico problemas, analisando-os detalhadamente e detecto possíveis causas							

25	Prefiro contornar dificuldades ou projectos sem depender de ninguém								
26	Gosto de poder decidir e tomar decisões em liberdade, sem depender de outros								
27	Construo redes de contactos e de relações de forma a partilhar e obter informação								
28	Procuo estar permanentemente informado das tendências recentes e desenvolvimentos tecnológicos								
29	Quando tenho uma ideia ou um plano procuro convencer os outros pela habilidade da argumentação								
30	Tento perceber como os outros alcançam o sucesso para competir ao mesmo nível								
31	Estou atento às actividades, aos sucessos e dificuldades para melhorar a minha actividade								
32	Sei calcular os resultados líquidos de uma actividade com base nos proveitos e custos								
33	Procuo identificar necessidades dos outros que não estão inteiramente satisfeitas e criar uma solução inovadora								
34	Procuo concluir projectos apesar de adversidades, acidente, falhas ou oposições								
35	Não desisto sem alcançar as metas e tenho prazer em as superar								
36	Mesmo perante compromissos arrojados de longo prazo tenho gosto em cumpri-los mesmo perante adversidades								
37	Sou determinado: não desisto de objectivos mesmo quando as tarefas são arriscadas ou menos interessantes								
38	Assumo e cumprio responsabilidades sociais, económicas e ecológicas, nas relações laborais, no cumprimento das obrigações fiscais e no respeito pelo ambiente								
39	Mesmo quando um projecto corre mal, não desisto de manter a iniciativa e procuro experimentar outras ideias								
40	Já me passou várias vezes pela cabeça criar uma empresa para desenvolver uma ideia de negócio								
41	Sou capaz de influenciar as decisões dos outros de modo a que adquiram um produto ou serviço								
42	Identifico e evidencio as minhas qualidades e competências pessoais transmitindo-as aos outros com facilidade								
43	Sou capaz de identificar as receitas e custos de um negócio, colocando-os num plano de tesouraria								
44	Se necessário trabalho 12 horas por dia								
45	Organizo diária e sistematicamente a minha agenda								
46	Competir para ser o primeiro ou o melhor é importante para mim								
47	Quando as circunstâncias o exigem tomo decisões rapidamente								
48	Conheço as minhas limitações e procuro rodear-me de uma equipa que me complemente								
49	Consigo manter-me concentrado a desempenhar uma tarefa durante várias horas								
50	Quando há objectivos ou datas a cumprir concentro-me e envolvo-me completamente nessa tarefa								
51	Sei elaborar ou analisar um orçamento								
52	Gosto de interpretar as acções dos concorrentes								
53	Prefiria ter um negócio próprio a um emprego estável								
54	Considero-me uma pessoa bem informada sobre o desenvolvimento económico								

Anexo3 :Guião Orientador do técnico de acolhimento

A exposição da ideia de negócio, deverá permitir, ao técnico, reunir informação sobre:

- Atividade(s) que o empreendedor se propõe realizar;
- Como vai desenvolver a(s) atividade(s) proposta(s);
- Qual a estrutura necessária para a implementação da ideia de negócio;
- Que tipo de sociedade vai constituir;
- Quais as necessidades de recursos humanos e como as vai preencher;
- Que equipamento e infra-estruturas irá necessitar;
- Como surgiu a ideia;
- Que financiamento ou parceria, o empreendedor, espera obter;
- Qual o apoio que o empreendedor espera da entidade de acompanhamento.

Características de referência de um empreendedor:

- Orientação para a acção;
- Capacidade para assumir riscos, com consciência, e enfrentar novos desafios;
- Liderança;
- Vitalidade e energia;
- Auto confiança;
- Necessidade de autonomia e realização pessoal;
- Capacidade para identificar oportunidades;
- Conhecimento técnico e noção empresarial;
- Optimismo.

Informação essencial a recolher deverá ser:

- Motivações do empreendedor para acreditar e avançar com o projecto;
- Competências que detém, essenciais ao sucesso do projecto;
- Competências que não detém e que poderão colocar o projecto em risco;
- Perfil académico e experiência profissional que servem de suporte às competências para avançar com o projecto;
- Metas que pretende atingir, no longo prazo;
- Suporte financeiro na pré-constituição da empresa e fase de arranque da empresa;
- Capacidade para enfrentar o insucesso;
- Apoio da família e amigos para avançar com o projecto;
- Disponibilidade para dedicação ao projecto;
- Competências de planeamento e tomada de decisões.

Características do mercado:

- A identificação da necessidade;
- O reconhecimento da sua utilidade;
- A atribuição, ao produto, do valor esperado;
- A disponibilidade de produtos substitutos;
- A indisponibilidade de competências e/ou infra-estruturas para a utilização do produto;
- A existência de empresas concorrentes, de grande dimensão, que poderão eliminar as possibilidades de entrada, da empresa, no mercado.
- Quem são os clientes - identificar, claramente, para quem vai vender;
- Como compram os clientes;
- Quem é a concorrência, onde está e como vende;
- Quais são os produtos substitutos, existentes no mercado;
- Quais as vantagens do seu produto face aos existentes no mercado;
- Qual é a estratégia de entrada no mercado;
- Como vai apresentar o produto ao cliente;
- Como vai vender o produto - preço, canais de distribuição, prazos de recebimento.

SWOT | Principais pontos fortes e pontos fracos da ideia

O conhecimento do mercado

O estudo de mercado é um dos fatores primordiais no lançamento de novas empresas de base tecnológica. A entrada no mercado e o lançamento de produtos inovadores é, para a maioria das novas empresas de base tecnológica, a maior dificuldade a ultrapassar. Algumas das características do mercado e deste tipo de empresas justificam esta dificuldade:

- Longos períodos de desenvolvimento de novos produtos;
- Entrada, no mercado, de produtos inovadores, completamente desconhecidos;
- Preparação do mercado para aceitar o produto, considerando:
 - A identificação da necessidade;
 - O reconhecimento da sua utilidade;
 - A atribuição, ao produto, do valor esperado;
 - A disponibilidade de produtos substitutos;
 - A indisponibilidade de competências e/ou infra-estruturas para a utilização do produto;
- A existência de empresas concorrentes, de grande dimensão, que poderão eliminar as possibilidades de entrada, da empresa, no mercado.

