

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PERFIL E COMPETÊNCIAS DO
EMPREENDEDOR SOCIAL - O CASO
ACADEMIA UBUNTU

Edmércio Navaona Cardoso

Outubro de 2016

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PERFIL E COMPETÊNCIAS DO
EMPREENDEDOR SOCIAL - O CASO
ACADEMIA UBUNTU

Edmércio Navaona Cardoso

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Margarida Cróca Piteira.

Constituição do Júri:

Presidente _____ [Professor Doutor José Moleiro Martins]

Arguente _____ [Professora Mestre Irene Arraiano]

Vogal _____ [Professora Doutora Margarida Piteira]

Outubro de 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Jessebell Yasmin pela compreensão, ao meu pai Domingos Cardoso pelo amor, incentivo e a confiança e, a minha eterna mãe Maria Lopes Semedo a quem tudo devo.

EPÍGRAFE

“If you want something you never had you have to do something you’ve never done, so because of that you must to keep trying and never give up”.

Autor Desconhecido

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus todo poderoso por me ter dado a força, garra, vontade e a persistência nessa, mais uma, caminhada longa e cheia de obstáculos, mostrando que, por mais difícil que seja sempre é possível vencê-la com perseverança, ternura e o entusiasmo.

Um agradecimento muito especial, mas especial sem medida vai para a minha Professora e orientadora da dissertação, a Professora Doutora Maria Margarida Cróca Piteira, pela atenção, dedicação e o empenho mostrado desde fase embrionária da dissertação a sua conclusão, tornando assim possível a materialização deste sonho e que sem o qual não seria possível.

Igualmente agradeço ao Professor Doutor José Moleiro Martins, pelo apoio inicial dado ao projecto e a dissertação e que foi fundamental.

Também aproveito agradecer a todos os Professores, bem como aos colegas e amigos do curso de gestão e empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - ISCAL, pela partilha de saberes e aprendizagens.

Agradeço a Academia *Ubuntu* como instituição e principalmente na pessoa de Doutor Rui Marques, pela disponibilidade e prontidão em prestar e ceder a própria instituição como a organização em estudo e pelo apoio prestado durante a fase do trabalho exploratório e que permitiu a realização da dissertação.

A Madalena Saldanha pelo apoio e a prontidão prestado durante a recolha de dados, e a todos os *Ubuntus* e principalmente aos que disponibilizarem para participar no processo de entrevistas, o meu muito obrigado.

Meu agradecimento especial, também, vai para a Ariana Eunice Barros Vaz, pela reconhecida colaboração e apoio imensurável prestado durante a realização desta dissertação.

Agradeço a todos os meus irmãos, e em especial, ao Carlos Telmo Cardoso pela assistência dada; e, o meu agradecimento também vai para Maira da Silva e ademais amigos que directa ou indirectamente contribuíram na realização deste sonho.

RESUMO

O presente trabalho apresenta o empreendedorismo social assente no estudo de caso da Academia *Ubuntu* (AU). Denunciando uma lacuna na produção de conhecimento nesta área, é feita uma análise com o intento de apresentar uma perspectiva mais compreensiva e em profundidade. Assim, o principal objectivo foi compreender o papel da AU no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras, bem como circunscrever o perfil e competências dos jovens empreendedores e os seus percursos. Sob pano de fundo das abordagens qualitativas, adoptou-se o estudo de caso, para responder às interrogações propostas pela investigação. Como técnicas de recolha de dados recorreu-se à análise documental e à técnica da entrevista semi-estruturada. Adicionalmente, fez-se uma análise de conteúdo, através da análise frequencial das categorias operacionalizadas. Os resultados demonstram que o empreendedorismo, de modo geral, tem ganhado ênfase, contribuindo para o crescimento económico e a sustentabilidade. No que relaciona a AU, este tem assumido o papel importante face ao percurso e à promoção de competências empreendedoras dos jovens. Foram, ainda, elencadas as diversas características associadas ao empreendedor, algumas destas se destacam mais do que as outras. As implicações do presente trabalho são: i) teóricas: foi ostentado o conhecimento teórico para as organizações e/ou empresas sociais no âmbito das suas actividades; ii) metodológicas: com vista a responder à pergunta de partida, foi feita uma revisão da teoria de acordo com o conceito ligado ao tema em estudo e, similarmente, foi realizado um estudo empírico; iii) práticas: foi discutido o papel da AU e perfil dos empreendedores. Pistas para futuras investigações são, no final, avançadas.

Palavras - Chave: Empreendedorismo social, Perfil Empreendedor, Competências, Estudo de caso, Academia *Ubuntu*.

ABSTRACT

This study presents the social entrepreneurship based on the Ubuntu Academy (UA) case study. Denouncing a gap in the production of knowledge in this area, and made an analysis in order to present a more comprehensive and in full perspective. So, the main objective was to understand the role of UA in promotion and developing entrepreneurial skills and provide a profile, route and skills of their young entrepreneurs. In this case, qualitative method was applied and the case study to answer the questions and understand the phenomenon as the best methodology. As collection techniques of data, document analysis and half structured interview was used. Additionally, a content analysis was carried out, through the frequent analysis of the operational categories. The according to the result, entrepreneurship in general has gained emphasis, contributing to economic growth and sustainability. In relation to UA, this has assumed the important role in relation to the course and the promotion of young people entrepreneurial skills. The various characteristics associated with the entrepreneur were also enlisted: and some highlighted more than the others. The implications of this work are: i) theoretical: presented the theoretical knowledge that support social organizations and/or enterprises in their activities context; ii) methodological: to answering the starting question, a revision of the theory was made according to the concept related to the topic under study and, similarly, an empirical study; and also iii) practical: the role of UA and the profile of entrepreneurs was shown. For the future investigations clues are, in the end, advanced.

Key - Word: Social Entrepreneurship, Entrepreneur Profile, Skills, Case Study, *Ubuntu Academy*.

ÍNDICE

Dedicatória	V
Epígrafe	VI
Agradecimento	VII
Resumo	VIII
Abstract	IX
Índice	X
Lista de quadros	XII
Lista de figuras	XIII
Lista de tabelas	XIV
Lista de siglas e abreviatura/símbolos	XV
Introdução	1
1. O Empreendedorismo na literatura	7
1.1. Abordagens do empreendedorismo	7
1.2. Tipos de empreendedorismo	11
1.3. Tipos de empreendedores	12
1.4. Empreendedorismo e a inovação	15
1.5. Empreendedorismo em Portugal	18
1.6. Empreendedorismo social	21
1.7. Perfil e competência de empreendedor	26
2. Modelo de análise	37
2.1. O problema de investigação	38
2.1.1. Dimensões e variáveis: Operacionalização do empreendedorismo social	42
3. Método e procedimentos	45
3.1. A natureza de investigação e justificação de escolha do método ..	45
3.2. A recolha de dados e a observação	46
3.3. Instrumento de recolha e análise de dados	49
3.4. Tratamento de dados	50
3.5. Fontes de informação	52

4. Participantes e descrição do campo empírico	53
4.1. Descrição da organização	53
5. Apresentação dos dados	65
6. Discussão dos resultados	75
7. Conclusão	81
7.1. Conclusões gerais	81
7.2. Limitações de investigação	83
7.3. Implicações e trabalhos futuros	84
7.4. Valor acrescentado do trabalho	85
8. Referências bibliográficas	86
9. Apêndice	92
9.1. Apêndice A – Categorização e significados operacionais	92
9.2. Apêndice B – Protocolo de consentimento informado	97
9.3. Apêndice C – Tópicos de entrevistas	98
9.4. Apêndice D – Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU ...	100
9.5. Apêndice E – A relevância do papel da AU na criação de novos negócios	103
9.6. Apêndice F – A avaliação do apoio da AU na elaboração dos negócios	104
9.7. Apêndice G – Área de formação recebida na AU	105
9.8. Apêndice H – Formação recebida e sua aplicação no negócio criado	106
9.9. Apêndice I – Riscos assumidos	107
9.10. Apêndice J – As características e/ou competências destacadas	108
9.11. Apêndice K – Resumo de sistema de códigos características - <i>Maxqda</i>	109
9.12. Apêndice L – Resumo geral de sistema de códigos – <i>Maxqda</i>	110
10. Anexos	113
10.1. Anexo 1 – Projectos-piloto da 3ª Edição da AU	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fases da criação do próprio negócio	9
Quadro 2. Definição do empreendedorismo social	23
Quadro 3. Definição do empreendedorismo social	24
Quadro 4. Características dos empreendedores.....	30
Quadro 5. Perfil do Empreendedor Social	32
Quadro 6. Características do empreendedor e suas definições	33
Quadro 7. Características do empreendedor e suas definições	34
Quadro 8. Características do empreendedor e suas definições	35
Quadro 9. Dimensões e variáveis para o estudo do empreendedorismo	44
Quadro 10. Principais parceiros da AU.....	58
Quadro 11. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados	65
Quadro 12. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados	65
Quadro 13. Comentário dos entrevistados sobre anos de formação recebida na AU	73
Quadro 14. Síntese das proposições e o seu estado face às evidências empíricas	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os 7 C's do Empreendedorismo	10
Figura 2. As etapas do procedimento	37
Figura 3. Etapas do estudo de caso.....	45
Figura 4. Recolha de dados	47
Figura 5. Etapas da elaboração da entrevista.....	48
Figura 6. 1ª Edição da Academia <i>Ubuntu</i>	55
Figura 7. 2ª Edição da Academia <i>Ubuntu</i>	55
Figura 8. 3ª Edição da Academia <i>Ubuntu</i>	56
Figura 9. Quantidade dos não diplomados da Academia <i>Ubuntu</i>	57
Figura 10. Método <i>Ubuntu</i> de pedagogia relacional	60
Figura 11. Candidatura e admissão dos projectos na Academia <i>Ubuntu</i>	63
Figura 12. Projectos e/ou negócios por estado de financiamento	67
Figura 13. Público-alvo por projecto.....	68
Figura 14. Competências adquiridas e destacadas por entrevistados	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Indicadores de Negócios	19
Tabela 2. Percepção sobre o papel e o apoio da AU na criação dos projectos.....	66
Tabela 3. Âmbito de intervenção dos projectos.....	68
Tabela 4. Área de formação recebida	69
Tabela 5. Frequências das características	71
Tabela 6. Percepção dos riscos por entrevistados.....	74
Tabela 7. Criação de Negócios	92
Tabela 8. Inovação social	92
Tabela 9. Emprego.....	93
Tabela 10. Características dos empreendedores	94
Tabela 11. Características dos empreendedores	95
Tabela 12. Percurso dos empreendedores.....	96
Tabela 13. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU	100
Tabela 14. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU	100
Tabela 15. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU	101
Tabela 16. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU	102

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURA/SÍMBOLOS

AB	Associações de Base
AU	Academia <i>Ubuntu</i>
FCG	Fundação <i>Calouste Gulbenkian</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IADE	<i>Creative University</i>
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IES-SBS	<i>Social Entrepreneurship Institute – Social Business Shool</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPAV	Instituto Padre António Vieira
LIPOR	Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto
LIS	Laboratório de Investimento Social
MIES	Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
ONG’S	Organização não-governamentais
PE	Plataforma do Empreendedor
PEEI	Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação
PORDATA	Base de dados de Portugal Contemporâneo
SEA	Agência de Empreendedores Sociais
UCP	Universidade Católica Portuguesa

INTRODUÇÃO

A época onde imperou a certeza, com uma economia caracterizada pelo rápido crescimento e aceleração, que se viveu no princípio do século XXI, acabou. Seguiu-se a desaceleração do ciclo económico, sendo a incerteza um fenómeno incontornável, dando origem a sucessivas crises sem precedente, vivenciando-se, hoje, o que muitos apelam de uma “época de crise”.

Em relação ao mercado de trabalho, marcado pela flexibilidade e precariedade, assiste-se a um aumento significativo do desemprego. Apesar da sua ligeira diminuição nos últimos anos (INE, 2015; Pordata, 2016; Eurostat, 2016), este continua a ter grande impacto, no que tange a vida económica e social do nosso quotidiano; comprometendo, assim, o modelo social existente.

Atendendo a este contexto global, de crises económicas e financeiras, e da crescente interdependência dos mercados, a tendência para o aumento do desemprego continua imparável, também decorrente das grandes mudanças tecnológicas, reduzindo postos de trabalho. A par disto, operam-se mudanças do modelo habitual dos negócios, nos quais um dos grandes desafios assenta também na preocupação em como gerar crescimento e criar emprego. Neste sentido, os factores do presente cenário não devem ser sub-estimados; e, tal como para Burns (2011:7) defende, o papel das pequenas empresas tem sido crucial na criação de emprego: “small firms are just as important in Europe. In 2005 enterprises employing up to 249 employees made up 98.8 per cent of all firms in the EU – a total of 19.6 million enterprises”.

Nestas contingências, a estimulação do empreendedorismo através de novos negócios, com os objectivos de promover o auto-emprego, e criar postos de trabalhos, suprimindo necessidades e impulsionando o desenvolvimento económico dos Países, é prioritário. Assim, permite-se compensar as disparidades, manter o crescimento e encontrar soluções inovadoras e sustentáveis para o mercado.

Entretanto, constantes mudanças ocorrem de forma acentuada, no cenário da globalização, onde a transmutação da economia e a incitada competitividade são uma constantemente. A cada segundo que passa, novos produtos, técnicas e serviços aparecem, exigindo cada vez mais uma atitude proactiva, pressionando às novas ideias, para fazer face à crise emergente.

Isto, para enfrentar as exigências do mercado global; contribuindo-se, assim, para um maior bem-estar dos seus agentes.

Nesta perspectiva, com a incessante procura de novos produtos, técnicas e serviços, o empreendedorismo passa a desempenhar um papel decisivo e importante neste novo modelo de sociedade. Por esta via, aposta-se na produção dos novos produtos, serviços e técnicas, com o propósito final de gerar inovação na sua oferta. Assim, o empreendedorismo, chama a atenção para estas problemáticas, ganhando relevância e notoriedade, não só por parte dos académicos e investigadores (Burns, 2011), mas também dos pequenos e grandes empresários e da população em geral; onde a inovação se assume como factor crucial para sua sustentabilidade (Sarkar, 2007). Portanto, promover o empreendedorismo com base num molde da inovação sustentável, será apostar na competitividade, no crescimento da economia do País, gerando o emprego, dando respostas às oportunidades de mercado e colmatar as necessidades não supridas.

Desta necessidade não suprida e a busca incessante de um entendimento cabal sobre o papel do empreendedorismo, leva-o a ganhar notoriedade. A criação de diversas empresas, a própria mudança na forma como os modelos de negócios são concebidos, o aumento significativo de números de empresas criadas nos últimos anos; e, principalmente, o crescente número de empresas individuais sustentam este cenário (Burns, 2011; INE, 2015; INE, 2016; Pordata, 2016).

A esta tendência positiva, de crescente nascimentos de empresas, como uma nova resposta empresarial, ao que o Dornelas (2001:21), chama de *a era do empreendedorismo*. Assim sendo, também o terceiro sector passa a ganhar pertinência; ou seja, emerge uma nova forma de conceber negócios, com base numa nova lógica de intervenção social, procurando-se assegurar soluções inovadoras e sustentáveis para problemas de cariz social (Sarkar, 2007). Esta busca de soluções inovadoras e crescimento de empresas permite impulsionar o empreendedorismo nas suas várias formas.

Assim, o empreendedorismo social é valorizado, cada vez mais, por parte das organizações, dos académicos e da população em geral. Hoje, muito mais do que lucro, as organizações buscam satisfazer necessidades sociais, de forma sustentável, com acções inovadoras que tragam benefícios e proporcionem um bem-estar maior e gerando a mudança das suas comunidade.

Para os académicos, nunca o empreendedorismo teve tanta ênfase. Isto, verifica-se pelo o aumento do números de cursos e trabalhos académicos nesta área de especialização. Pode, mesmo, defender-se *o despertar da sociedade* ou *da consciência* para causas sociais e para um mundo mais humano.

Esta polarização do empreendedorismo social não é de agora, como afirma Hulgard and Spear, que:

During the last two decades, starting in the mid-1980s, a remarkable connection between features usually considered as belonging to the sphere of civil society and characteristics usually related to market economics has evolved as a trend in the not-for-profit sector: the emergence of social entrepreneurship. Concepts and understandings related to social science all of a sudden ended up intertwined with the vocabular of market economics: entrepreneurship, innovation, capital and so on. Social entrepreneurs, it is said, are the equivalents of business entrepreneurs, but they operate in the social, not-for-profit sector, building something from nothing and seeking new and innovative solutions to social problems (Hulgard & Spear, 2006:85)

O empreendedorismo social ou o empreendedor social com uma atitude proactiva, busca de forma incessante construir algo a partir do nada e com uma solução inovadora e sustentável para problemas de carácter social.

Por trás dessas soluções inovadoras, para Dornelas (2001:19), “existem pessoas ou equipas de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem”. No âmbito dessa concepção, e segundo a perspectiva de diversos autores (Sharkar, 2007; Portela, Hespanha, Nogueira, Teixeira & Baptista, 2008; Faria, 2012), o processo do empreendedorismo é igualmente visto como uma característica individual, que pode ser estimulado ao longo da vida, por intermédio de acções como a aprendizagem e o desenvolvimento de competências.

Decorrente deste enquadramento, o presente trabalho busca estudar o caso da Academia *Ubuntu*, com propósito de apresentar uma perspectiva mais compreensiva, em profundidade, sobre o empreendedorismo social. Visa-se, assim, discutir e compreender o seu papel no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras, bem como circunscrever o perfil e competências dos jovens empreendedores.

O empreendedorismo ou ser empreendedor, principalmente no contexto actual em que o mundo se encontra, passou a constar como uma alternativa ao modo de vida tradicional que se vivia para uma vida sustentável.

Como já se afirmou anteriormente, o despertar do interesse pelo empreendedorismo levou-o, também, a ser ensinado como disciplina escolar. Como se consta em Burns (2011:5), “whilst running a business has been a fundamental activity throughout history, the recognition and study of it as discipline and profession is a thoroughly modern, twentieth century phenomenon. Harvard Business School awarded its first Masters degree in the discipline in 1910”. Assim o empreendedorismo passou a ser reconhecido não só como disciplina científica, mas também como modelo de negócio alternativo.

Para alcançar esta amplitude e aceitação, várias investigações e esforços têm-se realizado para uma compreensão mais aprofundada sobre o empreendedorismo e o empreendedor. Sarkar (20017:36) reforça esta ideia, afirmando que “nas últimas década têm-se realizado esforços no campo da investigação sobre as características pessoais dos empreendedores, na tentativa de se encontrar um padrão comum entre eles, comparando-se por vezes com análises que têm como objectivo a caracterização do líder”.

Para abordagem do desenvolvimento social, a característica, ou seja, a personalidade do empreendedor é uma questão mais complexa. Segundo esta perspectiva, o empreendedorismo é uma saída que resulta da interacção interna e externa de factores sociais e psicológicos. Para abordagem do desenvolvimento social, acredita-se que a personalidade do empreendedor é desenvolvida continuamente; e, resulta da interacção entre a pessoa e o próprio ambiente social, em vez de ser inata no indivíduo (Wickham, 2006).

A maneira como as pessoas se comportam não é predeterminada, mas depende de suas experiências e interacções. Deste ponto de vista, segundo abordagem de desenvolvimento social, existe uma predisposição, mas os empreendedores não nascem assim, eles vão sendo feitos à medida que se vão desenvolvendo. Do ponto de vista da abordagem de desenvolvimento social, uma pessoa não é, de uma vez por todas, empreendedora. Ele ou ela pode, por exemplo, decidir tornar-se num empreendedor numa única etapa especial da sua vida. Da mesma forma, ele ou ela pode decidir desistir de ser um empreendedor, numa outra fase de vida (Wickham, 2006).

Ainda segundo Dornelas, os empreendedores “são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (2001:19).

Essa motivação, a busca incessante e a procura por uma alternativa de vida activa, e com sentido, tem estimulado interesse e a participação de muitos jovens na Academia *Ubuntu* (AU). A Academia *Ubuntu*, sendo um projecto de jovens para jovens, preconiza uma formação informal como metodologia de educação, inserida no âmbito de inserção e de combate à exclusão social e de capacitação. Tem incentivado os seus jovens a desenvolver projectos de inovação e empreendedorismo social em benefício da própria comunidade; onde a liderança e o projecto do empreendedorismo social são vistos como forma de promoção de auto-emprego, auto-estima e de inserção profissional e social.

O projecto tem ganho reconhecimento, sendo procurado a nível nacional e internacional. Assume um papel importante na formação e desenvolvimento de competência dos jovens, em áreas como a liderança, comunicação, gestão de projectos e em empreendedorismo social.

Foram estas estratégias da AU, mais activas face a algumas das necessidades societais, e a importância assumida na sua envolvente, que norteou e serviu de estímulo à realização do presente trabalho.

Do cenário anteriormente descrito, o presente trabalho tem como objectivo geral, apresentar uma análise mais compreensiva sobre o empreendedorismo social, apresentando-se o caso da Academia *Ubuntu* (AU). Adicionalmente, discute-se avalia-se o seu papel no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras, elencando-se as características do perfil dos jovens empreendedores. Decorrente deste objectivo, intentam-se como propósitos específicos, perceber o impacto da Academia *Ubuntu* na promoção do empreendedorismo social e em gerar as mudanças na envolvente onde está inserida; bem como, compreender o percurso dos jovens empreendedores da Academia *Ubuntu*, no processo do empreendedorismo social.

Assim, o presente trabalho encontra-se estruturado em seis secções. Na primeira é apresentado o enquadramento teórico conceptual, descrevendo-se as diferentes abordagens ao tema em questão, relatando os tipos de empreendedorismo nas suas diversas formas e tipologias. Esta, alude também papel das organizações na sua concepção, finalizando com a tónica no empreendedorismo social e no perfil e competência dos empreendedores. A segunda secção descreve o modelo de análise que orientou o processo de investigação, retomando-se o problema de investigação, apresentando as suas dimensões e variáveis e a sua respectiva operacionalização. Segue-se, na terceira secção, o método e os procedimentos

accionados na investigação - Aqui apresenta-se a natureza e a importância da metodologia de investigação, a razão da sua escolha, a forma como os dados foram recolhidos, as técnicas de observação e a análises dos mesmos. Na quarta ilustram-se os participantes do estudo e faz-se a descrição da organização, e os critérios de selecção deste campo empírico. Faz-se, em seguida, na quinta secção a apresentação dos dados, contemplando-se a exploração, apresentação e o resumo destes. Na sexta secção discutem-se os resultados, confrontando as evidências à luz do modelo analítico anteriormente proposto. Por fim, dá-se lugar à conclusão, onde se apresentam as principais conclusões do trabalho, as suas limitações, as implicações, o valor acrescentado e recomendações para futuras investigações.

1. O EMPREENDEDORISMO NA LITERATURA

Este capítulo visa discutir e apresentar diferentes abordagens sobre o empreendedorismo, nas suas diversas formas e tipologias; bem como, nas formas como presentemente está concebido. Discute-se, ainda, o papel das organizações na sua concepção, com tónica no empreendedorismo social, no perfil e competências dos empreendedores.

1.1. Abordagens do empreendedorismo

Nos últimos tempos, o campo do empreendedorismo tem ganho relevância e notoriedade, não só no meio académico mas também no campo da gestão empresarial. Segundo alguns autores (*e.g.* Dees, 1998; Stevenson, 1999; Dornelas, 2001; Barringer & Ireland, 2006; Sarkar, 2007; Hisrich, Peters & Shepherd, 2008; Burns, 2011), o termo empreendedorismo foi criado pelo escritor e economista francês Richard Cantillon, no século XVIII, a partir do seu ensaio em 1755. Mas tarde, durante década de 70, o empreendedorismo começou a ganhar interesse por parte dos investigadores; e, já em 1947 passou a constituir-se como uma área de investigação (Livesay, 1982; Sarkar, 2007; Sharma & Chrisman, 2007). Os interesses foram-se alargando até mais recentemente (Burns, 2011), e continua a despertar atenção dos mais variados agentes.

Consensualmente, entre diferentes autores, o empreendedorismo exerce um papel fundamental no desenvolvimento económico e crescimento sustentável de uma nação, tanto em relação ao emprego e auto-emprego, na criação de novos produtos, serviços e técnicas, e associa-se à inovação, com o objectivo de satisfazer necessidades. O processo do empreendedorismo exerce um papel vital para o funcionamento da economia do mercado (OECD, 1998). Para Stokes, Wilson e Mador (2010:35), “is the emergent process of recognising and communicating creativity such that the resulting economic value can be appropriated by those involved”.

Segundo alguns autores (Dees, 1998; Stevenson, 1999; Dornelas, 2001; Wickham, 2006; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Burns, 2011), o interesse no empreendedorismo tem vindo a crescer de forma acelerada; e, tudo indica que deste interesse, a criação de culturas empreendedoras tem uma certa influência na superação das crises dos mercados. Para Bhidé (1999), o empreendedorismo é hoje, mais do que nunca, mais célebre, estudado e desejável.

Com o despertar de interesse no empreendedorismo, este começa a fazer parte de diferentes áreas do conhecimento, com o objectivo de transmitir saber e impulsionar crescimento da economia.

Apesar do interesse que o tema tem despertado, para alguns autores, há uma complexidade e controvérsia acerca do seu significado, devendo ser utilizado na tentativa de uma definição mais ajustada dos termos empreendedorismo e empreendedor (Livesay, 1982; Wickham, 2006; Sarkar, 2007; Sharma & Chrisman, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008). Por sua vez, Stevenson (1999), aponta para diversas abordagens na concepção do empreendedorismo, que podem ser circunscritas em função da perspectiva económica e das variáveis que se atribuem aos atributos individuais dos empreendedores. Assim, o empreendedorismo traduz-se numa abordagem da gestão que se assente na procura da oportunidade e dos recursos para a sua concretização.

Por outro lado, numa busca constante, o empreendedor sujeita-se aos riscos e aos obstáculos inerentes (Dees, 1998; Morris, 1998; Stevenson, 1999; Dornelas, 2001; Wickham, 2006; Sharma & Chrisman, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008). Para (Sarkar, 2007; Hisrich, Peters & Shepherd, 2008; Stokes, Wilson & Mador, 2010), é o processo que visa conceber ou ampliar algo de forma criativa e nova, com base numa oportunidade identificada. Para o Morris, o empreendedorismo, “by definition (..) implies a degree of individual autonomy and a sense of personal ownership of an innovative concept” (1998:4). Já na perspectiva do Barringer e Ireland (2006:5) “is the process by which individuals pursue opportunities without regard to resources they currently control”. Morris (1998) divide, ainda, o processo do empreendedorismo em três dimensões: a inovação, a assunção ao risco e a proactividade. Quando o empreendedorismo implica a criação do próprio negócio e/ou a empresa, resultam diferentes fases, que vão do nascimento de ideia ao seu resultado. Para o melhor entendimento, o quadro 1, apresenta a descrição das três fases que norteiam a criação do próprio negócio e/ou a empresa.

Quadro 1. Fases da criação do próprio negócio

Surgimento de ideia (motivação)	Processo de criação de negócio	Resultados (proveniência)
Meio ambiente/oportunidades	Identificação de oportunidade	Mudanças demográficas, novo mercado/processo/tecnologia, mudança social e nova legislação.
Indivíduos empreendedores	Desenvolvimento de ideia	Novo produto/serviço/processo, nova estrutura organizacional, nova tecnologia, novo canal de venda e distribuição.
Contexto organizacional	Determinar os recursos necessários	Necessidade de gestores, técnicos, trabalhadores e colaboradores competentes, necessidade de financiamento, novo canal de distribuição e abastecimento, nova instalação, necessidade de licença, patente e protecção legal.
Próprio negócio	Encontrar os recursos necessários	Empréstimos, capital, terceirização, contrato de trabalho, a equipe de liderança, necessidade de financiamentos de fornecedores, etc.
Disponibilidade de recursos	Implementar e gerir o negócio / empreendimento	Implementação e monitoramento de negócio, reinvestimento e expansão, cumprimento de metas e desempenho.
	Iniciar o negócio / empreendimento	Obter licenciamentos

Fonte: Adaptado de Morris (1998), e Dornelas (2001).

Ainda na abordagem do Morris (1998), há sete perspectivas sobre a natureza do empreendedorismo. Em outras palavras, estas traduzem-se nos 7 C's do empreendedorismo que a seguir, através da figura 1, são apresentados para uma ilustração cabal.

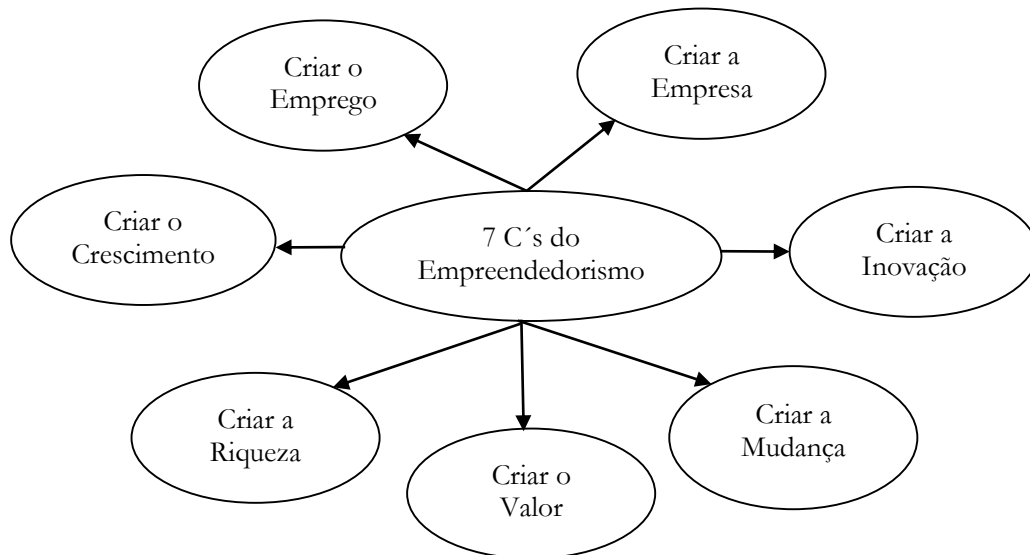


Figura 1. Os 7 C's do Empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Morris (1998).

O empreendedorismo visa, assim, assumir os riscos para obter lucros, criar empreendimento onde não havia, e/ou inovar nos métodos/produtos/serviços já ultrapassados, criar mudanças que se adaptem as novas realidades, abordagens e habilidades para atender às necessidades e às oportunidades do mercado, criar novos postos de trabalho e factores de produção.

O mesmo, também, assume como um processo de criação de valores para o cliente através de exploração de oportunidades inexploradas, e o empreendedorismo é definido como uma força positiva para gerar crescimento tanto económico, das vendas e dos lucros. O processo começa com a identificação de oportunidade para satisfazer as necessidades.

Vários estudos têm apontado para diversos tipos de empreendedorismo. De seguida apresenta-se síntese do tipo de empreendedorismo na perspectiva de vários autores.

1.2. Tipos de empreendedorismo

Consensualmente, na literatura (e.g., Sarkar 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Aveni, Nunes & Cruz, 2010; Stokes, Wilson & Mador, 2010) existem três tipos essenciais do empreendedorismo, a saber: i) Empreendedorismo; ii) Intra-empendedorismo; e, iii) Empreendedorismo social. Para autores como Aveni, Nunes e Cruz, uma das tipologias mais faladas é o “empreendedorismo que inclui o corporativo, familiar e pessoal e que se distingue de ser empresário” (2010:3). Segundo a perspectiva do Sarkar (2007:48), o “intra-empendedorismo tem um papel importante numa organização. Estes são empreendedores que operam com sucesso numa organização estabelecida ou em parceria com outros empreendedores que abrangem os atributos e capacidades que eles não têm”. Ainda para Ferreira, Santos e Serra (2008:43), considera-se do intra-empendedorismo o tipo de empreendedorismo que “(...) ocorre dentro de organizações já existentes”. Aveni, Nunes e Cruz (2010) defendem também que, além de ocorrer dentro da própria organização e envolver os recursos humanos internos, faz parte do êxito da organização com vista a promoção e crescimento da sua unidade estratégica do negócio.

