



Joana Pinho Duarte Bastos

Conceções e práticas inovadoras na inserção social  
pela qualificação e trabalho:  
o caso do Projeto *Dar Sentido à Vida*

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

Janeiro de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Joana Pinho Duarte Bastos

Conceções e práticas inovadoras na inserção social  
pela qualificação e trabalho:  
o caso do Projeto *Dar Sentido à Vida*

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

Janeiro de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

*Gente Humilde*

*Tem certos dias em que eu penso em minha gente*

*E sinto assim todo o meu peito se apertar*

*Porque parece que acontece de repente*

*Como um desejo de eu viver sem me notar*

*Igual a como quando eu passo no subúrbio*

*Eu muito bem, vindo de trem de algum lugar*

*E aí me dá como uma inveja dessa gente*

*Que vai em frente sem nem ter com quem contar*

*São casas simples com cadeiras na calçada*

*E na fachada escrito em cima que é um lar*

*Pela varanda, flores tristes e baldias*

*Como a alegria que não tem onde encostar*

*E aí me dá uma tristeza no meu peito*

*Feito um despeito de eu não ter como lutar*

*E eu que não creio, peço a Deus por minha gente*

*É gente humilde, que vontade de chorar*

**Vinicius de Moraes e Chico Buarque**

*Vencer a pobreza não é um gesto de caridade. É um ato de justiça. É a proteção de um direito humano fundamental, o direito à dignidade e a uma vida decente. Enquanto a pobreza persistir, não haverá verdadeira liberdade.*

**Nelson Mandela**

## **AGRADECIMENTOS**

O meu percurso de mestrado acompanhou várias mudanças, contrariedades e conquistas na minha vida recente e integra muitas e significativas pessoas que me merecem uma palavra intensa de gratidão e admiração.

Uma primeira palavra para quem me orientou em todo este percurso, a Professora Doutora Cristina Albuquerque. É para mim um exemplo de classe, exigência e empatia para que o desafio da aprendizagem seja realmente de inquietação, reflexão e olhar crítico sobre a sociedade. Agradeço-lhe de coração a forma instigante e confiante com que me acompanhou, pois assim tudo teve mais sentido e entusiasmo.

Em segundo lugar, agradeço profundamente aos colaboradores, formandos, antigos formandos e dirigentes da instituição SAOM que participaram neste estudo, sem os quais teria sido impossível realizá-lo e com quem muito aprendi. Uma palavra de especial consideração e carinho para a Ana Pereira.

À Luísa Neves, com quem construí a minha primeira oportunidade de trabalho numa comunidade. É das pessoas que mais me inspira e ensina a ver para além do horizonte evidente e a construir mais esperança e alternativas para quem está mais à margem dos privilégios da vida.

À Cristina Parente, minha amiga e professora e que na minha vida recente tem sido um apoio ímpar para eu encarar novos desafios e ir ao encontro de mais conhecimento. A ela devo o cruzamento com a Associação A3S e poder fazer parte de um projeto coletivo de agregação de pensamento e ação que construímos há quase 10 anos com pessoas por quem tenho especial carinho e grande admiração cívica e profissional, a Ana Luísa Martinho, a Carlota Quintão, a Sofia Mora, a Sofia Maia e a Elsa Amorim.

À Ana Rosa Fernandes, Sara Rocha e Ana Carolina Monteiro, encontros amigos que fiz no mestrado e que agora são para a vida. Com elas partilhei muitos momentos deste meu percurso e delas tive apoios concretos e de grande afeto. São pessoas de imensa coragem e generosidade e que merecem, na intervenção que fazem junto das pessoas e pelos equilíbrios necessários, toda a oportunidade e devido reconhecimento para continuarem.

À Universidade do Porto, Escola EB 2,3 de Miragaia, ADILO – Agência de Desenvolvimento Integrado de Lordelo do Outro, Associação A3S, Contrato Local de Desenvolvimento Social de Aldoar (Centro Social de S. Martinho / Associação de Ludotecas do Porto) e Universidade de

Coimbra, instituições e programas que são um marco biográfico na construção do meu pensamento e ação na intervenção social e comunitária, nas políticas sociais e educativas e no empreendedorismo e inovação social.

Aos meus muito queridos amigos Vítor Pinto, Sofia Gomes, Solange Leal, Pedro Quintela, Maria João Teixeira, Rita Jesus, António Silva, Patrícia Costa, Carla Rijo, Vanessa Marcos, Carla Lima e Adriano Tavares. À minha querida tia Paula e aos tantos primos e tios do coração, ao Alberto Pinto, Fátima Araújo, Deolinda Silva e Mariana Rodrigues. Uma palavra especial para a Marta Serapicos, uma irmã que veio das estrelas, uma conspiradora de ideias para comunidades mais participativas e coesas e uma imensa companheira de trabalho. E uma palavra recheada de brilho e memórias para a Vânia Rodrigues, com quem partilhei no quotidiano todo o meu entusiasmo inicial no regresso aos corredores e pensamentos vindo da universidade e tantas inquietações sobre as âncoras e destinos do mundo. Todas estas pessoas e de diferentes formas mostraram apoio, preocupação, interesse em que este meu percurso fosse bem-sucedido e enriquecedor e são um aconchego maravilhoso no meu coração e pensamento.

Ao meu irmão Tiago, minha presença constante no crescimento e entendimento do mundo.

À minha avó Marina, meu encanto terno, que sempre me entendeu e clarificou o sentido da liberdade.

À Teresa, a quem devo todo o companheirismo confiante e sereno para que toda esta etapa do meu último ano fosse a concretização das minhas aspirações e convicções. Agradeço o seu olhar atento a tudo o que foi escrito. E à inspiração que me traz, para que no meio das incertezas dos dias do futuro lutemos pelos nossos objetivos e que os passos dados sejam passos de alegria. E também à nossa Chew, companhia felina e mimosa em tantas horas sentada ao computador.

À minha mãe Filó. A ela devo toda a matriz que tenho de confiança e esperança nas pessoas e na vida. Ao meu pai Alfredo, minha matriz do senso cívico, cooperativo e do debate das ideias. Ambos são o meu pilar para o entendimento da ética, da responsabilidade e da humildade.

À música, ao mar, às árvores e às crianças amigas e da família. É onde vou sempre renovar o meu olhar encantado pelo mundo e pela vida.

## RESUMO

O contexto de crise económica e de austeridade a que temos assistido nos anos recentes tem sido promotor de um debate acentuado sobre as vulnerabilidades do Estado-Providência e de uma ênfase crescente à disseminação dos conceitos e processos do empreendedorismo social e da inovação social como resposta aos novos riscos sociais e, nomeadamente, à crise de emprego.

Com a intenção de perceber como podem e devem coexistir equilíbrios nas possibilidades analíticas e políticas de articular conceitos e orientações, repensar os processos de intervenção social e comunitária e sustentar eficazmente iniciativas concretas que combatem a exclusão social, desenvolvemos um estudo de caso sobre o Projeto “Dar Sentido à Vida” da IPSS SAOM no Porto. Recorrendo à investigação qualitativa e à triangulação de técnicas de recolha de dados: entrevistas semidiretivas, observação e pesquisa documental, foi nosso objetivo geral analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho, tendo como referência os *standards* da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.

Os resultados obtidos demonstraram o potencial inovador e qualificante do projeto junto de pessoas sem-abrigo ou em grave risco de exclusão social, a partir da compreensão concreta dos seus elementos estruturantes: visão, atributos dos promotores, atributos dos destinatários, estratégia de intervenção e valor social criado. A análise destas componentes permitiu igualmente tecer considerações sobre a estratégia de escalabilidade subjacente ao projeto, percebendo quais os fatores de sucesso e os limites identificados no mesmo. Esta configuração analítica contribuiu para a reflexão sobre os modelos de impacto e os métodos processuais a optar e a valorizar para o crescimento e difusão de práticas e modelos socialmente inovadores.

**Palavras-chave:** empreendedorismo social, inovação social, escala, exclusão social, inserção social, capacitação.

## **ABSTRACT**

The context of the economic crisis and austerity that we have been witnessing in the recent years has been the promoter of an accentuated debate on the vulnerabilities of the welfare state and of an increasing emphasis on the dissemination of the concepts and processes of the social entrepreneurship and social innovation as an answer to the new social risks and particularly to the employment crisis.