Para que as futuras novas empresas possam atenuar os riscos da entrada no mercado, deverão recolher e organizar o máximo de informação possível, que lhes permita conhecer o mercado para a qual se direccionam e definir a melhor estratégia de entrada neste mercado. Para tal, importa conhecer:

- Quem são os clientes - identificar, claramente, para quem vai vender;
- Como compram os clientes;
- Quem é a concorrência, onde está e como vende;
- Quais são os produtos substitutos, existentes no mercado;
- Quais as vantagens do seu produto face aos existentes no mercado;
- Qual é a estratégia de entrada no mercado;
- Como vai apresentar o produto ao cliente;
- Como vai vender o produto - preço, canais de distribuição (meio através do qual se coloca o produto junto do consumidor final-loja aberta ao público, venda porta a porta, por telefone, por internet), prazos de recebimento.

Este tipo de questões deverão ser colocadas, no decurso da reunião, de modo a que o técnico, possa identificar o conhecimento que o empreendedor detém, sobre o mercado onde se propõe actuar.

A maturidade da ideia

Através da implementação dos vários momentos descritos anteriormente, o técnico, vai reunindo um conjunto de informações que lhe permitirá identificar o grau de maturidade do projecto do empreendedor.

A resposta a algumas das questões que se colocam de seguida, permitirão, ao técnico, identificar a maturidade do projecto do empreendedor:

- Identificaram, no mercado, uma necessidade à qual o seu produto irá dar resposta?
- Detém competências técnicas e um curriculum vitae adequado ao desenvolvimento da sua ideia de negócio?
- A área de actividade e os produtos a lançar no mercado estão bem definidos, assim como o seu processo de produção?
- Detém completo conhecimento sobre o processo produtivo?
- Têm consciência das competências dos recursos humanos necessários?
- Identificam as infra-estruturas e equipamentos necessários ao desenvolvimento do negócio?
- A área de actividade é-lhes familiar e conhecem, minimamente, o mercado para o qual se vão dirigir?
- Elaboraram um plano de negócios e um estudo de viabilidade económica e financeira do projecto?
- Identificam as lacunas ao nível das suas competências e formas de as colmatar, para a prossecução do projecto?

As situações possíveis de ocorrer variam entre empreendedores que detém apenas uma ideia para um projecto e empreendedores que apresentam projectos devidamente estruturados em planos de negócio e análise de viabilidade. A identificação do nível em que se encontra o empreendedor, permitirá, ao técnico conduzi-lo a:

- Um processo de reflexão para estruturação da ideia;
- Um processo de acompanhamento para desenvolvimento de mecanismos de estruturação da ideia;
- Apoio à constituição formal da empresa.

Pesquisa de mercado

Conhecer e compreender o funcionamento e a dinâmica de evolução do mercado onde vai actuar é um dos requisitos de maior importância no desenvolvimento de um projecto empresarial viável, principalmente quando se trata de uma nova empresa de base tecnológica, com produtos inovadores para o mercado.

O técnico de acompanhamento deve, numa primeira fase, perceber o domínio do mercado, pelo empreendedor e, suportado pelo parecer do painel de peritos que avaliará o potencial tecnológico da ideia, construir, com o empreendedor uma estratégia de análise do mercado profunda.

O empreendedor deverá, através de mecanismos existentes no mercado:

- Caracterizar os seus clientes;
- Caracterizar os seus fornecedores;
- Caracterizar a sua concorrência;
- Conhecer as tendências de evolução do mercado e do sector pretende actuar.

O técnico de acompanhamento, deverá apoiar o empreendedor na selecção das ferramentas mais adequadas para efectuar a análise do mercado:

- Pesquisas na Internet;
- Entrevistas directas;
- Aquisição de estudos de mercado;
- Aquisição de bases de dados.

Anexo4 :Formulário IDIS

IDENTIFICAÇÃO DO/A PROMOTOR/A

Nome	
Data de Nascimento	Sexo
Nacionalidade	
Nº BI ou CC	Nº Contribuinte
Endereço (residência)	
Cód. Postal	Localidade
Concelho	Distrito
País	Telefone (residência)
Telemóvel	
E-mail (principal)	

CARACTERIZAÇÃO DA IDEIA DE NÉGOCIO

1 | Nome da Ideia de Negócio

2 | Descreva sumariamente a sua Ideia de Negócio (produto/serviço, comercialização, organização, etc..) ?

3 | Sector de Actividade

Indústria Turismo Serviços Artesanato
 Comércio Biotecnologia Outra: _____

4 | Carácter inovador da ideia

Caso a sua ideia corresponda a um produto / serviço como o classifica:

Totalmente Novo Novo no Concelho Novo no Distrito Já existente

5 | Estado de Maturidade da Ideia:

Ideia Pré-Projecto Projecto Protótipo

6 | Tipo de Tecnologia / Inovação que pretende vir a utilizar:

Nova Importada Tradicional

7 | Descreva quais são as suas motivações e competências que determinam a vontade de criar uma empresa?

8 | Quem são os clientes (público alvo/mercado nacional, regional, local), concorrência e fornecedores

9 | Estrutura de recursos humanos

10 | Descreva qual é a capacidade financeira que tem para investir na ideia de negócio (meios próprios, meios alheios a obter junto de investidores)?