O *Intra-empendedorismo* consiste no processo do empreendedorismo que sucede a partir de uma organização, com vista a criar ou alterar algo (Sarkar, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Stokes, Wilson & Mador, 2010). Sendo um processo endógeno requer determinada atenção por parte da organização, no intuito em desenvolver actividades que visam ao seu fomento, impulsionando o crescimento da própria organização.

A montante da definição de *empendedorismo social*, segundo Drucker (1985 citado por Sarkar, 2007:49), este “não é apenas um fenómeno registável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje ser de empreendedorismo social”. Actualmente, percebe-se que actividade de empreendedorismo social tem gerado um crescimento notável do terceiro sector (Yunus, 2006; Sarkar, 2007). O empreendedorismo social tem como propósito transformar e gerar as mudanças na sociedade, suprimindo as necessidades não colmatadas, e pode ser visto como solução para o novo modelo de negócio com base na sustentabilidade.

Este novo tipo de negócio, sob desígnio social, pode ser a ferramenta transformadora tanto em termos sociais bem como económica. Para Yunus (2006:41) o “social business entrepreneurs can become very powerful players in the national and international economy”; contribuindo, assim, para impulsionar as mudanças de forma sustentável e construindo um

mundo melhor. Para Stokes, Wilson e Mador (2010), o empreendedorismo social pode agregar valor tanto para o indivíduo como para a sociedade. Neste novo paradigma de desenvolvimento, o empreendedorismo social, segundo Alter (2006:205) “introduces a new not-for-profits paradigm for creating sustainable value for people and planet”. Para Aveni, Nunes e Cruz (2010), é o tipo de empreendedorismo onde as pessoas ou grupos de pessoas põem suas competência e saberes para gerar a transformação social. O empreendedorismo social foca, assim, a criação de oportunidade para suprir as necessidades. Usa e dispõe da criatividade para gerar um bem-estar social e colmatar as lacunas existentes por faltas de acção do Estado.

Para além dos três tipos conhecidos, na literatura, podemos ver a existência de demais tipos, como caso do *Empreendedorismo de Conhecimento*, que na perspectiva do Aveni, Nunes e Cruz (2010), é o tipo de empreendedorismo que aponta para crescimento de conhecimento e de pesquisa. Para o *Public Sector Entrepreneurship*, segundo Stokes, Wilson e Mador (2010:102), “they take on many of the characteristics of corporate and social entrepreneurship. However they are owned by the state or general public and so have distinctive entrepreneurial characteristics and challenges”. Para o presente trabalho ressaltam-se os três tipos de empreendedorismo supramencionados que são recorrentes na literatura; e que, por sua vez, conduzem ao tipo de empreendedores.

1.3. Tipos de empreendedores

Quando falamos do empreendedor, etimologicamente de origem francesa, significa aquele que ingressa num mercado e está pronto assumir os riscos associados perante a sua constante incerteza (Cf. Morris, 1998; Dees, 1998; Stevenson, 1999; Dornelas, 2001; Barringer & Ireland, 2006; Sarkar, 2007; Burns, 2011). Para alguns autores, (Morris, 1998; Barringer & Ireland, 2006; Wickham, 2006), não existe um único protótipo do empreendedor, mas sim uma mistura diversificada e de origem diferente. Burns (2011) chama atenção para falta de uma definição universal do termo empreendedor. Vários estudos (e.g. Wickham, 2006; Sarkar, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Aveni, Nunes & Cruz, 2010; Stokes, Wilson & Mador, 2010), apontam como principais tipos de empreendedores, os seguintes: *Empreendedor*; *Intra-empreendedor*; *Empreendedor Social*.

O empreendedor é um título que é por vezes dado automaticamente para o gerente proprietário de um pequeno negócio (Stokes, Wilson & Mador, 2010). Segundo abordagem da OECD (1998:11), os empreendedores são “agents of change and growth in a market economy and they can act to accelerate the generation, dissemination and application of innovative ideas, in doing so, they not only ensure that efficient use is made of resources, but also expand the boundaries of economic activity”. Na perspectiva de Ferreira, Santos e Serra (2008:54) “ser empreendedor tem a ver com a transformação de sonhos em realidade, identificar oportunidades e convertê-las em ideias de negócios viáveis e realistas, e conseguir captar os recursos necessários para o empreendimento”.

Neste contexto, e entre os clássicos da teoria económica, como evidenciado por Sarkar (2007), já (Richard Cantillon em 1755,¹ citado por Sarkar, 2007:43) no seu enfoque económico, define empreendedor como “uma pessoa que paga um certo preço por um produto para o vender a um preço incerto com as decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial”. Também na abordagem de Adam Smith, no seu *Wealth of Nation*, os empreendedores são apresentados como “pessoas que reagem às alterações das economias, sendo agentes económicos que transformam a procura em oferta” (Smith 1773,² citado por Sarkar, 2007:43). Para o John Stuart Mill, o acto do empreendedorismo visa a criação da própria empresa, e o empreendedor, neste caso é “uma pessoa que toma riscos e decisões, gerindo recursos limitados para o lançamento de novos negócios” (Mill 1848,³ citado por Sarkar, 2007:43). Já na perspectiva do Schumpeter 1949, definia o empreendedor como “aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (Schumpeter 1949,⁴ citado por Dornelas, 2001:37). É de salientar que a destruição referida aqui é no sentido positivo, que visa a criação de algo inovador que satisfaz as necessidades de forma diferente.

Para Dornelas (2001:19), “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”. Percebe-se, nesta perspectiva que o empreendedor é um indivíduo com o objectivo

¹ *Essaisur la nature du commerce en général*, em 1755, por Richard Cantillon, citado por Sarkar, (2007:43).

² Adam Smith 1776, citado por Sarkar (2007:43).

³ John Stuart Mill 1848, citado por Sarkar (2007:43).

⁴ Joseph Schumpeter 1949, citado por Dornela, (2001:37).

e propósito singular, entusiasmado e em busca de reconhecimento, legado e oportunidade para criação de negócio de forma inovadora e assumindo riscos calculados. Para Aveni, Nunes e Cruz (2010), os *Intra-empreededores* são pessoas que se comprometem a criar e a inovar, dentro da própria organização. Normalmente são visionários e com propósito a transformar ideia em algo concreto e rentável para organização. Segundo a perspectiva do Sarkar (2007:49), os “Empreededores Sociais são indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações de larga escala”. Operam em contextos diversificados e não têm o lucro como objectivo principal, mas sim, em gerar mudanças sociais e em suprir as lacunas existem na sociedade.

Assim, os empreendedores sociais focalizam todas suas energias na prossecução dos objectivos que são essenciais e que efectivamente muda a realidade social em questão. Enquanto o empreendedor tradicional procurar o lucro, o empreendedor social visa a transformação social, são fortemente motivados a criar oportunidade para os mais necessitados. Para Yunus (2006:40), empreendedores sociais são a “new type of person, who is not interested in profit maximization. He is totally committed to make a difference to the world”. Com este propósito, fazer diferença não em maximizar o lucro, é o que distingue um empreendedor social do tradicional (Stokes, Wilson & Mador, 2010). O empreendedor social coloca ênfase no social, mais do que resultado comercial, enquanto o empreendedor tradicional, foca e prioriza o lucro.

Percebe-se que, tanto para um como para outro, a oportunidade e a inovação desempenham um papel crucial na criação de produtos, serviços ou em encontrar soluções de problemas para gerar a mudança. Na perspectiva de Burns (2011), os empreendedores usam:

innovation to exploit or create change and opportunity for the purpose of making profit. They do this by shifting economic resources from na área of lower productivity into na área of higher productivity and greater yield, accepting a high degree of risk and uncertainty in doing so (Burns, 2011:13).

Consensualmente constata-se que os empreendedores são pessoas com iniciativas e que estão prontas a correr riscos (Morris, 1998; Barringer & Ireland, 2006; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Burns, 2011), e em busca de oportunidades para sua captação e criação de valores (Dees, 1998) e servem de inovação para satisfazer as necessidades existentes. A inovação mais do que nunca desempenha um papel fundamental na promoção de qualquer que seja o tipo de empreendedorismo, além de que o próprio empreendedorismo requer uma ideia

inovadora, o ato, de forma cabal, é sustentado através do processo da inovação, assim a inovação passa a ser uma ferramenta de sucesso para o empreendedorismo.

1.4. Empreendedorismo e a inovação

Hoje o empreendedorismo enfrenta como o grande desafio o seu fomento sustentado com base em inovação. Falar do empreendedorismo hoje é falar de estratégia, relacionando o seu processo com a contribuição da inovação que, notoriamente, agrega uma vantagem competitiva para as empresas. Para Stokes, Wilson e Mador (2010:48), “the term innovation comes from the Latin *innovare* meaning to make something new. Modern-day understanding is the innovation is a process of turning ideas into new opportunities for value creation and putting these into widely used practice”. Assim, a inovação implica destruição e a construção, a partir de ideias e oportunidades, suprindo as necessidades de forma diferente para satisfazer o mercado. Inovar, no que tange ao empreendedorismo, ganha cada vez uma amplitude maior, no sentido de mobilizar o conhecimento, a experiência e as capacidades tecnológicas, necessárias para criar novos produtos, processos e serviços para satisfazer as necessidades.

No que relaciona a destruição e a construção, “Schumpeter talks of a processo of creative destruction where there is a constant search to create something new which simultaneously destroys the old rules and establishes new one – all driven by the search for new sources of profits” (Bessant & Tidd, 2011:11).

Durante a década de 1970, o saber convencional sobre a essência das mudanças tecnológicas foi modelada, em grande parte, pelas ideias de Schumpeter em 1942, (Acs, 2006; Burns, 2011). Ainda falando da inovação, para alguns autores (Livesay, 1982; Morris, 1998; Wickham, 2006; Sharma & Chrisman, 2007; Burns, 2011), nos seus trabalhos demonstram a relevância e a relação entre o empreendedorismo e a inovação na busca da captação de novas oportunidades. O empreendedorismo, sustentado com base em inovação, segundo Schumpeter, é o impulsor do sistema de economia de mercado, concebendo novos produtos ou fazendo melhorias em produtos, processos e tecnologias existentes, ingressando em novos mercados, arriscando-se em áreas novas.

O Joseph Schumpeter foi uma das figuras mais importantes nesta área da teoria económica, com muito trabalho publicado e reconhecido sobre o assunto, teve uma carreira distinta como

economista e serviu como ministro das Finanças no governo austríaco. Ele argumenta que, um empreendedor procura utilizar a inovação tecnológica tanto para novo produto, serviço ou um processo com o intuito de obter vantagem estratégica (Bessant & Tidd, 2011).

Segundo Bessant e Tidd (2011), o processo da inovação para mudança pode assumir muitas formas, mas pode ser reduzida em quatro dimensões a saber: a *inovação de produto* que implica a mudanças nos produtos e/ou serviços o qual uma organização oferta ao mercado; a *inovação de processo* implica a mudança nas formas como o processo é criado e entregue; a *inovação de posição*, que são as mudanças no contexto em que o produto e/ou serviços são introduzidos; e a *inovação de paradigma*, consiste em mudanças nos modelos mentais subjacentes ao que a organização faz;

Para alguns autores (Livesay 1982; Wickham, 2006; Burns, 2011), a inovação seria paradigma distintivo e apropriado do papel principal do empreendedor. Esta capacidade de inovar faz muita diferença, para Burns (2011:39) “the ability to spot opportunities and innovate are the most importante distinguishing features of entrepreneurs”. Adicionalmente, Sarkar subscreve esta perspectiva (2007), afirmando que:

a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes da inovação, as mudanças e os sintomas que indicam oportunidades para inovação com sucesso. E eles precisam de conceber e aplicar os princípios da inovação (Sarkar, 2007:34).

Nesta perspectiva, a inovação é vista como factor diferencial da competitividade num mercado concorrencial. No pensamento do Sarkar (2007), o espírito de empreendedorismo e inovação constitui uma necessidade primordial com vista ao crescimento económico. As empresas inovadoras adquirem vantagem competitiva, entretanto, quando existe fortalecimento e conjugação entre o empreendedorismo e a inovação, o sucesso seria, em termos de crescimento, facilmente alcançado.

Consequentemente, para o Wickham (2006), as empresas bem-sucedidas são geralmente as empresas com nível de inovação significativa. Ou sejam, as empresas que investem em inovação como factor diferencial para competitividade, tanto a nível de produto, serviço e/ou processo. Geralmente são empresas que têm a inovação como estratégia para competir num mercado concorrencial.

O uso do processo de inovação como estratégia, alerta Bessant e Tidd (2011), apesar da sua importância dentro de uma organização, não acontece simples e automaticamente, requer uma atitude empreendedora com uma mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, discernimento, dedicação e trabalho duro para tornar uma ideia em algo concreto.

Ficou evidente na literatura que, o processo de inovação numa organização não é algo fácil e simples, requer sempre uma ideia nova e sustentável tanto para o produto e/ou serviço para substituir a anterior e satisfazer as necessidades de forma como nunca tinha sido e há sempre um risco associado ao processo.

Para Bessant e Tidd (2011), no intuito de minimizar os riscos associado a este processo, convém, um empreendedor, saber gerir a actividade de inovação empreendedora com vista ao crescimento e ao sucesso, o que requer, saber reconhecer as oportunidades, captar os recursos necessários, desenvolver o empreendimento e criar o valor. O importante saber o que é preciso para gerir este processo de forma que se torne sucesso para a organização. Não se trate de fazer acontecer, mas sim como fazer acontecer tendo em conta ao contexto em que se está inserido, o que resume a capacidade de gerir todo o processo para alcança-lo.

Para gerir o processo de inovação, segundo Bessant e Tidd (2011) implica compreender e perceber as mensagens chaves de sucesso para gerir o processo de inovação, como e o que é preciso para criar as condições necessárias para que aconteçam tendo em conta ao propósito e a direcção traçada pela organização.

Gestão de inovação não é algo simples em que basta acreditar em ter uma boa ideia inicial, mas sim, é preciso ter em conta aos riscos associados, como afirma Bessant e Tidd (2011) “recognise that it is a moving target - managing innovation is about building a dynamic capability”. Para assim criar algo novo, a inovação, neste âmbito, é percebida como um processo que visa converter as ideias em práticas e em oportunidades para satisfazer ao mercado de forma diferente.

1.5. Empreendedorismo em Portugal

Ficou evidente que o processo do empreendedorismo impulsiona a criação do crescimento económico que por sua vez gera as mudanças sociais e económicas, e de forma geral gera o melhoramento para o próprio País. Para alguns autores há forte ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico (Morris, 1998; Ferreira, Santos & Serra, 2008). Percebe-se, na perspectiva do Morris (1998), que este processo conduz melhoria para o próprio País. O autor afirma, que:

in societies where the functional aspects of entrepreneurship are evident, material affluence leads to the satisfaction of lower-order needs. As a result, societal goals can be focused on the fulfilment of higher-order needs. In addition, confidence in the state of societal progress and security may improve as a result of entrepreneurial advancements. The end result is that human development is enhanced (Morris, 1998:122).

Promover o processo do empreendedorismo é apostar na criação de riqueza, e apostar na criação do emprego e no próprio desenvolvimento do País. O seu estímulo além de criar melhoria em todo o processo de desenvolvimento, cria a condição para percepção de oportunidades por parte dos empreendedores e em converter ideias em negócios; e em eliminar assim os obstáculos inerente ao acto do empreendedorismo. Segundo dados do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, que é um programa de pesquisa concebido em 1999, através de dez Países, numa perspectiva de harmonização dos dados sobre empreendedorismo (Burns, 2011; GEM, 2015), percebe-se que, em Portugal, a crise económica e financeira tem estimulado o processo de empreendedorismo, apesar de algumas dificuldades notórias.

Tendo em conta a crise económica e financeira vividas nos últimos tempo, numa abordagem comparativa, percebe-se que: i) enquanto em Espanha se apresentam níveis estáveis de actividades mais baixos do que os níveis de pré-crise e da média europeia; ii) relativamente no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, percebe-se uma grande diferença, comparativamente aos demais; principalmente, no que relaciona a participação, permanência, estabilidade e programas de apoio ao empreendedorismo.

Na tabela 1, é possível observar este desequilíbrio entre os quatro Países, tendo por base os dados do GEM, (2013:12).

Tabela 1. Indicadores de Negócios

Indicador chave	Os Países e os dados mais recentes			
	Estados Unidos	Reino Unido	Espanha	Portugal
TEA (Taxa Actividade Empreendedora)	13,8%	8,6%	5,5%	8,2%
Propriedade de Negócios fundadas	6,9%	6%	7,0%	7,7%
Oportunidades Percebidas	51%	37%	23%	20%
Capacidades Face as Oportunidades	53%	38%	48%	49%
Taxa de Intenção Empresarial	12%	8,5%	7,1%	13%
Medo do Fracasso	30%	43%	38%	40%

Fonte: Adaptado de GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, consultado em 20/06/2015. [http:// www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

Em 2013, no relatório de GEM (2013:12), “Portugal apresentava uma taxa de intenção empresarial de 13%, nas propriedades de negócios fundadas de 7,7%, nas oportunidades de percebidas 20%, nas capacidades face as oportunidades 49% e com 40% no medo do fracasso”. Percebe-se que, em Portugal, tanto a taxa de intenção empresarial, bem como a de medo do fracasso são relativamente elevadas comparativamente com os demais, o que de certa forma pode inibir a actividade do empreendedorismo no País. O GEM (2013:12), considera, ainda, que:

entre 8 e 9 adultos portugueses em cada 100 são empresários em início de carreira, de acordo com os resultados do GEM 2013 para o país. Desde 2012, o número aumentou apenas marginalmente, mas continua a representar um aumento dramático dos números de 2010, que foram medidos antes da implementação do programa de ajustamento económico e financeiro no país, patrocinado pelo Fundo Monetário Internacional, a União Europeia e a Banco Central Europeu (2013:12).

Em Portugal, apesar de existirem inúmeros programas, acções e iniciativas de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo, em diversas áreas específicas - apoio financeiro, formação, serviços profissionais, etc. O Instituto Nacional de Apoio às PME (IAPMEI) executa uma série de acções relevantes, como o FINICIA - programa que facilita o acesso ao financiamento, ou Empreender +, que ajuda os jovens a transformar ideias de negócio em

empresas viáveis (GEM, 2013). Ainda assim, são consideradas medidas de incentivos fracas, tendo em conta o resultado alcançado, estando aquém das expectativas.

Segundo GEM (2013), a crise económica e financeira vivida nos últimos tempos em Portugal, acoplada aos elevados níveis de desemprego, têm contribuído para o crescimento de culturas empreendedoras. Apesar da fraca contribuição do governo em incentivar esta medida, ainda, o mesmo relatório aponta, que em Portugal, a cultura empreendedora é mais notória nos indivíduos do sexo masculino do que feminino; e, ambos são movidos pela busca de oportunidade.

Para o GEM (2013), os factores facilitadores do empreendedorismo, em Portugal, residem em infra-estruturas físicas e profissionais competentes, ambos provenientes de uma economia baseada em serviços. Como barreiras, o relatório apontam os obstáculos institucionais, a falta de culturas empreendedoras, questões sociais, as crises económicas e financeiras, continuam a criar entraves ao desenvolvimento do empreendedorismo. Relacionado com as barreiras, existe um grande cepticismo no que tange a concretização do processo do empreendedorismo, ainda associada à dificuldade financeira das *Start up*, as quais se encontram na sua fase embrionária.

Para propensão futura, segundo o GEM (2013), Portugal ainda ostenta uma baixa taxa total de início de Actividade Empreendedora (TEA); precisando manter a sua economia forte, virada ao mercado e orientada para a inovação, para assim reunir as condições indispensáveis para a promoção e o desenvolvimento do empreendedorismo. Deve, ainda, continuar apostar nos desafios estruturais que o País defronta. Desafio este relacionado com a educação, remoção das barreiras culturais, sociais, políticas e burocráticas que criam os entraves ao processo de promoção e o desenvolvimento do empreendedorismo.

Fica evidente a estreita ligação entre o empreendedorismo e o crescimento económico. Na própria abordagem do GEM, existe uma relação de causa e o efeito entre nível de actividade de empreendedorismo e o crescimento económico (Ferreira, Santos & Serra, 2008; Burns, 2011). Na abordagem do GEM,⁵ quanto maior for nível de actividade de empreendedorismo num país, maior será o crescimento económico. Para que tal se verifique, é necessário que haja uma sintonia entre a demografia, a educação, infra-estrutura económica e a própria cultura (Burns, 2011).

⁵ GEM (2001) Executive Report, citado por Burns, 2011:25.

Segundo esta abordagem, Portugal precisa continuar investir em nível de educação, nas infra-estruturas económicas, e na mudança de cultura para promoção do processo de empreendedorismo de forma mais eficaz e eficiente. Além destes investimentos, sendo que o País enfrenta problemas relacionados com as barreiras que estrangulam o processo do empreendedorismo impedindo o de desenvolver-se, interessante seria concentrar os recursos a remover as barreiras culturais, económicas, financeiras e sociais.

No que concerne ao empreendedorismo social, a nível da UE e dos países europeus em geral, existe evidência generalizada da existência de empresas e organizações sociais; este fenómeno reflecte mudanças na forma como a política de coesão e de integração social são pensadas e tidas em consideração (Hulgard & Spear, 2006). Estas mudanças foram identificadas em numerosa publicação realçando a importância do empreendedorismo social face ao contexto em que o mundo se encontra, isto é falando de pobreza, da exclusão social, etc.

Em Portugal este cenário, para autor como Casaqui (2014) existe uma ausência de colaboração do estado, que em contrapartida é compensado através de sociedade civil que tenta impulsionar o processo do empreendedorismo. Já na perspectiva da Quintão (2011), representa uma forma para conseguir o emprego e a sua promoção. País como Portugal, tem beneficiado dos apoios que são direccionados através de fundo Europeia de incentivo ao processo do empreendedorismo (ForumAMP, 2016)

1.6. Empreendedorismo social

Actualmente assiste-se a uma propagação do termo empreendedorismo na perspectiva social. Esta tem ganhado repercussão e relevo como um modelo de negócio sustentável que pode gerar mudanças na forma de viver das pessoas; criando valor social, económico, tornando o serviço público mais efectivo, e impulsionando o desenvolvimento no mundo. O empreendedorismo social tem-se destacado bastante como modelo de desenvolvimento sustentável.

Para (Hulgard & Spear, 2006; Quintão, 2011), teve o início a partir de meados da década de 1980, e para Nicholls (2006:8), o maior relevo aconteceu a partir do ano 1993, após a sua introdução no sistema de ensino de *Harvard Business School*; “over last ten years, a number of dedicated teaching and research centres in social entrepreneurship have been set up to

universities in North America and Europe, starting with the Initiative on Social Enterprise at Harvard Business School in 1993”. Para autores como Dees (1998), o termo pode ser novo mas o fenómeno não é algo novo. Esta procura para uma mudança social, tendo em conta ao mundo globalizado, o contexto económico, isto é, falando das falhas do mercado, crise económica e social, especificamente a pobreza, falta de assistência relacionada com saúde e educação. De modo geral, a crise em que o mundo se encontra, e toda essa mudança social, para fazer frente aos problemas, foi impulsionada para o surgimento de um novo paradigma de negócio (Nicholls, 2006). Tendo em conta este fenómeno social emergente e a própria procura para uma mudança social, o empreendedorismo social é entendido como uma poderosa ferramenta para gerar mudanças na economia nacional e internacional (Yunus, 2006).

Para alguns autores (Hulgard & Spear, 2006; Bessant & Tidd, 2011), este modelo de negócio pode se distinguir com os demais modelos através da sua forma e a capacidade em combinar os interesses sociais com as práticas de negócios. Nesta perspectiva, Alter (2006:205) assegura que:

the Hallmark of social entrepreneurship is its ability to combine social interests with business practices to effect social change. Its hybrid world-part business-part social-has spawned a new breed of practitioner, the social entrepreneur, as well as a new brand of organization, the revenue earning social enterprise. Traditionally people think of not-for-profits as being responsible for creating social value and for-profits for creating economic value; social entrepreneurship bring these dichotomies together, marrying social interest and market mechanisms to create both social and economic value with a new type of institution (Alter, 2006:205).

O empreendedorismo social é impulsionado por duas grandes forças: i) uma reside no desejo de gerar a mudança social através de soluções e organizações inovadoras; e, ii) outra reside na sustentabilidade do seu funcionamento e serviço prestado.

Para o Nicholls (2006:7), há uma complexidade na definição do empreendedorismo social, “defining what social entrepreneurship is, and what its conceptual boundaries are, is not an easy task (...) in part because the concept is inherently complex, and in part because the literature in the area is so new that little consensus has emerged on the topic”.

O trabalho de Smith e Stevens (2010:577), partilha dessa falta de consenso na definição do termo do empreendedorismo social. Segundo autores, “the field of social entrepreneurship has yet to reach a consensus definition”. Apesar de falta de consenso em encontrar uma

definição mais ajustada do termo, como elemento marcante, o empreendedorismo social ou organizações sociais tem como centro primordial da sua actividade, a criação de valor social e desenvolver soluções de forma inovadora para problema social. É com base nessa perspectiva que as demais organizações sociais buscam de forma diferencial e sustentável satisfazer as necessidades do mercado em que estão inseridas.

O empreendedorismo social é uma abordagem, segundo Santos (2012), que parece bem adequada para abordar alguns dos problemas mais prementes na sociedade e promover o crescimento económico. De seguida, através do quadro 2 e 3, apresenta-se a síntese sobre a definição do empreendedorismo social na perspectiva de vários autores.

Quadro 2. Definição do empreendedorismo social

Empreendedorismo social	Referências
É uma expressão frequente usada no nosso tempo que condiz com a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, a inovação e a determinação.	Dees, (1998:1)
Um novo paradigma de intervenção social, pois apresenta um novo olhar e leitura da relação e integração entre os vários atores e segmentos da sociedade.	Oliveira, (2004:16)
São agente de mudanças disruptivas que operam em sectores sociais e com estratégias diversificadas e dinâmicas contrariamente das empresas convencionais.	Nicholls, (2006:10)
O empreendedorismo social é sobre como viver uma vida de forma convincente, envolvida directamente e que integra visão e impacto.	Yunus, (2006:72)
O empreendedorismo social distingue-se do empreendedorismo convencional por operar nos domínios sociais e sem fins lucrativos, constrói e busca por uma solução inovadora para os problemas sociais.	Hulgard e Spear, (2006:86)
É a força regeneradora da comunidade e da sociedade em geral que apresentam soluções inovadoras e sustentáveis para problemas de cariz sociais.	Sarkar, (2007:49)
O empreendedorismo social abrange as actividades e processos realizados com intuito de, explorar e captar as oportunidades a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações já existentes de forma inovadora.	Zahra, Gedajlovic, Neubaum e Shulman, (2009:522)

Quadro 3. Definição do empreendedorismo social

Empreendedorismo social	Referências
O empreendedorismo social agrega valor para os indivíduos e para a sociedade em diferentes formas, começando por desenvolver a sua confiança pessoal, auto-estima, etc.	Stokes, Wilson e Mador, (2010:99)
O empreendedorismo social como sendo actividades inovadoras e eficazes que se concentram estrategicamente em resolver falhas social de mercado e criando oportunidades que visa adicionar valor social sistematicamente, usando uma variedade de formatos organizacionais para maximizar o impacto social e trazer a mudança.	Smith e Stevens (2010:577)
O empreendedorismo social é conhecido como a paixão para mudar as coisas, não podem ser em torno de criar valor comercial, mas sim na melhoria das condições ou permitindo a mudança na esfera social de forma mais ampla ou nas direcções de sustentabilidade ambiental.	Bessant e Tidd, (2011:11)
Empreendedorismo social erguer-se como novo modelo de organização que desenvolvem serviços e actividades, como resposta a situações diversas e principalmente de carácter social.	Quintão, (2011:11)
O empreendedorismo social é um processo de inovação em economia que acontece em diferentes contexto institucional, baseado na criação de valor social, com regras e lógicas próprias.	Santos, (2012:350)
O empreendedorismo social emerge como perspectiva para aliar a prática de negócios, com a devida profissionalização de seus colaboradores, com a dedicação a uma causa social, que será o mote para a retórica da renúncia às benesses do capitalismo e suas recompensas individuais, para a recompensa na realização de algo que inclui a resolução ou a amenização de um problema social, que considera o outro na perspectiva de sucesso pessoal.	Casaqui, (2014:71)

Cada vez mais, se assiste, de forma diversificada, o nascimento de organizações e/ou empresas sociais, com objectivo de gerar mudanças sociais que visem ao desenvolvimento social e sustentável.

Nesse âmbito, na perspectiva de (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009:522-526; Smith & Stevens 2010:578-581), o empreendedorismo social assume-se, em diversos tipos, de acordo com o contexto geográfico, entre quais: i) *Social Bricoleur*, desenhado por Hayek's (1945), fundado e com foco em problemas locais como fonte de oportunidade e no intuito de concentrar os recursos escassos, satisfazer as necessidades e obter o sucesso; ii) *Social Constructionists*, segundo perspectiva de Kirzner (1997), com foco na identificação e preenchimento de falhas no mercado social de forma mais ampla. Acreditam que o mesmo problema e solução pode ser encontrado e aplicados em contextos diferentes. iii) *Social*

Engineers, modelado com base na visão de destruição criativa de Schumpeter (1942). Centra-se na desconstrução e reconstrução, ou seja, na implementação de empreendimentos sociais que visam dar respostas e substituir as então respostas apresentadas, buscam alcançar grandes objectivos sociais.

Independente do tipo de empreendedorismo, os empreendedores sociais desenvolvem uma nova forma de intervenção (Dees, 1998), e são movidos por uma obrigação ética e desejo de mudar a comunidade e a sociedade com paixão, criar e liderar empreendimentos sociais (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009).

Em Portugal, esta busca pela mudança tem levado grande crescimento de organizações empreendedoras e dos empreendedores sociais hoje, o qual foi impulsionado logo após a entrada na União Europeia, mas nos últimos 30 a 40 anos tem assistido um progresso significativa deste sector e com início no século XIX (Quintão, 2011).

Ainda com o crescimento deste sector, na perspectiva de Casaqui (2014), o empreendedorismo social no contexto português coabita com o aparecimento de crises e falta de emprego, o que de certa forma, para alguns, torna o processo como meio para promoção do emprego, isto é, ver o empreendedorismo como meio para inserção no mercado. Além de barreiras e obstáculos associados ao processo do empreendedorismo em Portugal, várias iniciativas tem surgido, de carácter público e privado, com o propósito de gerar mudança e impacto social positivo e satisfazer assim as necessidades não satisfeitas, começando por:

Ideias de Origem Portuguesa, da Fundação *Calouste Gulbenkian* que promove projectos e soluções inovadoras de cariz sócias com várias candidaturas e ideias (Ideiaspt, 2016);

Portugal Inovação Social, Criada em 2015 de acordo com acção do governo, no âmbito de políticas Europeias nasce Portugal2020 que tem como objectivo impulsionar o ecossistema de inovação e empreendedorismo social em Portugal e ao mesmo criar um mercado de investimento social (FomumAMP2020, 2016);

IES-Social Business School, um centro de investigação em empreendedorismo social com o objectivo de promover a inovação, investimento e negócios sociais que geram impacto na sociedade e na economia (IES-SBS, 2016);

Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social - MIES, um projecto de investigação que mapeia as iniciativas de elevado potencial em empreendedorismo social no Norte, Alentejo e Centro do país, conta com mais de 4200 iniciativas referenciadas, 440 estudadas de forma aprofundada e com 134 iniciativas seleccionadas (MIES, 2016);

Agência de Empreendedores Sociais - SEA, Criado em 2007 por um grupo de empreendedores sociais que visa desenvolver e implementar projectos que contribuam para desenvolvimento sustentável (SEA, 2016);

Ashoka Portugal, com mais de 3000 empreendedores sociais e líderes, tem como objectivo apoiar os empreendedores sociais (Ashoka, 2016);

Laboratório de Investimento Social - LIS, que promove investimento social que gera impacto social, através de capacitação e estudo de viabilidade (LIS, 2016);

Maioria das iniciativas mencionadas centra-se na promoção do empreendedor e do empreendedorismo social, nas suas variadas formas: desde a viabilização do projecto à promoção e a qualificação do empreendedor; e, do próprio carácter e perfil no sentido de conjugar este ao sucesso nas suas actividades e que venha promover um impacto desejado de forma sustentável junto da comunidade em que está inserida.