In order to understand how can and should coexist balances in the analytical and political possibilities of articulating concepts and guidelines, of rethinking the processes of social and community intervention and of efficiently sustaining specific initiatives to combat social exclusion, we have developed a case study on the Project "Dar Sentido à Vida" (Giving Life a Meaning) of the Private Institution of Social Solidarity SAOM in Porto. Using qualitative research and triangulation of data collection techniques: semi-directive interviews, observation and documentary research, our overall objective was to analyse the intervention practices of SAOM in the sphere of social inclusion by the qualification and work, with reference to the standards of social innovation and the points of view of implementers and receivers.

The results obtained demonstrate the innovative and qualifying potential of the project with homeless people or with people at severe risk of social exclusion from the concrete understanding of its structural elements: vision, attributes of the implementers, attributes of the receivers, intervention strategy and social value created. The analysis of these components also allowed to comment on the scaling strategy subjacent to the project, understanding the success factors and the limitations identified in it. This analytical configuration contributes to reflecting on the choice of the impact models and the procedural methods and on the value to the growth and practices diffusion and socially innovative models.

**Keywords:** social entrepreneurship, social innovation, scale, social exclusion, social inclusion, capacitation.

## RÉSUMÉ

Le contexte de crise et d'austérité connu lors des dernières années a promu un débat approfondi sur les vulnérabilités de l'Etat-providence et a mis l'accent sur la dissémination des concepts liés à des processus d'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale en tant que réponses aux nouveaux risques sociaux, et notamment, à la crise de l'emploi.

Afin de comprendre comment il peut - et il faut - y avoir des équilibres dans des possibilités analytiques et politiques d'articuler des concepts et des orientations, repenser les processus d'intervention sociale et communautaire et soutenir efficacement des initiatives concrètes de combat à l'exclusion sociale, nous avons fait une étude de cas sur le projet «Dar Sentido à Vida» (littéralement : Donner un sens à la vie) de l'institution particulière de solidarité sociale SAOM, située à Porto. En faisant appel à une recherche qualitative et en utilisant trois techniques que recueil de données (entretiens semi directifs, observation et recherche documentaire), notre objectif général c'était d'analyser des pratiques d'intervention du SAOM dans le domaine de insertion sociale, ainsi que les points de vue des promoteurs et des destinataires.

Les résultats dévoilent le potentiel innovateur et qualifiant du projet au près des sans abris et au près des gens en risque d'exclusion sociale, en partant de la compréhension concrète de ces éléments structurants : vision, attributs des promoteurs, attributs des destinataires, stratégie d'intervention et valeur sociale générée. L'analyse de ces composants a également permis d'exprimer des considérations sur la stratégie de croissance et de dissémination sous-jacente au projet, tout en comprenant les facteurs du succès et ses propres limites. Cette configuration analytique a facilité la réflexion sur les modèles d'impact et les méthodes processuelles à choisir et à mettre en valeur visant l'augmentation et la diffusion des pratiques et des modèles socialement innovateurs.

**Mots-clés:** entrepreneuriat social, innovation sociale, échelle, exclusion sociale, insertion sociale, formation.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	10
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO 1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL .....	12
1.1. Aproximações e distinções conceituais .....	12
1.2. Focos de análise da inovação social .....	21
1.3. O ciclo da inovação social .....	24
1.3.1. Os mecanismos para o crescimento e difusão de uma iniciativa socialmente inovadora.....	27
CAPÍTULO 2. CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS EM EXCLUSÃO SOCIAL.....	33
2.2. A inovação social como prática para fazer face aos novos problemas da exclusão social.....	33
2.2. A nova geração de políticas sociais e os programas de apoio à inovação social.....	38
2.3. A capacitação no núcleo da inclusão social.....	44
PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO.....	47
CAPÍTULO 3. ABORDAGEM AO OBJETO DE ESTUDO.....	47
3.1. Definição do problema de pesquisa .....	47
3.2. Roteiro metodológico .....	50
3.2.1. Contexto, população-alvo e procedimentos de recolha e análise de dados .....	51
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
4.1. Projeto “Dar Sentido à Vida”: contributos para repensar a intervenção social e combinar práticas geradoras de inovação social .....	56
4.2. A visão .....	57
4.2.1. Os atributos dos promotores .....	60
4.2.2. Os atributos dos destinatários .....	63
4.3. A estratégia de intervenção.....	67
4.3.1. O valor social criado .....	74
4.3.2. A estratégia de escalabilidade.....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	87
REFERÊNCIAS INFOGRÁFICAS:.....	92
ANEXOS.....	93
Anexo 1 - Principais tipos de medidas ativas de emprego em Portugal / 2015 .....	94
Anexo 2 - Caracterização socioprofissional dos entrevistados .....	97
Anexo 3 - Declaração de compromisso.....	98

Anexo 4 - Declaração de confidencialidade.....	99
Anexo 5 - Declaração de consentimento livre e esclarecido.....	100
Anexo 6 - Declaração de consentimento livre e esclarecido.....	102
Anexo 7 - Guião de entrevista   Direção da instituição SAOM .....	104
Anexo 8 - Guião de entrevista   Coordenação do Projeto “Dar Sentido à Vida” .....	107
Anexo 9 - Guião de entrevista   Equipa técnica e formativa do Projeto “Dar Sentido à Vida” .....	110
Anexo 10 - Guião de entrevista   Destinatários integrados no Projeto “Dar Sentido à vida” .....	112
Anexo 11 - Guião de entrevista   Destinatários que terminaram o Projeto “Dar Sentido à Vida” há mais de 6 meses.....	114
Anexo 12 – Guião de observação direta junto de momentos formativos e serviços externos de <i>catering</i> e restauração do Projeto “Dar Sentido à Vida”.....	116
Anexo 13 - Grelhas de análise de conteúdos dos dados das entrevistas .....	119
Anexo 14 - Grelhas de análise de conteúdos dos dados das observações.....	169
Anexo 15 - Cursos realizados desde 2006 por ano letivo e respetivo número de formandos.....	174
Anexo 16 - Número de serviços de <i>catering</i> e restauração prestados pelo Projeto “Dar Sentido à Vida” por ano .....	175
Anexo 17 - Postos de trabalho criados no SAOM para destinatários do projeto.....	176
Anexo 18 - Dados referentes aos cursos EFA realizados desde 2006 .....	176

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Escolas de pensamento sobre empreendedorismo social .....	14
Quadro 2: Definições do conceito de inovação social .....	17
Quadro 3: Tipos e métodos de <i>scaling up</i> .....	29
Quadro 4: Objetivos e questões de pesquisa .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo da inovação social .....	25
Figura 2: Elementos do processo de escala e difusão .....	30
Figura 3: Enquadramento analítico de um processo de <i>scaling up</i> .....	31
Figura 4: Modelo analítico da pesquisa.....	49
Figura 5: Ciclo da inovação social do Projeto “Dar Sentido à Vida” .....	56

**Nota:** Foto da Capa – Edifício do SAOM no Centro Histórico do Porto. Joana Bastos, 2015.

## INTRODUÇÃO

*“Escrever sobre algo significa escrever do lado desse algo, e nunca do centro. É por isto que a perspectiva é a essência da escrita.”* O que nos diz Boaventura Sousa Santos (1995) enquadra o mote para uma dissertação de mestrado. É a escrita e a revelação de um caminho de reflexão teórica e pesquisa empírica que fizemos e optámos quando escolhemos uns tópicos de investigação e não outros, quando nos dedicámos mais a umas leituras do que a outras, quando tivemos de limitar a nossa pesquisa a um determinado momento espaço-temporal e quando os resultados encontrados são na sua essência uma perspectiva dos atores e dos contextos envolvidos, com a consciência de que mais tempo e aprofundamento trariam novas evidências e outras vias de estudo. Presente nesta dissertação está um estudo de caso. E um estudo de caso é sempre uma oportunidade para relacionar factos e conceitos, realidade e hipóteses. Aquele que escolhemos para esta dissertação reúne preocupações, indagações e considerações sobre temáticas que a frequência do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo nos desencadeou, bem como interesses concretos em expandir conhecimentos e explorar esferas de intervenção social na inclusão de populações social e economicamente desfavorecidas. É neste âmbito que temos exercido atividade cívica e profissional e serve agora o presente trabalho para contribuir para a reflexão científica e para encontrar soluções no terreno que permitam alcançar o debate e a partilha.