Anex05: Contributos do Focus Group realizado a 30.07.2013

Objetivo específico	Tópico para discussão	Contributo
- Identificar a missão,	- Qual deverá ser a missão e objetivos da IDIS?	A IDIS não deve ter missão deve ter um mantra , deve estar envolta um sentimento que passe para a comunidade com sentimento, com valores e com princípios. Conceito impulsor de mudança e transformação social; A incubadora deve ser e potenciar uma forte rede de contactos; forte essência social;
- Identificar a identidade, valores e objetivos,	- Qual deverá ser a identidade da IDIS ? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território? - questão transversal -	Identidade: Tem de criar valor social; mudança de mentalidades; a IDIS deve estar relacionada com criação de novas formas de agir, ser a mediadora entre o lado empresarial ao lado social; cria dinamismo; redes de cooperação; caracter diferenciador; um centro ou uma agencia de inovação; as empresas e produtos da IDIS tem de ser diferentes, tem de ter princípios diferenciadores; deve haver balizamento que tenha em consideração o território as necessidades da comunidade; que crie movimentos de transformação social , uma nova forma de estar das pessoas, que crie redes; que crie espaços de discussão e crescimento dos empresários; deve ser um espaço relacional; é necessário dinamizar o débil tecido económico, uma pequena atividade empresarial ou prestação de serviço; vertente importante: espaço de cultura, tertúlia e debate para abrir o espirito e tornámo-nos mais criativos. Os objetivos: devem ter em consideração o tempo que vivemos, um tempo de desafios sociais; Criar alternativas que permitam a criação de emprego e a apresentação de soluções inovadoras face a problemas sociais existentes; Melhorar as condições de vida das pessoas; Promover uma cultura empreendedora; apoio no nascimento, arranque e consolidação de novos empreendedores e empresas sociais; desenvolvimento humano, económico e social do território e melhorar as suas condições de vida; diversificar a estrutura produtiva local; absorver empresas de carácter inovador, fomentando projetos com elevado impacto social; apoiar projetos com impacto social; espaço com um ambiente único de capacitação das pessoas e do território. Valores: Credibilidade ("é diferente uma empreendedora apresentar-se sozinha ou apresenta-se sob o chapéu da IDIS. Transmite outra credibilidade a quem compra os nossos serviços"). quem se instala na incubadora tem de se responsabilizar pelo todo; articulação, transparência, qualidade, colaboração; parcerias; comunicação ética, participação , respeito, trabalho, trabalho em equipa; respeito; fraternidade.
- Identificar os destinatários e projetos a apoiar.	- Quem deverão ser os destinatários da IDIS ? - Que tipo de projetos deverão ser apoiados na/pela IDIS? em que áreas? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território? - Questão transversal	- Definir destinatários é criar barreiras ou limites é excluir pessoas ou empresas que podem ter um impacto social na comunidade através da incubadora; os principais destinatários da IDIS, são todos as empresas já constituídas que desejem ter um impacto social na comunidade; pessoas que se querem tornar empreendedores; organizações não governamentais. - Definir de forma estanque os destinatários da IDIS é criar barreiras e limites a pessoas, a organizações e empresas que possam, através da incubadora, ter um impacto social na comunidade; os destinatários são todos aqueles que tenham uma consciência social; pessoas em nome individual e ou organizações, que não encontrem resposta noutras instituições com lógicas empreendedoras, cujo propósito seja o desenvolvimento de atividades, com baixos

		<p>níveis de sustentabilidade, mas que beneficie toda a comunidade , ou grande parte dela; arranjar projetos ancora para «os vendermos» e melhor passar a imagem do que se pretende com a IDIS. os destinatários são aqueles que procuram.</p> <p>Projetos a apoiar: Definir formatos mata qualquer iniciativa de desenvolvimento local e inibe de inovação social. A IDIS não deve balizar. Deve antes dar primazia (acolhendo) serviços, produtos, isto é, necessidades que ainda não estão satisfeitas, na comunidade; Dar primazia a serviços, necessidades ou produtos que ainda não estão a ser satisfeitas na comunidade; Pessoas em situação de desfavorecimento que estejam com dificuldade em encontrar poio em instituições já existentes; Isto é para todos mas não é para mim; a IDIS não pode ser castradora de determinados projetos só porque recai em sobre determinada área não apoiada Pessoas individuais ou organizações que não encontrem resposta noutras organizizes logicas de empreendedorismo; Todas as atividades que podem ser difíceis de ser sustentáveis mas que todos nos beneficiamos delas, no nosso dia a dia. ;o denominador comum a todas as iniciativas a apoiar deve ser o impacto social ; "queremos escassez quando há abundancia"; considerando as limitações do território (fraca densidade populacional (...)) pouca propensão ao empreendedorismo) considera-se que não se deve criar escassez; deveríamos deixar a montra em aberto.</p>
<p>- Identificar o modelo de governança e parcerias estratégicas.</p>	<p>- Qual deverá ser o modelo de governança para a IDIS?</p> <p>- Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território? - questão transversal</p>	<p>Deve existir uma visão partilhada. Estabelecimentos de parceria com entidades publicas e privadas; a comunicação e marketing na /da IDIS é muito importante; como vamos comunicar, como vamos promover e divulgar os produtos da incubadora; deve estar a camara (porque tem de incluir a perspectiva do desenvolvimento comunitário social, local); as associações locais; a santa casa que quiser implementar o Projeto, o novo quadro comunitário; deve pensar numa logica de baixo custo para ser sustentável; deve-se partir do principio da logica do todos ganham: deve existir uma bateria de indicadores que permitam medir o impacto social das iniciativas apoiadas; dever ser um consorcio entre empresarial e social; deve existir uma parceria forte com universidade (potenciam a inovação e o trabalho científico) e o sector publico; independentemente do modelo que se encontrar a equipa da incubadora tem de ter uma margem de flexibilidade muito grande; mais do que as parcerias formais tem de ter flexibilidade ; modelo de gestão flexível; deve ter baixo custo, num consorcio win-win. A IDIS tem deter uma liderança uma equipa a fulltime, não pode só viver de voluntários; tem de haver um playmaker ; fazemos um disgnóstico do concelho então as entidades local devem apoiar a incubadora como local impulsor da criatividade de apoio social ; a incubadora potenciar a valorização do que de bom há para deixar se de ir buscar la fora.</p> <p>As parcerias são muito importantes mais à frente quando se quiser implementar; não é pertinente fecharmos esse campo, uma coisa é o que se diz nestas reuniões outra é o que diz se a IDIS for para avançar; podemos identificar os parceiros estratégicos e «mais ou menos» as responsabilidades mas, detalhar agora não é oportuno.</p>
<p>- Identificar a estrutura física e serviços imateriais, a disponibilizar;</p>	<p>- Que acompanhamento deverá ser feito aos empreendedores pela IDIS?</p> <p>- Que estrutura e que espaço, produtos e serviços deverão ser disponibilizados?</p>	<p>Vamos projetar um espaço social de partilha e cooperação para o território; deve ter serviços comuns, sala de reuniões comum com área de lazer comum, pagamento para todos os membros da comunidade - mesmo que seja simbólico; espaço de cowork; ligação com varias entidades; importância de espaços para a criatividade; ligação entre empresas e ongs; a criação do espaço social envolvente é determinante</p>