1.7. Perfil e competência de empreendedor

Actualmente, é possível evidenciar na literatura, a existência de duas perspectivas: i) os empreendedores podem ser inatos, existindo uma predisposição para se ser empreendedor; e, ii) além destes empreendedores natos, no processo do empreendedorismo, existe algo passível de ser transmitido e compreendido por qualquer pessoa, podendo assim, aprender-se a ser empreendedor. Nestes cenários, o sucesso do processo empreendedor (2001:38), segundo Dornelas, “é decorrente de uma gama de factores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor, e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento”.

Segundo abordagem de perspectiva da personalidade, certos indivíduos possuem uma gama distinta de características de personalidade que são, suficientemente, estáveis e duradouras para predispor-los a actividade de empreendedorismo (Stokes, Wilson & Mador, 2010). A este conjunto de características, a literatura designa também por competências.

Segundo autores (Ceitil, 2006:41-43; Ceitil, 2010:24), existe quatro abordagens sobre as competências, numa óptica de desenvolvimento; entre as quais: i) *as competências como atribuições*; ii) *as competências como qualificação*; iii) *as competências como traços ou características pessoais*; e, iv) *as competências como comportamento ou acções*. Na

primeira e na segunda abordagem, a competência é vista como componente externo a pessoa e explicada como atributos.

Nas perspectivas de abordagem de atribuições, de forma específica, as competências, manifestamente, apresentam-se como as atribuições que uma dada pessoa pode ou necessita usar, durante o exercício de uma dada função ou responsabilidade, a mesma pode ser, ou não demonstrada no seu desempenho, assim sendo, é considerada de algo externo à pessoa, e ligado a um dado papel organizacional ou social dessa mesma pessoa. Na segunda abordagem, a competência é considerada como saberes ou domínios integrados de habilidade técnicas que os indivíduos poderão adquirir por intermédio de formação.

Na terceira abordagem (Ceitil, 2006:41-43; Ceitil, 2010:27-32), a competência é julgada como, são características intrapessoais e são explicadas como capacidades. Esta abordagem, segue a mesma visão da abordagem de competência desenvolvida por David McClelland, que os indivíduos apresentavam umas características pessoas integradas de desempenho que, os diferenciava dos outros, as quais são assinaladas, na abordagem do David McClelland, de competências. Na perspectiva do Ceitil, “estas, podem ser, um motivo, um traço, uma habilidade, aspectos do auto imagem ou do papel social, ou ainda um corpo de conhecimentos que a pessoa utiliza” (Ceitil, 2006:43). Já na perspectiva da quarta abordagem, a competência, só se verifica quando é evidenciada em comportamento e em acção.

A competência é um atributo inerente ao indivíduo que advém da *efectiva performance* na execução de uma tarefa. Segundo Ceitil (2006:51), “entendida como substantivo e não como adjetivo, é a acção concreta que cada pessoa realiza e que adiciona valor a qualquer resultado requerido, num contexto determinado”. Para o autor Ceicil (2006), a competência está ligada, aos *factores pessoais*, como as particularidades distintivas dos indivíduos, as suas essências, os seus valores, os seus desígnios, e os habilitas para o exercício de uma dada tarefa, num dado contexto; e, aos *factores de suportes*, que são condicionantes externos ao indivíduo que o obstaculiza ou não durante o exercício da competência.

A competência empreendedora foi pela primeira vez estudada através da Universidade de *Harvard*, pelo David McClelland em 1961, através do seu estudo sobre a teoria de motivação psicológica: no intento para uma compreensão sobre o processo do empreendedorismo e das características que o compõem o empreendedor (Paulino & Rossi, 2003; Ceitil, 2006), a mesma terminologia pode ser aplicada. Para teoria de motivação psicológica, os indivíduos

são conduzidos por três necessidades, entre as quais: *realização*, *afiliação* e *poder*. No que relaciona a necessidade de *realização*, sendo a primeira reconhecida entre os empreendedores bem-sucedidos, como necessidade estimuladora para que o indivíduo inicie o processo de criação de um negócio. Com a existência desta necessidade, a pessoa procura a mudança, tenta ultrapassar e vencer os limites com a realização de acção eficazes, o que se traduz numa realização pessoal e aumenta auto-estima da própria pessoa. Na necessidade de *afiliação*, esta característica só se apresenta quando o indivíduo busca criar, preservar ou refazer correspondências emocionais de forma positivas com outros indivíduos. No que tange à necessidade de *poder*, segundo a mesma abordagem, é assinalada com existência da intenção em usar poder sobre os outros. São estas necessidades que compõem o perfil do empreendedor.

Para alguns autores (Paulino & Rossi, 2003; Moraes, Hashimoto & Albertini, 2013; Rocha & Freitas, 2014), actualmente o estudo sobre perfil empreendedor tem ganhado relevância, no âmbito da academia, com vista a nomear as características, presentes no processo de empreendedorismo e do próprio empreendedor; e, também como distinção clara entre os empreendedores.

Na concepção de Paulino e Rossi (2003), o interesse em compreender mais amplamente as características e o perfil do empreendedor; e, as circunstâncias benéficas para a sua evolução devem continuar fazer parte das investigações, com o objectivo a encontrar mais explicações sobre o fenómeno. Vários estudos têm surgido ultimamente no intento a nomear as características que são importantes face ao processo do empreendedorismo. Para Moraes, Hashimoto e Albertini (2013), “isso se deve à sua importância como processo que possibilita o desenvolvimento de negócios e empreendimentos”. O perfil do empreendedor tem assumido grande relevância principalmente no que relaciona aos traços e características, que são essenciais ao processo do empreendedorismo.

Para Ferreira, Santos e Serra (2008), não existe um único perfil empreendedor que engloba todas as particularidades do empreendedor de êxito. Estes autores apontam as dez características mais referenciadas ao perfil dos empreendedores bem-sucedidos, e compartilhadas entre si, conforme se consta no quadro 4. Para outros autores (e.g. Barringer & Ireland, 2006; Ferreira, Santos & Serra, 2008), o acto do empreendedorismo é acessível a todos, susceptível de ser ensinado e aprendido. Barringer e Ireland (2006), apontam como característica essencial para se ser empreendedor: a orientação para o sucesso, que é a paixão no negócio.

Na perspectiva de Dornelas (2001:21), essas características especiais consistem em ser:

visionária, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreende, são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem, não contentam em ser mais uma na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (Dornelas, 2001:21).

Para Moraes, Hashimoto e Albertini (2013), pode existir predomínios de uma característica empreendedora sobre uma outra característica. A seguir são apresentadas diferentes perspectivas da característica e perfil do empreendedor, nomeadas na literatura. O quadro 4, apresenta, as características dos empreendedores segundo vários autores.

Quadro 4. Características dos empreendedores

Perfil e competência de empreendedor	Referências
Altamente motivado, <i>Locus</i> controlo interno, Assunção de riscos calculado, Tolerância de ambiguidade, Persistência/Perseverança/Tenacidade, Independência, Autoconfiança, Dedicção/Forte ética de trabalho, Habilidades organizacionais, Oportunista, Adaptabilidade/Versatilidade, Iniciativa, Agilidade, Criatividade, Perspicácia, Assertividade e Persuasão.	Morris, (1998:78)
São Visionários, Sabem tomar decisões, São indivíduos que fazem a diferença, Sabem explorar ao máximo as oportunidades, São determinados e dinâmicos, são dedicados, São optimistas e apaixonados pelo que fazem, São independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, São líderes e formadores de equipas, São bem relacionados (<i>networking</i>), são organizados, Planejam, Possuem conhecimento, Assumem riscos calculados, Criam valor para a sociedade.	Dornelas, (2001:31-39)
Visão de futuro, Criatividade, Confiança, Ética, Planejar estrategicamente, Não ter medo de errar, Elaborar acções inovadoras, Transparência.	Oliveira, (2003:396)
Motivado, Realizado, Atenta às oportunidades, Criativo, Decisivo, Energético, <i>Locus</i> de controlo interno, Assunção de risco moderado, Persistente, relacionado, Persuasivo, Promotor, Captador de Recursos, Auto- confiante, Auto-iniciativa, Forte ética de trabalho, Tenacidade, Tolerância de ambiguidade, visionário.	Barringer e Ireland, (2006:12)
Além de partilharem de muitas e outras qualidades, são geralmente persistentes e ambiciosos.	Sarkar, (2007:49)
Necessidade de ser independente e realizar, atingir resultados, Assunção de riscos moderados, Autoconfiança, Assunção de responsabilidade, Capacidade de trabalho e energia, Competências em relação humanas, Criatividade e inovação, Dedicção à empresa, Persistência apesar do fracasso, Inteligência na execução.	Ferreira, Santos e Serra (2008:54-55)
Auto-eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.	Schmidt e Bohnenberger, (2009:454)
Realização, <i>Locus</i> de controlo interno, Assunção de riscos e Auto-eficácia.	Stokes, Wilson e Mador, (2010:16)
São apaixonados em procurar e em identificar a forma de lucrar com as mudanças e rupturas, Buscam oportunidades com disciplina e foco em um número limitado de projectos, Se concentram em acção e execução, em vez de ficar em análise sem fim, Envolvem e dinamizam redes de relações, explorando a experiência e os recursos dos outros, ao mesmo tempo ajudar os outros a alcançar seus próprios objectivos.	Bessant e Tidd, (2011:158)
Auto eficaz, Assume riscos, Planejador, Detecta oportunidades, Persistente, Sociável, Inovador e Líder.	Moraes, Hashimoto e Albertini, (2013)

De acordo com a informação dos quadros anteriores, percebe-se que um empreendedor, além de outras características, é uma pessoa com sentido de responsabilidade face ao seu empreendimento e/ou projecto; tendo uma elevada capacidade de diligência, e usando a comunicação eficaz como ferramenta para uma gestão de qualidade. Zela para obtenção de qualidade em tudo o que faz. Para tal, recorre à monitorização constante, ainda que com delegação de responsabilidade. Gosta de planear as suas actividades; sendo uma pessoa bem informada e com atenção virada ao mercado, no intuito de percepção das oportunidades. É, também, uma pessoa leal aos parceiros.

Segundo Stokes, Wilson e Mador (2010), a única diferença que existe entre um empreendedor social e convencional, são os objectivos que os norteiam: que reside na forma de maximizar ou não a riqueza. Para Dees (1998), a diferença reside na sua missão da sociedade, criada como sendo a maior diferença entre os dois. Já na perspectiva de Casaqui, (2014), existem poucas diferenças, partilhando, em grande parte, as mesmas características. Para Wickham (2006), no que concerne às características individuais do empreendedor social, o autor menciona sete características distintivas entre um empreendedor clássico e um empreendedor social. Entre elas apontam-se, a motivação pessoal, o sector de actividade, o tipo de organização criada, as estratégias adoptadas, a definição e a relação com *Stakeholders*, a forma de interacção com ambiente social, e a reflexão ética.

Um empreendedor social procura: i) maximizar o valor social, em vez de maximizar a riqueza; ii) trabalhar nas organizações que não têm o lucro como propósito principal do negócio; iii) criar o tipo de organização não tradicional onde existe partilha e sistemas de igualdade social; e, iv) ter como estratégia de negócio a criação de valor social; v) há uma ligação directa; vi) tendo uma interacção social ampla; vii) altruísta ao custo do próprio interesse.

Enquanto Oliveira (2003), divide as características do empreendedor social em quatro factores, conforme consta no quadro 5. Aqui percebe-se, que há uma grande similaridade entre as características do empreendedor social e o empreendedor convencional, não obstante, havendo as pequenas diferenças.

Quadro 5. Perfil do Empreendedor Social

Factores	Perfil
Conhecimento	Que implica saber aproveitar as oportunidades, ter competência de gestão, ser pragmático responsável, saber trabalhar com gestão para resolver problemas sociais
Habilidade	Que requer ter a visão clara, ter iniciativa, ser equilibrado, participação, saber trabalhar em equipa, saber negociar, saber pensar e agir estrategicamente, ser perceptivos e atento aos detalhes, ser ágil, ser criativo, ser crítico, ser flexível, ser focado, ser habilidoso, ser inovador, ser inteligente, ser objectivo
Competências	Ser visionário, ter senso de responsabilidade, ter senso de solidariedade, ter senso com os problemas sociais, ser persistente, ser consciente, ser competente, saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas, saber correr riscos calculado, saber integrar vários atores em torno dos mesmos objectivos, saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos sectores da sociedade, saber improvisar, ser líder
Posturas	Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, ser determinado, ser engajado, ser comprometido e leal, ser ético, ser profissional, ser transparente, ser apaixonado pelo que faz

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003:413-414).

Na perspectiva de alguns autores (Dees 1998; Yunus 2006), o empreendedor social, apresenta o carácter de pessoa que busca estimular melhores condições e gerar as mudanças nas outras pessoas.

Para Ferreira, Santos e Serra (2008), além de um empreendedor apresentar habilitações académicas e profissionais, é uma pessoa comum com traços psicológicos e emocionais percebidos. Entretanto, pode ser qualquer um, desde um simples desempregado a um especialista, tanto homem como a mulher. Não obstante, as características particulares como ser chefia; as motivacionais e comportamentais são também comuns aos empreendedores. Estes podem, desde logo, mostrar a predisposição ao processo de empreendedorismo.

Destas características particulares, segundo Dornelas (2001:30), existem outras características suplementares que são particulares “para empreendedores de sucesso, como o caso dos atributos pessoais, somando às características sociológicas e ambientais”, que impulsionam ao nascimento de uma nova empresa e ao sucesso do empreendedor. Para além das características pessoais, o autor aponta duas habilidades requeridas para um empreendedor de acordo com áreas (2001:39), a saber: *técnicas* e *gestão*.

No que relacionas as habilidades técnicas para um empreendedor, “implica saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar as informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *know-how* técnico na sua área de atuação”. Relativamente as habilidades de gestão, abrange as áreas requeridas para criação e gestão de novo empreendimento, como “marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador”.

Para Paulino e Rossi (2003), existe vários estudos sobre perfil do empreendedor e nos atributos relevante que os mesmos apresentam como sendo condição decisiva para o seu sucesso. Estes autores, ainda ressaltam a importância de abrir amplitude na compreensão para um entendimento mais cabal, não focando unicamente nos traços e atributos de personalidade dos empreendedores bem-sucedidos. O quadro 6, 7, e 8, apresentam as características mais comuns aos empreendedores, e as suas principais definições.

Quadro 6. Características do empreendedor e suas definições

Características	Definição e referência
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de ser independente 	Ser senhor do próprio destino, circunscrever o próprio passo, traçar o próprio percurso, ser o próprio chefe e criar emprego (Dornelas, 2001; Ferreira, Santos & Serra, 2008).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assunção de riscos moderados 	Aquele que assume o risco, mas não em excesso ou inúteis. Examina o risco bem e atenta aos proveitos e perdas potenciais, assim como os obstáculos que talvez vão aparecer, aceita os desafios de forma calculado e que consiga gerenciar o mesmo tirando os melhores proveitos (Dornelas, 2001; Ferreira, Santos & Serra, 2008).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconfiança 	Quem tem crença em si próprio e tem firmeza na sua habilidade para alcançar os objectivos preconizados. Acredita nas suas habilidades para ultrapassar obstáculos e ser bem-sucedido onde os outros falham (Ferreira, Santos & Serra, 2008).

Quadro 7. Características do empreendedor e suas definições

Características	Definição
▪ Apaixonado	Quem gosta e adora o trabalho que faz e usa o mesmo amor e paixão para o sustentar, animar e o manter autodeterminado face ao seu objectivo (Dornelas, 2001). Executa de forma árdua e contínua as suas tarefas e com paixão pelo empreendimento e a dedica aos seus colaboradores (Ferreira, Santos & Serra, 2008)
▪ Visionário	A pessoa que pretende estabelecer um novo empreendimento de sucesso dentro da empresa também deve ser um líder visionário - uma pessoa que sonha grande sonho (Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).
▪ Liderança e a iniciativa	Indivíduo que tem entendimento da liderança e toma a frente na prossecução dos seus objectivos, que é respeitado e adorado por seus colegas e/ou funcionários e sabe valorizar, estimular e recompensar os mesmos e formando um time em torno de si (Dornelas, 2001).
▪ Resolver problemas sociais	Quem possui a capacidade de transformar qualquer coisa difícil e/ou ideia abstracta em coisa concreta e que funciona, transformando uma realidade (Dornelas, 2001).
▪ Ética	Pressupõe executar as actividades e tomar acções adequadas em vez de optar por acções e atitudes incorrectas, de modo a ser honesta, amparar e proteger a comunidade onde está inserida de forma que possa evoluir (Oliveira, 2003).
▪ Criatividade	Traduz-se em medrar novos modelos tanto para os produtos, serviços e processos (Ferreira, Santos & Serra, 2008).
▪ Ideias inovadora	Exterioriza-se na forma de produto, serviço e/ou criar melhorias nos processos com objectivo de criar um novo modelo de negócio (Sarkar, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008). Recorre-se da inovação, aprendizagem e adaptação, estar disponível e agir sem limitação no que relaciona aos recursos e ser transparente (Dees, 1998).
▪ Captação de oportunidade	Desempenha papel principal, promover a mudança social na sociedade através da sua missão, na busca e na captação de oportunidades de forma constante (Dees, 1998). Quem é um excelente reconhecedor de oportunidade, curioso e atento as informações, pois tem a consciência que suas oportunidades prosperam com o aumento do seu conhecimento, com objectivo a satisfazer um nicho de mercado por explorar (Dornelas, 2001).
▪ Criação do bem-estar social	Considera-se característica do tipo de pessoa que promove melhor condição de vida para outras pessoas sem que no entanto preocupasse em maximizar a riqueza, e o seu foco reside em negócios que promovem bem-estar social aos outros (Yunus, 2006). Aproveita seu capital intelectual para produzir valor para a comunidade, com a criação de emprego, impulsionando a economia, inovando e usar a criatividade como ferramenta em busca de alternativas para proporcionar melhores condições de vida as pessoas (Dornelas, 2001).

Quadro 8. Características do empreendedor e suas definições

Características	Definição
▪ Persistência e determinação	Quem realiza suas actividades com empenho. Derruba as dificuldades, supera as barreiras com determinação de fazer acontecer (Dornelas, 2001; Ferreira, Santos & Serra, 2008). Qualquer novo empreendimento, sujeitam-se a frustração e obstáculos. Só através da persistência o novo empreendimento pode ser bem-sucedido (Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).
▪ Trabalhar em equipa	Quem tem a consciência de que dependem da colaboração de seus colegas, equipas de trabalhos aptas e sabe e procura pelos mesmos (Dornelas, 2001; Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).
▪ Motivação	Utilizar energia e firmeza sobre determinada acção para alcançar os objectivos preconizados e gerar um novo empreendimento (Oliveira, 2003).

O empreendedor tem como a característica, ser uma pessoa autónoma, persistente, trabalha com metas e gosta de atingir os resultados, corre os riscos de forma consciente com o propósito de maximizar o ganho, confiante, energético, capaz, gosta dos desafios, responsáveis, disciplinado e gosta de apreender, é uma pessoa criativa, inovadora, apaixonado, dedicado, com forte crença e é um bom parceiro e líder.

O processo de empreendedorismo e o empreender é acessível a todos, e possível de ser aprendido; apesar de existirem características que predisõem um indivíduo ao empreendedorismo. Na perspectiva de Rochas e Freitas (2014), apesar de ser possível aprender o processo de empreendedorismo, existem algumas características que são susceptíveis de serem aprendidas, e outras não. No entanto, aquando no ensino e na aprendizagem, convém verificar a necessidade de fazer uma ligação entre plano de ensino e metodologia pedagógica tendo em conta ao contexto de formação para que a mesma têm um impacto favorável.

Para Dornelas (2001), a iniciativa de formação dos empreendedores ganha, cada vez mais, grande repercussão e prioridade, a nível das iniciativas locais e governamentais; tanto nas escolas, universidades, por intermédio de concepção de cursos e disciplinas exclusivas do empreendedorismo. Tudo isso vem realçando a importância e a repercussão sobre o tema empreendedorismo na actualidade, de um modo geral; e, sobretudo no que relaciona as características que são essenciais aos empreendedores.

Em geral os empreendedores apresentam uma série de características diversificadas. Isto é, falando dos empreendedores sociais e dos empreendedores tradicionais, são distinguidos

através dos objectivos que os norteiam; e o processo em si, além de exigir a criatividade, é acessível a todos.

De seguida apresenta-se o modelo de análise que orientou a realização deste trabalho. Este contempla a pergunta de partida e a problemática de investigação, as dimensões, as variáveis e a respectiva operacionalização.

2. MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise que norteou a realização do presente trabalho, no seu todo, foi construído com as etapas e procedimentos traçados por Quivy e Campenhoudt (2008), integrando sete fases, conforme descritas através da figura 2.

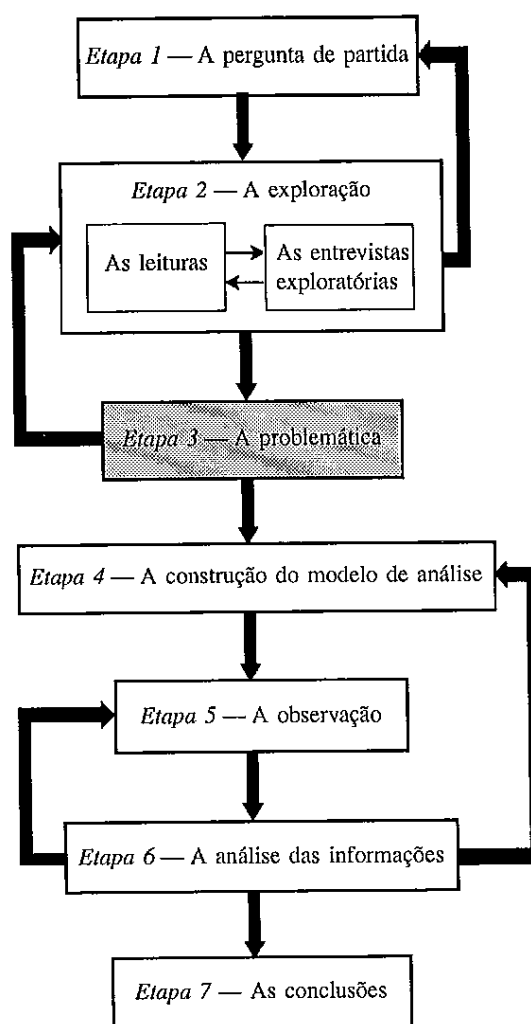


Figura 2. As etapas do procedimento

Fonte: Quivy e Campenhoudt (2008:87-88).

De acordo com o modelo de análise proposto, a sua terceira fase consiste, especificamente, em traçar o problema de investigação que norteou todo o processo em si, e ao mesmo tempo, circunscreve a área estudada.

2.1. O problema de investigação

Um processo de investigação científica procura “dar respostas aos problemas relevantes que o homem se coloca e fazer descobertas significativas que aumentam sua bagagem de conhecimento” (Soriano, 2004:24). Este processo de colocar e dar uma resposta requer atempadamente a uma formulação de questões a serem respondidas e que guia todo o processo de investigação e delimita o seu campo de estudo (Reis, 2010), rentabilizando o seu tempo e torna o próprio processo susceptível de ser realizado e consumado dentro do prazo previsional, com base no *focus* pré-estabelecido. Para Reis (2010:45), “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação problemática e que, por consequência, exige uma melhor compreensão do fenómeno observado ou a respectiva explicação”. Este acto de elucidar o problema de investigação tem como o propósito a sua explicitação numa configuração compreensível, clara, objectiva e funcional (Reis, 2010).

Nesta fase, designada por Quivy e Campenhoudt (2008:89) de *ruptura*, seguindo-se a de *construção*, decidiu-se adoptar os fundamentos teóricos, de forma organizada com intuito de estreitar e aprofundar conhecimento sobre o problema a investigar. Assim, para delimitar o problema de investigação, e seguindo as recomendações de Quivy e Campenhoudt (2008) e de Reis (2010), este trabalho foi inspirado pelo trabalho de Sarkar (2007:48), e na sua premissa de que “os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas o seu primeiro efeito vai para actividades que geram mudanças sociais”. Assim sendo, este trabalho foi orientado pela seguinte questão principal: *Qual o papel da Academia Ubuntu, enquanto agente societal relevante na sua envolvente, na promoção do empreendedorismo social?*

Tendo em conta a questão de investigação pela qual o presente trabalho partiu, o objectivo geral que se pretende atingir com este caso é compreender o papel da Academia *Ubuntu* no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras no enquadramento da sua missão societal. A par deste, e como objectivos específicos, intenta-se:

- i) compreender o impacto da Academia *Ubuntu* na promoção do empreendedorismo social, diagnosticando os indicadores de empreendedorismo social, via a sua acção na sociedade
- ii) elencar as características do perfil dos jovens empreendedores formados pela Academia *Ubuntu*;
- iii) descrever o percurso dos jovens empreendedores formados pela Academia *Ubuntu*;

Neste cenário, como tentativa de resposta ao problema de investigação equacionado pelo presente trabalho, e tendo por base a literatura apresentada na secção anterior, foram construídas as seguintes proposições:

Proposição 1: *Academia Ubuntu assume um papel importante na promoção do empreendedorismo social, uma vez que a sua missão é capacitar jovens líderes provenientes de contextos vulneráveis, orientada pela perspectiva da liderança servidora e assente no designado modelo de liderança servidora, através do modelo Ubuntu, de gestão de projecto e de empreendedorismo contribuindo para a sociedade onde tem o seu raio de acção.*

Para Yunus (2006), existem dois tipos de pessoas e com objectivos diferentes: um que procura maximizar a riqueza e outro que procura fazer a diferença no mundo, sem que no entanto se preocupem em maximizar a riqueza. Este segundo tipo de pessoas, criam organizações denominadas de organizações de empreendedorismo social; com objectivo em propiciar melhores condições de vida para outras pessoas, e criar a sustentabilidade para a comunidade onde estão inseridas. O autor ressalta a vantagem e a importância das organizações de empreendedorismo social como força impulsionadora para uma economia nacional e internacional sustentável; bem como para uma sociedade mais justa.

Recentemente, o empreendedorismo social e/ou as empresas sociais, cada vez mais, têm tido um crescimento notório, ganhando relevância como modelo de negócio sustentável (Dees, 1998). Estas, foram impulsionadas por acções como a Agenda Verde sobre o bem social e a sustentabilidade; e, ao mesmo tempo criam valor de tipo não-financeiro. Por exemplo, regenerando bairros locais, na prestação de serviços públicos como a saúde, a formação, ou a proporcionar emprego aos lesados por mercados de trabalho tradicionais (Stokes, Wilson & Mador, 2010). Este crescimento, tanto das empresas sociais como do próprio empreendedorismo social é notório, suscitando interesse tanto no mundo académico bem como na sociedade em geral (Smith & Stevens, 2010).

Na perspectiva de Perista e Nogueira (2006), as organizações de empreendedorismo social também representam um benefício sustentável, relacionando com a promoção de capacidades de trabalhadores, principalmente em relação à sua esfera profissional, à responsabilidade, ao compromisso no trabalho, à autonomia, à independência e ao desenvolvimento de capacidades para a multitarefa.

Proposição 2: *Os jovens formados pela Academia Ubuntu apresentam características distintivas associadas ao empreendedorismo. Entre estas apontam-se: liderança e iniciativa, criatividade, inovação, persistência e determinação, assunção ao risco moderado. São apaixonados, desenvolvem o gosto pelo trabalho em equipa, visionários, têm necessidade de ser independentes, orientados para o sucesso, motivados, promovem o bem-estar social, trabalham na captação de oportunidades, aumentam autoconfiança e assumem preocupações éticas.*

Na perspectiva de abordagem da personalidade, assume-se que, certos indivíduos detêm uma série reconhecida de características de personalidade, que lhes facilitam as actividades do empreendedorismo. Outros autores (Sarkar 2007; Stokes, Wilson & Mador, 2010), por sua vez, acrescentam, outras características indutivas do empreendedorismo, tais como a realização, o *locus* de controlo interno, a assunção de riscos e a auto-eficácia. Para Ferreira, Santos e Serra (2008:54-55), os empreendedores apresentam características entre quais, a necessidade de ser independente e realizar, atingir resultados, a assunção de riscos moderados, a autoconfiança, a assunção de responsabilidade, a capacidade de trabalho e a energia, as competências em relação humanas, a criatividade e inovação, a dedicação à empresa, a persistência apesar do fracasso, e a inteligência na execução. Enquanto para Bessant e Tidd (2011:158), existem características comuns aos empreendedores: são apaixonados em procurar e em identificar a forma de lucrar com as mudanças e rupturas; buscam oportunidades com disciplina e foco em número limitado de projectos; em vez de serem oportunistas, perseguindo todas as opções, concentram-se apenas numa acção, executando-a; em vez de deixarem as coisas em análises sem fim, envolvem-se e dinamizam as redes de relações, explorando a experiência e os recursos dos outros, ao mesmo tempo ajudam os outros a alcançar seus próprios objectivos. Na perspectiva de Yunus (2006), o empreendedor social, por natureza, tem a característica do tipo de pessoa que tem como objectivo promover uma melhor condição de vida para outras pessoas; sem que, no entanto, o preocupe a maximização da riqueza. O seu foco reside no negócio que promova bem-estar aos outros.

Proposição 3: *Os jovens formados pela Academia Ubuntu desenvolveram um percurso empreendedor, através da implementação de novos negócios e da criação de postos de trabalho para si e para os outros.*

Como notam a Perista e Nogueira (2006), fazer parte das organizações e/ou as empresas de empreendedorismo social representa um benefício para o participante; uma vez que, após o

seu percurso dentro desta organização, a sua integração face ao mercado é facilitada e favorecida. Para Stryjan (2006), geralmente existe uma grande tendência das organizações sociais se concentrarem na actividade do desenvolvimento pessoal para a recapitação de competências do participante. Segundo Sarkar (2007), essas competências são possíveis de serem transferidas por intermédio da educação, dando como exemplo o caso de vários projectos e ONG's que intervêm neste sentido.

Os empreendedores sociais criaram, então, um novo paradigma de empreendimentos para esta nova época (Dees, 1998). São movidos por uma obrigação ética e desejo de mudar a comunidade e a sociedade, com paixão, criando e liderando empreendimentos sociais (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). São, na perspectiva de Santos (2016:1), “indivíduos que vêem um bocadinho mais do que os outros, porque olham à sua volta e encontram alguma coisa que pode ser mudada”. Assim, desenvolvem uma visão social inovadora de base sustentável, orientada para sucesso e gerando impacto social (Alter, 2006; Nicholls, 2006; Yunus, 2006).

O empreendedor social, segundo Dees (1998:4) tem como papel principal promover a mudança social na sociedade através da sua missão, na busca e na captação de oportunidades de forma constante; recorrendo-se da inovação, aprendizagem e adaptação; e, estando disponível e agindo sem limitação, no que se relaciona com os recursos e com o ser transparente.

2.1.1. Dimensões e variáveis: Operacionalização do empreendedorismo social

Apresenta-se nesta secção a operacionalização do modelo de análise que orientou o presente trabalho, seguindo as recomendações de Quivy e Campenhoudt (2008). Neste sentido, como forma de modelar a investigação, foram identificados os principais conceitos e concebidas as respectivas dimensões, variáveis e indicadores.

Recorrendo à questão principal em saber *Qual o papel da Academia Ubuntu, enquanto agente societal relevante na sua envolvente, na promoção do empreendedorismo social?* O conceito principal em estudo foi o empreendedorismo social. Este, foi delineado de forma sistémica (recorrendo aos constructos teóricos existentes), bem como à construção de conceitos operatórios isolados (via os dados empíricos, recolhidos numa fase mais exploratória), tal como recomendado pela literatura das metodologias (e.g. Quivy & Campenhoudt, 2008; Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011). Numa perspectiva mais sistémica, i.e., formando-se raciocínios ligados aos diferentes paradigmas da literatura, emergiu o corpo de proposições, anteriormente apresentado.

As três proposições visaram os objectivos específicos que o trabalho pretende atingir. Para confirmar a proposição 1, foi feita apresentação com base na literatura do papel das organizações e/ou as empresas do empreendedorismo social, onde se procura compreender o papel da Academia *Ubuntu* recorrendo-se a três variáveis: a criação de negócios, a inovação social e a criação de emprego. Ou seja, procurou-se entender, através da primeira variável: i) quantos números de novos negócios foram criados durante a 3ª edição da Academia até então; ii) quais foram as novas áreas de intervenção e de formação criada por intermédio das inovações introduzidas; e, iii) e o número de empregos criados. Nesse processo, recorreram-se aos dados empíricos e à consulta exploratória de documentos.