O debate em torno do empobrecimento e da exclusão social, e no caso concreto do fenómeno em Portugal, está aceso na política atual e nas circunstâncias da vida quotidiana dos portugueses. Continua a ser uma discussão de imensas considerações ideológicas, de aplicação de políticas cíclicas, pouca avaliação dos seus resultados e imprecisões e estereótipos em muitas das reflexões. Ao mesmo tempo, e pelo crescimento do fenómeno a partir da crise instalada em 2008 (num país onde o problema nunca deixou de ter uma dimensão e intensidade preocupantes), a par com a aplicação de medidas de austeridade recentes, as políticas sociais, de emprego e o Estado-Providência que as enquadra, foram colocados no centro de um discurso que não é (ou ainda não é) renovador da confiança e de um compromisso social entre diferentes grupos sociais e geracionais. Por seu lado, os outros temas que são trazidos para esta dissertação, e que se juntam a este debate de forma pertinente, são os que parecem augurar, nos programas governamentais e diretrizes europeias, as grandes soluções e as melhorias necessárias para a coesão social. Falamos de empreendedorismo social e da inovação social, pois perceber as suas diferenças e complementaridades, fragilidades e potencialidades é um contributo relevante da reflexão subjacente ao corpo teórico desta dissertação e à sua abordagem empírica. Esta reflexão

é apresentada logo no primeiro capítulo e a partir da análise de um vasto grupo de autores e contributos temáticos específicos, seguindo-se o segundo capítulo onde são discutidas as questões concretas da exclusão social em torno de autores e de dados que a permitem fundamentar, sendo colocada a tónica na capacitação das pessoas enquanto núcleo central para a sua inclusão e dignidade na vida em sociedade.

É no entendimento da inserção social pela capacitação, por via da qualificação e do trabalho, que centramos o nosso estudo de caso debruçado sobre a intervenção promovida pelo Projeto “Dar Sentido à Vida” da IPSS SAOM (Serviços de Assistência Organizações de Maria) no Porto. Desenvolvemos uma pesquisa que procurou perceber como é que esse projeto configura modelos de intervenção ilustrativos no terreno da capacidade de experimentação de soluções socialmente inovadoras e não meramente assistencialistas, com a intenção específica de compreender quais os contributos do projeto que enquadram práticas de inovação social em termos de eficiência e eficácia e que podem ser envolvidas em estratégias de escalabilidade. Para esse efeito, traçamos um modelo analítico concreto, envolto em questões e objetivos específicos e que apresentamos no terceiro capítulo. Nesse mesmo capítulo é também apresentado o roteiro metodológico percorrido, que recorreu a processos de triangulação metodológica, através da realização de entrevistas semiestruturadas, de momentos de observação e de análise de documentos de referência para a compreensão do estudo de caso (e.g., comunicação externa, artigos, estatutos da instituição, dados da execução do projeto). O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos pela incursão empírica à luz do ciclo da inovação social, mas analisando em concreto elementos estruturantes do projeto, como a sua visão, os atributos dos promotores e dos destinatários, a estratégia de intervenção, o valor social criado e a estratégia de escalabilidade.

Se o desejo e a inquietação científica de aprofundar evidências sobre os equilíbrios e as discontinuidades entre práticas de intervenção junto das comunidades mais excluídas e as possibilidades de encontrar soluções e/ou traços inovadores para resolver os seus problemas enquadra o nosso propósito de investigação, espera-se agora que o que partilhamos possa aumentar o debate sobre os temas em causa e desencadear novas indagações e incursões em realidades concretas.

## **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL**

#### **1.1. Aproximações e distinções conceituais**

Os conceitos de empreendedorismo social e de inovação social são termos introduzidos na realidade portuguesa há cerca de uma década e é recente ainda a reflexão científica e de análise empiricamente fundamentada sobre estes dois fenómenos no país. No entanto, a sua rápida disseminação beneficiou, entre outros fatores, da crise financeira internacional iniciada em 2008 e que tem tido repercussões severas para o contexto nacional, sobretudo na área do emprego e da coesão social. Estes dois conceitos surgem assim fortemente associados, mas existem distinções teóricas e empíricas entre ambos e que passaremos a explicitar.

O conceito de empreendedorismo social assume um carácter mais abrangente e flexível, associado à introdução de processos e mudanças tendentes ou integrantes de inovação social, bem como visa introduzir melhorias constantes nas formas de enfrentar e criar respostas face às necessidades sociais e na eficácia da missão das organizações sem fins lucrativos e que atuam na economia social. É um termo que encontra as suas raízes no conceito clássico de empreendedorismo problematizado por três autores de referência: Say (séc. XIX), Schumpeter (inícios do séc. XX) e Drucker (anos 70). Say começou por acentuar a componente de “criação de valor” no conceito de empreendedorismo, entendendo que o empreendedor cria valor ao redirecionar os recursos económicos devotados a áreas de baixa produtividade para outras de maior produtividade. Schumpeter, por seu lado, acrescentou ao conceito a ideia de inovação e entende o empreendedor como alguém que revoluciona os padrões de produção através da exploração de oportunidades criadas por uma invenção, por uma nova possibilidade tecnológica, pela criação de novos produtos e bens ou ainda pela introdução de novos métodos de produção (Schumpeter, 1934). Drucker (1985) parte da definição de Say, mas amplifica-a para se centrar na oportunidade. Para este autor, o empreendedor explora as oportunidades que são criadas pela mudança (na tecnologia; nas preferências dos consumidores; nas normas sociais). O empreendedor vê na mudança uma oportunidade e não um problema.

A partir da década de 80 encontramos autores como Dees (2001;2009), Mair e Marti (2006), Nicholls (2006), entre outros, que recuperam a tradição da abordagem clássica ao empreendedorismo e ao empreendedor, aplicando-a ao campo das novas práticas sociais que

emergiam um pouco por todo o planeta. Com efeito, no final do século XX começam a observar-se práticas aliadas ao crescimento das Organizações Não Governamentais (ONG), ao desenvolvimento da responsabilidade corporativa e respetivo financiamento de projetos sociais ou ao surgimento de projetos inovadores como o emblemático Banco Grameen criado por M. Yunus no Bangladesh, que nas palavras do próprio:

*“Assistindo ao fracasso das instituições existentes para tirar o terrível peso da privação dos ombros dos pobres, senti-me movido, à semelhança de muitas outras pessoas, a procurar uma resposta mais adequada (...) Pude, assim, experimentar ideias e métodos novos baseados apenas na minha compreensão das necessidades dos pobres e das regras do bom senso”* (Yunus, 2008, p. 73).

Todas estas práticas alavancaram um conhecimento específico e crescente sobre as particularidades do empreendedorismo social e os atributos do empreendedor social. O termo foi cunhado nos EUA no início da década de 80 por Bill Drayton, o criador da Ashoka Foundation, para caracterizar indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais relevantes da sociedade (Ashoka, 2015). Embora não seja este o único entendimento possível sobre empreendedorismo social, como veremos de seguida, para os autores Mair e Marti (2006) associa as duas questões fundamentais comuns a todas as conceituações: o “indivíduo” e os “problemas sociais”.

Os autores Alvord, Brown e Letts (2002) identificam três significados diferentes para o termo empreendedorismo social. Um primeiro significado vincula o social com o comercial: o empreendedor faz uso de conhecimentos e habilidades do mundo dos negócios para criar empresas que alcançam benefícios sociais e são viáveis comercialmente. Um segundo entendimento envolve as ações desenvolvidas por empreendedores cujo objetivo principal é a geração de inovações de impacto social, com pouca atenção aos critérios tradicionais de viabilidade económica. Finalmente, uma terceira perspetiva aborda o empreendedorismo social como um catalisador das transformações sociais de grande impacto, que se estendem além da resolução de problemas sociais particulares ou locais.