		<p>para a construção do espírito de pertença (ex: zona de bar). Os serviços partilhados devem ser todos como as impressoras, a internet o mobiliário de salas e de escritório, as cozinhas.</p> <p>A IDIS deve ter áreas diferentes para necessidades diferentes. Deve poder acolher associações locais, deve ter o espaço de incubação propriamente dito, deve também acolher pessoas que já tenham a empresas e que queiram ir para a IDIS. Deve fazer acompanhamento personalizado, partilha de dificuldade, plano de negócios; acompanhamento após a implementação do projeto; acompanhamento desde a não-ideia ; tenho uma ideia (a não ideias); esta a contar a partir de agora o trabalho da incubadora; acompanhamento deve ser sempre, mesmo depois de constituídas; o trabalho deve ser acompanhado; voluntariado (empresários reformados (...)) envelhecimento ativo (...)); pode ser um sitio para se testarem ideias novas. Deve ter uma forte ligação a instituições de credito e a empresas na procura de sponsors para projetos de economia social.</p>
<p>- Identificar o espírito e as dinâmicas de atuação, caracterizando o ambiente tendencialmente propicio à criatividade e inovação.</p>	<p>- Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?</p>	<p>Deve ser um espaço comunitário; pode ser um espaço de gestão mais eficaz dos recursos da economia social; deve ser visto como um espaço de e para a comunidade; deve ser construído um modelo de animação; é muito importante esta ligação; animação comunitária é um dos principais fatores que transforma um espaço de trabalho partilhado num verdadeiro espaço da comunidade e atuando como catalisador e inspirador do desenvolvimento social local; deve ter papel agregador dos players da economia social;/em de ser um espaço aberto/// Respostas noutras questões.</p>
<p>- Identificar os principais aspetos relacionados com a sustentabilidade e aferir da possibilidade de replicabilidade do projeto noutra território.</p>	<p>- Qual deverá ser o papel IDIS relativamente ao financiamento dos projetos?</p>	<p>Tem de ir ao encontro de sponsors; tem de ser uma espécie de motivador de responsabilidade social; Pode ajudar a economia empresarial a aplicar da melhor forma a sua responsabilidade social; deve ser identificado o papel do estado no apoio a esta estrutura; devem ser designados tutores de projetos de responsabilidade social - mentores voluntários. As empresas que querem investir na responsabilidade social passam a ter projetos referenciados (com impacto social).</p> <p>O conceito da IDIS é muito interessante mas é difícil que uma incubadora desta natureza seja sustentável mesmo e apesar do impacto que possa ter no território. Não pode viver de projetos, tem de ter uma componente fixa de investimento. tem de se encontrar um modelo misto para isto que reúna estado, responsabilidade social e voluntários. Deve existir um forte modelo de comunicação, um plano de marketing muito forte, também por essa via se garante a sustentabilidade.</p>

Anex06: Contributos da Reunião de Trabalho com empreendedores realizada 19.08.2013

Objetivo específico	Tópico para discussão	Contributo
- Identificar a missão,	- Qual deverá ser a missão e objetivos da IDIS?	A Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social deverá disponibilizar espaço a preços reduzidos oferecendo um conjunto de serviços/recursos partilhados. A missão da IDIS deverá ser a de apoiar novos negócios geradores de emprego e que respondam a problemas sociais, culturais e ambientais; contribuir para uma maior integração social, combatendo a segregação, o preconceito e a discriminação com base na classe social; contribuir para o desenvolvimento social do território, potenciar competências, serviços e oportunidades a todas as pessoas que queiram contribuir para o desenvolvimento social;
- Identificar a identidade, valores e objetivos,	- Qual deverá ser a identidade da IDIS ? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território? - questão transversal -	Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social deverá disponibilizar espaço a preços reduzidos oferecendo um conjunto de serviços/recursos partilhados.; espaço de concretização de ideias e aceleração de projetos de impacto social que apoiem iniciativas, públicas ou privadas, individuais ou coletivas, que visem contribuir para o desenvolvimento social das comunidades, para o esbatimento das desigualdades e para a integração social dos excluídos. Objetivos: Quebrar o ciclo de pobreza; Diminuir das desigualdades sociais; Contribuir para a igualdade de oportunidades; Apoiar a criação de empresas sustentáveis e inovadoras; desenvolver ateliers de ideias de negócio que permitam a estruturação de projetos de empreendedorismo; identificar necessidades da população local na área social; implementar metodologias inovadoras de liderança participativa que permitam a identificação de problemas e soluções; Permitir a troca de experiências e de práticas inovadoras de empreendedorismo social; Ceder / alugar / disponibilizar espaço para a gestão diária de empresas sociais. Valores: colaborativo, voluntariado, partilha, transparente
- Identificar os destinatários e projetos a apoiar.	- Quem deverão ser os destinatários da IDIS ? - Que tipo de projetos deverão ser apoiados na/pela IDIS? em que áreas? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território? - Questão transversal	Destinatários: Baixos extratos sociais; Excluídos; Minorias étnicas, raciais, religiosas; pessoas em situação de vulnerabilidade e exclusão social, jovens empreendedores, associações e coletividades que se proponham a desenvolver atividades/projetos de âmbito social.
- Identificar o modelo de governança e parcerias estratégicas.	- Qual deverá ser o modelo de governança para a IDIS? - Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território? - questão transversal	Modelo de governança: Participativa e representativa; Modelo participativo, que permita um envolvimento e contribuição de todos os atores na gestão do espaço. Parcerias: Institucionais (autarquias; instituições públicas); parceiros privados (empresas); Entidades do Terceiro Sector; Entidades bancárias
- Identificar a estrutura física e serviços imateriais, a disponibilizar;	- Que acompanhamento deverá ser feito aos empreendedores pela IDIS? - Que estrutura e que espaço, produtos e serviços deverão ser disponibilizados?	Deverá ser um espaço do tipo coworking/open space mas que consiga oferecer todos os recursos, ainda que partilhados, às empresas/organizações que aí se instalem. Deve ser um espaço que estimule a criatividade. Espaço dinâmico e aberto que permita a realização de atividades distintas: formação, workshops, debates, seminários. Produtos e serviços: Workshops; “boot camps”; conferências; formações; Condições organizativas, administrativas, logísticas e materiais para desenvolvimento de atividades; serviços contabilísticos; Workshops, Seminários, Cursos de Formação, Networking, Formação; Workshops; Atividades de Grupo; Mesas redondas;/Incubação