A proposição 2 focou a dimensão do perfil empreendedor. Buscou-se perceber, por intermédio da literatura quais as características elencadas para os empreendedores; e, ao mesmo tempo, compreender e circunscrever o caso dos jovens empreendedores da Academia *Ubuntu*. Neste enquadramento foram traçadas algumas características tais como: liderança e iniciativa, criatividade, inovação, persistência, assunção ao risco moderado, ser apaixonados, trabalhar em equipa, ser visionário, ser orientado para o sucesso, motivação, criação do bem-estar social, captação de oportunidade, autoconfiança e ética. Estas serviram

de bitola para a categorização dos dados, servindo também como indicadores para o perfil do empreendedor social.

Na proposição 3, tentou-se compreender o percurso dos jovens empreendedores da Academia *Ubuntu*, sobre o papel da formação no negócio criado, a saber: i) aplicação e anos de formação; ii) experiências de sucesso e fracasso nos negócios; e, iii) riscos assumidos. Isto, para se conseguir traçar os percursos no processo do empreendedorismo.

Assim sendo, finalizando a fase da conceptualização, a investigação entra na sua fase da operacionalização, definindo-se as suas dimensões e variáveis. A operacionalização é a forma como conceito é avaliado e medido (Sousa & Baptista, 2011). Para as dimensões, foram traçadas três no presente estudo, a saber: i) papel da Academia *Ubuntu*; e ii) perfil empreendedor; e, iii) percursos dos empreendedores. Isto está descrito no quadro 9.

Quadro 9. Dimensões e variáveis para o estudo do empreendedorismo

	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Referências
Empreendedorismo Social	Papel da AU	Criação de negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de novos negócios criados 	Academia Ubuntu, (2011 e 2012)
		Inovação Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas Áreas de intervenção ▪ Áreas de formação 	Academia Ubuntu, (2011 e 2012)
		Emprego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de empregos criados ▪ N° de formandos 	Academia Ubuntu, (2011 e 2012)
	Perfil empreendedor	Características e/ou Competências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança e iniciativa ▪ Orientação para o sucesso ▪ Persistência e determinação ▪ Motivação ▪ Ética e responsabilidade ▪ Resolver problemas sociais ▪ Trabalhar em equipa ▪ Criação de bem-estar social ▪ Inovação ▪ Criatividade ▪ Autoconfiança ▪ Apaixonados ▪ Necessidade de ser independente ▪ Assunção ao risco moderado ▪ Captação de oportunidade ▪ Visionário 	Academia Ubuntu, (2011 e 2012); Bessant e Tidd, (2011); Stokes, Wilson e Mador, (2010); Ceitil, (2010); Godoy e Antonello, (2009); Ferreira, Santos e Serra, (2008); Sarkar, (2007); Barringer e Ireland, (2006); Yunus, (2006); Ceitil, (2006); Cascão, (2004); Miranda, (2004); Oliveira, (2003); Dornelas, (2001); Morris, (1998);
	Percurso dos empreendedores	Trajectória formativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicação da formação no negócio criado ▪ Anos de formação 	Academia Ubuntu, (2011 e 2012)
		Trajectória empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiências de sucesso e fracasso nos negócios ▪ Riscos assumidos 	

No cenário das abordagens qualitativas, o processo de operacionalização do empreendedorismo social na Academia *Ubuntu*, reuniu um conjunto de actividades, que levaram à construção dos significados operacionais de cada dimensão; e, conseqüentemente à operacionalização das categorias de análise. Para o processo de operacionalização do empreendedorismo social na Academia *Ubuntu*, foram tidas em conta as actividades, numa perspectiva qualitativa, que visa a sua materialização, conforme (Apêndice A – Categorização e Significados Operacionais).

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Este capítulo aborda todo o método, os procedimentos accionados na recolha dos dados e análise dos mesmos. Ainda relata o tipo de investigação e a sua pertinência para o estudo em questão.

3.1. A natureza de investigação e justificação de escolha do método

A metodologia, segundo vários autores (Soriano, 2004; Roesch, 2006; Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011), traça a forma como o projecto ganha corpo para se formar de acordo com os objectivos que o sustentam, mantendo-se sempre fiel ao fio condutor, que o mantém unido aos seus propósitos. Para Reis (2010:57), metodologia “é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo”.

De acordo com Sousa e Baptista (2011:52), a metodologia de investigação, “consiste num processo de selecção da estratégia de investigação”; que, para o Soriano (2004:24), é o próprio condicionante do todo o trabalho e da pesquisa científica e que requer e, “diferenciou-se da que é realizada pelo homem comum”.

Assim, fazendo o uso da ligação entre o conceito, método, técnica, linguagem e instrumento, no que concerne ao método seguido pelo presente trabalho, assume-se a sua natureza qualitativa, e em particular o estudo de caso. Na perspectiva de vários autores (Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011; APA, 2012; Yin, 2015), o estudo de caso é indicado, e de forma recorrente, levando em consideração ao seu formato em reunir informação relativa a um caso peculiar, que a partir do qual é tratado e manipulado para contribuir para aquisição do conhecimento sobre o próprio caso. A sua concretização, segundo Reis (2010), obedece às seguintes etapas. A figura 3 descreve estas etapas.

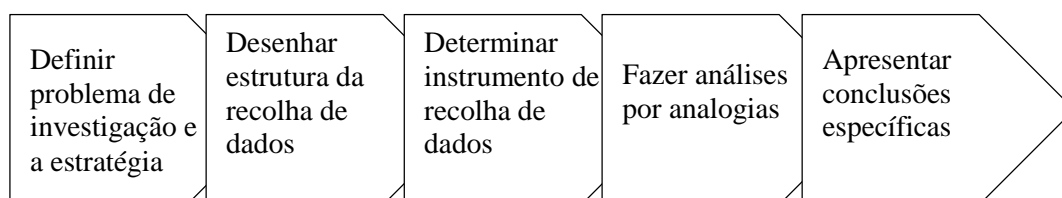


Figura 3. Etapas do estudo de caso

Fonte: Adaptado de Reis (2010:112).

A materialização das etapas, traduz-se na definição de problema de investigação pertinente e a forma como proceder aos seus estudos, e encontrar a solução apropriada; que, por sua vez, requer a especificação da forma e como os dados vão ser extraídos e utilizados. Posteriormente, fazem-se observações tendo em consideração as teorias, os paradigmas e os diversos casos pré-existentes, para apresentar conclusões sobre o assunto. Para alguns autores, a investigação, qualitativa visa descrever, compreender e analisar um fenómeno de uma forma inovadora (Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011).

Sendo consensual entre diversos autores, que a escolha do método, sobre o qual recai um trabalho científico se reveste do tipo de estudo que melhor se adapte aos objectivos que a investigação se preconiza (Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011). No presente estudo, fizeram-se pesquisas exploratórias e bibliográficas, para obter uma visão mais abrangente acerca do tema do trabalho e compreender o fenómeno estudado. Esta opção metodológica justifica-se tendo em conta os objectivos que a investigação se propôs: uma análise compreensiva e em profundidade do objecto de estudo, partindo de uma situação concreta, o caso Academia *Ubuntu*.

3.2. A recolha de dados e a observação

De acordo com o tipo e a natureza de investigação que o trabalho se propõe, o estudo de caso apresentado pretendeu uma compreensão, descrição e exploração do empreendedorismo social, visando a recolha de dados que reflectissem estes objectivos. Para o presente trabalho, foram traçados dois tipos de dados fundamentais: dados primários e secundários (Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011). O primeiro tipo derivou das entrevistas e observações realizadas, enquanto o segundo foi proveniente da análise documental. Assim sendo, de forma essencial a recolha de informação foi feita, conforme se consta na figura 4, seguindo a perspectiva das abordagens qualitativas (Quivy & Campenhoudt, 2008; Reis, 2010; Sousa & Baptista, 2011; Yin, 2015).

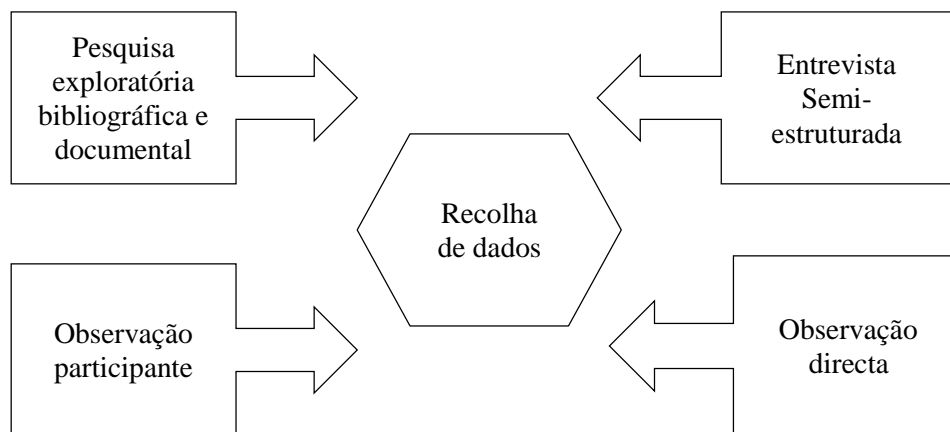


Figura 4. Recolha de dados

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008), e Reis (2010).

Os dados foram recolhidos através de quatro modalidades principais. No que se refere à fase exploratória, - bibliográfica e documental, estas incidiram em livros, publicações, revistas e artigos científicos, relatório de avaliação, com o objectivo em encontrar dados pertinentes, passíveis de serem cruzados com o produto proveniente de outras ferramentas de recolha de dados, para um melhor esclarecimento sobre o fenómeno em estudo. Yin (2015:110) ressalta a importância da multiplicidade de fontes de evidência como umas das características importantes de estudo caso, o que permite confrontar os dados para apurar factos.

Como técnicas de recolha de dados accionou-se a observação directa e participante, nos seminários e nos encontros quinzenais, a primeira, traduz-se, “no estudo de fatos aproveitando a dinâmica do local em termos de materiais e humanos; enquanto o segundo, ao mesmo tempo que observa, interage com os actores observados. Isto dá origem a que o mestrando se aperceba da realidade, e a uma análise do ponto de vista de alguém que se torna conhecedor do caso de estudo” (Reis, 2010:79-80); e, seguida de entrevistas semi-estruturadas aos participantes, com um conjunto de perguntas abertas e fechadas para possibilitar uma autonomia completa ao inquirido, e que permitiram uma análise das respostas de forma simples e invariável. No que respeita a configuração foi realizada de forma individual, para obter uma visão mais abrangente acerca do tema do trabalho e compreender o fenómeno a ser estudado. Para Reis (2010), a entrevista revela-se como uma ferramenta poderosa e

privilegiada para estudos que tem como objectivo fazer a descrição, por intermédio de abordagem qualitativa. O processo da entrevista percorreu quatro fases, ilustra na figura 5.

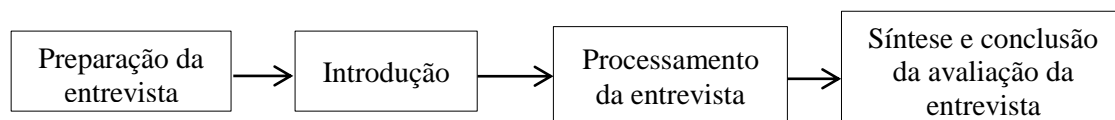


Figura 5. Etapas da elaboração da entrevista

Fonte: Adaptado de Reis (2010:85).

Durante a primeira etapa, de acordo com os objectivos da dissertação e da entrevista, foram levantadas todos os recursos essenciais à entrevista em si, e fez-se a sua planificação de forma organizada. A segunda etapa, constituída pela introdução dos assuntos, realçando a importância dos mesmos. Na terceira etapa foi desenvolvida a entrevista semi-estruturada em si, com a informação e a obtenção da mesma; e culminando com a sua conclusão e os agradecimentos. Para Reis (2010), este tipo de formato de entrevista tem grande impacto em termos de tempo, e o entrevistado sente-se menos embaraçado. Como nota Reis (2010), o que diferencia a *entrevista não estruturada* da *semi-estruturada* é o uso contínuo do quadro teórico como base para estruturar o seu guião. É, nesta, permitida uma melhor gestão do tempo e um procedimento mais organizado dos dados; e, em contrapartida, requer uma boa preparação por parte do entrevistador. Assim, seguindo-se o uso do quadro teórico via modelo de análise, cada entrevista foi estruturada, de acordo com as dimensões e variáveis em estudo. Após a caracterização dos entrevistados, ocorreram as questões mais específicas de acordo com a operacionalização anteriormente apresentada, como consta do guião das entrevistas (Apêndice C).

As entrevistas tiveram uma duração média entre 18 e 90 minutos, foram gravadas em suporte digital e com transcrição para suporte papel. A mesma foi feita aos diferentes participantes de forma individual, num total de 10 jovens empreendedores, entre as quais 4 masculino e 6 feminino, da 3ª edição da Academia *Ubuntu* Lisboa. Os participantes foram escolhidos de forma aleatória simples, com a preocupação para constituir a amostra representativa, do agregado total de 89. Foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados aos participantes, conforme (Apêndice B – Protocolo de Consentimento informado).

3.3. Instrumento de recolha e análise de dados

Existem vários factores a se terem em conta durante as escolhas dos instrumentos de recolha de dados, bem como a da sua utilização, entre as quais: os objectivos, o âmbito da investigação, a disponibilidade das informações pertinentes para elucidar o campo em estudo; e, ainda levando em consideração as vantagens que o instrumento reveste. Na perspectiva da Reis (2010:78), requer que:

a escolha do instrumento prende-se com as variáveis e a sua operacionalização, tendo em conta determinados factores, nomeadamente os objectivos do estudo, o nível de conhecimento que o investigador possui acerca das variáveis, a possibilidade de obter medidas apropriadas às definições conceptuais e a fidelidade e a validade dos instrumentos de medida (Reis, 2010:70).

No que respeita ao instrumento de recolha de dados, o já anteriormente referido, também foram feitas consultas às principais bases de dados, para obter dados secundários e documentais, como recomendado por alguns autores (e.g. Soriano, 2004; Quivy & Campenhoudt, 2008; Reis, 2010). O instrumento de recolha de informação empregue encontra-se no (Apêndice C – Tópicos de Entrevistas). A análise de dados foi realizada por intermédio de análise de conteúdo às fontes de evidência, e seguida da sua transcrição de forma íntegra usando convenções adequadas de acordo com nível de análise realizada, que teve como objectivo identificar e explorar as estratégias de argumentação.

Relativamente aos participantes, considerou-se o número de candidaturas admitidas para 3ª edição da AU, e para não diplomados, considerando-se também os números de desistência e/ou exclusão ambos da 3ª edição. Os entrevistados foram designados por A, B, C, D, E, F, G, H, I e J.⁶ Relativamente às variáveis demográficas dos participantes, seleccionaram-se: i) idade dos entrevistados, sendo considerados os seguintes intervalos: 18-22, 23-27, 28-32 e, 33-37; ii) sexo dos participantes: masculino e feminino; iii) nacionalidade: de acordo com o BI do entrevistado; iv) naturalidade: de acordo com, a origem, local de nascimento, do entrevistado; v) habilitação literária, - entendendo-se estar a frequentar ou ter concluído, um grau académico -, para tal, considerou-se: Curso profissional (CP); Curso tecnológico (CT); Bacharelato (B); Licenciatura (L); Pós-graduação (PG); Mestrado (M); Doutoramento (DR); e, (Outra); e, vi) ocupação actual, considerou-se a ocupação actual em que se encontrava o

⁶ Designação fictícia para efeitos de garantia do anonimato e da confidencialidade de informação.

entrevistado, nomeadamente: Estudante (E); Trabalhador Dependente (TD); Trabalhador Independente (TI); Desempregado (D); e, (Outra).

De igual modo, no registo dos dados, foram usadas as cores, entre as quais: verde, laranja, amarela e vermelha, para diferenciar o estado em que os projectos empreendedores dos participantes se encontravam.

3.4. Tratamento de dados

No que diz respeito ao tratamento de dados, fundamentalmente, foi utilizado o tratamento qualitativo, a análise de conteúdo, para interpretação dos dados, também se recorreu à construção de gráficos, tanto para interpretação como para apresentação dos resultados.

Recorreu-se ao uso de *software MaxQDA 12.0* como mais indicado para o tratamento de análise de conteúdo, otimizando o tempo e qualidade de tratamento dos dados. Este programa possibilitou a organização e a criação de registos, segundo as categorias pré-definidas pelo modelo de análise, de forma a alcançar as referências e a confrontar as ideias-chave, cruciais para a análise, de acordo com objectivo que o trabalho se propôs alcançar.

Na Perspectiva de Bardin (2011), a análise de conteúdo possibilita uma análise automática por intermédio de uso da nova tecnologia, e que através da sua função *heurística*, melhora o esforço de exploração, e amplia a tendência para a descobrimento. Continuando, Bardin (2011:40), análise de conteúdo “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Recorreu-se a dedução, como forma coerente de produzir conhecimento, usando-se a *inferência*. A utilização de análise de conteúdo tem revelado de suma importância, no auxílio ao processo de metodologia de investigação dando-lhe um carácter distintivo face aos objectivos que o mesmo se propõe. Seguindo-se a mesma perspectiva da autora (2011:47-48), a análise documental permite transitar de um documento original para um segundo que representa na forma resumida ao primeiro.

Todos os relatos das entrevistas foram lidos, explorados e identificados padrões recorrentes de argumentação com base nos objectivos visados, foram comparados com os de análise documental no sentido de serem cruzados, seguindo os cinco critérios traçados por Sousa e Baptista (2011:107), que são: i) *validade*, face às demais fontes de informação; ii)

relevância, no que relaciona aos objectivos que a dissertação preconiza; iii) *especificidade e clareza*, relativamente a coerência, objectividade e a pertinência aquando da menção dos dados; iv) *profundidade*, na forma do tratamento dos dados no que tange a sua intimidade; e, v) *extensão*, pelo tamanho da resposta. Sousa e Baptista (2011), alerta para importância desta fase, de tratamento de dados, não obstante ao tipo de abordagem utilizada como metodologia de investigação, representa uma fase essencial durante o procedimento de pesquisa.

Os dados foram recolhidos no seu conjunto, e foi tida em conta as relações com variáveis a observar, seguida de uma perspectiva comparativa entre os dados observados e os resultados expectáveis. Finda essa fase seguiu para reorganização e a transferência dos dados, sem no entanto, perder a sua consistência e a coerência. A presente fase, numa perspectiva organizacional, segundo Sousa e Baptista (2011), apesar de não existir uma disposição inflexível sobre o tratamento de dados no que relaciona o estudo meramente qualitativo, é recomendável a existência de regras para sua prossecução, a mesma “permite ao investigador uma representação dos dados num espaço visual reduzido, auxilia a planificação de outras análises, facilita a comparação entre diferentes conjuntos de dados, e garante a utilização directa dos dados no relatório final” (Sousa & Baptista, 2011:110).

Depois da recolha de dados complexos e/ou agregados através de instrumentos de recolhas já mencionados anteriormente, com a intenção a estreitar os mesmos de acordo com os objectivos que nortearam esta dissertação, seguiu-se a sua estruturação de modo a permitir melhores análises do mesmo. Ambos foram preparados, revistos, e seguida de codificação para melhor organização e a sua interpretação. Os dados foram codificados através de categoria e subcategoria, de acordo com a sua similitude, e configuração da expressão individual. Já na subcategoria, os dados foram reduzidos ainda mais, levando em consideração aos temas da categoria anterior. Logo depois seguiu-se a interpretação dos dados com a finalidade de fazer a sua descrição, compreensão, reflexão e a comparação dos mesmos.

Para interpretação dos dados, o foco foi sobre a descrição com o objectivo de reaver modelos, padrões e dar uma explicação aos factos ocorridos; sem, no entanto, pôr em causa a credibilidade e a legitimidade dos resultados. O que relaciona a análise documental, para constatação dos fatos e averiguação, durante a elaboração da dissertação foi tida em consideração aos dois tipos frequente de análises, segundo Sousa e Baptista (2011), análise crítica externa e a análise crítica interna. Para análise de crítica externa, o objectivo insere

sobre a confirmação da pureza e veracidade dos documentos e dos dados; enquanto a análise crítica interna, consiste na metodologia analítico exigente para confirmação da proveniência dos factos, os documentos, etc. Foi averiguado o cuidado indispensável em relação á fonte de evidência, ao tipo de informação e ao tempo expandido durante a sua consulta, para, como refere Yin (2015), garantir a qualidade ao trabalho.

3.5. Fontes de informação

O acesso às fontes de informação foi feito por intermédio dos informadores privilegiados na instituição, através de bases de dados existentes, relatos biográficos, registos oficiais, relatórios, sítios *web*, artigos, etc.

4. PARTICIPANTES E DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

O presente capítulo descreve o campo empírico e os respectivos participantes, que constituem a investigação. Preconizou-se o estudo de caso, este foram, para averiguação de um caso, em singularidade, seleccionando-se a Academia *Ubuntu*. Assim, segue-se uma breve caracterização da AU, da sua estrutura, e dos participantes em diferente edição de formação.

4.1. Descrição da organização

A organização estudada pela presente investigação chama-se Academia *Ubuntu* (AU). Antes de entrar numa definição alargada sobre o que é academia *Ubuntu*, apresentam-se seus sentidos e a sua origem. Falando em singularidade, a Academia *Ubuntu* apresenta, de modo distintivo, uma nova forma e concepção sobre um ideal organizacional. Entender e compreender o seu conceito, a sua filosofia e o fio que norteiam a Academia *Ubuntu*, requer, como antes referido, uma compreensão global da sua origem e ideologia.

Vamos começar com a palavra *Ubuntu*, que ganha vida através das linguagens e do povo Sul-africano (Zulu e Xhosa), remetendo para uma concepção filosófica e para um ideal organizacional das populações *Bantu*, originárias da África do Sul. Na sua qualidade distintiva significa, respeito, cuidados mútuos, partilha, solidariedade, compaixão, dignidade humana e confiança: estas são as palavras que, de forma sólida, caracterizam e sustentam a Academia *Ubuntu* em toda sua essência. Segundo John Volmink (citado por (Pinto & Pires, 2014:92), “a filosofia Ubuntu é uma filosofia de vida, uma maneira de ver o mundo de uma ética social. É um complexo código moral de valores interligados que guia as acções dos indivíduos. Pode ser descrito como sistema cujos valores incluem a compaixão, o respeito, a dignidade humana”.

Com base nesta referência da cultura africana, surge o projecto denominado de Academia *Ubuntu*, que numa tradução africana significa “eu sou porque tu és e tu és porque nós somos; ou seja, eu só sou pessoa através das outras pessoas” (Pinto & Pires, 2014:7). Centrado no modo de estar correlativo, solidário e não no individualismo. Segundo Rui Marques, o mentor de projecto (citado por Pinto & Pires, 2014:7), a AU “assumia-se uma poderosíssima ferramenta de transformação social e de construção de um mundo mais justo, através de um processo profundo de verdade e reconciliação”.

Os autores do livro sobre a História da Academia *Ubuntu* (Pinto & Pires, 2014:13) definem Academia *Ubuntu* como sendo “um projecto de capacitação de jovens com elevado potencial de liderança, provenientes de contextos de exclusão social e/ou com intuito de trabalhar neles, com o objectivo de que possam vir a desenvolver projectos de empreendedorismo social ao serviço da comunidade”.

A Academia *Ubuntu* é um projecto do Instituto Padre António Vieira – IPAV (Academia *Ubuntu*, 2011; Oliveira, Carlos, Joaquim & Seruya, 2012; Academia *Ubuntu*, 2012; Pinto & Pires, 2014; Academia *Ubuntu*, 2016), direccionado para a formação informal e para a capacitação de jovens com grande tendência e perfil para liderança; e, principalmente para liderança servidora, tendo a educação como área de intervenção.

Tendo como público-alvo jovens com idade abrangidas entre os 18 e os 35 anos, com antecedentes de experiências e vivências de exclusão social, determinou-se, como objectivo, que estes possam vir a ser promotores de projectos de empreendedorismo social, os quais contribuíssem no processo e serviço de desenvolvimento da própria comunidade.

A Academia *Ubuntu* foi constituída em 2011 e já na sua 3ª edição (Academia *Ubuntu*, 2011; Pinto & Pires, 2014; Academia *Ubuntu*, 2016). O projecto conta com um crescimento exponencial, em termos de interesses, motivados nos candidatos e nos participantes efectivos. As figuras que são apresentadas a seguir, descrevem em número as candidaturas, as admissões e os diplomados das diferentes edições.

Na primeira edição, a Academia *Ubuntu* Lisboa, houve 59 candidatos⁷, 38 foram admitidos dos quais 21 foram do sexo feminino, a edição conta com 23 diplomados⁸ entre quais 14 do sexo masculino. A figura 6, apresenta total de candidaturas, admissões e os diplomados referentes a 1ª edição.

⁷ In Academia *Ubuntu* – Relatório de Execução 1º ano, (2011:6), aponta para 150 candidatura, 41 admissão, dos quais 20 rapazes e 21 raparigas.

⁸ In Academia *Ubuntu* – Relatório de Execução 1º ano, (2011:7), para esta edição, 29 participantes concluíram programa.,

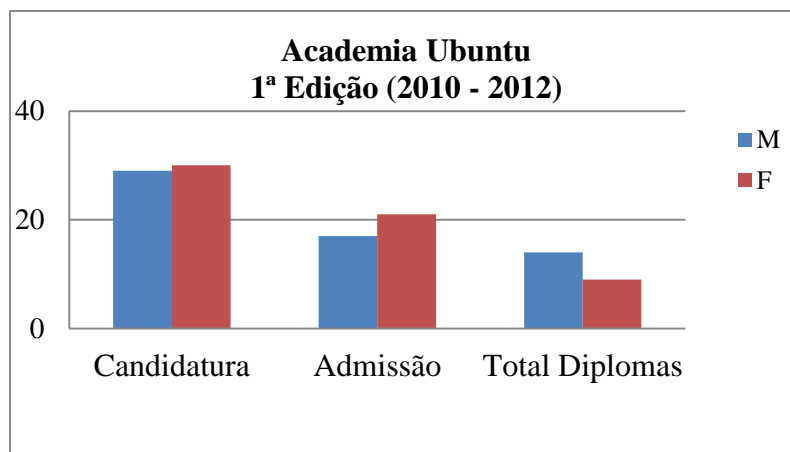


Figura 6. 1ª Edição da Academia *Ubuntu*

Fonte: Adaptado de Academia Ubuntu.

Dos totais dos diplomados, foram verificados 15 desistências e 21 não foram aceite, ambos referentes a 1ª edição.

Na segunda edição foram registadas mais do que dobro da candidatura, totalizaram 135, dos quais 77 foram masculinos. Do total da candidatura, relativamente aos masculinos, 59 foram admitidos e com 38 diplomados; e, enquanto 45 e 44 foram femininos. A figura 7, apresenta total de candidaturas, admissões e os diplomados referentes a 2ª edição.

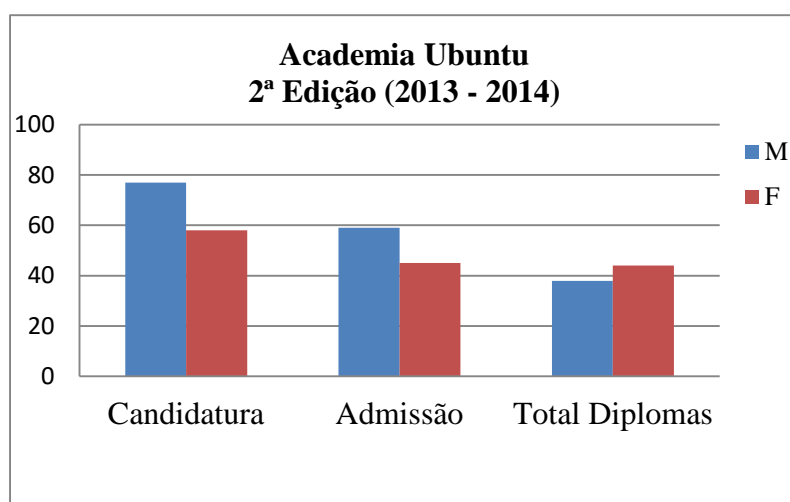


Figura 7. 2ª Edição da Academia *Ubuntu*

Fonte: Adaptado de Academia Ubuntu.

Foram registados maiores números de candidatos não admitido e de não diplomados masculinos, 18 e 21, do que feminino durante a 2ª edição.

Relativamente à terceira edição houve 55 candidaturas a mais do que na segunda edição, dos quais 89 foram admitidos, entre eles 31 masculino e 58 feminino. Diplomados totalizaram 56; vinte masculinos e 36 feminino. Conforme a figura 8, apresenta total de candidaturas, admissões e os diplomados da 3ª edição.

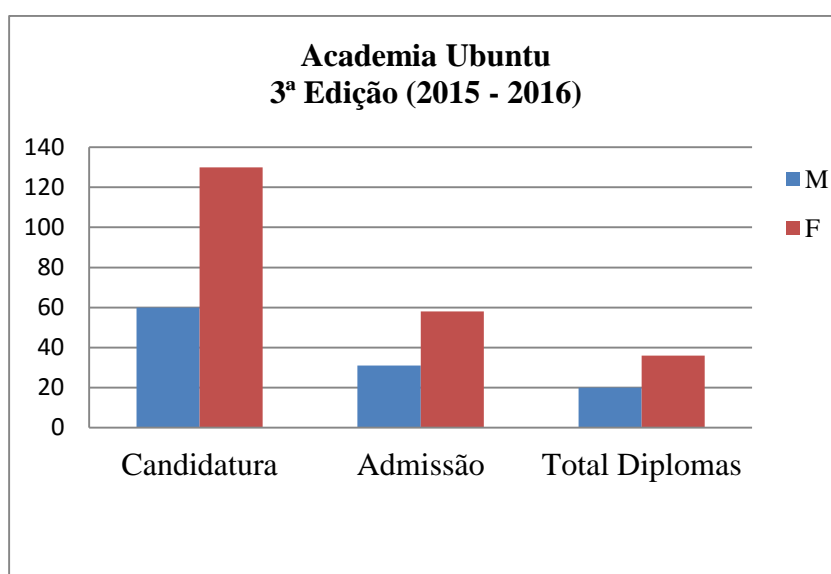


Figura 8. 3ª Edição da Academia *Ubuntu*

Fonte: Adaptado de Academia Ubuntu.

Relativamente a figura 8, percebe-se que, apesar de registrar maior procura, o número de diplomados e de admissão foram inferior comparando a 2ª edição. Como em todo processo de avaliação, a metodologia e processo de apreciação foi a participação e assiduidade. No que relaciona, por exemplo, o cumprimento de disciplina organizacional, algumas participantes não alcançaram diplomas por não terem alcançado número de presença mínima obrigatória. A figura 9, apresenta quantidades dos não diplomados das três edições da Academia *Ubuntu*

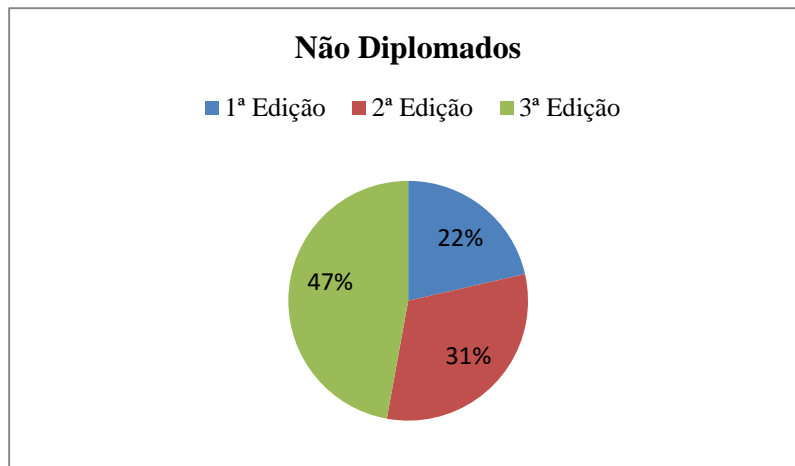


Figura 9. Quantidade dos não diplomados da Academia *Ubuntu*

Fonte: Adaptado de Academia Ubuntu.