Dees (2001, p.4), numa definição que caracteriza como “idealizada”, entende que o empreendedor social possui o papel agente da mudança no setor social através das seguintes ações: a) adotando uma missão para criar e manter o valor social; b) reconhecendo e incessantemente buscando novas oportunidades que sirvam a essa missão; c) comprometendo-se com um processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; d) atuando de forma ousada

sem permitir que os recursos limitados o afastem da sua visão; e) possuindo responsabilidade para com as necessidades e os valores das pessoas e das comunidades que pretende servir.

Estas abordagens norte-americanas ao empreendedorismo social acentuam as dimensões gestionárias e empresariais, bem como o papel do empreendedor social. Assumem um foco maior na aproximação ao mercado e a interlocução com o Estado não assume tanta centralidade, pois têm por base um contexto ideológico predominantemente liberal e individualista, onde o Estado manteve uma intervenção reduzida na regulação económica e na proteção social. São abordagens com diferenças paradigmáticas face à abordagem europeia sobre a temática, que por sua vez se alicerça na pluralidade ideológica, cultural e institucional que marca o território europeu. A abordagem europeia reconhece o papel dos movimentos sociais e das iniciativas de coletividades da sociedade civil, que ao longo da história empreenderam formas de organização económica e social alternativas ao capitalismo, bem como complementares ao Estado-Providência.

Com efeito, o pensamento a que atualmente acedemos e sobre o qual refletimos quando abordamos a temática do empreendedorismo social compreende abordagens de diferentes escolas e que têm contribuído para um aprofundamento crítico desta problemática. Destacamos aqui as quatro principais correntes: as duas escolas de origem anglófona (a escola da gestão empresarial/geração de receitas e a escola da inovação social), a escola europeia das empresas sociais e a escola da economia solidária da América Latina e da semiperiferia mundial. No quadro seguinte apresentamos os seus teóricos e principais referenciais de análise, que se diferenciam sobretudo pelo foco dado ao carácter individual do empreendedor *versus* o carácter mais coletivo e organizacional.

**Quadro 1: Escolas de pensamento sobre empreendedorismo social**

ESCOLAS	REFERENCIAIS DE ANÁLISE
<p><b>Escola da Gestão Empresarial ou de Geração de Receitas</b>  (Boschee &amp; McLurg, 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O recurso a mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão estratégica empresarial;</li> <li>• O desenvolvimento de atividades comerciais enquanto garantia de sustentabilidade, eficácia e prossecução de objetivos sociais no setor não lucrativo.</li> </ul>
<p><b>Escola da Inovação Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empreendedor social e as suas competências individuais e intrínsecas para a ação são primordiais;</li> </ul>

<p><b>(Dees, 1998; Bornstein, 2007; Mulgan, 2007)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A criação de valor social a partir de formas inovadoras que permitam encontrar respostas em contexto de escassez de recursos;</li> <li>• A capacitação das comunidades, o impacto social das mudanças, bem como a escala e a sustentabilidade das iniciativas.</li> </ul>
<p><b>Escola Europeia das Empresas Sociais</b></p> <p><b>(Defourny &amp; Borgaza, 2001; Spear, 2006; Defourny &amp; Nyssens, 2010)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas sociais surgem como protagonistas de um fenómeno de renovação do terceiro setor, constituindo-se como organizações que integram múltiplos objetivos, que mobilizam recursos com múltiplas origens e que tendem a envolver múltiplos <i>stakeholders</i> na sua gestão;</li> <li>• A vertente jurídica e normativa repercutida na estrutura interna das organizações: o objetivo de servir a comunidade e os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital; a gestão independente face ao setor público e privado; a democraticidade dos processos de decisão; a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital.</li> </ul>
<p><b>Escola da Economia Solidária</b></p> <p><b>(Laville &amp; Gaiger, 2009; Souza, 2010)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os princípios do cooperativismo europeu (pioneiro do século XIX), principalmente a autogestão, participação, redistribuição económica, reciprocidade e troca no mercado, associado ao desenvolvimento de uma cultura solidária e de um projeto alternativo ao modelo capitalista.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptação de Parente *et al.*, 2014

No seguimento da clarificação respeitante ao conceito de empreendedorismo social, o conceito de inovação social partilha com este o objetivo principal de melhoria da qualidade de vida e o bem-estar individual e coletivo, com o fim último de transformação social integrada e sistémica. A vertente analítica da inovação social remete para a identificação das transformações com impacto direto nos públicos-alvo e resultantes de novas abordagens e práticas de intervenção em que as pessoas são os atores do processo de transformação. A inovação social enquanto conceito autónomo é perspetivada, quer como um processo que deve alcançar efeitos, quer como um resultado/produto com impacto social (Parente *et al.*, 2014).

Historicamente, o conceito de inovação social é fruto do distanciamento progressivo da dimensão tecnológica do conceito de inovação e da constituição da sua dimensão social. Se o princípio da competitividade impulsionou a inovação tecnológica no modo de produção

industrial capitalista, este princípio também marcou o desenvolvimento inicial da inovação social.

*“As perspectivas mais recentes afastam definitivamente a inovação social da tecnológica, atribuindo-lhe uma natureza não mercantil, um carácter coletivo e uma intenção que não só gera, mas também visa transformações das relações sociais”* (André & Abreu, 2006, p.125).

No campo das ciências sociais, o conceito de inovação social aparece com o objetivo de representar processos institucionais inovadores, promovidos por agentes dominantes, no intuito de aumentar a competitividade de empresas e de territórios. Entre as décadas de 1960-80, a inovação social concentrou-se nos domínios da aprendizagem (ensino e formação) e do emprego (organização do trabalho). Nas décadas de 80 e 90 observa-se uma ampliação do conceito para o campo das políticas sociais e do ordenamento do território. A fundação, em 1980, da organização norte-americana *Ashoka*, por Bill Drayton, marcou a introdução do conceito de inovação no contexto da intervenção social, tendo sido adotada a estratégia de distinguir e apoiar os *innovators for the public*, isto é, empreendedores que revolucionam os “padrões de produção” da área social, na inspiração *schumpeteriana*, e que pugnam por uma mudança social de longo alcance (Parente *et al.*, 2014). Na Europa, em concreto, assiste-se à introdução do conceito de inovação social nesse mesmo final do século XX como um conjunto de estratégias de resposta aos impactos da reestruturação económica e especificamente no combate ao desemprego que aumentava massivamente. De facto, as teses sobre inovação social só começam a difundir-se amplamente na década de 90 e quando o modelo de compromisso social estabelecido pelo Estado-Providência começa a perder força em certos países e nomeadamente naqueles onde surgiu com mais singularidade, tal como aconteceu nos países europeus. Nesse sentido, importa destacar o alerta de Moulart *et al.* sobre o significado de inovação social.

*“A falta de clareza relativamente ao termo inovação social pode ser atribuída ao seu estado analítico envolvente, mas também à sua utilização demasiado simplista como uma palavra-chave numa multiplicidade de práticas políticas associadas por exemplo à racionalização do Estado-Providência e à mercantilização do bem-estar sociocultural”* (Moulart *et al.*, p. 13, tradução própria).

Com efeito, uma análise da literatura confirma não haver um consenso sobre a definição de inovação social e a sua abrangência. Desde as primeiras definições estabelecidas por pioneiros como James Taylor (1970), a partir dos seus estudos relativamente às dinâmicas de desenvolvimento comunitário, verificamos que:

“A inovação social utilizada de modo adequado é um impulsionador de interdisciplinaridade e transdisciplinaridade na investigação científica, cujas posições epistemológicas e metodológicas estão em desenvolvimento contínuo” (Moulaert *et al.*, 2013, p. 13, tradução própria).

A apresentação do quadro seguinte é um esforço de síntese e ilustra algumas das definições encontradas na literatura e investigação nacional e internacional sobre o assunto. Entre definições mais gerais e outras mais particulares, a relação que se pode estabelecer entre elas prende-se, antes de tudo, com a procura de benefícios para os seres humanos.