		<p>de empresas, Disponibilização sistemática de informação sobre concursos e financiamentos (nacionais e comunitários) gestores de projetos; prospetores de apoios e programas financeiros; Realizar com frequência atividades que representem uma mais valia para o desenvolvimento de ideias e do espírito empreendedor/ Criar open days em que a incubadora está aberta à comunidade e dar a conhecer os projetos das organizações/empresas. Facilidade de estacionamento para automóveis, motos e bicicletas; Espaço agradável para o verão com jardim/esplanada. Videoprojector e tela projeção, microfones/sistema de som/DVD/TV, sala polivalente - que pode englobar biblioteca, cafeteria(ou simplesmente máquinas de vending, micro ondas e frigorífico) e espaço para exposições temporárias de trabalhos desenvolvidos por indivíduos socialmente desfavorecidos.</p>
<p>- Identificar o espírito e as dinâmicas de atuação, caracterizando o ambiente tendencialmente propicio à criatividade e inovação.</p>	<p>- Que ligação deverá ter a IDIS à comunidade / território?</p>	<p>Criar um espaço solidário , potencialmente gerador de ideias e projetos. Colaborativo; Voluntariado; Espírito colaborativo não meramente voluntarioso, constituição de equipa(s) multidisciplinar(es) para potenciar a definição de estratégias e de linhas orientadoras a seguir. er um espaço solidário e de proximidade entre as empresas/organizações incubadas; Promover o relacionamento das empresas/organizações com os parceiros estratégicos; Não se confinar a uma atuação regional, mas procurar parceiros nacionais/</p>
<p>- Identificar os principais aspetos relacionados com a sustentabilidade e aferir da possibilidade de replicabilidade do projeto noutra território.</p>	<p>- Qual deverá ser o papel IDIS relativamente ao financiamento dos projetos?</p>	<p>Financiamento: misto com base em voluntariado; mecenato; apoios públicos e privados; Câmaras Municipais, Fundações, IPSS, Associações Empresariais, Escolas, Universidades, Politécnicos. Parceria com advogado, TOC, Designer a que os clientes possam ter acesso a preço reduzido. Parcerias com a Banca/ Business Angels. Através de rendas/ aluguer de espaço/ mecenato/ realização de atividades pagas dirigidas à comunidade em geral/ Prestação de Serviços de Consultadoria/ Aluguer de salas de reuniões para clientes externos. As receitas da IDIS deverão reverter para atividades de apoio social.</p>

Anexo7: Competências essenciais para o trabalho em parceria nas suas cinco fases fundamentais: trabalho preparatório, arranque, desenvolvimento e acompanhamento, generalização e integração

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O TRABALHO PREPARATÓRIO	
ACULTURAÇÃO	Lidar com a burocracia; compreender os sentidos; discernir entre o que se diz e o que se quer dizer; criar uma cultura comum
SENSIBILIZAÇÃO	Partilhar experiências de trabalho e de temas da iniciativa, trabalhar com autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio (ENA) da EQUAL, etc.
MEDIACÃO	Criar laços entre os parceiros
REFORÇO DE COMPETÊNCIAS	Apoiar e formar os parceiros que precisam de reforçar competências, meios financeiros ou confiança para trabalhar em parceria, para poderem trabalhar de forma mais eficaz e eficiente
COMUNICAÇÃO	Ouvir os outros; comunicar com clareza os argumentos a favor do trabalho em parceria
FACILITAÇÃO	Gerir o debate inicial entre os diferentes parceiros potenciais, tanto interna como externamente
LIDERANÇA	Ser um líder discreto; ter sensibilidade e consciência e uma atitude aberta e inclusiva
MOTIVAÇÃO	Incentivar o empenhamento; dar uma visão estimulante do que é possível; transmitir energia
TRABALHO EM REDE	Identificar parceiros potenciais e possibilidades de generalização e integração, <i>mainstreaming</i> , bem como outros intervenientes
PERSUAÇÃO	Encontrar argumentos para incentivar parceiros potenciais
PROCURA	Sondar; seleccionar novos parceiros através de critérios de pesquisa positivos e negativos; planear a sua procura num contexto alargado
GESTÃO DO TEMPO	Mantém tudo sob controlo; assegurar um equilíbrio entre a experimentação e pesquisa e as tarefas mais práticas

Fase de Arranque

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O ARRANQUE	
COMUNICAÇÃO	Mantém um diálogo aberto para criar confiança; debater todos os aspectos do trabalho, analisá-lo e revê-lo, quando necessário; partilhar informação entre todos os parceiros
COORDENAÇÃO	Estabelecer directrizes e estruturas claras; atribuir funções e responsabilidades; usar metodologias baseadas em instrumentos claramente definidos
TOMADA DE DECISÃO	Escolher democraticamente a forma como as decisões serão tomadas
DIPLOMACIA	Ser diplomata com os diferentes parceiros
LIDERANÇA	Exercer a liderança de forma diplomática e sensata
GESTÃO	Gerir bem as reuniões e encontros; trabalhar com base numa orgânica e orientações claras
NEGOCIAÇÃO	Ser capaz de trabalhar com parceiros de perfis distintos e com abordagens diferentes
PERSUAÇÃO	Mostrar como uma abordagem de parceria permite ultrapassar as dificuldades em trabalhar sozinho; convencer todos os parceiros de que ter uma abordagem comum é melhor e que todos podem contribuir para a fazer funcionar bem
PLANEAMENTO	Elaborar um plano de trabalho e calendarizar as acções; atribuir tarefas; reuniões, etc.
AVALIACÃO	Analisar, acompanhar e rever constantemente os progressos e o empenhamento