Segundo a figura 9, perceber-se que a 3ª edição representa maior números de desistência face as restantes edições. Para esta edição, foram registados 33 não diplomados, enquanto a 1ª e a 2ª foram 15 e 22. Relativamente à distribuição dos participantes por habilitação literária, na 1ª primeira edição, segundo Academia Ubuntu (2011:7), “não houve participantes do ensino secundário via profissional, 10 tinham frequência em licenciaturas, 5 com licenciatura, 1 com frequência em mestrado, 2 do ensino secundário via de ensino; e 3 com habilitação até ensino básico (9º ano)⁹”.

No que concerne à 2ª edição houve, maior número de participantes registados com 12º, seguido de licenciatura. Para 3ª edição, no que relaciona habilitação dos participantes, maior número foi para licenciatura com 26 participante com grau de licenciatura, seguido de 23 com 12º ano, 11 com mestrado, 7 com 9º ano, 5 com pós-graduação, 5 com curso tecnológico e profissional, e os restantes não especificados.

Actualmente existe uma Academia *Ubuntu* no Porto, uma em Lisboa e uma na Guiné-Bissau. Perspectiva-se uma abrangência maior, possivelmente, para demais Países africanos. Para presente investigação, a observação recai sobre a Academia *Ubuntu* de Lisboa e especificamente sobre a sua 3ª Edição (2014/2016). A AU conta com seguinte patrocínio e os apoios, (quadro 10).

⁹ In Academia *Ubuntu* – Relatório de Execução 1º ano, (2011:7), ver os 41 participantes seleccionado segundo relatório de execução da Academia *Ubuntu* 1ºano.

Quadro 10. Principais parceiros da AU

Tipo	Entidade	Descrição da entidade/papel e/ou apoio
Patrocínio	Fundação Calouste Gulbenkian (FCG)	Teve papel decisivo na fase embrionária da Academia <i>Ubuntu</i> e continua a ter a até presente data. A FCG é responsável pelo apoio direccionado através do seu programa de Desenvolvimento Humano.
Apoios institucionais	Universidade Católica Portuguesa (UCP)	É quem cede o espaço onde acontecem sessões quinzenais, de acordo com programação, os eventos, seminários, encontros de carácter de formação no que relaciona ao processo de liderança e ao de empreendedorismo também participa na avaliação externa do projecto.
	Empresa Everis	A quem o papel de consultoria é reconhecido durante a fase de concepção e gestão de projectos. Além de acompanhar o processo de formação localmente onde acontecem, a empresa abre o seu próprio espaço, recebendo os participantes para o processo de consultoria interno. E percebe-se um claro envolvimento dos consultores à Academia <i>Ubuntu</i> e abraçando ao seu propósito.
	Associação Aprender & Agir	Com o seu programa único que aposta no despertar da consciência, no crescimento pessoal e profissional direccionado aos jovens de Academia <i>Ubuntu</i> .
	Creative University (IADE de Lisboa e Porto)	Uma universidade criativa que aposta no <i>design</i> , a sua contribuição reside na concepção das imagens corporativas para cada projecto da Academia <i>Ubuntu</i> .
	A Academia LIPOR	Uma empresa bem conceituada e reconhecida através dos seus propósitos para com o meio ambiente. Inserida num contexto sustentável, de responsabilidade social e que também promova e apoia Academia <i>Ubuntu</i> no processo de concepção e gestão de projectos.

Fonte: Adaptado de Pinto e Pires (2014).

Entre outras, estão a Fundação Serralves, Centro de Estudo de Povos e Culturas de Expressão Portuguesa (CEPCEP), e da União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social Porto (Pinto & Pires, 2014). Todas as organizações e as demais entidades particulares e parceiros contribuindo de uma forma singular com os seus apoios para a corporalização do projecto Academia *Ubuntu*.

Na primeira edição, o projecto Academia *Ubuntu* centrou-se no despertar da consciência, identidade. Procurou-se gerar uma transformação paradigmática, que se reflectisse num conjunto de acções, atitudes, pensamentos que cada participante apresentasse em relação à comunidade, aos indivíduos com quem interajam e a si próprio. Numa outra dimensão, ainda educacional, integra a fase de projectos, onde os participantes em equipas criam projectos desde desenvolvimento da ideia à sua substancialização.

Durante o processo de formação, Academia *Ubuntu* recorre a exemplos de vida de grandes figuras, como modelo de formação e inspiração de Liderança Servidora para futuro líderes, entre quais, *Martin Luther King*, Nelson Mandela, *Ghandhi*, *Desmond Tutu*, *Aung Suu Kyi*, Aristides de Sousa Mendes, e os demais (Pinto & Pires, 2014).

Além do modelo de liderança servidora, que consta como a base de todo processo de formação na Academia, o procedimento em si agrega também os valores da Academia, o que em outras palavras podemos chamar do abecedário da Academia *Ubuntu*, que são a “Verdade, a Honestidade, o Respeito, a Dignidade, a Partilha, a Interdependência, o Serviço e Cuidado pelo Bem Comum ambos com o propósito a promover uma relação justa e transparente” (Pinto & Pires, 2014:13-14). Ambos constituem a pedra basilar que ergue e sustenta a AU desde o seu primórdio.

O processo todo é constituído em três dimensões: A formação em liderança inspiradora/servidora através do modelo *Ubuntu*, comunicação e o desenvolvimento e implementação de projectos de empreendedorismo social, com base no modelo acção-formação; devolvendo, dessa forma, à comunidade a aprendizagem vivida durante o percurso da formação.

Este modelo de educação e formação da Academia *Ubuntu* insere-se numa formação informal e inovadora, de entre relação e com base em filosofia de vida *Ubuntu*, onde a liberdade, motivação, relação entre pessoas, trabalho em equipa, a responsabilidade são tidas em contas e valorizadas. A figura 10, expõe o modelo de pedagogia de relação usado durante o percurso dos jovens na Academia *Ubuntu*.

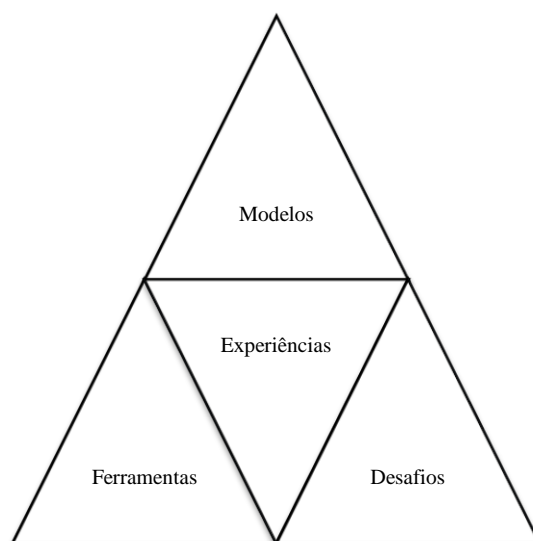


Figura 10. Método Ubuntu de pedagogia relacional

Fonte: Pinto e Pires (2014:15), e Academia Ubuntu (2016:5).

O modelo de pedagogia de relação é o modelo que norteia e sustenta as fases de formação na Academia *Ubuntu*. O *Modelo*: implica todo o envolvimento das histórias de liderança de grandes líderes como modelo de formação e inspiração. As *Ferramentas*: inserem-se no âmbito de aquisição de conhecimentos em comunicação, resolução de conflitos, autoconhecimento, gestão de projectos, gestão financeira. As *Experiências*: implicam a participação mais intensificada em *ateliers* temáticos de formação com vista aprofundamento dos conhecimentos. O *Desafio*: é onde os participantes são confrontados com casos práticos, como equipas de projectos de inovação social, realizações de eventos, encontros, conferências de *Vidas Ubuntu*. Este modelo baseado na relação, e segundo Oliveira, Carlos, Joaquim e Seruya (2012:50), “são as relações que, do ponto de vista material, emocional e social, constituíram um estímulo adequado ao despertar das capacidades pessoais dos participantes e a uma abertura relacional firme para empreender no mundo social”. Para a Academia Ubuntu (2012:34), “num processo relacional, a base sólida consiste nos afectos e partilhas e com um suporte profissional baseado numa dinâmica de parceria”. Voltando às ideias que sustentam todo o processo na Academia: *Eu sou porque tu és*. Enquanto um novo modelo, a Academia Ubuntu (2011:5), assume “que constitui um projecto experimental. Não se baseou na importação ou adaptação de um qualquer modelo já testado. A Academia Ubuntu situa-se no domínio da educação não-formal”. A mesma ideia é defendida no relatório de execução do 2º ano (Academia Ubuntu, 2012). O que para Oliveira, Carlos, Joaquim e Seruya (2012:8), a Academia *Ubuntu* preferiu:

ir traçando o caminho ao longo do percurso, na perspectiva de um método mais indutivo. Tendo como base a educação não formal, fez-se uma grande aposta no impacto que a realização de actividades atípicas e únicas poderiam ter nos jovens. Embora assumindo os riscos de uma “navegação à vista”, e de ir para além do que está escrito e planeado, com ajustes ao longo do percurso, esta estratégia permitiu, segundo a equipa técnica, ir explorando diferentes possibilidades e dando resposta às necessidades identificadas ao longo do caminho.

Tudo indica que o modelo *surpresa* e das acções de *formações atípicas* têm despertado grande interesse por parte dos participantes, uma vez que número de candidatura, de 1ª a 3ª edição aumentou de forma considerável. E a própria avaliação global da Academia *Ubuntu*, tanto a 1ª como a 2ª edição, obtiveram notas de excelências, no que relaciona à “Organização, Espaço, Utilidade da Formação para Vida pessoal e Profissional, Qualidade das Sessões com Convidados, Inovação da Iniciativa” (Academia Ubuntu, 2011:28; Academia Ubuntu, 2012:19-20). Este processo de formação informal, na perspectiva de maioria dos participantes de edição anterior, segundo Oliveira et al. (2012), constitui a decisão fundamental para suas participações na Academia *Ubuntu*.

No primeiro ano do processo de *formação não formal*, Academia *Ubuntu* centra-se nos *ateliers* temáticos com a duração de um dia, aos sábados e quinzenal e ainda conta dois fins-de-semana residenciais em locais inspiradores onde é trabalhado temas centrais do Método *Ubuntu*; Realização de Workshops temáticos através de um suporte de filmes, livros ou apresentação que sugere debate; Trabalho de grupo ou apresentação de trabalhos desenvolvidos pelos participantes; Apresentações individuais por parte dos participantes, sobre a sua história de vida (Academia Ubuntu, 2011; Academia Ubuntu, 2012; Pinto & Pires, 2014).

Relativamente ao segundo ano, no primeiro semestre, o seu foco de formação centra-se no desenvolvimento de projecto e, no segundo semestre mantêm-se os seminários quinzenais que passam a contemplar temáticas de apoio ao desenho e desenvolvimento dos projectos e começam a ser testados no terreno. Ainda no segundo ano, no sentido de tornar fase dos projectos mais eficaz e eficiente, permitir com que os participantes a transpuserem do *sonho à realidade*, garantindo a sustentabilidade do projecto através da orientação e sensibilização por meio da *Incubadora Social Ubuntu*, que zela pela máxima transparência e companheirismo entre projectos entre estes e a comunidade em geral (Pinto & Pires, 2014).

A Incubadora Social *Ubuntu* conta com uma parceria chave, entre consultores do projecto (área de concepção e gestão de projecto), Madrinhas/Padrinhos (especialistas da área de interesse dos participantes ou grupos de participantes com a função principal de incentivar e apoiar de forma efectiva), e *designers*, para criação da imagem corporativa do projecto. Todo o processo do projecto é efectuado com o apoio destes parceiros chaves que se caracterizam por uma disponibilidade e presença próximas, e por possuírem competências técnicas qualificadas (Oliveira et al., 2012; Pinto & Pires, 2014).

A Incubadora Social *Ubuntu*, ou simplesmente Incubadora *Ubuntu*, nasce da perspectiva de afinar os conhecimentos dos jovens empreendedores e promover os projectos sociais que brotaram a partir da Academia *Ubuntu*, para que estes se possam materializar de uma forma mais eficiente e eficaz. Actualmente assume o papel de intermediário entre os jovens empreendedores e os demais consultores face aos projectos. Para Oliveira et al. (2012), a Incubadora nasceu na tentativa de preencher as lacunas verificadas durante a edição anterior. Assim, os autores afirmam que:

a Incubadora surge na continuidade da Academia, mas constitui-se também como um novo ponto de partida, assumindo-se como um projecto no domínio da inovação social, que visa transformar ideias dos participantes da 1ª edição da Academia *Ubuntu* em projectos realizáveis de empreendedorismo social, ao mesmo tempo que dá continuidade ao ciclo de formação (Oliveira et al., 2012:12).

Continuando, os autores Oliveira et al. (2012:12), afirmam que o objectivo principal da incubadora, entre os quais, são: i) conceber e desenvolver um modelo de incubadora social, focada nas áreas das crianças e jovens em risco e do desemprego juvenil; ii) apoiar o desenvolvimento e o lançamento de dez projectos de inovação social, por parte dos participantes da Academia *Ubuntu*; iii) criar sustentabilidade técnico-financeira para os projectos lançados; iv) aprender por *benchmarking* de experiências internacionais, como o *Social Innovator Park (Bilbao)*; v) desenvolver um programa de cooperação entre estudantes finalistas de Gestão com jovens líderes sociais para a consolidação dos projectos de inovação social.

Sem perder a linha condutora e os objectivos que norteiam a sua criação, a Incubadora continua a zelar, de forma sustentável, dar suporte aos projectos, permitindo a sua substancialização. Após fase de formação em liderança servidora, inspirados através dos grandes líderes que compõem o modelo de formação da Academia *Ubuntu*, e a própria formação em gestão de projectos, as ideias começam a ganhar cabeça, tronco e membro, com a concepção do projecto, o seu desenvolvimento e a sua materialização. Assim, junto da Incubadora *Ubuntu*, nascem os projectos que são submetidos a fase de candidatura, selecção e a aprovação que posteriormente recebem financiamento para fase piloto.

A fase de formação e o desenvolvimento de projectos leva em torno nove meses, e conta com um capital inicial de 2.000,00€ por projecto para o seu lançamento (Oliveiras, et al, 2012). Este valor corresponde a 1ª edição, e para 3ª edição o valor firmado foi de 1000,00€ por projecto. Uma vez seleccionado para fase piloto, o projecto recebe monitorização

durante toda a sua existência para garantir a sua sustentabilidade. Segue quantidade de projectos apresentados durante a 1ª, 2ª e a 3ª edição. A seguir, a figura 11, apresenta candidaturas e admissões dos projectos durante as três edições da Academia *Ubuntu*.

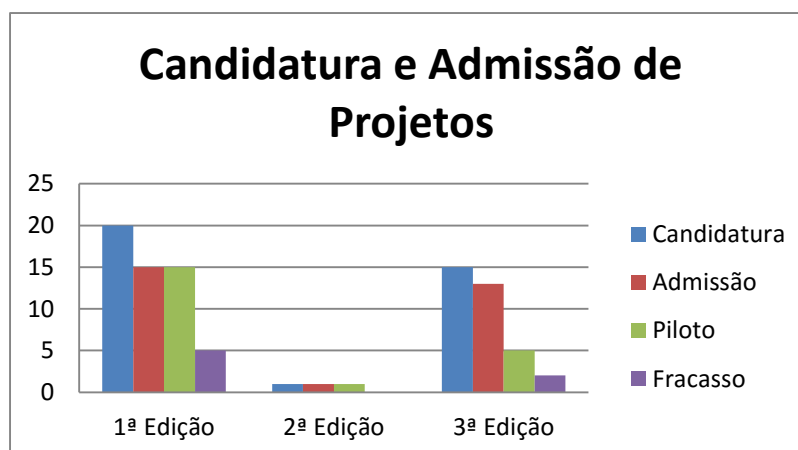


Figura 11. Candidatura e admissão dos projectos na Academia *Ubuntu*

Fonte: Adaptado de Academia Ubuntu.

Percebe-se um desfasamento em relação as candidaturas e admissões dos projectos durante as três edições, principalmente no que relaciona a 2ª e a 3ª edição que contém número elevado de participante na elaboração dos projectos mas com uma baixa apresentação e aceitação dos projectos, num total de 13 e 5.

A 2ª edição contou unicamente com a apresentação e aceitação do projecto *Desingosta*, ou *desencostar* ou *fazer algo útil*, em várias traduções, o mesmo tem como domínio a área de educação e da solidariedade social, em que crianças e jovens são principais beneficiários.

Relativamente a 1ª edição, inicialmente foram apresentados 20 ideias, segundo Oliveira et.al., (2012), das ideias apresentadas que:

por falta de resistência suficiente acabem por incorporar com outros projectos perfazendo um total de 15 projectos inseridas no domínio do combate à exclusão, com particular atenção às questões da crianças e jovens em risco e do desemprego juvenil, categorizados em cinco áreas distintas: inclusão pela arte; inclusão pela educação; cooperação; comunidade; e reinserção de reclusos (Oliveiras, et al, 2012:13-19).

Assim, para 3ª edição, foram apresentadas um total de 15 ideias e/ou projectos sob vários domínios de intervenção, conforme (Apêndice D – Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU). Dos 15 projectos, 5 com um total de 21 membros participantes foram financiados e já se encontram na fase piloto; três projectos com 13 membros participantes, com financiamento disponível e aguardando a execução da fase piloto; cinco projectos do total, com 20 membros aguardando financiamento; e o restante com 5 membros encontram-se no estado vermelho, ou seja, são ideias e/ou projectos que acabaram por ficar no caminho (Academia Ubuntu, 2016:17-23). O projecto conta com um total de 59 membros participantes da 3ª edição da AU. Enquanto a gestão da Academia *Ubuntu* ela é constituída por uma Equipa Técnica dirigido pelo seu Coordenador e Coordenador Adjunto e um Conselho Consultivo, constituído por diferentes entidades (Academia Ubuntu, 2012).

Após a apresentação e a caracterização da organização objecto do estudo de caso, a seguir serão apresentados os dados do presente trabalho.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O presente capítulo apresenta o resumo dos resultados, significativos encontrados no estudo de caso AU. Foram feitos cruzamentos e triangulação dos dados; com objectivo em obter uma compreensão mais abrangente e em profundidade ao problema de investigação equacionado.

- **Caracterização dos entrevistados**

A caracterização da amostra, por intervalo de idade, sexo, nacionalidade, naturalidade, habilitação e a ocupação actual, está apresentada nos quadros 11 e 12.

Quadro 11. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Caracterização sociodemográfica					
Categoria	A	B	C	D	E
Intervalo de idade	(18-22)	(18-22)	(33-37)	(23-27)	(33-37)
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Nacionalidade	Moçambicana	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa
Naturalidade	Moçambique	Portugal	Portugal	Cabo-Verde	Portugal
Habilitação	L	M	L	PG	CP
Ocupação actual	E	E	TD	TD	TD

Legenda: L - Licenciatura; M - Mestrado; PG - Pós-graduação; CP - Curso Profissional; E - Estudante; TD - Trabalhador Dependente;

Quadro 12. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Caracterização sociodemográfica					
Categoria	F	G	H	I	J
Intervalo de idade	(28-32)	(23-27)	(33-37)	(18-22)	(33-37)
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Nacionalidade	Portuguesa	Portuguesa	Guineense	Portuguesa	Portuguesa
Naturalidade	Portugal	Portugal	Guiné-Bissau	Angola	Portugal
Habilitação	M	L	L	L	L
Ocupação actual	D	E	D	TD	TD

Legenda: M - Mestrado; L - Licenciatura; D - Desempregado; E - Estudante; TD - Trabalhador Dependente;

A partir dos quadros anteriores (10 e 11), relativamente ao intervalo de idade, percebe-se que, o intervalo 33-37 anos representa maior peso comparativamente aos demais, com 0,4

%; seguido do entre 18-22, com 0,3%; de 23-27, com 0,2%; e, por último, o intervalo de 28-32, com 0,1. No que se relaciona ao sexo dos entrevistados, o feminino representa um maior peso, com 0,6 %. A maioria dos entrevistados é de nacionalidade portuguesa, com 0,8 %; os restantes são a moçambicana e guineense. Para naturalidade, Portugal representa 0,6 %; enquanto Moçambique, Cabo-Verde, Guiné-Bissau e a Angola, representam 0,1 % cada. Na habilitação, 0,6% são licenciados, enquanto 0,2 com o grau de mestre e, 0,1 % para pós-graduação e o curso profissional. Relativamente a ocupação actual, 0,5% representa o peso de trabalhadores dependentes, 0,3 encontram-se a estudar, enquanto 0,2% são desempregados.

A relevância e avaliação do papel e o apoio da AU na criação e elaboração dos projectos e/ou negócios para os participantes.

Quando perguntado sobre a relevância e avaliação do papel e o apoio da AU na criação e elaboração dos projectos, com vista a cruzar a percepção dos entrevistados com os dados obtidos de análises documental, as respostas, de forma geral, são elencadas na tabela 2.

Tabela 2. Percepção sobre o papel e o apoio da AU na criação dos projectos

Relevância do papel: <i>foi</i>	n	%	Avaliação do apoio: <i>foi um apoio</i>	n	%
Super importante	2	20,0 %	Essencial	1	10,0 %
Importante	5	50,0 %	Disponível	2	20,0 %
Muito importante	1	10,0 %	Que não acrescentou muito	1	10,0 %
Uma mais-valia	1	10,0 %	Bom	1	10,0 %
Muito essencial	1	10,0 %	Fora de série	1	10,0 %
Total	10	100,0 %	Positivo	1	10,0 %
			Importante	1	10,0 %
			Muito Bom	1	10,0 %
			Fundamental	1	10,0 %
			Total	10	100,0 %

De forma unânime, as percepções dos entrevistados face à relevância do papel e o apoio da AU, na elaboração e a criação dos projectos, foram positivas. 50 % consideram de importante o papel da AU; e, a maioria considera que a AU sempre foi disponível, no que relaciona os apoios aos participantes durante a elaboração dos projectos. Para uma compreensão mais ampla, ver o (Apêndice E e F), onde constam os comentários dos entrevistados sobre relevância do papel da AU na criação de projectos/negócios e sobre avaliação do apoio da AU na elaboração dos projectos/negócios. De um modo geral, os entrevistados realçaram,

além do apoio da AU, a importância em ter a empresa *Everis* como gestor e consultor dos projectos.

- **Número de novos negócios criados**

No que concerne aos dados obtidos de análises documental, relativamente aos projectos e/ou negócios, foram criados 15 projectos no total, com 59 membros participantes, entre os quais 2 com 5 membros representam a ideia e/ou projectos fracassados, conforme se observa na figura 12. Relativamente aos participantes por projectos, ainda é de salientar que duas pessoas não foram afectas a nenhum dos projectos.

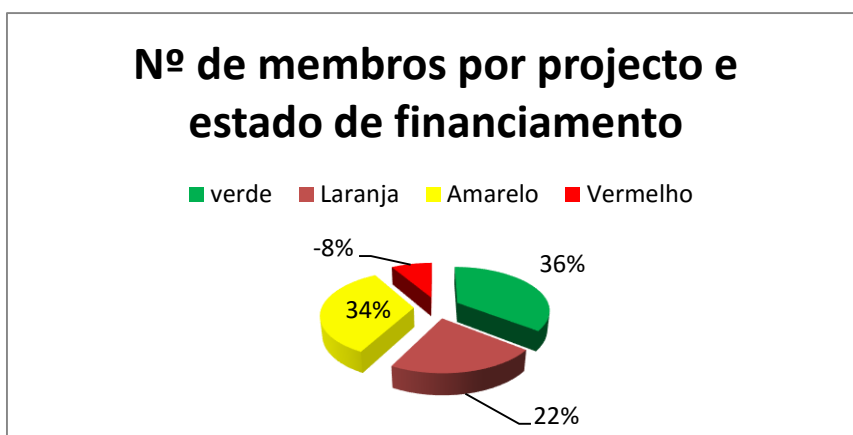


Figura 12. Projectos e/ou negócios por estado de financiamento

- **Novas áreas de intervenção**

Para área de intervenção, dos 15 projectos e/ou negócios elaborados durante a 3ª edição da AU, segundo o público-alvo, e de acordo com o seu âmbito, pode constatar-se (figura 13).

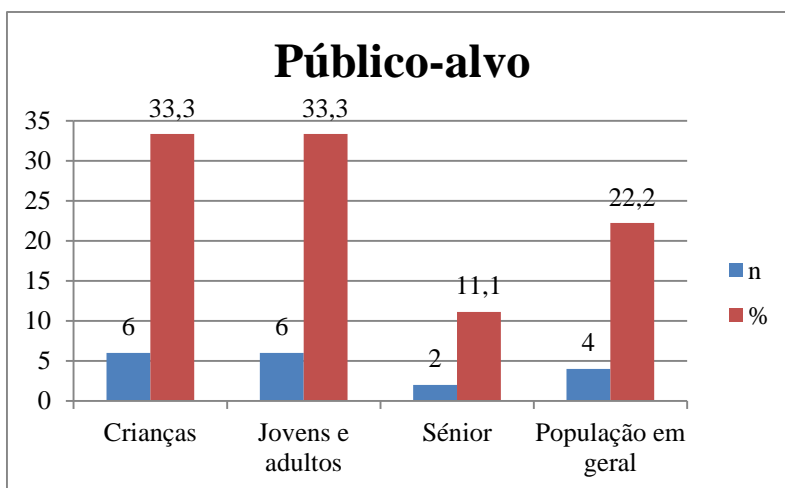


Figura 13. Público-alvo por projecto

Na generalidade, os projectos têm como os beneficiários, as *Crianças, Jovens e Adultos*, com uma percentagem de 33,3 % cada; seguida de *População em geral*, com 22,2 %; e, 11,1 % para população *Sénior*. Relativamente ao âmbito dos 15 projectos elaborados na 3ª edição, pode-se constatar as diversas áreas de intervenções de acordo com os objectivos preconizados pelos mesmos, como ilustra a tabela 3.

Tabela 3. Âmbito de intervenção dos projectos

Âmbito	n	%	Âmbito	n	%
Ambiente e saneamento básico	1	2,4 %	Integração social	2	4,8 %
Associativismo	1	2,4 %	Intervenção social	1	2,4 %
Arte e cultura	2	4,8 %	Lazer	1	2,4 %
Bem-estar	3	7,1 %	Mercado de trabalho	1	2,4 %
Capacitação	2	4,8 %	Prestação de serviços	1	2,4 %
Desenvolvimento local	2	4,8 %	Promoção de conhecimento e valores	1	2,4 %
Desporto	2	4,8 %	Promoção de competências emocionais	1	2,4 %
Direitos sociais	1	2,4 %	Promoção de competências pessoais	2	4,8 %
Educação	5	11,9 %	Promoção de competências sociais	3	7,1 %
Formação e qualificação	5	11,9 %	Qualidade de vida	2	4,8 %
Inclusão social	1	2,4 %	Saúde	2	4,8 %
		Total		42	100,0 %

A maioria dos projectos tem como âmbito de intervenção, ou seja, os âmbitos com maiores ocorrências, são a *Educação* e a *Formação e qualificação*, com uma percentual de 11,9 %; seguida de *Bem-estar*, e a *Promoção de competências sociais*, com 7,1 %; a *Arte e cultura*, *Capacitação*, *Desenvolvimento local*, *Desporto*, *Integração social*, *Promoção de competências pessoais*, *Qualidade de vida*, e *Saúde*, com 4,8 %; e, o resto com 2,4 %. Para maiores evidências sobre o público-alvo e o âmbito dos projectos, ver as tabelas de 13 a 16 do Apêndice D (Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU). Com os dados obtidos, nota-se que, a 3ª edição apresenta um maior número dos projectos, comparativamente a 2ª edição; bem como apresenta uma maior diversidade de áreas de intervenção. Anteriormente, apenas se constava um único projecto com a área de intervenção na educação e na solidariedade social, tendo como os públicos-alvo, as crianças e jovens. Assim, permite constatar-se que foi implementada uma nova forma de intervenção durante 3ª edição da AU.

- **Áreas de formação**

No que concerne à área de formação recebida pelos participantes, como se pode ver na tabela 4, algumas áreas foram de maior destaque comparativamente com as outras.

Tabela 4. Área de formação recebida

Área de formação	n	%	Área de formação	n	%
Autoconhecimento	7	17,1 %	Liderança servidora	9	22,0 %
Comunicação em público	7	17,1 %	Trabalho em equipa	3	7,3 %
Empreendedorismo social	7	17,1 %	Voluntariado	1	2,4 %
Gestão de projectos	7	17,1 %	Total	41	100,0 %

As áreas de maior relevância foram a *Liderança Servidora* com uma frequência de 22,0 %, seguida de *Autoconhecimento*, *Comunicação em público*, *Empreendedorismo social*, *Gestão de projectos* com 17,00 % cada; e, 7,3 % para o *Trabalho em equipa*; e, 2,3 % para *voluntariado*. Para uma compreensão cabal, ver os comentários dos entrevistados sobre área de formação recebida na AU (Apêndice G). As áreas destacadas na percepção dos entrevistados, correspondem às áreas com maiores ênfases. São evidenciadas a partir de análise documental e da observação participante, sobre as quais, a AU debruça a sua metodologia de formação, como as histórias de líderes servidores, a história de vida como forma de comunicação em público e de autoconhecimento, o processo do empreendedorismo social e de gestão do projecto, com vista à criação dos negócios sociais, e do próprio trabalho em equipa.

- **Número de empregos criados**

Para o número de empregos criados, pelo menos 36% do total, equivale ao emprego criado durante a 3ª edição, que são os projectos que já obtiveram o financiamento para sua execução durante a fase piloto. Para o número de negócio e o emprego criado, ver a tabela 16 (Apêndice D – Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU).

- **Número de formandos**

A 3ª edição da AU foi constituída por um total de 89 admissão e 56 diplomados e/ou formandos, entre as quais, 31 e 20 masculino; e, 58 e 36 feminino, admissão e diplomados; e contém um total de 33 não diplomados.

- **Características e/ou competências**

Segundo os dados obtidos com o *software MaxQDA*, para categoria e/ou código *Características dos empreendedores*, evidenciadas pelos entrevistados e/ou literaturas foram: a liderança e iniciativa, orientação para o sucesso, persistência e determinação, motivação, ética e responsabilidade, resolver problemas sociais, trabalhar em equipa, criação de bem-estar social, inovação, criatividade, autoconfiança, ser apaixonado, necessidade de ser independente, assunção ao risco moderado, captação de oportunidade, ser visionário; e, similarmente, foram encontradas outras características, entre as quais, adaptabilidade, autoconhecimento, auto-estima, comunicação, escuta activa, foco, gestão de projecto, gestão de recursos, honestidade e transparência, ser objectiva, organização, e a resiliência.

A tabela 5 apresenta, segundo entrevistados, as características mais mencionadas, as suas ocorrências e as devidas percentagens, e reagrupadas segundo as tipologias de competências e/ou características.

Nos comentários dos entrevistados apresentados (Apêndices J e K) no resumo das características mencionadas através do *software MaxQDA*, encontram-se as devidas evidências das características dos jovens empreendedores da AU, as que foram evidenciadas a partir das literaturas, bem como as outras características e/ou as competências que foram evidenciadas, durante as entrevistas, pelos entrevistados.

Tabela 5. Frequências das características

	Categoria	Ocorrência	
		n	%
Competências Profissionais e Técnicas	Gestão de projecto	6	5,0 %
	Gestão de recursos	4	3,3 %
	Organização	6	5,0 %
	Comunicação	8	6,7 %
	Criação de bem-estar social	2	1,7 %
Competências Sociais e Relacionais	Ética e responsabilidade	3	2,5 %
	Honestidade e transparência	1	0,8 %
	Liderança e iniciativa	10	8,3 %
	Motivação	7	5,8 %
	Resolver problemas sociais	9	7,5 %
	Trabalho em equipa	10	8,3 %
	Adaptabilidade	1	0,8 %
Características Individuais	Autoconhecimento	1	0,8 %
	Auto-estima	2	1,7 %
	Apaixonado	10	8,3 %
	Assunção ao risco moderado	2	1,7 %
	Autoconfiança	8	6,7 %
	Captação de oportunidade	0	0,0 %
	Criatividade	3	2,5 %
	Escuta activa	5	4,2 %
	Foco	3	2,5 %
	Inovação	2	1,7 %
	Necessidade de ser independente	0	0,0 %
	Objectiva	2	1,7 %
	Orientação para o sucesso	1	0,8 %
	Persistência e determinação	9	7,5 %
	Resiliência	4	3,3 %
Visionário	1	0,8 %	
Total		120	100,0 %

As características mais mencionadas foram, a *liderança e iniciativa*, *trabalho em equipa*, *apaixonado* (8,3); seguida de *persistência e determinação* e a *resolver problemas sociais* (7,5); *autoconfiança* e a *comunicação* (6,7); *motivação* (5,8); *gestão de projecto*, e a *organização* (5,0); *escuta activa* (4,2); *resiliência*, e a *gestão de recurso* (3,3); *ética e responsabilidade*, *criatividade* e o *foco* (2,5); *objectiva*, *auto-estima*, *inovação*, *assunção aos riscos moderados*, e a *criação de bem-estar* (1,7); *orientação para o sucesso*, *visionário*,

adaptabilidade, autoconhecimento, e a honestidade e transparência (0,8); e, por último, a captação de oportunidade e a necessidade de ser independente (0,0).