### Quadro 2: Definições do conceito de inovação social

TÉORICOS / CENTRO DE INVESTIGAÇÃO / PROJETO	DEFINIÇÕES
<b>Taylor</b> <b>1970</b>	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer coisas, novas invenções sociais.
<b>Nilsson</b> <b>2003</b>	<i>A inovação social escapa à ordem estabelecida, implicando, pois, uma mudança clara, criativa e significativa, na forma como uma sociedade lida com um determinado problema social complexo, anteriormente sem respostas contundentes, como a pobreza, a violência ou a deterioração ambiental (2003, p.3.).</i>
<b>Standford Social Innovation Review</b> <b>2003</b>	O processo de inventar, garantir apoio e implementar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
<b>Cloutier</b> <b>2003</b>	Uma resposta nova e fora das normas, com dimensões processuais ou matérias, mas que perante situações consideradas insatisfatórias procura a melhoria do bem-estar dos indivíduos, organizações ou comunidades.
<b>CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales)<sup>1</sup></b> <b>2005</b>	Uma intervenção iniciada por atores sociais a fim de: responder a aspirações e necessidades; trazer uma solução; tirar proveito de um contexto a fim de modificar as relações sociais; transformar um quadro de ação; ou propor novos valores culturais (Lévesque & Lajeunesse-Crevier, 2005).
<b>SINGOCOM (Social Innovation Governance and Community Building)<sup>2</sup></b>	<i>A inovação social é um caminho dependente e contextual. Refere-se às mudanças em agendas, em agências e instituições que geram uma melhor inclusão de grupos e indivíduos excluídos em várias esferas da sociedade e em várias escalas espaciais. A inovação é uma questão de inovação de processos, ou seja, alterações na dinâmica das relações sociais, incluindo as relações de poder. (...)</i>

<sup>1</sup> Organização canadiana interuniversitária e multidisciplinar, fundada em 1986 e pioneira nos estudos sobre inovação social (André & Abreu, 2006).

<sup>2</sup> Projeto de investigação europeu coordenado por Frank Moulaert.

<p><b>2005</b></p>	<p><i>Como a inovação social remete, basicamente, à inclusão social, também diz respeito ao combate ou superação de forças conservadoras que fortalecem ou preservam situações de exclusão. (...) A inovação social, portanto, refere-se explicitamente a uma posição ética de justiça social, (...) naturalmente sensível a uma diversidade de interpretações e, geralmente, na prática, o resultado da construção social (Moulaert et al., 2005, p.1978).</i></p>
<p><b>André &amp; Abreu</b></p> <p><b>2006</b></p>	<p><i>A inovação social é uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, tendo três princípios ou qualidades: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas pelo mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou indivíduos sujeitos a processos de exclusão/marginalização, desencadeando uma mudança nas relações de poder. (...) A inovação social implica sempre uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa – ou até mesmo uma rutura – face aos processos tradicionais. A inovação social como uma missão ousada e arriscada (2006, pp.124-125).</i></p>
<p><b>Mulgan, Tucker &amp; Sanders</b></p> <p><b>2007</b></p>	<p>Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovadoras e serviços que são motivados pelos objetivos de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos principais são sociais.</p>
<p><b>Iniciativa Comunitária EQUAL<sup>3</sup></b></p> <p><b>2001-2009</b></p>	<p><i>Na visão da EQUAL a inovação social diz respeito às novas estratégias, conceitos, ideias e práticas que respondem a necessidades sociais de natureza diversa, incluindo as condições de trabalho e educação, o desenvolvimento comunitário, a promoção da saúde, o fortalecimento da sociedade civil. (...) Capacidade para satisfazer necessidades das pessoas e comunidades e para transformar ou reforçar as relações sociais. (...) Diz respeito tanto ao setor público, como ao setor empresarial e ao terceiro setor, mas será sobretudo na ligação e complementaridade entre os setores que se torna mais eficaz (Figueirôa, 2008, p.25).</i></p> <p><i>A inovação pode estar associada a um processo (uma metodologia, um modelo de intervenção) e/ou a um resultado (um recurso técnico-pedagógico), devendo em qualquer dos casos, “ser consubstanciada em produtos finais, tangíveis, suscetíveis de serem transferidos e disseminados (EQUAL, 2001, p.43).</i></p> <p><i>O modelo EQUAL seguiu todas as etapas do ciclo de inovação e mainstreaming: diagnóstico de necessidades efetuado com os destinatários, que deu sentido útil à inovação, seguido de experimentação, validação e reconhecimento da qualidade dos resultados, e, finalmente, a sua transferência ou disseminação para outros contextos, incluindo a sua adequação ou mesmo reconstrução (Vale, 2009,p.8).</i></p>

<sup>3</sup> A Iniciativa Comunitária EQUAL (2001-2009) foi financiada pelo Fundo Social Europeu e cofinanciada pelos Estados-Membros da União Europeia. A iniciativa apoiou projetos transnacionais inovadores no combate à discriminação e à desigualdade no mercado de trabalho.

<b>Murray, Caulier-Grice &amp; Mulgan</b>  <b>2010</b>	Novas soluções (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. As inovações sociais são ao mesmo tempo boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade agir.
<b>Diogo &amp; Guerra</b>  <b>2013</b>	<i>A inovação social é a proposta de uma via efetiva e criativa para a resolução de problemas sociais, no sentido de melhorar o bem-estar social e promover o desenvolvimento. A inovação social antevê-se como ativação dinâmica da relação entre estrutura e agência, através da afirmação do papel do indivíduo na sociedade, do poder de agência de indivíduos e organizações, e da incessante capacidade humana para a reinvenção (2013, p.142).</i>

**Fonte:** Sistematização efetuada pela autora

A relevância com que os conceitos de empreendedorismo social e inovação social emergem nas últimas décadas merece atenção na compreensão das suas singularidades e fazem parte de um discurso renovado para a resolução dos novos riscos sociais e para as alterações ao mundo do trabalho. Exploraremos melhor essas questões nos próximos capítulos, mas gostaríamos desde já de ressaltar que, no nosso entendimento, existem perdas em sobrepor-se este discurso renovado àquele que nos assegurou durante décadas e entendemos assegurar um modelo de compromisso social e de compromisso intergeracional, que foi e é resultante da existência do Estado-Providência. Os processos de organização coletiva e de intervenção sobre a sociedade que as políticas e mecanismos do Estado-Providência inauguraram são ainda válidos pilares dos valores da solidariedade e confiança e da oportunidade de exercer direitos e deveres. Nesse sentido, todo o debate em torno do seu futuro e respectivas formas de sustentabilidade merece cuidado e verificamos que tem de estar assente em perspectivas e prioridades de crescimento económico realistas, o que com a crise iniciada em 2008 tem sido mais difícil de assegurar. Todavia consideramos que o debate em torno do que entendemos ser o Estado Social deve também assentar num discurso de confiança sobre o mesmo, de forma que o individualismo em que as sociedades do capitalismo moderno se fundamenta e na qual o discurso do empreendedorismo encontra contornos de afirmação por excelência não substituam as formas de cooperação coletiva, seja por via do Estado, seja pela existência de instituições de proximidade e agregadoras ou por comunidades ativas.

O relacionamento humano perde o seu carácter moral, à medida que as sociedades se baseiam em premissas exclusivamente individualistas e isso tem efeitos na cooperação e solidariedade humanas. Ao mesmo tempo que se partilham menos valores comuns, cresce a

competitividade e, com esta, desce a confiança. E quando se atinge a confiança, tanto pública como privada, dissolvem-se as relações de cooperação.

*“É que as comunidades dependem da existência de uma confiança mútua e sem ela não virão espontaneamente à luz do dia. (...) A confiança não reside nos circuitos integrados ou nos cabos de fibra ótica. A confiança emerge da prática de comportamentos de valor e a sua presença ou ausência numa sociedade é determinada por hábitos, por costumes, por atitudes morais – numa palavra, pela cultura”* (Fukuyama, 1996, pp. 35 e 36).

Com efeito, e na linha de pensamento de Richard Sennet (1999), a confiança é fundamental para a consolidação ao carácter humano e para que a confiança se estabeleça entre as pessoas é fundamental que elas sejam necessárias umas às outras:

*“Ironicamente, ser necessário a alguém é justamente o valor que está sendo depreciado no novo mundo do trabalho, no qual se descartam as pessoas, suas identidades e suas chances de sucesso. Esse é o problema do carácter no capitalismo moderno. Há história, mas não a narrativa partilhada de dificuldade, e portanto tampouco destino partilhado. Nessas condições, o carácter se corrói; a pergunta ‘Quem precisa de mim?’ não tem resposta imediata”* (Sennet, 1999, pp. 175 e 176).