Fase de desenvolvimento e avaliação

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO	
EQUILIBRIO	Trabalhar no sentido de conseguir equidade e equilíbrio; ganhar competências de bom moderador
COMUNICAÇÃO	Utilizar uma linguagem aberta e culturalmente sensível; simplificar a linguagem muito técnica; explicar claramente a iniciativa EQUAL a todos os parceiros e intervenientes
AVALIACÃO	Avaliar a eficácia e a eficiência periodicamente, para garantir que o projecto alcance os seus objectivos
FLEXIBILIDADE	Estar preparado para fazer alterações
PARTILHA DE INFORMAÇÃO	Partilhar o que vai acontecendo nas organizações envolvidas na PD; incentivar desde o princípio um debate aberto entre todos os parceiros; proceder ao intercâmbio de aprendizagens, mesmo com o exterior da parceria
LIDERANÇA	Assegurar que todos os parceiros estão motivados e empenhados na parceria; integrar a teoria na prática; ser um "ditador democrático" – certificar-se da execução do projecto e da sua conformidade com a EQUAL, não se limitando a verificações formais
GESTÃO	Assegurar que o sistema administrativo-financeiro funciona bem e que as datas de reuniões são aceites, em especial quando as pessoas estão ocupadas ou são parceiros estratégicos
TUTORIA	Apoiar parceiros que tenham dificuldades de organização que podem afectar a sua participação ou o trabalho na parceria; ou a quem falte confiança ou se sinta desmotivado; ajudar os parceiros a crescer
DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES	Estabelecer permanentemente relações formais e informais

Mainstreaming

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O MAINSTREAMING	
COMUNICAÇÃO	Contar os antecedentes da parceria; conseguir comunicar os benefícios de uma abordagem da parceria a audiências mais vastas, bem como no interior e entre instituições
PENSAMENTO CRIATIVO	Pensar de forma inovadora nas oportunidades para uma mudança duradoura no interior e entre organizações
LIDERANÇA	Assumir um papel chave na melhoria e na transferência de boas práticas
GESTÃO	Gerir as oportunidades de divulgar a mensagem da parceria e de capitalizar essas oportunidades
criação de redes	Desenvolver e sustentar redes de aprendizagem onde possam ser partilhadas boas práticas; envolver os principais alvos da generalização e os agentes multiplicadores
PERSUAÇÃO	Persuadir terceiros das vantagens de uma abordagem de parceria, com o empenhamento e a energia necessária para que ocorram avanços neste domínio


Continuação da parceria

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A CONTINUAÇÃO DA PARCERIA	
COMUNICAÇÃO	Partilhar e celebrar os sucessos e as realizações, tanto interna como externamente
AVALIACÃO	Avaliar aquilo que a parceria realizou e que opções de continuidade são mais adequadas
FACILITAÇÃO	Facilitar o diálogo e o debate sobre a acção e a estratégia para o futuro; capacitar a parceria seja a dispensar-se seja a continuar regular e eficaz
LIDERANÇA	Encorajar os parceiros a equacionar a continuidade da parceria desde o início
GESTÃO	Gerir a mudança e implicar outras pessoas neste processo, para que seja transparente
PLANIFICAÇÃO	Planear estratégias para a acção futura numa fase precoce; encontrar as pessoas certas para desenvolver a acção futura

Fonte: Autoridade de Gestão EQUAL (2006a) Guia para as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL, Coleção Saber Fazer , Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa, pp09 a 11.

Anexo 8: Documentos de suporte à realização do focus group - preparação e convite aos Stakeholders

Gmail - Incubadora Social Sessão de Focus Group 24 de Julho de 2013 Página 1 de 3

 **Ana Margarida Almeida de Sousa <anaalmeidadesousa@gmail.com>**
[REDACTED]

Incubadora Social _ Sessão de Focus Group 24 de Julho de 2013
 1 mensagem

Ana Margarida Almeida de Sousa <anaalmeidadesousa@gmail.com> 14 de Julho de 2013 às 23:48

Para paulo.rosa@cm-covilha.[REDACTED]
 Cc: rede.social@cm-covilha.p[REDACTED]
 Bcc: Hugo Barata Gomes <hugobaratagomes@gmail.com>, Ana Margarida Almeida de Sousa <anaalmeidadesousa@gmail.com>

[REDACTED]

Presidente do Conselho de Acção Social da Covilhã

Como combinado na reunião de Rede Social do passado dia 4 de Julho de 2013 remeto os elementos necessários, no sentido de ser enviado convite (ofício e email) para a sessão de Focus Group de dia 24 de Julho:

- 1- Texto de ofício email a remeter aos participantes;
- 2- Anexo em pdf que acompanha cada um dos ofícios/e-mails (com informação sobre os assuntos a abordar na sessão) ;
- 3-Listagem dos participantes a convidar (se for necessário envio as moradas e emails de cada uma das entidades, tenho de todas).

Agradeço a sua disponibilidade e gostaria muito de poder contar com a sua presença e preciosos contributos nesta sessão.

Aproveito para reforçar a minha disponibilidade para colaborar, a titulo pessoal, no que entender necessário.

Muito obrigada pela sua atenção.

Com os melhores cumprimentos,
 Ana Margarida Almeida

--
 Ana Margarida Almeida
 Skype | anaalmeidadesousa
 Telemóvel: +351 969049073

----- Mensagem encaminhada -----
 De: **Ana Margarida Almeida de Sousa <anaalmeidadesousa@gmail.com>**
 Data: 4 de Julho de 2013
 Assunto: Incubadora Social _ Sessão de Focus Group
 Para: paulo.rosa@cm-covilha.pt

[REDACTED]

Ex.mo Senhor Vereador
Dr. Paulo Rosa
Presidente do Conselho de Acção Social da Covilhã

No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social, que estou a frequentar na Universidade da Beira Interior, encontro-me, nesta fase, a auscultar os agentes do território, isto é, a recolher informações, sugestões e opiniões, sustentadas, sobre o modelo de funcionamento do meu projecto de Mestrado, a IDIS – Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.

Neste sentido, e ao nível dos instrumentos, o nosso enfoque recaiu sobre a técnica de Focus Group. Este método de investigação social, já consolidado, que assume a forma de uma discussão estruturada, envolve a partilha progressiva e a clarificação dos pontos de vista e ideias dos/as participantes.

Assume-se, pois como uma fonte de informação participativa e qualitativa, usada, em regra, para verificar quais são as reações das pessoas em relação a determinado assunto (programa/projeto/produto/serviço) e que serve para testar uma medida inovadora (avaliação ex-ante), clarificar os objectivos de um projecto, estabelecer uma metodologia de implementação, identificar os problemas e as necessidades de um território, entre outras potencialidades.