- **Aplicação da formação no negócio criado**

No que refere a aplicação da formação recebida no negócio criado, o que se traduz na concepção e materialização das ideias nos projectos, pelo menos 54 dos participantes da AU, o equivalente aos membros dos projectos, conseguiram pôr em prática os conhecimentos adquiridos sobre o empreendedorismo social e a gestão de projecto durante a formação na AU; concebendo, assim, os negócios que se encontram na sua diferente fase de acordo com o financiamento, como ilustrado no Apêndice D.

Com o objectivo de fazer cruzamento dos dados da análises documental com os provenientes das entrevistas, quando perguntado, se se *a formação recebida junto da AU contribuiu para adquirir conhecimento e a aplicação do mesmo no negócio criado*, segundo a percepção dos entrevistados, a resposta foi afirmativa: dos 100 % dos entrevistados, todos concordaram sobre a importância da formação recebida e da sua contribuição na aquisição de conhecimento, de competências e na aplicação do mesmo, no negócio criado, como se pode constatar no Apêndice H. As áreas de conhecimentos e as competências mais destacadas por entrevistados, estão sintetizadas na figura 14.

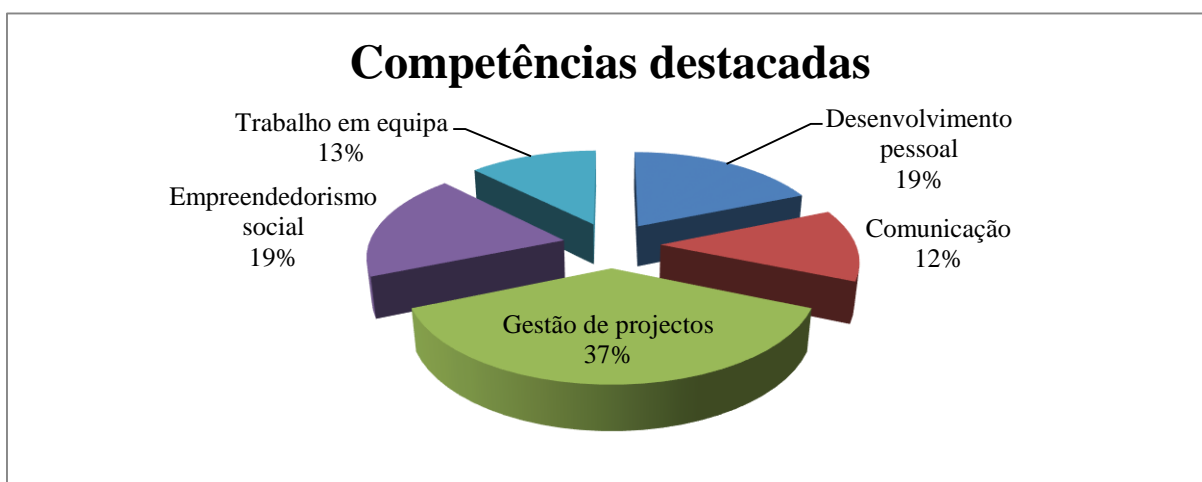


Figura 14. Competências adquiridas e destacadas por entrevistados

Relativamente às competências destacadas, a *Gestão de projectos* regista um valor mais elevado, de 37 %. Estes dados permitem uma melhor observação, sobre as competências adquiridas e aplicadas nos negócios por parte dos indivíduos que participaram na elaboração

e na implementação dos projectos. O *Empreendedorismo social* e o *Desenvolvimento pessoal*, com 19 %, ambos com valores um pouco inferiores. Segue-se o *Trabalho em equipa* com um valor de 13 %; e, por fim a *Comunicação* com um valor ainda mais baixo, comparativamente com as restantes, de 12 %.

- **Anos de formação**

No que refere aos anos de formação, de um modo geral e unânime, os entrevistados apontaram para dois anos de formação, recebida durante os seus percursos junto da AU, conforme o quadro 13.

Quadro 13. Comentário dos entrevistados sobre anos de formação recebida na AU

A	B	C	D	E
Foram dois anos com intervalo, que faz todo sentido.	Penso que tinha sido dois anos com os intervalos das férias.	Durou por volta de um ano e meio a dois anos.	Foram dois anos.	Foram dois anos.
F	G	H	I	J
A formação teve a duração de dois anos.	São dois semestres dividido em dois anos.	Um ano e meio.	Foram dois anos.	Tive 2 anos de formação.

Os anos de formação, segundo os entrevistados, corresponderam aos dados evidenciados junto de análises documental e da observação participante.

- **Experiências de sucesso e fracasso nos negócios criados**

Como experiências de sucesso nos negócios criados, o equivalente aos números de projectos materializados e/ou que já receberam os financiamentos para sua execução, que são no total 5 projectos, com 21 membros, conforme a tabela 16 (Apêndice D – Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU). No que concerne aos entrevistados, 80 % evidenciaram experiências de sucesso nos negócios (Apêndice L).

Para experiências de fracasso nos negócios, na perspectiva dos entrevistados, sendo, de um modo geral, o primeiro negócio, não obstante alguns contactos com as organizações não-governamentais (ONG's) e Associações de Base (AB), entretanto, 20 %, apresentaram experiências anteriores de fracassos (Apêndice L). Relativamente aos dados das análises documentais, percebe-se que duas ideias e/ou projectos, com um total de 5 membros, conforme tabela 14 do Apêndice D (Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU), não foram concretizados; e, assim sendo, não receberam nenhum financiamento. Nos

demais, duas pessoas não foram afectas a nenhum dos projectos; e, de forma geral, a 3ª edição contou com um total de 33 desistências, ou seja, os não diplomados da AU.

- **Riscos assumidos**

Enquanto aos riscos assumidos, alguns projectos deparam-se com diversos factores de ameaça e desafio, mais especificamente riscos, na execução dos mesmos, assim como ilustra a tabela 6, sobre da percepção dos riscos por entrevistados.

Tabela 6. Percepção dos riscos por entrevistados

Tipos de Riscos	n	%
Disponibilidade das pessoas	5	33,3 %
Planeamento e organização	2	13,3 %
Liderança	2	13,3 %
Financeiro	3	20,0 %
Parceria	1	6,7 %
Instabilidade	2	13,3 %
Total	15	100,0 %

De acordo com a percepção de riscos por parte dos entrevistados, demonstra-se que houve diferentes tipos de riscos, ameaças e desafios assumidos. Deste modo salienta-se a *Disponibilidade das pessoas* com maior percentagem 33,3%; de seguida o *Financeiro* com 20%; a *Planificação e organização*, a *Liderança* e a *Instabilidade* ambos com 13,3%. No que refere a disponibilidade das pessoas, na percepção dos entrevistados, o grande desafio centra-se sobre o *timing* e a mudança nos percursos dos participantes que, de certa forma, condicionam a elaboração e a execução dos projectos. Para o planeamento e a organização, o obstáculo encontrado relaciona-se com o planeamento e a execução das tarefas inerente aos projectos. Alguns dos entrevistados, mencionaram problemas relacionados com a falta de liderança e/ou a liderança imposta, que de igual modo, contribuiu para desarmonizar e criar a falta de coesão entre os participantes e os membros dos projectos. No que tange aos riscos financeiros, o problema insere-se sobre os custos, as proveniências das receitas e as obrigações associadas aos projectos. A instabilidade, está associada aos contextos sociais e políticas que poderiam criar obstáculos durante a implementação dos projectos por parte dos participantes. Para comentário geral dos entrevistados sobre os riscos assumidos, ver o Apêndice I.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos principais resultados, no que relaciona os objectivos do presente trabalho, tendo como base o caso da academia *Ubuntu*. Recorde-se que a presente dissertação teve como objectivo, compreender o papel da Academia *Ubuntu* no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras no enquadramento da sua missão societal. Especificamente visou: i) compreender o impacto da Academia *Ubuntu* na promoção do empreendedorismo social, diagnosticando os indicadores de empreendedorismo social, via a sua acção na sociedade; ii) elencar as características do perfil dos jovens empreendedores formados pela Academia *Ubuntu*; e, iii) descrever o percurso dos jovens empreendedores formados pela Academia *Ubuntu*. Assim procurou-se, com base no presente propósito, buscar responder as proposições previamente circunscritas, que incidem, de modo geral, sobre papel da AU, características dos jovens e dos seus percursos.

A **proposição 1** procurou examinar se a *Academia Ubuntu assume um papel importante na promoção do empreendedorismo social, uma vez que a sua missão é capacitar jovens líderes provenientes de contextos vulneráveis, orientada pela perspectiva da liderança servidora e assente no designado modelo de liderança servidora, através do modelo Ubuntu, de gestão de projecto e de empreendedorismo contribuindo para a sociedade onde tem o seu raio de acção*. De acordo com a recolha dos dados, através de análises documental e das entrevistas, por intermédio dos indicadores traçados para o efeito, permite afirmar-se que, no que se relaciona com a 3ª edição e com os números dos novos negócios criados, foram criados, efectivamente 92% (em 100%), com um total de 94,4 % dos membros, sobre o total dos diplomados. Relativamente às novas áreas de intervenção, presentes negócios tendem para um público diversificado, correspondente: a jovens e adultos, a crianças, à população em geral e à população sénior, de um modo geral. São direccionados, maioritariamente, para atender um público mais sensível, o que demonstra uma grande preocupação e consciencialização, por parte dos jovens empreendedores, em satisfazer o determinado segmento da sociedade.

Os mesmos negócios são desenhados para diversas áreas de intervenção, onde se destaca a educação e formação e a qualificação, como área com maior percentagem; o que implica que, esta área de intervenção continua a ganhar a ênfase relativamente às preocupações sociais, apresentando-se como área de maior interesse por parte dos empreendedores da AU, comparativamente com as demais. Segue-se o bem-estar e a promoção de competências

sociais; ou seja, a segunda área com maior relevância. A arte e cultura, a capacitação, o desenvolvimento local, o desporto, a integração social, a promoção de competências pessoais, a qualidade de vida, e a saúde, apresentam a terceira área de maior destaque.

Para as áreas da formação, o foco recai sobre a liderança servidora, seguida do autoconhecimento, da comunicação em público, do empreendedorismo social e da gestão de projectos. Aqui há uma similitude entre percepção dos participantes e as áreas mais trabalhadas dentro da AU, como as histórias dos líderes servidores, as histórias de vida com o objectivo de criar a inspiração, a auto-estima e a consciencialização nos participantes para problemas sociais. Admite-se que há uma inovação social registada no que relaciona as áreas de intervenção dos projectos com a formação dos participantes, comparando com a 2ª edição.

No que relaciona ao número de formandos e aos empregos criados, os dados evidenciados apontam para 62,9 % dos formandos e/ou diplomados, sobre o total dos participantes. De momento, foram criados 36 % de emprego sobre total dos negócios, - o equivalente aos negócios já financiados para sua execução; isso implica, que a AU tem contribuído, de forma positiva, na criação de conhecimento e competências, pelo menos no que relaciona ao seu âmbito de formação. Assim, bem como na criação do emprego e melhorando a qualidade de vida e auto-estima dos participantes no ciclo de formação, contribuindo para uma sociedade mais justa, igualitária. Deste modo, vai assumindo o seu papel como agente societal, na promoção das mudanças, sobre várias vertentes, na sociedade onde está inserida. Isto vai ao encontro das evidências encontradas junto da literatura sobre o papel e a importância das organizações sociais (Dees, 1998; Yunus, 2006; Perista & Nogueira, 2006; Stokes, Wilson & Mador, 2010; Smith & Stevens, 2010).

Relativamente à **proposição 2**, constatar se *os jovens formados pela Academia Ubuntu apresentam características distintivas associadas ao empreendedorismo. Entre estas apontam-se: liderança e iniciativa, criatividade, inovação, persistência e determinação, assunção ao risco moderado. São apaixonados, desenvolvem o gosto pelo trabalho em equipa, visionários, têm necessidade de ser independentes, orientados para o sucesso, motivados, promovem o bem-estar social, trabalham na captação de oportunidades, aumentam autoconfiança e assumem preocupações éticas.* Identificaram-se, algumas destas, tendo em conta a literatura apontada e as diversas características e/ou as competências, ou seja, traços do empreendedor (Yunus, 2006; Sarkar, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Stokes, Wilson & Mador, 2010; Bessant & Tidd, 2011), que predisõem um indivíduo para a actividade empreendedora, entre as quais, se encontram-se as supracitadas categorias. E

através dos dados recolhidos e tratados, pode afirmar-se que existem diversos tipos de características e/ou competências mencionadas e encontradas nos jovens empreendedores da AU. Não obstante as ausências de algumas, também foram evidenciadas outras características nos jovens, que não foram previamente definidas. Ainda é de salientar que, algumas das características se destacaram mais comparativamente com as demais.

Dos entrevistados, estes apresentam e demonstram como características mais frequentes, o possuir valor igual ou superior a 5,0 %, que são: liderança e iniciativa, trabalho em equipa e a paixão, ambos como sendo as características importantes para o negócio; ao mesmo tempo, apresentam, como a segunda característica mais presente, relacionado com preocupação em resolver problemas sociais e ser persistente e determinado face aos objectivos preconizados; a autoconfiança e a comunicação apresentam-se como a terceira características com maior frequência, que estão relacionadas com confiança em nós, em saber comunicar e dirigir, principalmente, em público, que são das características importantes de um empreendedor; como a quarta característica mais evidenciada, encontra-se a motivação, que se revela de suma importância perante as grandes adversidades face ao processo do negócio; de seguida, são ostentadas, por parte dos jovens, as características focadas para organização e para a gestão de projectos, que também são das características trabalhadas de forma vasta na Academia, tanto da parte da Everis e como da própria AU.

Também foram identificadas as características moderadamente frequentes, com um valor inferior a 5,0 % e superior a 2,0 %, como: a escuta activa, a resiliência, a gestão de recursos, a ética e responsabilidade, a criatividade e o foco. Das características menos frequentes, encontram-se as que contém valores inferiores a 2,0 % e superiores a 0,0 %, que são a objectiva, a auto-estima, a inovação, a assunção aos riscos moderados, a criação de bem-estar, a orientação para o sucesso, ser visionário, a adaptabilidade, o autoconhecimento, e a honestidade e transparência. Para as características não encontradas, deparam-se as características com valor igual ao 0,0 %, que foram a captação de oportunidade e a necessidade de ser independente. De um modo geral, os jovens empreendedores da AU, entrevistados, possuem mais características do tipo mais frequentes comparativamente com as características moderadamente frequente, e deste para menos frequentes.

Apesar de desenvolverem os negócios, têm grandes dificuldades em captação de oportunidades. E, na elaboração e implementação dos negócios, não almejam a necessidade de serem independentes. A maioria insiste em promover e resolver problemas sociais, sendo apaixonados pelo tipo de actividade e negócio que levam a cabo, apresentam capacidades de

liderança, iniciativa, e com persistência e confiança em si muito elevada. A maioria apresenta-se como menos criativa e focada no tipo de negócio e nos objectivos preconizados. Isto, de certa forma, pode representar-se como obstáculos para o sucesso do negócio, uma vez que o acto do empreendedorismo requer criatividade. De igual modo, apresentam uma ligeira dificuldade face à gestão dos recursos, à escuta activa, à ética e responsabilidade e à resiliência, que são, ambas características que precisam ser impulsionadas, para uma melhoria continua. São, também, menos objectivos, inovadores e com baixa auto-estima. Tudo indica que a falta de objectividade e foco reflecte negativamente sobre a criação do bem-estar e na orientação para o sucesso. Os jovens são menos visionários, com fraca capacidade de adaptabilidade, honestidade e transparência e o autoconhecimento.

As características mais evidenciadas por parte dos entrevistados são as mais trabalhadas durante o ciclo de formação na AU, o que vem reforçar as áreas mais destacadas e de predominância no ciclo de formação.

No que toca à **proposição 3**, a averiguação dos dados visou informar se *os jovens formados pela Academia Ubuntu desenvolveram um percurso empreendedor, através da implementação de novos negócios e da criação de postos de trabalho para si e para os outros*. Para tal, foi avaliado com os dados de análises documental, da observação participante e das entrevistas. Assim, permitiu-se confirmar as evidências, enquanto a implementação de novos negócios e criação de postos de trabalho. Em dois anos de formação, em diversas áreas e domínio de conhecimento, permitiu-se aos jovens adquirir e/ou impulsionar as características e/ou competências que são indispensáveis no processo de elaboração e implementação dos negócios, de forma unânime. As percepções dos jovens comprovaram a importância da formação recebida na materialização dos projectos de negócios. Essa formação incide, de forma geral, sobre gestão de projectos como área mais destacada pelos entrevistados, seguida de empreendedorismo social, desenvolvimento pessoal, trabalho em equipa e a comunicação.

Com base na formação recebida, assim, foram efectivamente criadas 13 novos negócios, num total de 15 ideias e/ou negócios inicialmente apresentados. Existe um total de 54 membros participantes, que conseguiram pôr em execução os conhecimentos adquiridos no âmbito da formação; e, do total dos negócios, pelo menos, 5 projectos com 21 membros que receberam financiamento para sua materialização, - os considerados de experiências de sucesso nos negócios. De um modo geral, os jovens formados na AU, apresentam um percurso empreendedor de sucesso; com uma percepção face aos riscos inerente e com

poucas evidências ou quase nula de experiências de fracasso nos negócios. Não obstante as duas ideias iniciais fracassadas incluindo as desistências e as duas pessoas não afectas a nenhum dos projectos. O quadro 14 apresenta, em síntese, as proposições traçadas e debatidas na presente dissertação, expondo o seu estado em conformidade com as evidências empíricas.

Quadro 14. Síntese das proposições e o seu estado face às evidências empíricas

Proposição/ Estado	Evidências da literatura	Evidências empíricas
Estado da P1: Confirmada	As organizações de empreendedorismo social contribuem na promoção de capacidades e habilidades de trabalhadores, criam valor do tipo não financeiro, prestando serviços, formação, criar empregos, representam uma vantagem e ganham relevância como modelo de negócio, criam melhores condições de vida para outras pessoas, a sustentabilidade para comunidade onde estão inserida e fazem diferença no mundo (Dees, 1998; Yunus, 2006; Perista & Nogueira, 2006; Stokes, Wilson & Mador, 2010; Smith & Stevens, 2010).	A AU promove criação de negócios e o emprego a partir de novos negócios criados por cada edição, promove a formação, aquisição de competências e capacidades, estimulando a inspiração e a criação de novas áreas de intervenção, nos participantes.
Estado da P2: Confirmada parcialmente	Liderança e iniciativa, criatividade, inovação, persistência e determinação, assunção ao risco moderado. São apaixonados, desenvolvem o gosto pelo trabalho em equipa, visionários, têm necessidade de ser independentes, orientados para o sucesso, motivados, promovem o bem-estar social, trabalham na captação de oportunidades, aumentam autoconfiança e assumem as preocupações éticas (Yunus, 2006; Sarkar, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008; Stokes, Wilson & Mador, 2010; Bessant & Tidd, 2011).	Encontradas: liderança e iniciativa, orientação para o sucesso, persistência e determinação, criação de bem-estar social, ética e responsabilidade, motivação, resolver problemas sociais, trabalho em equipa, apaixonado, assunção aos riscos moderados, autoconfiança, criatividade, inovação e visionário. Não encontradas: Captação de oportunidade e a necessidade de ser independente.
Estado da P3: Confirmada	Há uma mais-valia fazer parte de organização de empreendedorismo social, desde integração no mercado de trabalho e de forma facilitada, a nível do desenvolvimento pessoal, formação, capacitação, recapitação de competências através de formação, consciencialização para causas sociais, a nível de criação de empreendimentos sociais de forma inovadora para comunidade com paixão e que gera a mudança social (Dees, 1998; Perista & Nogueira, 2006; Alter, 2006; Nicholls, 2006; Stryjan, 2006; Yunus, 2006; Sarkar, 2007; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009; Santos, 2016).	Os jovens da AU desenvolveram um percurso empreendedor, adquirindo formação, capacitação, competências necessárias, aplicando as nos negócios, criando assim 13 novos negócios, dos quais 5, pelo menos, com 21 emprego criado no momento.

Respondendo à questão principal que orientou presente trabalho, o papel da Academia *Ubuntu*, incide sobre criação de empregos, negócios, promove a formação, a capacitação de competências, inspiração e despertar de consciências para causas sociais, para uma sociedade mais justas e igualitária.

7. CONCLUSÃO

Este capítulo da dissertação conclui a investigação realizada. São mostradas as conclusões essenciais, as limitações de investigação, as implicações e trabalhos futuros; e, por último o valor acrescentado do trabalho.

7.1. Conclusões gerais

O presente trabalho, apesar das suas limitações, acrescenta valor em três campos distintos à comunidade científica, entre as quais: teórico, metodológico, como também no campo prático. Numa perspectiva teórica, com base em reflexão feita nos estudos dos artigos dá para concluir que o desenvolvimento do empreendedorismo, de um modo geral, ultimamente, tem chamado atenção de vários investigadores para este campo de investigação, uma vez que o mundo hoje mais do que nunca, vive momentos de “ouro” no que relaciona ao processo do empreendedorismo. O empreendedorismo é visto como motor de desenvolvimento socioeconómico e de crescimento de uma nação, e gera o emprego e o auto-emprego de forma sustentável. As próprias mudanças estruturais, os momentos de crises, afectam grandemente o crescimento do emprego; e, de certa forma, estimula o desenvolvimento do empreendedorismo. Para tal, a fim de criar um crescimento sustentável e gerar novas oportunidades que vise o emprego e gere o desenvolvimento, é preciso que as barreiras e os entraves sejam removidos, com o intento de facilitar o desenvolvimento do empreendedorismo.

Porém, continua verificar-se uma falta de consenso, a nível da literatura, no que relaciona a definição do empreendedorismo. E, ficou evidenciado que o mesmo é susceptível de ser aprendido e ensinado, verificação demonstrada pela existência das várias elencagens das diversas características associadas ao empreendedor.

No âmbito metodológico, com suporte em pressupostos teóricos do empreendedorismo e do papel das organizações e/ou empresas do empreendedorismo social, permitiu elucidar os objectivos que nortearam o presente trabalho, bem como as técnicas empregadas na recolha e tratamento dos dados que compõem a esta investigação, levando em consideração as dimensões, as variáveis e os indicadores estudados. Entretanto, como já referido, o presente trabalho, recorreu ao estudo de caso que visa compreender e descrever, com base em

proposições e assim responder a questão de investigação traçada. Assim, apresenta pistas interessantes, no que relaciona a metodologia, para a construção nesta área do conhecimento.

No que refere a perspectiva mais prática da investigação, recorrendo às evidências empíricas ostentadas no presente trabalho, há uma percepção positiva por parte dos participantes sobre o papel e o apoio da AU na promoção do empreendedorismo por intermédio de formação, capacitação e competências em gestão de projectos, criação de novos negócios e o emprego. Esta mesma percepção foi confirmada com os dados de análise documental, indo de acordo com o papel das organizações e/ou empresas sociais nos exercícios da sua missão. Ainda nesse âmbito, as entrevistas apontaram para uma falta de orientação e monitoramento, constante, por parte do pessoal da AU, no intuito a fazer mais uso da incubadora social, gerindo melhor o *timing*, durante a fase dos projectos. Também se percebeu a necessidade de maiores esclarecimentos sobre o procedimento de financiamento e as condicionantes dos projectos para fase-piloto, ambos considerados de pontos de melhoria a fazer.

No que toca às características, algumas se destacaram mais do que as outras, de um modo geral, as mesmas foram confirmadas, os jovens apresentam as características associadas ao empreendedorismo, apesar de algumas limitações verificadas.

Em relação aos objectivos preconizados na presente dissertação, pode afirmar-se que foram alcançados. Conseguiu-se demonstrar, de modo geral, o papel da Academia *Ubuntu* no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras no enquadramento da sua missão societal; bem como especificamente, se respondeu à compreensão do impacto da Academia *Ubuntu* na promoção do empreendedorismo social, diagnosticando os indicadores de empreendedorismo social, via a sua acção na sociedade; elencaram-se as características do perfil dos jovens empreendedores formados pela Academia *Ubuntu*; e, descreveu-se o percurso dos jovens empreendedores formados pela Academia *Ubuntu*. Assim, espera-se com que o presente trabalho venha a contribuir para o aumento de maior informação e conhecimento a respeito do tema proposto.

7.2. Limitações de investigação

Uma das principais limitações encontradas durante a elaboração deste trabalho foi não conseguir ter um resultado mais generalizado e abrangente, em termos do número de participantes. Outra limitação foi a integração de outras perspectivas, como por exemplo entrevistas aos corpos directivo da AU, o que permitiria um cruzamento de expectativas e perspectivas de ambos lados para uma compreensão geral.

Também associada a limitação, o uso de recurso a uma metodologia mais quantitativa; comparação com outros casos, para validar e reforçar o modelo proposto, quer de inovação social quer com os outros tipos de inovação, e, comparação das 3 edições, para poder falar de tendências registadas.

7.3. Implicações e trabalhos futuros

Dado que este trabalho assumiu um carácter qualitativo, e o estudo de caso, como metodologia de investigação, focada na descrição e compreensão do caso específico, - a *Academia Ubuntu no incentivo e desenvolvimento de competências empreendedoras no enquadramento da sua missão societal*, não é possível fazer a generalização das conclusões para casos semelhantes, isto é, seguindo os preceitos do estudo do caso. Porém, e uma vez que o tema e objecto em estudo recaem sobre área ainda pouca explorada e conhecida, aconselha-se, a continuidade deste tipo de estudos, de maneira a permitir uma compreensão e divulgação de conhecimento nesta área.

Nesta ordem, para averiguações futuras, o ideal seria fazer uma investigação comparativa no intuito a ter uma percepção mais alargada sobre o facto, e encontrar casos semelhantes, em Portugal e nos Países onde a *Academia Ubuntu* desenvolve as suas acções. Na mesma ordem sugere-se que sejam alargados os estudos sobre perfil empreendedor dos jovens da *Academia Ubuntu* para o Porto, Bissau, para uma comparação e dinamização dos mesmos; recorrendo de igual metodologia, - ou diferente, para comparar os resultados. E, de igual modo, sugere-se que as características e/ou as competências sejam estudadas de um modo mais abrangente, com o intuito de incluir outras características, que possam ser essenciais para um entendimento cabal sobre traços dos jovens.

De modo geral, seria interessante, para qualquer que seja pesquisa futura, dentro de âmbito do presente estudo, se se alargasse a amostra que compõe a investigação para uma compreensão mais estendida e aprofundada. Procurar entender as razões que motivam as desistências registadas durante as edições, para assim reduzir o mesmo e aumentar o impacto da *Academia Ubuntu*, seria igualmente importante. Por fim, perceber as causas de insucesso dos projectos empreendedores seria igualmente crítico, como lições para o empreendedorismo futuro e o delineamento de acções correctoras.

7.4. Valor acrescentado do trabalho

Não obstante as limitações associadas a este estudo, apresentam-se aqui algumas contribuições e implicações. A principal contribuição do presente foi construir uma análise mais compreensiva, com uma concepção mais ampla e aprofundada assente em evidências empíricas; i.e. em dados provenientes das entrevistas, semiestruturadas e de análise documental, com o propósito atingir o objectivo inicialmente proposto. Assim, o presente trabalho pretendeu ser um contributo na compreensão, gerando conhecimento sobre o empreendedorismo social, dentro do sector da educação; e, ao mesmo tempo, apoiar a relevância do tema com o intuito de fazer frente aos dilemas do contexto, e preenchendo as lacunas existente neste campo de estudo.

Assim, esta análise permite informar o campo do empreendedorismo social, via o caso *Academia Ubuntu*, onde se debateu o perfil dos jovens empreendedores da *Academia Ubuntu*, partindo do panorama académico, com sérias implicações para as realidades práticas de outros agentes. Ao mesmo tempo, para própria organização, a *Academia Ubuntu*, permitindo a esta ter uma visão sobre percepção do papel e do apoio que tem desempenhado, face à sociedade e à sua participação na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Este papel estende-se em fornecer oportunidades tanto em formação, aquisição de conhecimento e competência, bem como na criação dos negócios e do emprego. Ao mesmo tempo, informa sobre o tipo de perfil, características e/ou competências dos jovens que dela fazem parte, permitindo assim melhorar a sua forma de intervenção e plano de formação, e para melhor desenvolver as competências necessárias para a actividade em causa.

A nível da teoria, o presente trabalho também gerou conhecimento; discorrendo sobre as linhas essenciais que sustentam as organizações e/ou empresas, com o formato socialmente empreendedora, no seu modo de agir e na criação de serviços para satisfação da sociedade. Ajudou a sustentar um modelo teórico, que incide na operacionalização do empreendedorismo social, apresentando a prática de uma organização que cumpre missão atribuída a este tipo de empreendedorismo: por intermédio da *Ubuntu* demonstrou-se uma estratégia na criação e oferta de negócios e de emprego.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Ubuntu. (2011). *Relatório de Execução 1º ano*. Academia Ubuntu. Lisboa: IPAV - Instituto Padre António Vieira.
- Academia Ubuntu. (2012). *Relatório de Execução 2º ano*. Academia Ubuntu. Lisboa: IPAV - Instituto Padre António Vieira.
- Academia Ubuntu. (2016). *Liderar para Servir: A Memória da IIIª Edição*. Academia Ubuntu. Lisboa: IPAV - Instituto Padre António Vieira.
- Acs, Z. J. (2006). Innovation and the small business. In S. Cartel, & D. J. Avans, *Enterprise and small business: principles, practice and policy* (2 ed.). England: Pearson Education Published.
- Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In A. Nicholls, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 205-232). United states: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-928387-3.
- APA. (2012). *Manual de Publicação da American Psychological Association* (6 ed.). (D. Bueno, Trad.) Porto Alegre: Penso. ISBN 978-85-63899-90-3.
- Ashoka. (2016). *Ashoka Portugal*. (Ashoka Portugal) Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Ashoka Portugal: Disponível em <http://portugal.ashoka.org/>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (4 ed.). (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) Lisboa: Edições 70. ISBN 978-972-44-1506-2.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Venture*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-061855-1
- Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. Italy: Jonh Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-71144-6.
- Burns, P. (2011). *Entrepreneurship & Small business: Start-up, growth & maturity* (3 ed.). New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-24780-2.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento Estratégico*. Lisboa: Universidade Católica Editora. ISBN 978-972-540-401-0.
- Casaqui, V. (2014). Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. *Observatorio (OBS) Journal*, 8(2), 67-82.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoa*. Lisboa: Editora RH. ISBN 972-8871-01-5.
- Ceartil, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabos. ISBN 978-972-618-428-2.
- Ceartil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabos. ISBN 978-972-618-409-6.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina. ISBN 978-972-405-137-6.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Stanford. Stanford university.