O empreendedorismo social e a inovação social trazem elementos interessantes de resposta às lacunas crescentes das políticas sociais, sejam essas resultado da crise económico-financeira ou resultado de opções político-ideológicas. Ao mesmo tempo, importa não escapar ao debate se estes conceitos que hoje se apresentam discursiva e politicamente emergentes não vão aprofundar algumas dessas lacunas. E preocupa-nos a forma como irão aprofundar ou não a questão da confiança e que durante décadas atribuímos ao Estado Social e mais especificamente ao modo como se consubstancia a intervenção social e comunitária, sobretudo quando estamos falar concretamente sobre o apoio à vida e dignidade dos cidadãos mais desfavorecidos. Entendemos que possam existir equilíbrios entre esse desafio que é político, cívico e coletivo, e os conceitos atualmente mais valorizados nas diretrizes europeias e governamentais. Os próximos capítulos darão conta das potencialidades dessa possibilidade analítica e política.

## 1.2. Focos de análise da inovação social

O campo da inovação social é bastante vasto, embora a intervenção social, os serviços sociais e a redução da pobreza sejam os domínios mais difundidos. De fato, as práticas de inovação social estão presentes em diferentes domínios da sociedade, que vão desde a economia à política, da tecnologia à ética, destacando-se as políticas sociais, o desenvolvimento local e o planeamento urbano. Segundo Mulgan, Tucker e Sanders (2007) estamos perante um conceito marcadamente abrangente, na medida em que são numerosos os fenómenos socioecológicos que requerem a sua abordagem e que são vistos muitas vezes como campos deficitários de inovação, mas ao mesmo tempo percecionados como espaços de oportunidades para as mesmas acontecerem. Os referidos autores destacam os seguintes domínios:

*“O aumento da esperança média de vida; a crescente diversidade cultural dos países e das cidades; a agudização e o alargamento das desigualdades sociais; o aumento de problemas de saúde de longo prazo; os problemas resultantes de estilos de vida marcados pela abundância; as dificuldades na passagem à idade adulta; a discrepância entre o crescimento económico dos países e a felicidade das populações”* (2007, p. 9).

O entendimento e a discussão atual quanto às mudanças geradas pela inovação social tendem a ser perspetivados pelos autores anteriormente referidos por uma destas três “lentes”: *indivíduos, organizações e movimentos*. (2007, p.13). O primeiro foco possível refere-se às mudanças sociais resultantes de ações de indivíduos motivados por uma missão, energéticos, estratégicos, voltados para resultados e para concretização de algo que faça a diferença. Este é o prisma do empreendedorismo social que já apresentámos na sua abordagem mais individualista. Um segundo foco viável de estudo e discussão é a inovação social realizada por organizações existentes ou criadas especificamente para responder a necessidades sociais. A grande diferença face ao primeiro foco prende-se com o estabelecimento de um enquadramento formal prévio, pela forma como serão mobilizados os recursos e pela gestão do processo de inovação. Na inovação social realizada por organizações podemos observar tanto mudanças internas, no sentido de estabelecer uma nova divisão do trabalho, alterações nas estruturas de poder ou melhorias na qualidade de vida laboral (Cloutier, 2003), como aquelas direcionadas para o ambiente externo e para responder especificamente a necessidades de grupos e comunidades. Um último foco concentra-se nos movimentos, que podem incluir as relações sociais não institucionalizadas (como movimentos sociais locais), como formações de redes formais ou informais de indivíduos. Segundo Mulgan, Tucker e Sanders (2007) do ponto de vista histórico,

os grandes movimentos, como o feminismo e o ambientalismo, por exemplo, surgiram como agentes de mudança radical.

*“Se perguntarmos quais os movimentos que tiveram mais impacto ao longo da última metade do século o papel dos indivíduos rapidamente se desvanece nos bastidores. Os movimentos de mudança que foram mais longe, como o feminismo ou o ambientalismo, envolveram milhões de pessoas e tiveram dezenas de líderes intelectuais e organizacionais, muitos dos quais tiveram a humildade de se aperceber que estavam frequentemente a seguir e a canalizar mudanças na consciência pública, pois estavam a dirigi-las”* (p.15, tradução própria).

Um outro ponto específico de abordagem da inovação social e muito presente na literatura e investigação sobre a temática diz respeito à sua abordagem como processo e como produto.

A inovação social como **processo** remete para um modelo de intervenção que adere ao princípio da inclusão das populações na resolução dos seus próprios problemas.

*“Um dos métodos mais eficientes para criar inovação social parte do pressuposto que as pessoas são intérpretes competentes das suas próprias vidas e competentes para resolver os seus próprios problemas”* (idem, ibidem, pp. 21 e 22, tradução própria).

Nesta perspetiva é necessário trabalhar com as pessoas, fundamentar as metodologias de intervenção na observação das populações envolvidas, baseando-se nas suas perspetivas, expectativas e nas suas relações sociais e compreender que a inovação social não só serve as populações vulneráveis, como é servida por elas. Para os autores anteriormente mencionados, existe ainda uma segunda exigência metodológica da inovação social e que diz respeito ao trabalho em rede entre organizações operantes em diversas dimensões, escalas e setores.

Segundo Parente, Marcos e Diogo (2014) o trabalho em rede é uma opção de gestão que implica uma modalidade de trabalho associada a uma determinada estrutura funcional com base numa configuração matricial e, por isso, analiticamente situada na inovação organizacional, ou seja um entendimento distintivo e de que existe um subtipo de inovação. Todavia as referidas autoras estão em concordância com o seguinte pressuposto metodológico de Mulgan *et al.* (2007):

*“A cooperação implica a partilha a montante de confiança e o reconhecimento legítimo do contributo de cada parceiro para a atividade ou projeto, na medida em que só quando o foco se centra na consecução dos objetivos sociais, e menos na obtenção de reconhecimento público, poderá existir um verdadeiro espírito de cooperação, que ultrapassa os limites da área de intervenção, da escala ou do setor económico”* (Parente *et al.*, 2014, p. 252).

No capítulo seguinte será dado mais detalhe aos processos geradores de inovação social, mas antes destacaremos a perspectiva da inovação social como *produto* e que nos remete para o valor social criado.

A criação de valor social é a vocação primordial do empreendedorismo social e para Dees (2001) e para outros protagonistas da *escola da inovação social* é o núcleo distintivo por excelência face ao empreendedorismo clássico, mesmo que as empresas lucrativas tenham práticas de responsabilidade social.

*“Para um empreendedor social, a missão social é fundamental. É uma missão de progresso social que não pode ser reduzida à criação de benefícios privados (retorno financeiro ou vantagens de consumo) para os indivíduos. Ter lucro, criar riqueza ou corresponder aos desejos dos clientes pode fazer parte do modelo, mas como meios para um fim social, não como o fim em si mesmo. Nem o lucro, nem a satisfação dos clientes são a bitola para a criação de valor: a bitola é o impacto social. Os empreendedores sociais procuram que o investimento tenha um retorno social de longo prazo”* (Dees, 2001, p. 5).

De forma a precisar o conceito de valor social referenciamos Young (2006) que o apresenta como:

*“O resultado de um conjunto de respostas e efeitos de atividades, produtos ou serviços que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser supridas por outros atores, nomeadamente pelo Estado e pelo Mercado. O resultado tem valor social na medida em que é benéfico porque é valorizado por quem nele participa e contribua para o desenvolvimento sustentável do território. O valor social criado pode, ainda, ser avaliado consoante o grau e tipo de resultado obtido e, portanto, em termos do impacto (sistémico) da inovação social”* (Young, 2006 *apud* Parente *et al.*, 2014, p. 243).

Se para entendermos premissas importantes do empreendedorismo social e da inovação social é fundamental ter presente o conceito de valor social, importa também atender à dificuldade quanto à sua medição. A própria categoria social é para autores como Nicholls e Cho (2006) uma categoria permeável à ambiguidade e à complexidade, pois depende de mundividências e esquemas normativos que podem assentar numa imensa heterogeneidade de perspectivas, mas Dees especifica essa dificuldade como inerente ao conceito de valor social.