Em reunião com a minha orientadora, Professora Doutora Anabela Dinis – Professora do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, coincidimos no entendimento de que seria bastante interessante e positivo que a Rede Social, estivesse envolvida neste processo, tal como o Município da Covilhã, a Universidade da Beira Interior e a Santa Casa da Misericórdia da Covilhã, que acolheu a iniciativa.

Neste sentido, solicitamos a V.Exa que se digne analisar, enquanto Vereador para a área social e Presidente do CLAS, a possibilidade de agendamento de uma sessão de Focus Group para o dia 22, 23 ou 24 de Julho, entre as 14:30 e as 17:00h, na Biblioteca Municipal a referida sessão de Focus group com objectivo de clarificar/definir o modelo de funcionamento e a metodologia de incubação a implementar na IDIS.

Os agentes a convidar já estão identificados sendo que uns integram o CLAS da Rede Social da Covilhã e outros não, o que é possível de ser efectuado considerando o patente em legislação.

A agenda de trabalhos, o guião (com questões chave para reflexão) e o convite / email a enviar aos participantes também já estão delineados, por mim e pela Professora Anabela Dinis, pelo que a haver possibilidade de articulação e envolvimento da Rede Social, neste processo, que se deseja aberto e participado, enviarei toda a informação a V.Exa para poderem ser remetidos os convites.


Estou a sua inteira disposição para qualquer esclarecimento adicional.


Se entender por bem poderemos marcar uma pequena reunião para abordarmos este assunto


Aguardo o seu retorno.

Muito obrigada pela sua atenção.

Com os melhores cumprimentos,
Ana Margarida Almeida

 Focus Group _ 24 de julho _Listagem de participantes a convidar _ v114042013.pdf
211K

 Focus Group _ 24 de julho _Anexo a remeter aos stakeholders _ v114042013.pdf
385K

 Focus Group _ 24 de julho _Oficio e mail a remeter aos stakeholders _ v114042013.docx
30K

TEXTO DO Ofício a remeter aos Stakeholders, pela Rede Social da Covilhã

Assunto: Rede social / *Focus group* sobre a IDIS - Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social, da Covilhã.

Exmos(as) Senhores (as)

No âmbito do Programa Rede Social, o Núcleo Executivo do Conselho Local de Acção Social da Covilhã vem, pelo presente solicitar a sua presença numa reunião a realizar no próximo dia **24 de Julho de 2013, pelas 14h:30m, no auditório da Biblioteca Municipal**, sito na Rua Conde da Ericeira, Covilhã, com a seguinte ordem de trabalhos:

- 1 | Reflexão e auscultação com os agentes do território sobre o modelo de funcionamento a implementar na IDIS - Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.
- 2 | Outros assuntos.

Em, anexo, remetemos a V.Exa mais informação sobre o objectivo da presente reunião.

Com os melhores cumprimentos,

Paulo Rosa

Vereador em Permanência

EMAIL ENVIADO AOS Stakeholders A CONVIDAR PARA A SESSÃO DE FOCUS GROUP

Ana Margarida Almeida de Sousa <

> 17/07

para patricia.loure., Bcc:Carmo

Ex.ma Senhora

Coordenadora da Delegação da Guarda da Fundação São João de Deus

Dra Patrícia Loureiro

No âmbito do projecto de Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social da Universidade da Beira Interior, sob orientação da Professora Doutora Anabela Dinis - Professora do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, e acolhido pela Santa Casa da Misericórdia da Covilhã, somos, por este meio, convidar V. Exa a participar no *focus group* a realizar no próximo dia 30 de Julho de 2013, pelas 14h:30m, no auditório da Biblioteca Municipal (*), sito na Rua Conde da Ericeira, Covilhã, para a realização de uma sessão de *Focus group*, sobre o projecto IDIS - Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social.

O objetivo deste focus group é o de recolher informação, sugestões e opiniões sobre o modelo de funcionamento da Incubadora de Desenvolvimento e Inovação Social (IDIS),

Pretende-se que este *focus group*, sirva para clarificar/definir o modelo de funcionamento e a metodologia de incubação a implementar na IDIS, numa efectiva aproximação entre a academia e as iniciativas/agentes do território pelo que, será uma honra e uma imensa mais-valia por contar com o contributo de V.Exa nesta sessão.

Os resultados do trabalho desenvolvido serão incorporados no supra-referido projecto de Mestrado, cuja defesa se prevê para Novembro, constituindo assim um referencial de aplicação no território e disponível para todas as entidades públicas e privadas.

Em, anexo, remetemos a V.Exa mais informação sobre o objectivo da sessão.

Neste sentido, considerando que se trata de um *focus group*, e conseqüentemente com algumas restrições em termos de participantes, solicitamos confirmação de presença de V.Exa, até dia 22 de Julho de 2013, através dos contactos abaixo:

Telemóvel |

Email |

Agradecemos, antecipadamente, a sua participação.

Estamos à vossa inteira disposição para qualquer esclarecimento que entendam necessário.

Com os melhores cumprimentos,

Professora Orientadora

A Mestranda

Professora Doutora Anabela Dinis

Ana Margarida Almeida


(*) Local sujeito a confirmação.

--

Ana Margarida Almeida

Skype |

Telemóvel:

 **Focus Group 30 de Julho _ anexo stakeholders _ IDIS.pdf**
386K [Visualizar](#) [Transferência](#)

GLOSSÁRIO

ATIVIDADE | É um meio de intervenção sobre a realidade, mediante a realização sequencial e integrada de diversas ações programadas para alcançar as metas e objetivos de um projeto.

AVALIAÇÃO | Exame, aprofundado e rigoroso, de uma organização, situação, projeto ou programa com o intuito de chegar a juízo fundamentado e racional acerca do seu estado de desenvolvimento e sucesso. Análise detalhada dos resultados, efeitos e impactos de um projeto ou intervenção, tendo em vista eventuais correções, reformulações, reorientações ou em alternativa a extração de conclusões face à implementação de projetos idênticos no futuro.

COMPETÊNCIAS | Traduzem-se em aprendizagens ao longo da vida, pelos mais diversos meios e em diferentes contextos que são efetivamente utilizadas numa atividade ou função. Demonstram a capacidade de agir ou reagir adequadamente perante uma situação mobilizando para isso um conjunto de conhecimentos, aptidões e procedimentos.