- Dias, Á. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência Organizacional*. Portugal: bnomics. ISBN 978-989-713-076-2.
- Dornelas, J. C. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. ISBN85-352-0771-6.
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-783-7.
- Empresa na hora. (2015). *Empresa na hora*. (Empresa na hora) Obtido em 10 de Junho de 2015, de Página oficial da da Empresa na hora: Disponível em <http://www.empresanahora.pt>.
- Eurostat. (2016). *Unemployment and Beyond - Eurostat*. (Eurostat) Obtido em 10 de Junho de 2016, de Página oficial da Eurostat: Disponível em http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Unemployment_and_be_yond.
- Faria, M. (2012). Promoção do Empreendedorismo Parental. *Revista de Psicologia*, 4(1), 103-109.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2008). *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Sílabo. ISBN 978-972-618-505-5.
- ForumAMP. (2016). *Portugal Inovação Social*. Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Portugal Inovação Social: Disponível em <http://forumamp2020.pt/>.
- Forumamp2020. (2016). *Forum de Empreendedorismo Social AMP2020*. Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Fom de Empreendedorismo Social AMP2020: Disponível em <http://forumamp2020.pt/>.
- Gaspar, F. (2009). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-601-4.
- GEM. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor*. (Global Entrepreneurship Monitor) Obtido em 20 de Junho de 2015, de Página oficial do Global Entrepreneurship Monitor: Disponível em <http://www.gemconsortium.org>.
- Godoy, A. S., & Antonello, C. S. (2009). Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de administração de empresas. *Revista De Ciências Da Administração*, 11(23), pp. 157-191.
- Harvard Business Review. (2000). *Gestão do Conhecimento*. (A. C. Cunha Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário (2 ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-273-3.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2008). The Entrepreneurial Perspective. In R. D. Hisrich, M. P. Peters, & D. A. Shepherd, *Entrepreneurship*. Singapore: McGraw Hill. ISBN 978-007-125952-1.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégia: competitividade e globalização (2 ed.)*. (E. Kanner, & M. E. Guttilla, Trads.) São Paulo: Cengage Learning. ISBN 978-852-210-520-5.
- Hulgard, L., & Spear, R. (2006). Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises. In M. Nyssens, *Social Entrepreneurship* (pp. 85-106). London and United states: Routledge. ISBN 978-0415-37878-9.

- IAPMEI. (2015). *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação*. (IAPMEI, Produtor) Obtido em 20 de Junho de 2015, de Página oficial do IAPMEI: Disponível em <http://www.iapmei.pt>.
- Ideiaspt. (2016). *Ideias de Origem Portuguesa*. (Fundação Caloust Gulbenkian) Obtido em 26 de Setembro de 2016, de Página oficial da Ideias de Origem Portuguesa uma iniciativa da Fundação Calouste Gulbenkian: Disponível em <http://2016.ideiasdeorigemportuguesa.org/>.
- Ideiaspt. (2016). *Ideias de Origem Portuguesa da Fundação Caloust Gulbenkian - FCG*. Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Ideias de Origem Portuguesa da Fundação Calouste Gulbenkian - FCG: Disponível em <http://2016.ideiasdeorigemportuguesa.org/>.
- IEFP. (2015). *Instituto de Emprego e Formação Profissional*. (IEFP) Obtido em 17 de Junho de 2015, de Página oficial do Instituto de Emprego e Formação Profissional: Disponível em <https://www.iefp.pt>.
- IES-SBS. (2016). *IES - Social Business School*. (IES-SBS) Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de IES - Social Business School: Disponível em <http://ies-sbs.org/#programas>.
- INE. (2015). *Empresa em Portugal 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. ISBN 978-989-25-0306-6.
- INE. (2015). *Instituto Nacional de Estatística*. (INE) Obtido em 17 de Junho de 2015, de Página oficial do INE: Disponível em www.ine.pt.
- INE. (2016). *Empresas em Portugal 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. ISBN 978-989-25-0350-9.
- LIS. (2016). *Laboratório de Investimento Social - LIS*. (LIS) Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Laboratório de Investimento Social - LIS: Disponível em <http://investimentosocial.pt>.
- Livesay, H. C. (1982). Entrepreneurial history. In K. A. Calvin, D. L. Sexton, & K. H. Vesper, *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp.7-19). USA: Printice Hall. ISBN 0-13-275826-1.
- MIES. (2016). *Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social - MIES*. (MIES) Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social - MIES: Disponível em <http://www.mies.pt/index.php/pt/>.
- Ministério da Economia Portuguesa. (2015). *Ministério da Economia Portuguesa*. (Secretaria Geral) Obtido em 10 de Junho de 2015, de Página oficial da Secretaria Geral de Ministério da Economia Portuguesa: Disponível em <http://www.sg.min-economia.pt>.
- Miranda, S. V. (2004). Identificando competências informacionais. *Ciência da informação*, 33(2), pp. 112-122.
- Moraes, M. J., Hashimoto, M., & Albertini, T. Z. (2013). Perfil Empreendedor: Estudo sobre características Empreendedoras de Motoristas Funcionários, Agregados e Autônomos do Transporte Rodoviário de Cargas. *Revista de ANEGEPE - Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(1), pp. 132-157.

- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organization and societies*. London: Quorum Books. ISBN 0-89930-975-5.
- Nichols, A. (2006). Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. In A. Nichols, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 1-35). United States: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-928387-3.
- OECD. (1998). *Fostering Entrepreneurship*. France: OECD Publication. ISBN 92-64-16139-2.
- Oliveira, A., Carlos, A. I., Joaquim, H., & Seruya, J. M. (2012). *Ubuntu um Processo Educativo para Formar Líderes e Incubar Empreendedores: Relatório Final de Avaliação da Incubadora Social Ubuntu*. Academia Ubuntu. Lisboa: Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa.
- Oliveira, E. M. (2003). Empreendedorismo Social no Brasil: Fundamentos e Estratégias. (Tese de Doutorado). Universidade Estadual Paulista. Franca/SP.
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista FAE*, 7(2), 9-18.
- Paulino, A. D., & Rossi, S. M. (2003). Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. *Anais do III EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3, pp. 205-220. Brasília: UEM/UEL/UnB. ISSN 1518-4342.
- PE. (2015). *Plataforma do Empreendedor*. (Plataforma do Empreendedor) Obtido em 10 de Junho de 2015, de Página oficial de Plataforma do Empreendedor: Disponível em <http://www.empreender.aip.pt>.
- PEEI. (2015). *Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação*. (Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação) Obtido em 10 de Junho de 2015, de Página oficial de Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação: Disponível em <http://www.ei.gov.pt>.
- Perista, H., & Nogueira, S. (2006). Work integration social enterprises in Portugal: a tool for work integration? In M. Nyssens, *Social Enterprise* (pp. 195-205). London and New York: Routledge. ISBN 0-415-37878-8.
- Pinto, F., & Pires, A. (2014). *Eu Sou Porque Tu És: A História da Academia Ubuntu*. Lisboa: IPAV. ISBN 978-972-99721-2-6.
- Plataforma do Empreendedor. (2015). *Plataforma do Empreendedor*. Obtido em 10 de Junho de 2015, de Página oficial de Plataforma do Empreendedor: Disponível em www.empreender.aip.pt.
- Pordata. (2015). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. (Pordata) Obtido em 17 de Junho de 2015, de Página oficial de Base de Dados de Portugal Contemporâneo: Disponível em <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+%28percentagem%29-550>.
- Pordata. (2016). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. (Pordata) Obtido em 15 de Junho de 2016, de Página oficial de Base de Dados de Portugal Contemporâneo: Disponível em <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>.

- Portal do Empreendedor. (2015). *Portal do Empreendedor*. (Portal do Empreendedor) Obtido em 19 de Junho de 2015, de Página oficial do Portal do Empreendedor: Disponível em <http://empreendedorismo.pt>.
- Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M., & Baptista, A. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspectivas*. Lisboa: NSCOOP - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Portugal Empreendedor. (2015). *Portugal Empreendedor*. (Portugal Empreendedor) Obtido em 10 de Junho de 2015, de Página oficial de Portugal Empreendedor: Disponível em <http://www.portaldoempreendedorismo.com>.
- Quintão, C. (Abril de 2004). Empreendedorismo Social e Oportunidade de Construção do Próprio Emprego. *Seminário "Trabalho social e Mercado de Emprego"; Panel Políticas Sociais e Mercado de Emprego*, 1-24. Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: Uma abordagem preliminar. (C. Parente, Ed.) *Instituto de Sociologia - Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 2(2), 1-18.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigaçãom Ciências Sociais* (5 ed.). Lisboa: Gradiva. ISBN 978-972-662-275-8.
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha* (2 ed.). Lisboa: Pactor. ISBN 978-989-693-000-4.
- Rocha, E. d., & Freitas, A. A. (2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. *RAC Rio de Janeiro*, 18(4), pp. 465-486.
- Roesch, S. M. (2006). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3 ed.). São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-4049-2.
- Sahlman, W. A., Stevenson, H. D., Roberts, M. J., & Bhidé, A. (1999). *The entrepreneurial venture: readings selected*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Santos, F. (2016). *Forum do Empreendedorismo Social AMP2020*. Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Sítio de Forum do Empreendedorismo Social AMP2020: <http://forumamp2020.pt/>.
- Santos, F. M. (2011). A Importância do Empreendedorismo Social. *Revista Impulso Positivo*, 02, 10-16.
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Springer Science+Business Media B.V.*, 111, 335-351.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-209-5.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *RAC Curitiba*, 13(3), pp. 450-467.
- SEA. (2016). *Agência de Empreendedores Sociais - SEA*. (SEA) Obtido em 27 de Setembro de 2016, de Página oficial de Agência de Empreendedores Sociais - SEA: Disponível em <http://www.seagency.org/>.

- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship*, 83-103.
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (October de 2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 575-598.
- Soriano, R. R. (2004). *Manual de Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Editora Vozes. ISBN 85-326-2984-9.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios, Segundo Bolonha* (3 ed.). Lisboa: Pactor. ISBN 978-989-693-001-1.
- Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Singapore: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-0745-7.
- Stryjan, Y. (2006). Sweden: social enterprises within a universal welfare state model. In M. Nyssens, *Social Enterprise* (pp. 206-221). London and New York: Routledge.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-407-5.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. England: Prentice hall. ISBN 978-0-273-70642-7.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5 ed.). (C. M. Herrera, Trad.) Porto Alegre: Bookman. ISBN 978-85-8260-231-7.
- Yunus, M. (2006). Social Business Entrepreneurs are the Solution. In A. Nicholls, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 39-44). United States: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-928387-3.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.

9. APÊNDICE

9.1. Apêndice A – Categorização e significados operacionais

Para dimensão, papel da Academia *Ubuntu* e jovens empreendedores, foi procurada junto da literatura, ou seja, conceptualizada seguindo formato sistémico de conceito. Para tal, as variáveis foram codificadas em categorias para permitir melhor o seu tratamento. Para primeira dimensão foi, conforme a (Tabela 7, 8, e 9), dos significados operacionais.

Tabela 7. Criação de Negócios

Categoria	Significados Operacionais
Nº de novos negócios criados	Entende-se como quantidade de projectos criados independente de receber ou não o financiamento directo para passar a fase de piloto.

Esta definição parece mais ajustada no sentido em que, os projectos mesmo não tendo recebido financiamento directo na sua fase piloto, continuam aguardando a sua materialização junto da AU, que acontece nas fases subsequentes.

Tabela 8. Inovação social

Categoria	Significados Operacionais
Novas áreas de intervenção	Para novas áreas de intervenção, são considerados os projectos pela sua diferença de acordo com o público-alvo e o tipos de projectos que a partir do qual permite confirmar a sua inovação.
Áreas de formação	Área de formação recebida para os participantes da 3ª edição da AU.

No que relaciona a inovação social, permite vislumbrar o papel da AU face ao novo modelo de organização social, como tem acontecido a partir dos participantes jovens empreendedores. Foram tidos em conta os projectos da 2ª edição e a 3ª para permitir a percepção e as mudanças que foram registadas no que relaciona o processo de inovação com a área de intervenção.

Tabela 9. Emprego

Categoria	Significados Operacionais
Números de emprego criados	Traduz-se na quantidade de emprego criado a partir de concepção e materialização dos projectos.
Números de formando	Quantidade total de diplomados da 3ª edição de AU, que seria produto de subtracção de número total dos participantes e de não diplomados.

Tanto a (Tabela 7, 8 e 9), são vistas nas perspectivas de que, as organizações sociais representam um benefício na promoção de habilidades dos trabalhadores, a sua responsabilidade, compromisso no trabalho, autonomia, independência e a sua capacidade multitarefa (Perista & Nogueira, 2006). Apresentam um novo paradigma de empreendimentos para nova época (Dees, 1998). Com foco na identificação e preenchimento de falhas no mercado social (Kirzner, 1997). São movidos por uma obrigação ética e desejo de mudar a comunidade e a sociedade com paixão e criar e liderar empreendimentos sociais através de novos negócios (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Realizam actividades que visam explorar e captar as oportunidades a fim de aumentar a riqueza social através da criação de novos empreendimentos ou gestão de organizações já existentes de forma inovadora (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009).

Para dimensão Perfil empreendedor, procurou evidenciar as competências/características mais presentes e que motiva os jovens empreendedores face aos seus objectivos e bem como na prossecução do mesmo. As mesmas, competências/características foram agrupadas em três tipos e englobando os subtipos. Para *competências profissionais e técnicas*, considera-se as características de domínio apenas de peritos numa dada matéria ou trabalho; *competências sociais e relacionais*, ligadas as características de interacção e de relacionamento com o próximo; e, as *competências individuais*, ligadas as características e capacidades pessoais (Cascão, 2004; Miranda, 2004; Ceitil, 2006; Godoy & Antonello, 2009; Ceitil, 2010; Academia Ubuntu, 2011; Academia Ubuntu, 2012). Para tal, foi feita e seguida de acordo com a revisão da literatura sobre cada categoria, conforme consta na (Tabela 10 e 11).

Tabela 10. Características dos empreendedores

Categoria	Significados Operacionais
Motivação	Utilizar energia e firmeza sobre determinada acção para alcançar os objectivos preconizados e gerar um novo empreendimento (Oliveira, 2003).
Orientação para o sucesso	Característica essencial para se ser empreendedor, é a orientação para o sucesso (Barringer & Ireland, 2006). Planear e trabalhar com autonomia para atingir resultados são tipicamente valorizados pelos empreendedores, (...) muitas vezes prosseguem algo de novo, a taxa de insucesso tende a ser elevada. Ainda assim, os empreendedores parecem gozar de um excesso de optimismo ou sobre confiança (Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Criação do bem-estar social	(..) característica do tipo de pessoa que promove melhor condição de vida para outras pessoas sem que no entanto preocupasse em maximizar a riqueza, e o seu foco reside em negócios que promovem bem-estar social aos outros (Yunus, 2006). Aproveita seu capital intelectual para produzir valor para a comunidade, com a criação de emprego, impulsionando a economia, inovando e usar a criatividade como ferramenta em busca de alternativas para proporcionar melhores condições de vida as pessoas (Dornelas, 2001).
Ideias inovadora	Exterioriza-se na forma de produto, serviço e/ou criar melhorias nos processos com objectivo de criar um novo modelo de negócio, (Sarkar, 2007; Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Independente	Ser senhor do próprio destino, circunscrever o próprio passo, traçar o próprio percurso, ser o próprio chefe e criar emprego (Dornelas, 2001; Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Captação de oportunidade	(..) tem como papel principal promover a mudança social na sociedade através da sua missão, na busca e na captação de oportunidades de forma constante, (..), (Dees, 1998). (...) quem é um excelente reconhecedor de oportunidade, curioso e atento as informações, pois tem a consciência que suas oportunidades prosperam com o aumento do seu conhecimento, (...) com objectivo a satisfazer um nicho de mercado por explorar (Dornelas, 2001).
Resolver problemas sociais	Quem possui a capacidade de transformar qualquer coisa difícil e/ou ideia abstracta em coisa concreta e que funciona, transformando uma realidade (Dornelas, 2001).
Liderança e a iniciativa	Indivíduo que tem entendimento da liderança e toma a frente na prossecução dos seus objectivos, que é respeitado e adorado por seus colegas e/ou funcionários e sabe valorizar, estimular e recompensar os mesmos e formando um time em torno de si (Dornelas, 2001).

Tabela 11. Características dos empreendedores

Categoria	Significados Operacionais
Trabalhar em equipa	Consciência de que o êxito e o sucesso do seu empreendimento dependem da colaboração de seus colegas, equipas de trabalhos aptas e sabe e procura pelos mesmos (Dornelas, 2001; Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).
Assunção ao risco moderado	Quem gosta e aceita os desafios de forma calculado e que consiga gerenciar o mesmo tirando os melhores proveitos (Dornelas, 2001; Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Apaixonados	Quem gosta e adora o trabalho que faz e usa o mesmo amor e paixão para o sustentar, animar e o manter autodeterminado face ao seu objectivo, (Dornelas, 2001; Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Autoconfiança	Quem tem crença em si próprio e tem firmeza na sua habilidade para alcançar os objectivos preconizados. Acredita nas suas habilidades para ultrapassar obstáculos e ser bem-sucedido onde os outros falham (Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Visionário	Entende-se por visionário o indivíduo que tem visão de como vai ser o futuro para o seu empreendimento e para sua própria vida, com aptidão de executar suas ambições (Dornelas, 2001; Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).
Criatividade	Traduz-se em medrar novos modelos tanto para os produtos, serviços e processos (Ferreira, Santos & Serra, 2008).
Persistência e determinação	Quem realiza suas actividades com empenho. Derruba as dificuldades, supera as barreiras com determinação de fazer acontecer (Dornelas, 2001; Hisrich, Peters & Shepherd, 2008).
Ética profissional	Pressupõe executar as actividades e tomar acções adequadas em vez de optar por acções e atitudes incorrectas, de modo a ser honesta, amparar e proteger a comunidade onde está inserida de forma que possa evoluir (Oliveira, 2003).

Para variável, percursos dos empreendedores da Academia *Ubuntu* a sua conceptualização seguiu o formato dos dois tipos de conceito (sistémico e operatório isolado), e a mesma foi codificada em categorias para permitirem um melhor tratamento, conforme a (Tabela 12).

Tabela 12. Percurso dos empreendedores

Categoria	Significados Operacionais
Riscos assumidos	Os empreendedores aceitam bem o risco seja financeiro, social e emocional (Ferreira, Santos & Serra, 2008). Risco traduz-se no desafio assumido face ao projecto e a sua materialização
Experiências de sucesso e fracasso nos negócios	Por experiências de sucesso são quantidades de projecto materializado e/ou que recebe o financiamento, e por fracasso, os projectos que não foram financiados e/ou participantes que não foram afectos a nenhum dos projectos, e/ou números de não diplomados.
Anos de formação	Tempo da duração de formação recebida.
Aplicação da formação no negócio criado	No âmbito de projectos de empreendedorismo, entende-se como quantidade de projectos que foram elaborados dentro da AU por participantes da 3ª edição durante a mesma edição.

Por fim reflectiu-se sobre a dimensão percursos de empreendedores na perspectiva da literatura e dos dados empíricos. Quanto a literatura, as organizações sociais, segundo (Stokes, Wilson & Mador, 2010) criam valor de tipo não-financeiro, regenerando bairros locais, prestação de serviços públicos como a saúde, a formação, ou proporcionar emprego aos lesados por mercados de trabalho tradicionais; na perspectiva de Stryjan (2006), existe a tendência de organização centrar na actividade do desenvolvimento pessoal para a recapitação de competências do participante; enquanto Sarkar (2007), essas competências são possíveis de serem transferidas por intermédio da educação.

9.2. Apêndice B – Protocolo de consentimento informado

Protocolo de consentimento informado – para entrevista semi-estruturada

Eu, _____ aceito colaborar de livre escolha no estudo da autoria de Edmércio Navaona Cardoso (Aluno do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - ISCAL), orientado pela Professora Doutora Margarida Piteira (Professora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa), no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, na área de gestão e empreendedorismo.

Foram-me esclarecidos e compreendo os objectivos essenciais da presente dissertação. Para além dos questionários, entendi e aceito responder a uma entrevista que visa investigar questões sobre o empreendedorismo social e o perfil dos jovens empreendedores da Academia *Ubuntu*.

Compreendo que a minha colaboração no presente estudo é a título voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflecta em qualquer prejuízo para mim.

Ao colaborar neste estudo, estou a contribuir para o progresso da investigação na área de gestão e do empreendedorismo, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício pela minha colaboração.

Entendo, ainda, que todo o dado obtido neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será divulgada em qualquer relatório, publicação, ou a qualquer pessoa ou a instituição não relacionada directamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Data ____/____/2016

Entrevistado (a)

Entrevistador: Edmércio Navaona Cardoso

Telemóvel: 00351 969675763

E-mail: nccardoso10@hotmail.com

9.3. Apêndice C – Tópicos de entrevistas

Caracterização Sociodemográfica

Intervalo de idade

Sexo

Nacionalidade

Naturalidade

Habilitação

Ocupação actual

Papel de AU: Criação de negócios - (Nº de novos negócios criados)

1. Qual é a relevância do papel da AU na criação de novos projectos/novos negócios para os participantes da AU?
2. Em termos gerais de que forma avalia o apoio da AU na elaboração dos projectos/Negócios para os participantes da AU?
3. Na sua reflexão como pensa que vai ser AU daqui a 10 anos? As perspectivas futuras?

Inovação Social - (Novas Áreas de intervenção; Áreas de formação)

1. Na sua opinião em que medida considera que a formação recebida junto da AU correspondeu às suas expectativas?
2. Contribuiu para adquirir novos conhecimentos? Desenvolveu a sua formação? Adquiriu novas competências: i) Profissionais? Dê exemplos; Sociais/relacionais? Dê exemplos; Outras aptências individuais que desenvolveu? Dê exemplos...
3. Permitiu-lhe agir e criar novas áreas de intervenção na sua vida?

Percurso dos empreendedores - (Aplicação da formação no negócio criado; Anos de formação; Experiências de sucesso e fracasso nos negócios; e, o Riscos assumidos)

1. Durante o seu percurso na AU obteve formação que o ajudou a criar novos projectos/negócios? Descreva-a. Quantos anos e quais foram áreas de formação recebidas?
2. Na sua perspectiva considera que ciclo de formação no qual participou contribuiu para aumentar suas competências na elaboração dos projectos?
3. Que aspectos considera relevantes no incentivo para a formação e para a promoção do empreendedorismo e dos projectos/novos negócios?

4. Assumi alguma vez riscos? Quais foram maiores riscos assumidos face a elaboração e a implementação dos projectos/novos negócios?

Jovens Empreendedores (Perfil): Características dos empreendedores

(Motivação, Orientação para o sucesso, Criação do bem-estar social, Ideias inovadora, Necessidade de ser independente, Persistência e determinação, Captação de oportunidade, Resolver problemas sociais, Liderança e a iniciativa, Trabalhar em equipa, Assunção ao risco moderado, Apaixonados, Autoconfiança, Visionário, Criatividade, Ética profissional)

1. Como surgiu a ideia de participar na 3ª edição da AU?
2. Quais foram as principais motivações na criação do seu projecto?
3. Quais são, para si, as características, competências ou capacidades necessárias para obter sucesso com o seu projecto/Negócio?
4. Quais são/foram os impactos do seu projecto na sociedade, tendo em conta onde será/foi implementado? Existe ou havia riscos na sua implementação? Caso sim, quais e como serão ou foram ultrapassados?
5. Quais são os atributos e as características que influenciaram determinantemente a promoção da sua/vossa ideia, de modo a torná-la num projecto viável?
6. De que modos o seu projecto é/foi diferente com os demais ou anteriores projectos?
7. Fale um pouco da sua trajectória pessoal? As suas características pessoais como empreendedor? Quais os factores que influenciaram o seu percurso?
8. Mencione alguns exemplos dos desafios ou dificuldades enfrentados durante elaboração e implementação do projecto/Negócio?
9. As dificuldades relacionadas ou encontrada a (na) elaboração dos projectos estimulou a sua desistência ou pelo contrário?
10. Quais foram as características, competências, e capacidades possuídas ou adquiridas durante a formação na AU, as que foram indispensáveis na elaboração e execução do projecto/Negócio?
11. Identificar e descrever as suas trajectórias formativas junto da Academia *Ubuntu*
12. No que relaciona as trajectórias empreendedoras: é o primeiro projecto/negócio? Já teve outros projectos/negócios? Como descreve a sua trajectória empreendedora?

9.4. Apêndice D – Projectos/Negócios apresentados durante a 3ª edição da AU

Tabela 13. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU

Nº	Projecto	Âmbito	Beneficiário	Membros	Estado
1	BIM Bolsa Intercultural de Mediadores	formação e prestação de serviços, convivência intercultural e integração	imigrantes e descendentes de imigrantes	4 ¹⁰	Laranja
2	SIVANA	formar, potencializar capacidades e competências pessoais e sociais, combater a reincidência criminal	jovens	6	Laranja
3	Sussa Mon	ambiente, saneamento básico, melhorar a imagem e a qualidade de vida	moradores de cidade de Bissau	5	Laranja

Legenda: Laranja - financiamento disponível e aguardando execução da fase piloto;

Fonte: Adaptado de Academia *Ubuntu*.

Tabela 14. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU

Nº	Projecto	Âmbito	Beneficiário	Membros	Estado
1	O Racismo	formação e mudança de mentalidade	crianças e jovens	3	Vermelho
2	Surf & Arte	inclusão social desporto e arte	crianças e jovens dos 6-16 anos	2	Vermelho

Legenda: Vermelho - ideia e/ou projecto fracassada (o)

Fonte: Adaptado de Academia *Ubuntu*.

¹⁰ O projecto conta com dois membros da AU e o restante são participantes não afecto a AU.

Tabela 15. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU

Nº	Projecto	Âmbito	Beneficiário	Membros	Estado
1	<i>Bambaran</i>	educação bem-estar de crianças	crianças de Bissau 3-5 anos e do 1º ano escolar	5	Amarelo
2	Emprego Apoiado	mercado de trabalho formação e capacitação	jovens entre os 18 e os 35 anos com baixas qualificações académicas e sem actividade profissional	2	Amarelo
3	Horta D´arte	dinamizar actividades extracurriculares educação informal das artes e cultura	jovens do 9º ao 12º ano	6	Amarelo
4	Movimento Despertar Consciências	Saúde, direitos sociais, lazer e bem-estar	população sénior idade igual e superior a 65 anos	4	Amarelo
5	<i>União d'Esperanza</i>	associativismo, educação e formação cívica	população de zona ribeirinha de São Vicente Cabo Verde	3	Amarelo

Legenda: Amarelo - aguardando financiamento;

Fonte: Adaptado de Academia *Ubuntu*.

Tabela 16. Projectos/Negócios elaborados/criados na 3ª edição da AU

Nº	Projecto	Âmbito	Beneficiário	Membros	Estado
1	T.U.A Tomar Uma Atitude	desenvolvimento local intervenção social	habitantes da zona rural de Tomar	3	Verde
2	DIREÇÃO Diálogo Inter- Religioso	promoção de conhecimento sobre religião promoção de valores	jovens adultos entre 20-25 anos	3	Verde
3	LegUs	capacitação promoção de competências pessoais e sociais	escolas e instituições sociais	6	Verde
4	MIRATIVA Associação para o Desenvolvimento Local	desenvolvimento local qualidade de vida saúde, desporto e bem-estar	moradores de Casal da Mira crianças dos 6-15 anos	3	Verde
5	Ubuntu Kids	educação, promoção de competências pessoais, sociais e emocionais	crianças do 1º ciclo dos 6-12anos	6	Verde

Legenda: Verde - financiado e executado a fase piloto;

Fonte: Adaptado de Academia *Ubuntu*.

9.5. Apêndice E – A relevância do papel da AU na criação de novos negócios

A	B	C	D	E
<p>De forma geral, o papel da AU foi super importante em relação ao empreendedorismo. É empreendedorismo social, ou seja, (...) virado para os trabalhos a nível social; e para os participantes da AU, foi óptimo porque as formações que eles dão ajuda a desenvolver a capacidade de gestão.</p>	<p>Eu creio que a AU essencialmente tem duas vertentes, uma para o autoconhecimento e outra mais teórica, são ambas importante para quem quer implementar negócio ou quer se tornar empreendedor, (...) porque, muito dos participantes na AU não têm conhecimento na área de gestão ou na área dos negócios.</p>	<p>Acho que AU teve um papel muito importante, essa linguagem é nova, e em grande parte da sociedade há concepção nesse sentido e AU acaba por ser pioneiro ao falar de temática dessa maneira. Acho que o papel da AU foi muito relevante.</p>	<p>O papel de AU foi super importante, até porque dá-te todas as ferramentas para tal, imagina mesmo que a pessoa tenha só ideia e não sabe como lá chegar, tu aprendes tudo, também tem a outra vertente porque na academia pode surgir ideia é bom e relevante de todas as maneiras.</p>	<p>A AU teve um papel importante, porque serviu como uma guia. Porque normalmente, quando contamos criar um projecto, não sabemos ao certo o que queremos, a AU teve papel de orientação nesse sentido e dar um seguimento ao nosso trabalho.</p>
F	G	H	I	J
<p>Para mim, foi uma mais-valia, no sentido em que tivemos a explorar várias vertentes da criação de um projecto; portanto, quais são vários passos, em relação ao que é que tem que estar muito bem formulado e aos poucos, vamos reformulando na medida que vamos avançar, reformular a esta resiliência neste caminho de sempre e constante construção, e de irmos, sempre, avaliando o nosso trabalho, e a oportunidade de fazê-lo em equipa.</p>	<p>(...) eu acho que a Academia teve um papel importante, quer a nível de fazer pontes entre nós, grupos de projectos e a <i>Everis</i> que dão consultoria durante a elaboração dos projectos, quer também através das ferramentas que a própria Academia nos dá a nível pessoal, em termos de liderança, que acaba por nos ajudar a ter uma visão mais ampla a nível do projecto.</p>	<p>Eu acho que a AU foi muito essencial nas criações dos projectos, porque deu aos formandos as ferramentas essenciais para elaboração dos projectos.</p>	<p>Eu tenho a sensação que sim; agora se eu quiser criar um projecto, posso ir as minhas notas que fiz ou pedir aos meus colegas da AU e conseguiria desenhar um bom projecto. Então, considero que AU teve um papel importante.</p>	<p>Iniciei juntamente com meu grupo da AU um projecto-piloto de empreendedorismo social, o qual está a chegar ao final e tem fortes possibilidades em se tornar um negócio sustentável e que foi, graça ao papel importante da AU.</p>

9.6. Apêndice F – A avaliação do apoio da AU na elaboração dos negócios

A	B	C	D	E
<p>Foi essencial, porque todas as ferramentas que são dadas são essenciais, tanto a nível pessoal até ao nível de trabalho em grupo.</p>	<p>AU mostrou sempre muito disponível, eles até fizeram um espaço, uma incubadora onde os jovens poderiam ir, quando quiséssemos, portanto, houve uma grande disponibilidade para ajudar na implementação e incrementação dos projectos.</p>	<p>Para mim não acrescentou muito, porque já tinha tirado mestrado na área e já tinha tirado outros cursos na área antes de entrar para AU, mas senti que para muita gente, a Academia acaba por ser muito importante.</p>	<p>Foi um bom apoio com a Everes no acompanhamento durante a formação na criação dos projectos foi bom.</p>	<p>O apoio foi um apoio fora de série. Por exemplo, quando meteu-nos em contacto com a <i>Everis</i>, uma empresa internacional e que disponibilizou os seus recursos para nos dar apoio, orientação necessária, mostrando as partes técnicas e simplificando as coisas.</p>
F	G	H	I	J
<p>Eu vejo a AU como uma mão que esteja sempre ali esticada, (...), disponível para dar uma mão, sempre que é preciso, isso porquê? Porque por um lado, foi nos fornecidos um acompanhamento muito próximo e muito estruturado por parte da <i>Everis</i>, um parceiro forte da AU, por outro lado, as próprias pessoas da AU, estão disponíveis para fazer este acompanhamento, nomeadamente através da incubadora social, um acompanhamento por parte dos parceiros sociais, por parte do IPAV, e também acho que há uma responsabilização por parte do próprio grupo.</p>	<p>Assim, a Academia teve uma forte importância, mas acho que esse apoio não foi perfeito, existem coisas a melhorar obviamente, mas considero que foi forte apoio, isto sem dúvida absoluta, senti mais útil a oportunidade que nos dá de ter a <i>Everis</i> como consultor e ajudar-nos a fazer projectos.</p>	<p>Avalio de uma forma positiva, porque todos nós temos ideias de criar projectos, mas muitas das vezes, temos dificuldades sobre como elaborar os projectos e os tipos de projectos, e acho que a AU deu as orientações necessárias para elaboração dos projectos.</p>	<p>O apoio foi muito bom! Tínhamos apoios dos profissionais da <i>Everis</i>, na elaboração, orientação, crítica e constante feedback sobre o projecto, para sua melhoria, senão estragaria.</p>	<p>A AU é um apoio fundamental à concretização da nossa ideia, assim, através da <i>Everis</i> (parceiro da AU).</p>