*“Os cálculos não são apenas difíceis, são também discutíveis. Mesmo quando se conseguem medir os progressos, é frequente ser difícil atribuí-los a uma intervenção específica. Será que a diminuição das taxas de criminalidade numa determinada zona se deve aos Vigilantes de Bairro, às novas técnicas policiais ou simplesmente à melhoria da economia? Mesmo quando se consegue medir os progressos e atribuí-los a uma dada intervenção, é*

*frequente os empreendedores sociais não conseguirem captar através de uma forma económica o valor que criaram de modo a pagar os recursos que utilizaram” (Dees, 2001, p. 4).*

Para fazer face aos obstáculos da medição dos resultados ou produtos da inovação social, Nilsson (2003) apresenta uma tríade de critérios para a avaliação de resultados de dinâmicas a partir de uma proposta do grupo de trabalho da McGill Dupont Social Innovation Initiative<sup>4</sup>.

*“O resultado da inovação social pode ser visto em termos de escala (remete para o número de pessoas e a área geográfica abrangidos), de alcance (introdução de melhorias na sociedade não apenas relativamente a um fator, mas de uma forma profunda e multidimensional) ou de ressonância (pode ser demasiado cedo para determinar a escala ou o alcance, mas a inovação pode capturar a imaginação das pessoas de forma incisiva)” (Nilsson, 2003, p.3, tradução própria).*

Uma iniciativa social tida como inovadora pode ganhar nova escala e alcance no âmbito da transformação interna de uma organização que se expande como órgão único ou através da criação de projetos autónomos. Segundo Mulgan, Tucker e Sanders (2007) uma transformação deste tipo materializa-se no aumento da quantidade e/ou da qualidade dos serviços ou no maior grau de acesso e abrangência relativa ao número de destinatários. Se a demonstração de resultados deste tipo de iniciativas for favorável e se, resumidamente, o “produto” for mais eficaz e eficiente do que a oferta efetiva existente, então a inovação social pode ser replicada por outras organizações, através de compromissos como o *licensing*, o *franchising*, a atribuição de programas específicos a grupos profissionais ou mesmo o *take-over* por organizações com maior legitimidade. Esta dimensão da escala e difusão da inovação social será seguidamente matéria de maior desenvolvimento.

### **1.3. O ciclo da inovação social**

Estar perante uma inovação social é considerarmos como condição necessária a existência de um processo criativo. No entanto, uma nova ideia ou solução só é inovação social se a sua utilidade for socialmente reconhecida e para que ocorra esse reconhecimento existem passos que, segundo Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), terão de ser cumpridos. Estes autores identificam várias etapas do ciclo de inovação social, ilustrado na seguinte figura, e fazem algumas considerações sobre as mesmas.

---

<sup>4</sup> A McGill Dupont Social Innovation Initiative é um banco de ideias criado em 2002 entre a empresa canadiana DuPont e McGill University com o objetivo de explorar estratégias de intervenção sobre a complexidade dos problemas sociais.

**Figura 1: Ciclo da inovação social**



**Fonte:** Murray, Caulier-Grice & Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation/NESTA, 2010

*“As etapas não são sempre sequenciais (algumas inovações passam diretamente para a “prática” ou até para a “escalabilidade”) e existem ciclos de retorno entre as mesmas. Estas etapas também podem ser consideradas espaços de sobreposição, com capacidades e culturas distintas. Fornecem, sobretudo, uma estrutura útil para pensar acerca de diferentes tipos de apoio que os inovadores e as inovações necessitam para crescer”* (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010, p. 12).

São seis as etapas identificadas pelos autores citados e que passamos a descrever:

- 1) **Incentivos, inspirações e diagnósticos.** Nesta fase, incluem-se todos os fatores que destacam a necessidade de inovação – tal como a crise, cortes nas despesas públicas, desempenho pobre, estratégia – assim como as inspirações que a desencadeiam, desde a imaginação criativa a novas evidências. Esta etapa engloba o diagnóstico do problema e o enquadramento das questões, de tal modo que as causas de origem do problema e não apenas os seus sintomas sejam resolvidas. Formular a questão correta é meio caminho para encontrar a solução correta. Isto significa ir além dos sintomas para identificar as causas de um determinado problema.
- 2) **Propostas e ideias.** Esta é a fase da criação de ideias. Isto pode abranger métodos formais – tal como métodos de criatividade e desenho de projeto, no sentido de alargar o menu de

opções disponíveis. Muitos dos métodos ajudam a elaborar critérios e experiências a partir de uma vasta variedade de fontes.

- 3) **Elaborar protótipos e pilotos.** Aqui é onde as ideias são testadas na prática. Isto pode ser efetuado através da simples experimentação da ideia ou através de pilotos mais formais, protótipos e ensaios. O processo de refinar e testar ideias é particularmente importante na economia social, uma vez que é através da repetição e da tentativa e erro que as coligações ganham força (por exemplo, ligando beneficiários a profissionais) e os conflitos são resolvidos (incluindo disputas com interesses enraizados). Também é através destes processos que são acordadas as medidas de sucesso.
- 4) **Sustentabilidade.** Nesta etapa verifica-se que a ideia se torna uma prática diária. Isso envolve afinar ideias (e frequentemente simplificá-las) e identificar os fluxos de rendimento que garantem a sustentabilidade financeira a longo prazo da empresa, empresa social ou organização da economia social e que irão prosseguir com a inovação. No setor público isto significa identificar orçamentos, equipas e outros recursos, tais como a legislação de suporte.
- 5) **Escala e difusão.** Nesta fase existe uma variedade de estratégias para aumentar e difundir uma inovação – do crescimento organizacional, através do licenciamento e da franquia até às federações e difusão mais alargada. O incentivo e a inspiração também exercem um papel crítico na difusão de uma ideia ou prática. A demanda é tão importante como um fornecimento: como a demanda do mercado ou a demanda de comissários e políticos é mobilizada para divulgar um novo modelo de sucesso. Este processo é frequentemente referido como “escalabilidade”, e em alguns casos a palavra é apropriada, porque a inovação é generalizada dentro de uma organização ou a própria organização se expande. No entanto, o conceito de escala é um conceito do período da produção em série e as inovações desenvolvem-se na economia social em diversas formas, tanto através da inspiração e do incentivo, como através do fornecimento de apoio e *know-how* partilhado num tipo de crescimento orgânico e adaptável.
- 6) **Mudança sistémica.** Este é o objetivo final da inovação social. A mudança sistémica normalmente abrange a interação de vários elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestruturas e modos de pensar e agir completamente novos. A mudança sistemática geralmente envolve novas estruturas ou arquiteturas elaboradas a partir de várias inovações mais pequenas. Normalmente, as

inovações sociais enfrentam as barreiras e a hostilidade de uma ordem antiga. Os pioneiros podem evitar estas barreiras, mas a extensão para a qual podem crescer dependerá frequentemente da criação de novas condições para tornar as inovações economicamente viáveis. Estas condições incluem novas tecnologias, cadeias de fornecimento, formas institucionais, capacidades e estruturas reguladoras e fiscais. Geralmente, a inovação sistemática abrange mudanças no setor público, no setor privado, na economia de concessão e setor doméstico, normalmente durante longos períodos de tempo.

### ***1.3.1. Os mecanismos para o crescimento e difusão de uma iniciativa socialmente inovadora***

Não retirando a importância a todas as dimensões e etapas descritas do ciclo da inovação social, daremos particular destaque à dimensão da escala e da difusão, uma vez que são condições propiciadoras do reconhecimento social que é exigido a uma iniciativa socialmente inovadora.