COMUNIDADE | É o que cria o tecido social da aprendizagem, são as relações que se estabelecem entre as pessoas do grupo e que encorajam a partilha de ideias.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL | de acordo com a ONU o desenvolvimento social cobre quatro áreas principais: 1) emprego e erradicação da pobreza; 2) implementação de serviços de apoio intergovernamentais; 3) política socioeconómica e de desenvolvimento; 4) integração social.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | Capacidade do crescimento económico em satisfazer as necessidades atuais da sociedade sem comprometer as perspectivas das gerações futuras.

DESTINATÁRIO | quem quer que beneficie, direta ou indiretamente, com um projeto.

DIAGNÓSTICO | Processo de analisar a situação, o problema, o grupo, a organização ou o contexto que o projeto terá como objeto. Instrumento que permite a caracterização de uma situação, a deteção de necessidades, a identificação de problemas, a inventariação de recursos e a determinação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

DINÂMICA DE GRUPOS | Campo de conhecimento que estuda e investiga o funcionamento, a estruturação e a organização de grupos, formas de exercer influência, processos de circulação de poder, tipos e estilos de liderança, comportamento grupal, emergência e formação de normas coletivas com formação ou transgressão das regras, comunicação intra e inter grupal, repartição de papéis e funções, divisão de tarefas, pertença e consciência grupal, dinâmica de cooperação/ competição, dinamismo e forças de grupo.

EMPOWERMENT | Consiste em identificar, facilitar ou criar contextos em que os destinatários possam ser ouvidos e compreendidos, ter uma voz e influência sobre as decisões que lhes dizem diretamente respeito ou que de algum modo afetem a sua vida. Está diretamente relacionado com a responsabilização, a partilha e a participação ativa dos destinatários de determinada intervenção.

EMPREENDEODORISMO | Capacidade de assumir o risco e responsabilizar-se pelo desenho e implementação de uma estratégia de negócio ou iniciar um negócio.

EMPREENDEDOR | Indivíduo que inicia um novo negócio, inventando uma nova técnica ou forma de atuação comercial, aproveitando um segmento de mercado por explorar, ou através de outro meio que outros indivíduos não consegue encontrar ou explorar.

FACILITADOR | Indivíduo com função de apoiar e dinamizar processos de debate, discussão e decisão, atuando como um dinamizador por meio da utilização do método da moderação ou facilitação da condução do trabalho de grupo.

INCUBADORA DE IDEIAS | É um espaço que permite incentivar empreendedores, detentores de uma ideia inovadora de negócio, a criar a sua própria empresa, de uma forma sustentada, com um menor risco e com uma maior probabilidade de sucesso, apoiando desde o desenvolvimento das ideias até à fase de simulação e/ ou criação de empresas.

INOVAÇÃO | É um conceito que tem implícita a adequação ao contexto social, em particular a adequação aos públicos e, ainda, as dimensões da qualidade, da utilidade e da eficácia. É uma ocorrência baseada em incertezas, probabilidades, oportunidade, feita de uma procura, de uma sucessão de atos que vão acontecendo.

INSTRUMENTO | Ferramenta para alcançar os objetivos propostos.

MONITORIZAÇÃO | Procedimento que permite acompanhar e controlar o desenvolvimento de uma intervenção ou projeto por forma a identificar eventuais desvios face ao previsto. Este controlo incide geralmente no cumprimento do calendário, da realização das ações definidas e na utilização dos recursos previstos.

OBJECTIVO ESPECÍFICO | Efeito que uma pessoa, grupo ou organização espera e deseja atingir através de uma atividade ou conjunto de atividades. A concretização de um objetivo específico facilita a concretização de um objetivo geral. Os objetivos específicos devem restringir o significado dos objetivos gerais, admitir apenas uma interpretação, implicar tomada de opções face a possíveis interpretações dos objetivos gerais e facilitar a estruturação do projeto. Para formular um objetivo específico devem utilizar-se verbos do tipo: identificar, enumerar, resolver, classificar, calcular, comprovar, ordenar, comparar, decidir, entre outros.

OBJECTIVO GERAL | Condição geral, desejada, de longo prazo que um projeto pode ajudar a obter. Constitui aquele propósito mais amplo que determina as características do projeto.

Para formular um objetivo geral devem utilizar-se verbos do tipo: conhecer, compreender, analisar, avaliar, entre outros.

ORÇAMENTO| Plano detalhado das despesas previstas de um projeto que apresenta igualmente a distribuição dos recursos financeiros disponíveis pelas diferentes atividades do projeto.

PARCERIA| Acordo de colaboração entre duas ou mais organizações de modo a articular as suas intervenções. Envolve, dependendo da sua profundidade, a partilha de informação, recursos humanos, materiais, financeiros e técnicos. Podem assumir um figurino mais ou menos formal. Permite uma racionalização participada da ação, reduzindo custos e riscos e promovendo trocas de experiências, de conhecimento e de recursos.

PLANO DE NEGÓCIOS| É um documento que sistematiza a informação sobre o qual é a sua ideia de negócio, como pretende implementá-la e que resultados espera obter no futuro. Um plano de negócio visa, sobretudo, a angariação de fundos para viabilizar esse projeto junto de potenciais investidores (tais como bancos, capitais de risco, investidores particulares, etc.). Pode ter ainda outro tipo de objetivos nomeadamente a obtenção de financiamento (dívida ou capital, a atração de pessoal qualificado, a conquista de fornecedores ou de grandes clientes, e o planeamento estratégico interno.

PLANO| Um plano faz referência às decisões de carácter geral que expressam as orientações políticas; às prioridades que resultam dessa orientação política; à atribuição de recursos de acordo com essas prioridades; às estratégias de ação e ao conjunto de meios e instrumentos que se vão utilizar para alcançar as metas e os objetivos propostos. O Plano é o parâmetro técnico-político dentro do qual se enquadram os programas e os projetos.

STAKEHOLDER| Qualquer grupo ou indivíduo que é, direta ou indiretamente, afetado pelo projeto ou pelos resultados de uma dada intervenção. Qualquer agente que possui um interesse no projeto: o grupo alvo, comunidade local, os beneficiários indiretos, os gestores de projeto, os empreendedores, as organizações financiadoras, entre outros.