9.7. Apêndice G – Área de formação recebida na AU

A	B	C	D	E
<p>Foram na área de liderança servidora, gestão de projectos, empreendedorismo, comunicação em público.</p>	<p>Penso que foram um conjunto de experiências bastante interessante e todos foram relevantes sobretudo de ponto de autoconhecimento, (...) os exercícios dos balões, (...) outro foi a questão do voluntariado para nos colocar no lugar do outro.</p>	<p>A comunicação em público, liderança, autoconhecimento, empreendedorismo, gestão de projecto, estudo de liderança servidora, são áreas mais focadas durante a formação.</p>	<p>Com <i>Everis</i>, aquilo de eneagrama, do agir e pensar; essas são informações que despertaram coisas em ti, mostrar como criar um projecto e os problemas todo que um projecto pode ter e como resolvê-los, liderança, comunicação em público.</p>	<p>Vai mais para nível de formação pessoal, a nível da liderança, comunicativa e a interação, que foram onde teve maiores impactos em mim. A elaboração dos projectos, contactos com as empresas, falar com as pessoas, técnicos de planeamento, que são um conjuntos de formações e ferramentas que recebemos e que começa fazer sentido.</p>
F	G	H	I	J
<p>(...) estávamos a explorar as histórias dos outros líderes, a trabalhar a vertente do empreendedorismo, trabalho em equipa, a altura foi um pouco confuso de digerir, porque tínhamos <i>time</i> a cumprir em relação a histórias dos líderes servidores, como por exemplo, os manuais, os capítulos que fizemos sobre o nosso líder, e a gerir, simultaneamente, com os <i>time</i> dos <i>templates</i>, gestão dos projectos.</p>	<p>Formação dos projectos, (...), liderança servidora (...), o apoio da <i>Everis</i> em como criar projectos na maneira mais técnica, (...) o trabalho de equipa, o crer ajudar o outro que é fundamental, a comunicação que é fundamental para criar um projecto social.</p>	<p>Uma das áreas é o empreendedorismo, liderança servidora, conhecimento das histórias do líderes, o auto conhecimento, comunicação, colocar no lugar dos outros.</p>	<p>Acho que foi a nível de trabalho em equipa, liderança servidora, comunicação em público, como criar projectos sociais, gestão de projectos e o auto conhecimento</p>	<p>Em liderança servidora, com exemplos de grandes líderes Mundiais como forma de inspiração, na área do empreendedorismo (<i>EVERIS</i>), as aprendizagens a partir de outros casos, exemplos, os testemunhos dos convidados, o auto conhecimento (...) as vistas e seminários temáticos, vidas <i>Ubuntu</i>, música; teatro, GNR, etc.</p>

9.8. Apêndice H – Formação recebida e sua aplicação no negócio criado

A	B	C	D	E
<p>Sim! Porque a própria logística da AU está feito para ser assim; nós temos um primeiro ano em que trabalhamos mais a nível pessoal, perceber a filosofia <i>Ubuntu</i>, a comunicação, resiliência, várias capacidades que nós temos a desenvolver e conhecer novos valores; depois temos a parte da incubadora social, seis meses, conhecer e trabalhar os projectos (...) e depois os arranques dos projectos-pilotos.</p>	<p>Claro que sim, sem dúvida alguma. Papel da AU foi importante, mas ressalvo o que eu tinha dito antes, que é coordenação e orientação a nível dos projectos.</p>	<p>Achou que sim, motivou-me e inspirou-me.</p>	<p>Sim contribui para aumentar as minhas competências em comunicação, falar ao público, gestão de projectos, técnicas de empreendedorismo, isso tudo ajudou; não há nada lá que não tivesse ajudado em adquirir competências.</p>	<p>Contribuiu grandemente em termos de ferramentas técnicas de gestão, modo de planeamento dos recursos, forma de trabalhar com pessoas, trabalho em equipa, todas essas áreas foram fundamental durante a elaboração dos projectos.</p>
F	G	H	I	J
<p>Claro, contribuiu e muito. Para ir em frente com os projectos que estava nas gavetas, portanto, projecto que falava para desenhar para comunidade, comecei a identificar parceiros, comecei a perceber de que forma isso pode ser feita, acima de tudo, estou falar das competências transversais que foram desenvolvidas não só no projecto (...), mas de todos outros projectos que estavam nas gavetas.</p>	<p>Sem dúvida alguma, contribuiu de forma importante.</p>	<p>Sim ajudou e muito! Trabalho em grupo, trabalho em equipa, saber lidar com as pessoas e de trabalhar com os projectos.</p>	<p>Sim, agora consigo desenhar um projecto se eu precisar.</p>	<p>Sem dúvida alguma! Por ser teórico e prático, proporciona o ambiente ideal para desenvolver competências e capacidades.</p>

9.9. Apêndice I – Riscos assumidos

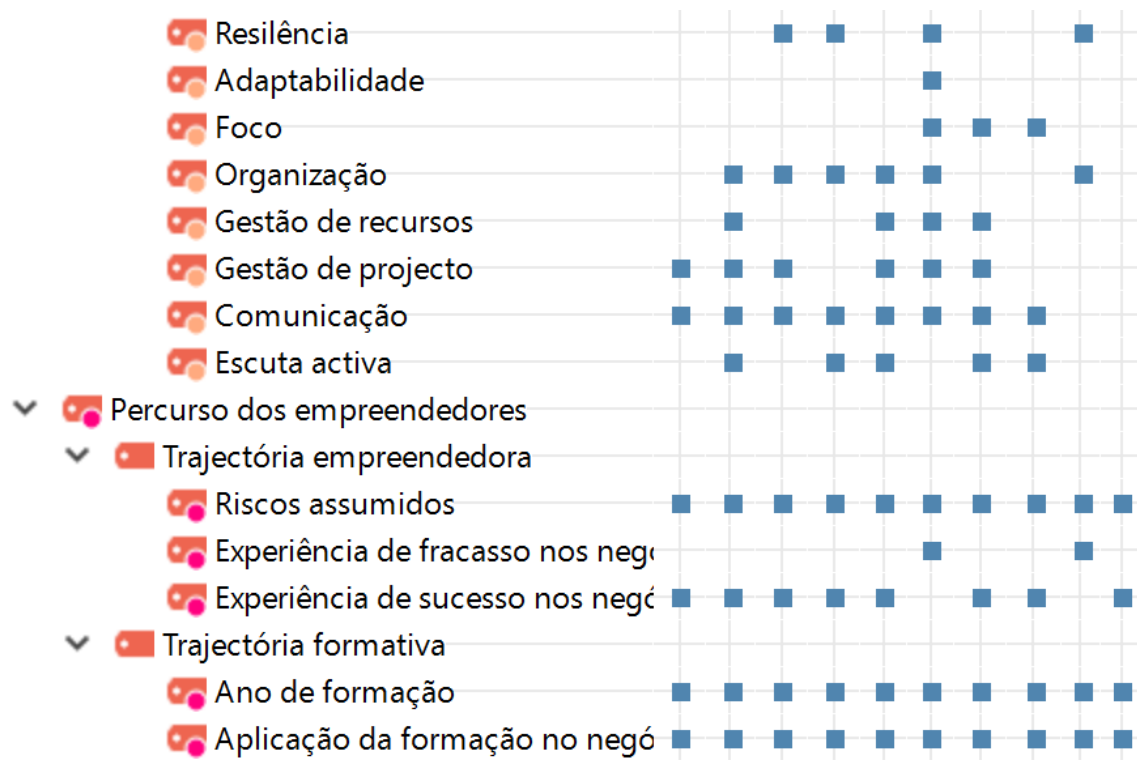
A	B	C	D	E
Disponibilidade das pessoas, ou seja, quando tínhamos que juntar para fazer um evento acontecer, só ia duas pessoas num grupo de seis, (...).	Não conseguimos harmonizar as nossas ideias relativamente aos projectos, penso que isso era um risco, havia também problema com a liderança.	Em relação a autoridade financeira, com parceiros enquanto ao cumprimento das nossas obrigações. O risco é inerente a qualquer processo de negócio independentemente do tipo de negócio, agora a pessoa tem que saber reduzir o risco.	Sim por exemplo, no nosso projecto sabíamos que para aí, primeiros cinco seis anos de projecto iria ser de voluntariado, por não havia receitas só despesas, para além do voluntariado, íamos ter custos próprios, portanto, isso foi um risco (...),sabíamos que íamos despende muito tempo naquilo.	Havia riscos, a nível de realização das actividades, com pessoal e com a organização, (...).
F	G	H	I	J
Há uma desistência, ou melhor, uma mudança de percurso de um dos membros do grupo, por se afastar da AU e consequentemente do projecto, esse foi o risco, mas adaptamos e mantemos firmes.	(...) tivemos algumas desistências e isso acaba por deixar o grupo perder um pouco o ritmo (...), essa desistência constitui um obstáculo também e que muitas das vezes acabam por desestimular o grupo, isso não aconteceu no nosso caso, no nosso grupo, continuamos firme, motivado e persistente, porque havias pessoas que tentavam mostrar a importância do projecto.	A instabilidade política, <i>time</i> e percurso dos membros da equipa de projecto, que são na maioria os estudantes e sem tempo para dedicar a 100% ao projecto, dada a incompatibilidade dos horários.	Por exemplo, o governo podia não aceitar o projecto, mas não me impediu de avançar com a ideia.	Assumi a responsabilidade na liderança do meu grupo e investi bastante na relação estabelecida com as pessoas (...) onde estamos a implementar o projecto, assim como, a nível financeiro porque “avancei” com dinheiro que só irei receber de volta se o piloto for terminado com sucesso e dentro das regras estabelecidas em contrato entre mim e a AU.

9.10. Apêndice J – As características e/ou competências destacadas

A	B	C	D	E
Persistência e a determinação; liderança; ajudar a resolver problemas sociais; motivação; trabalho em equipa; risco cauteloso; sou apaixonado; confiar na nossa capacidade; ideias inovadoras; tenho auto-estima forte; gestão de projectos; comunicação em público;	Gosto de fazer coisas de forma certa; a liderança reconhecida e não imposta; Resolver problemas sociais; trabalho de equipa; paixão; autoconhecimento; a organização; fazer uma análise SWOT, financeira, os custos, os gastos, onde é que se vai obter as receitas; conheço forma de elaborar os projectos e as outras ferramentas de gestão; comunicação; a escuta activa;	Sou persistente; liderança; a ética; motivação; trabalho de equipa; assunção aos riscos; paixão e gosto; autoconfiança; criatividade; honestidade e transparência; sou resiliente para resistir; sou muito organizado; gestão de projecto; comunicação;	Determinação e persistência; liderança, iniciativa; vontade de contribuir para uma sociedade melhor; ética; motivação; trabalho em equipa; paixão; fazer as coisas sem medo; a resiliência; organização; comunicação; a escuta activa;	Acho que temos que ser persistente; liderança; Servir a comunidade e resolver os problemas lá havia; trabalho em equipa; dedicar à aquilo que estamos a fazer com a paixão; a confiança; organização; planeamento de custo; competências a nível de gerir projectos; comunicação; escuta activa;
F	G	H	I	J
Persistência; liderança; resolver problema social; motivação; aposto no trabalho em equipa; paixão; autoconfiança; objectiva; resiliência; adaptar de acordo com a realidade; foco; organização; gestão de disponibilidade e de prioridade; gestão e planeamento de projectos; comunicação;	Persistência, determinação; a liderança; resolver problemas sociais; motivação; trabalho de equipa; visão; a paixão; autoconfiança; auto-estima; foco nos objectivos; planeamento de recursos; gestão de projectos; comunicação; escuta activa;	Persistente; liderança; ajudar as outras pessoas; resolver os problemas; motivação; trabalho de equipa; paixão; sou objectivo; Sou focada nos objectivos; comunicação; escuta activa,	Persistência; liderança; gosto de ajudar os outros; transformar a sociedade; motivação; trabalho em equipa; paixão; autoconfiança; sou uma pessoa criativa; resiliência; organização;	Persistência e determinação; liderança e iniciativa; necessidade de ajudar a minimizar desafios sociais; ética; trabalhar em equipa; paixão pelo que se faz; autoconfiança; criatividade; inovação;

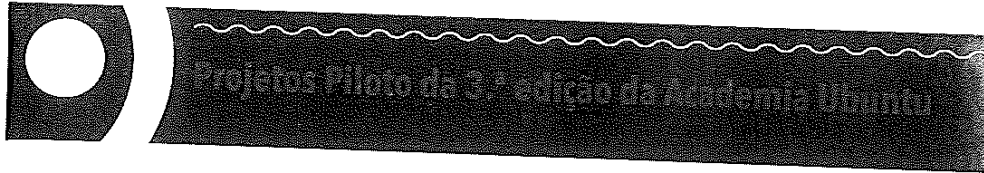
9.12. Apêndice L – Resumo geral de sistema de códigos – *Maxqda*

Sistema de Códigos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Caracterização sociodemográfica										
Intervalo de idade										
(18-22)	■	■							■	
(23-27)				■			■			
(28-32)						■				
(33-37)			■		■			■		■
Sexo										
Feminino	■			■		■	■		■	■
Masculino		■	■		■			■		
Nacionalidade										
Guineense								■		
Moçambicana	■									
Portuguesa		■	■	■	■	■	■		■	■
Naturalidade										
Angola									■	
Cabo-Verde				■						
Guiné-Bissau								■		
Moçambique	■									
Portugal		■	■		■	■	■			■
Habilitação										
CP					■					
CT										
B										
L	■		■				■	■	■	■
PG				■						
M		■				■				
DR										
Ocupação actual										
E	■	■					■			
D						■		■		
TD			■	■	■				■	■
TI										
Papel da AU	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Criação de negócios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



10. ANEXOS

10.1. Anexo 1 – Projectos-piloto da 3ª Edição da AU



TUA - Tomar Uma Atitude

Conceito

Consiste no mapeamento e diagnóstico de oportunidades e desafios existentes na freguesia. Identificação dos agentes do território, individuais e coletivos. A elaboração de um diagnóstico participativo da freguesia e aferir propostas de atuação numa perspetiva de governação integrada.

Objetivos Principais

Promover a articulação progressiva da intervenção social dos diversos parceiros, assim como, ativar mecanismos de rentabilização dos recursos existentes na freguesia, estimulando, desta forma, sinergias ecológicas e sustentáveis.



Projeto-piloto

Estabelecemos desde maio uma parceria colaborativa com a Junta de Freguesia de São Pedro de Tomar estando já a implementar o Projeto Piloto que consiste no Mapeamento e Diagnóstico do Território, numa metodologia assente na estratégia territorial de Governação Integrada.

Fizemos a 1ª reunião formal no dia 21 de junho com a Comissão Social de Freguesia onde apresentámos o projeto e a equipa; pedimos

aos intervenientes que se localizassem no mapa da freguesia e fizemos 4 perguntas que servem para identificar os pontos mais e menos positivos da freguesia, isto é, assinalar oportunidades e desafios assim como, avançar com ideias e/ou estratégias para potenciar oportunidades e transformar desafios em oportunidades.

No dia 4 de julho temos também já agendada a 1ª sessão com grupo não-formal, isto é, pessoas das comunidades no geral. A sessão terá o mesmo formato que a formal.

Em agosto, iremos tratar os dados recolhidos de ambas as reuniões e traduzir as opiniões e vontades comunitárias de São Pedro de Tomar.

Em setembro iremos fazer uma sessão mista, isto é, com grupo formal e não-formal a fim de partilhar resultados.

Pretendemos, desta forma, definir grupos de trabalho e plano(s) de ação conjunta que irão ter como 1ª atividade um evento comunitário organizado "por tod@s e para tod@s" que será no início de outubro.

Equipa

Aida Pontes; Cláudia Brandão; Catarina Veríssimo



UBUNTU KIDS

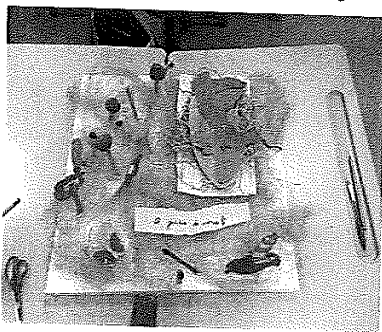
UBUNTU KIDS

Conceito

O Passaporte UBUNTU KIDS é um jogo lúdico-pedagógico aplicado em contexto escolar a alunos do 1º ciclo de escolaridade, com o objetivo de trabalhar as competências pessoais, sociais e emocionais, contribuindo para a prevenção dos comportamentos de risco e da incapacidade de integração social.

Objetivos

Com base em desafios individuais e em grupo, realizados em contexto de sala de aula e em casa, que juntam a diversão à aprendizagem, o Passaporte UBUNTU KIDS consiste numa viagem de quatro níveis evolutivos, que se traduzem nos quatro anos do 1º Ciclo, aumentando o seu grau de dificuldade e complexidade, de acordo com as competências e conhecimentos adquiridos no respetivo ano. Em cada nível é proposto às crianças uma viagem por uma rota de desafios, sendo que cada rota tem três paragens: (1) o Autoconhecimento; (2) o Relacionamento com os outros; e (3) o Empreendedorismo. A cada desafio superado, o Passaporte é carimbado, estimulando a criança na descoberta de novos desafios e no seu progresso individual. Ao longo do jogo as crianças irão interagir com seis personagens e



as suas histórias de vida, que evoluem e crescem com as mesmas durante toda a viagem, criando empatia e ligação com o imaginário.

O Passaporte UBUNTU KIDS tem como objetivo geral potenciar a criança na definição do seu caminho para vida, a descobrir as suas potencialidades e incorporar os valores da filosofia UBUNTU. Como objetivos específicos o jogo pretende promover o autoconhecimento, a capacidade de relacionamento com o outro e a capacidade empreendedora e impulsionadora de mudança social.

Projeto-Piloto

O projeto piloto do Passaporte UBUNTU KIDS foi implementado na Associação Infante de Sagres - AIS, com a duração de 3 meses (abril a junho), com os alunos do 1º ano. A AIS é uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS, com valências de creche, pré-escolar e 1º ciclo.

O projeto piloto consistiu em 11 sessões de atividades com os 75 alunos do 1º ciclo da AIS:

- › Realização de 6 sessões com o 2º, 3º e 4º ano de escolaridade com o objetivo de criarem a imagem visual das personagens através da leitura e visualização das suas histórias de vida, promovendo o empreendedorismo, sustentabilidade e a participação social através da sua envolvimento num projeto entre pares;
- › Realização de 5 sessões com o 1º ano de escolaridade: 2 sessões com o objetivo de apresentar o Passaporte UBUNTU KIDS, o seu imaginário e as suas personagens; e 3 sessões de treino de competências sociais, pessoais e emocionais que pretendem representar cada uma das etapas da viagem UBUNTU KIDS (Autoconhecimento; Relacionamento com o outro; Empreendedorismo).

Equipa

Patrícia Campaniço; Bruna Sambú; Constança Vilar; Edsana Costa; Margarida Milheiro; Margarida Roque.

18

Academia Ubuntu | Liderar para Servir
A memória da III Edição



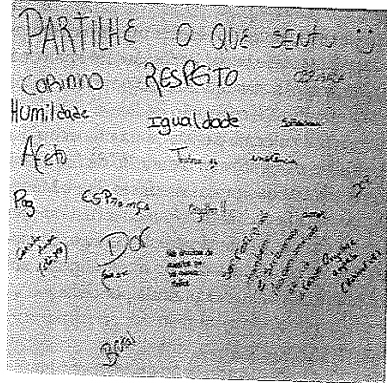
LegUS

Conceito
Treino de competências pessoais e sociais.

Objetivos
Capacitar jovens para que sejam fonte de inspiração para a sociedade, através da potencialização das suas características individuais, dotando-os de ferramentas para fomentarem o respeito pela diferença, com o intuito de salientar a igualdade na Humanidade.

Projeto-Piloto
O projeto-piloto foi desenvolvido na Escola Marquesa D'Alorna com um grupo de jovens de idades compreendidas entre os 12 e os 19 anos, selecionados por uma equipa multidisciplinar da própria escola. As atividades desenvolvidas foram sempre no meio escolar, em diversos espaços reservados para tal. Houve um envolvimento, no projeto piloto, por parte da comunidade escolar, tanto professores, como funcionários e pais encarregados de educação.

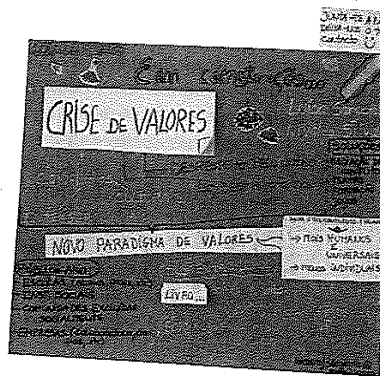
Foram desenvolvidas atividades com uma nuance peculiar no âmbito da expressão dra-



mática\teatro e yoga. Construindo uma nova expressividade educativa no grupo.

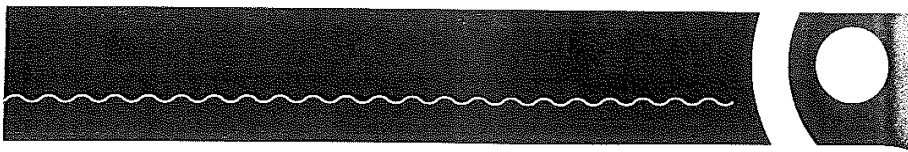
A equipa legUS deu sempre importância à liberdade e potencialidade individual de cada aluno, com intuito de cativar e estimular as suas características pessoais fomentando o espírito Ubuntu: Eu sou porque tu és, partindo do indivíduo para o grupo e novamente para o indivíduo.

Os alunos que participaram no nosso projeto piloto desenvolveram competências a nível de grupo: união, barreiras quebradas, opiniões partilhadas que ajudaram a superar questões



personais, observação dos vários pontos de vista, a interagida, a empatia com o outro, respeito pelo tempo/espço do outro, auto-confiança, auto-motivação e auto-estima. O reconhecimento da escola, principalmente dos pares externos ao projeto, do trabalho desenvolvido por eles que culminou na apresentação final do teatro foi fundamental. A peça final foi uma demonstração bastante forte da superação de barreiras do grupo perante a comunidade escolar, o sentir que todos faziam parte de um todo e o culminar do reconhecimento do seu empenho.

Equipa
Luísa Sargento, Nuno Lopes, Nivaldo Silva, Mónica Pacheco, Odília Nair, Susana Pereira.

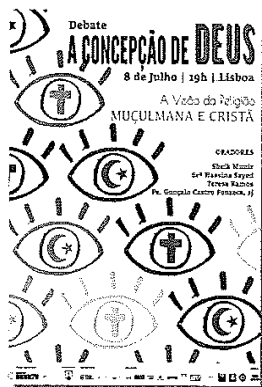


Diálogo inter-religioso

DIREÇÃO

Conceito

O projeto DIREÇÃO é uma iniciativa que visa promover o conhecimento das várias religiões num contexto de diálogo aberto e construtivo entre praticantes das várias religiões e ateus. A ideia surgiu da constatação de que existem poucas oportunidades de diálogo entre as diferentes religiões, que promovam a tolerância, o entendimento e o respeito entre os seus praticantes, bem como o conhecimento de cada uma das religiões.



O projeto destina-se a praticantes/crentes das 5 religiões [Budismo, Catolicismo, Hinduísmo, Islamismo e Judaísmo] e ateus com interesse em conhecer, explorar e promover o entendimento das várias religiões com idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos e terá lugar na zona da grande Lisboa.

Objetivos

O objetivo geral é promover o diálogo inter-religioso (DIR) junto de jovens adultos praticantes

de diferentes religiões e ateus interessados na temática, com a finalidade de os sensibilizar, envolver e consciencializar para os efeitos da intolerância religiosa, ou seja, contribuir para a conversão da visão do diálogo inter-religioso enquanto problemática para que seja visto como uma riqueza enorme do ponto de vista da diversidade e valorização do indivíduo, como um ser uno e completo.

Os objetivos específicos são:

1. Criar um espaço que promova o DIR e, através dele, trabalhar valores como o conhecimento, a tolerância, o respeito e a valorização pela diversidade religiosa;
2. Fomentar o desenvolvimento de competências pessoais que permitam uma reflexão e opinião crítica mais fundamentada nos jovens;
3. Disseminar a importância e impacto do Diálogo Inter-Religioso enquanto caminho para a compreensão, tolerância e paz na sociedade.

O projeto visa, em termos de resultados, alcançar 150 jovens das várias religiões, tendo em vista sensibilizar, promover a consciencialização, o conhecimento e, consequentemente, a mudança de comportamentos que induzam à intolerância religiosa.

Projeto piloto

Tem a duração de 4 meses e optámos por envolver nesta fase inicial 2 religiões [Muçulmana e Católica]. As atividades serão um Debate sobre a temática "A concepção de Deus: a visão da religião muçulmana e cristã" a acontecer no dia 8 de julho pelas 19h (com duração de 2h) e terá lugar em Lisboa com os oradores Sheik Munir, Srª Hassina Sayed, Teresa Ramos e Pe. Gonçalo Castro Fonseca, sj. Será de entrada livre. Em setembro teremos uma oração inter-religiosa em Lisboa numa data e local ainda por definir.

Equipa

Ana Júlia Lopes, Andreia Alves, Miguel Jarimba

20

Academia Ubuntu | Liderar para Servir
A memória da III Edição



MirAtiva - Associação para o desenvolvimento local

Concelho

A MirAtiva - Associação para o Desenvolvimento Local, é uma Associação sem fins lucrativos, com sede no concelho da Amadora que tem como fim a promoção do desenvolvimento local do Casal da Mira com vista ao aumento da qualidade de vida e bem-estar dos seus moradores, através das seguintes atividades:

Criação e promoção de uma nova imagem, mais positiva do bairro e as suas relações com o exterior; Alternativas ocupacionais que promovam a partilha, as relações de vizinhança baseadas na confiança e o convívio entre os moradores, gerando maior coesão e respeito; Projetos e atividades de promoção da saúde, lazer e bem estar físico e mental; Iniciativas de promoção das relações interculturais e intergeracionais, valorizando a identidade e cultura de cada morador e gerando maior sentimento de pertença ao bairro; Atividades promotoras da cidadania ativa, nomeadamente mobilizando os moradores para o envolvimento na preservação dos espaços comuns, na melhoria das acessibilidades ao bairro e na promoção da segurança; Prestação de apoio e informação sobre direitos e deveres dos cidadãos e facilitação do acesso a serviços por parte da população, nomeadamente os serviços de saúde, de imigração, de apoio à família, equipamentos de educação e formação e emprego; Apoio a grupos de moradores que desejem levar a cabo iniciativas positivas em prol do bairro; Ações de formação que pretendam aumentar as competências das pessoas e dessa forma a sua inclusão social; Outras atividades relacionadas com a sua missão.

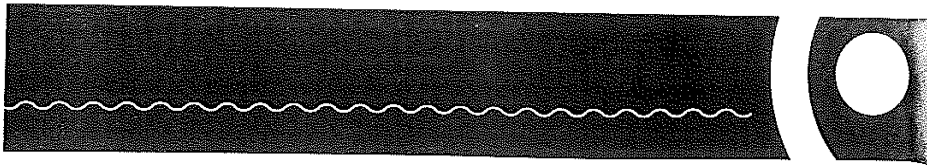
Projeto-piloto

A problemática que se pretende trabalhar é a fraca coesão da comunidade, que se traduz numa ausência de interação entre crianças, jovens e outros moradores do bairro. Para colmatar esta lacuna, o projeto utilizará a prática desportiva como modo de promoção para a interação entre todos e ocupação dos tempos livres de forma lúdica e pedagógica.

O objetivo inicial deste projeto é criar atividades de promoção da saúde, lazer e bem-estar físico e mental, através de atividades como o Jujitsu, Ballet/HipHop, Dança africana e Capoeira. As atividades decorrerão durante a interrupção letiva das férias de verão 2016 (julho a setembro de 2016) para crianças dos 6 aos anos 15 e serão realizadas todos os dias úteis, entre 10h e as 18h. Este ano a MirAtiva vai realizar o 3º ano da "Semana Mira em Movimento" durante o mês de julho, mais precisamente de 11 a 16 de julho de 2016, terminando com um espetáculo de encerramento.

Equipa

Marcos Varela; Mónica Baldé; Vânia Figueiredo



BIM **Bolsa Intercultural** **de Mediadores**

Objetivos

O objetivo geral do projeto é o de apoiar imigrantes, descendentes de imigrantes e suas associações na integração, participação e convivência intercultural no país de acolhimento.

Como objetivos específicos temos:

1. Orientar e acompanhar os processos de regularização de imigrantes junto das autoridades competentes.
2. Apoiar financeiramente os imigrantes que têm acesso legal à regularização, mas que não tem capital disponível para o fazer - através de uma bolsa solidária.
3. Criar serviços úteis para as comunidades imigrantes
4. Apoiar no fortalecimento das Associações de Imigrantes.

Projeto Piloto

O projeto-piloto será implementado no Concelho de Cascais, mas os serviços prestados não estarão limitados apenas aos municípios de Cascais e terá uma duração de 6 meses.

Os objetivos do Projeto Piloto são:

- 132 atendidas no âmbito do apoio ao processo de regularização de imigrantes junto das autoridades competentes.
- 2 pessoas/50€ ou 1 pessoa/100€ em 5 meses.
- 1 ação de formação criada conjuntamente com uma Associação de Imigrantes.
- Apoio na elaboração de relatórios de atividades e contas, organização de 1 evento ou 1

ação de formação criada conjuntamente com uma Associação de Imigrantes.

Como parcerias previstas para a implementação do projeto piloto temos:

Embaixadas e Consulados - Divulgação do serviço ao grande leque de pessoas a quem prestam serviços; apoios financeiros para as várias atividades.

Fundações e Investidores sociais - Divulgação do serviço ao grande leque de pessoas a quem prestam serviços; apoios financeiros para as várias atividades.

Câmara Municipal - Divulgação do serviço ao grande leque de pessoas a quem prestam serviços; apoios financeiros para as várias atividades.

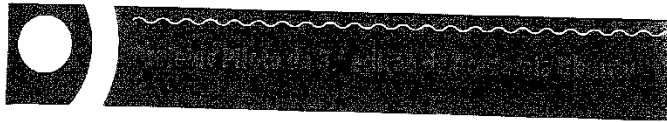
Instituições Locais/Associações de Imigrantes - Divulgação do serviço ao grande leque de pessoas a quem prestam serviços; apoios financeiros para as várias atividades; cedência de um espaço para a realização do serviço recebendo uma contrapartida em forma de donativo.

Grupos Informais - Divulgação dos serviços ao público-alvo: grupos religiosos, pessoas de referência da comunidade.

Pretendemos efetuar uma prestação de serviços de informação genérica e abstrata e acompanhamento dos processos de regularização de imigrantes. Possivelmente criar outro tipo de serviços e projetos, de e para imigrantes, numa lógica de total autonomia e sustentabilidade como o apoio remunerado na organização interna e atividades das associações de imigrantes.

Equipa

Alexandru Machidonschi, Kirina Gama, Manuel Frazão, Umera Assanali



Sussa Mon

Visão geral

Esta é uma iniciativa de jovens unidos com o propósito de melhorar a imagem e a qualidade de vida na cidade de Bissau, através da limpeza de bairros, melhorar a recolha de lixo e promover uma mudança de comportamento. Mobilizar a sociedade na causa ambiental participando na limpeza da cidade é o instrumento eleito para estimular/incutir e restituir valores cívicos.

A execução desta ideia conta com o contributo da Câmara Municipal de Bissau, colaboração de associações locais, ONG's e entidades internacionais.

Objetivos

Informar e esclarecer sobre as consequências do tratamento inadequado do lixo;

Mudar o comportamento da população em relação ao lixo;

Manter a cidade limpa;

A meta é conseguir (durante um ano) aplicar os nossos objetivos em 3 grandes bairros da cidade!

Proposta

O que se pretende é realizá-lo na cidade de Bissau, e envolver do os moradores do bairro escolhido, contando com a colaboração das associações juvenis locais.

Pretende-se realizar duas atividades para cumprir cada um dos principais objetivos:

Organizar duas palestras, em diferentes localidades, com o intuito de começar a conscientizar a população sobre as consequências do lixo acumulado;

Realizar duas atividades de limpeza num bairro, com o intuito de perceber a adesão da população e a viabilidade do projeto.

Equipa

Adriano Baldé, Ana Maira Cassamá, Carlos Cabral, Fátima Mgo, Joela Badinca