Com efeito, o objetivo do crescimento de uma iniciativa deste tipo é expandir o impacto proporcionado. Podem existir duas formas de crescimento: o crescimento em profundidade (*scaling deep*) e o crescimento através da expansão da iniciativa (*scaling up*). No primeiro caso, estamos perante uma alavancagem do impacto social no mesmo local ou público-alvo da iniciativa e que se relaciona com o *crescimento em magnitude do sistema de atividades* (Santos *et al.*, 2013). É um tipo de crescimento, que segundo os autores anteriormente referenciados, implica um foco de energias e recursos num aumento da qualidade dos serviços da iniciativa, maior penetração junto do seu segmento-alvo, descoberta de novas formas de prestar serviços, extensão da oferta de novos produtos ou serviços e novos segmentos-alvo e o desenvolvimento de abordagens de gestão mais inovadoras. (*idem*, 2013). Por sua vez, quando nos referimos a *scaling up* estamos a traduzir a ideia de expansão da inovação para novos contextos e novos públicos e aqui estamos perante um conceito mais difuso e sem fronteiras definidas, pois aplica-se a diferentes práticas e estratégias. Desde a disseminação de uma nova técnica, protótipo ou processo de inovação até ao crescimento de uma organização ou modelo ou à transposição de uma iniciativa de pequena escala em políticas ou serviços. Segundo Cooley & Kohl (2006) é um conceito que tem sido alvo de diferentes desenvolvimentos teóricos, sobretudo na investigação anglo-saxónica e cujo debate associado tem crescido nas últimas décadas:

*“A persistência da pobreza e a doença evitável em países pouco desenvolvidos após 30 anos de esforços de desenvolvimento chamaram a atenção para o registo relativamente pobre de*

*projetos-piloto e demonstrativos capazes de estimular com sucesso a alteração sistemática e de alcançar um maior número de pessoas. Tanto em países ricos como pobres existe uma pressão perante os prestadores de serviços e os financiadores para reduzir os custos, melhorar os resultados sociais e explicar o porquê de ter sido provado ser tão difícil acelerar a difusão das melhores práticas”* (p. 3, tradução própria).

Nesse sentido, as investigações de Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) apontam-nos para a importância de analisar o que pode ser mais eficazmente transferível para outros contextos e quais poderão ser as inovações solicitadas para crescer.

*“Algumas inovações difundem-se através de um modelo organizacional - uma estrutura abrangente que permite mobilizar pessoas e recursos para um objetivo comum. Outras disseminam-se através de um programa – um conjunto integrado de ações que contribuem para uma finalidade específica. Por fim, algumas inovações são enquadradas em princípios – são guias e valores gerais sobre como servir um determinado propósito. Estas formas estão relacionadas entre si e, na prática, a distinção entre as mesmas não é óbvia”* (Dees et al., 2004, p. 26, tradução própria).

A partir da definição do tipo de inovação social que se pretende escalar, é imprescindível refletir sobre a melhor estratégia a utilizar. As análises de Alvord, Brown e Letts (2002) apontam para, pelo menos, três estratégias específicas:

1) Expandir a cobertura de uma determinada inovação para fornecer serviços e benefícios a mais pessoas, como por exemplo: programas de capacitação que inovam em termos de capacidade de autoajuda de determinados grupos e são depois alargados a outros grupos. Temos aqui a utilização da estratégia de capacitação, privilegiando os grupos-alvo e os fornecedores de recursos.

2) Expandir as funções e os serviços para alargar o impacto ao público-alvo inicial. Assim, estamos perante uma estratégia de disseminação de inovações, privilegiando os grupos-alvo e os fornecedores de recursos.

3) Iniciar atividades que mudam o comportamento de outros atores com impactos abrangentes, mas também com impactos indiretos. Resulta em mudança de contextos culturais e políticos, dos quais são exemplo os programas que promovem a construção de movimentos sociais e têm impacto na política. Assume-se aqui a utilização de estratégias de construção de movimentos privilegiando relações com aliados no exterior ou políticos.

Sendo um processo dinâmico e criativo, as inovações podem ser disseminadas de diferentes formas e a própria inovação social pode ter de mudar de forma a adaptar-se às

diferentes circunstâncias ou para incorporar novos conhecimentos adquiridos com o processo de crescimento. Nesse sentido, Dees, Anderson e Wei-Skillern (2004) avançam cinco questões que podem orientar o processo de reflexão sobre a melhor opção a tomar e/ou a melhor combinação de estratégias: i) Preparação – a inovação está pronta para ser disseminada? Deve existir uma prova objetiva do sucesso, que não esteja dependente de uma liderança única ou das circunstâncias; ii) Recetividade – qual a estratégia que melhor assegura que a inovação será bem recebida nos diferentes contextos? Na recetividade a exigência tende a ser maior se os agentes-chave no contexto identificado reconhecerem a necessidade não suprida e a entenderem como uma prioridade; iii) Recursos – que recursos são necessários para realizar a disseminação? iv) Riscos – qual a probabilidade de a inovação ser implementada incorretamente ou não ter o impacto desejado? Neste caso, quais são os potenciais efeitos negativos nos clientes e nas comunidades. v) Retornos – qual a estratégia que alcançará mais locais de forma mais eficaz? O impacto não passa só por servir as pessoas, mas também por servi-las da melhor forma.

A literatura e a investigação sobre o assunto avançam um vasto leque de opções de tipos e métodos que operacionalizam o aumento e a difusão de uma inovação social. Apresentamos a proposta de Cooley & Kohl (2006) no quadro seguinte:

**Quadro 3: Tipos e métodos de *scaling up***

TIPO	MÉTODOS
<p><b>Expansão</b></p> <p>Aumento do alcance das operações da iniciativa-piloto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crescimento</b></li> <li>• <b>Restruturação ou Descentralização</b></li> <li>• <i>Franchising</i></li> <li>• <b>Filias ou Subsidiárias</b></li> </ul>
<p><b>Replicação</b></p> <p>Aumento da utilização de determinado processo, tecnologia ou modelo de prestação de serviços através da obtenção de outros, incluindo o setor público, para implementar um modelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adoção de políticas</b></li> <li>• <b>Implementação</b></li> <li>• <b>Difusão e repercussão</b></li> <li>• <i>Mass Media</i></li> </ul>
<p><b>Colaboração</b></p> <p>Mecanismos que abrangem as parcerias formais e redes informais e incluem várias estruturas inovadoras e acordos de governação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Parcerias formais, <i>Joint Ventures</i> e alianças estratégicas</b></li> <li>• <b>Redes e coligações</b></li> </ul>

Fonte: Cooley & Kohl, 2006

É importante reconhecer que nenhum destes processos ou mecanismos podem ser entendidos como formas lineares de imitação ou generalização de uma inovação social. A figura seguinte ilustra os elementos incorporados e correlacionados em toda uma estratégia de escala e difusão e como se deve resistir à importação acrítica dos tipos e métodos e ter em conta a peculiaridade dos contextos, dos ritmos, dos recursos e dos objetivos presentes nas organizações ou comunidades onde a inovação se pode aplicar, promovendo, em conformidade, as adaptações necessárias.

**Figura 2: Elementos do processo de escala e difusão**



**Fonte:** Simmons, Fajans & Ghiron, 2007

*“É essencial identificar quais são os fatores críticos de sucesso [de uma boa prática ou modelo], primeiro numa pequena escala e localizada, não apenas associados às características e metodologias das práticas a replicar, mas também associados aos contextos e determinadas circunstâncias nas quais foram concebidos e aplicados. Deste modo, o processo de scaling up é inerentemente a tradução da ideia de que aprender com a experiência é possível e que o modelo não pode ser aplicado em diferentes contextos sem adaptações”* (Ferreira & Albuquerque, 2013, p. 44).

Segundo Simmons, Fajans & Ghiron (2007) os contextos e as influências estão associados, por exemplo, ao nível de pobreza, ao nível de burocracia, às necessidades específicas da população, ao nível de participação democrática e às influências globais. Estes autores

analisaram o processo de *scaling up* aplicado às políticas de saúde e numa perspetiva holística. É importante considerar-se este processo mais do que uma replicação, mas sobretudo uma expansão de oportunidades, opções, processos e conhecimento que pode permitir que as pessoas tomem as melhores decisões e influenciem os seus contextos.

O autor Yamey (2011) parte de uma análise à proposta dos autores acima mencionados, mas incorpora novas abordagens e avança com seis categorias que incluem os fatores de sucesso que devemos identificar e analisar num processo de escala e difusão: 1. os atributos do modelo de intervenção a ampliar (manter a simplicidade da intervenção e a robustez técnica e científica); 2. os atributos dos promotores (existência de um forte sentido de liderança e governança, a agregação de agentes locais e outros *stakeholders* e a utilização de agentes estatais e não-estatais como promotores). 3. a escolha da estratégia da implementação (pela aplicação de teorias de difusão e redes sociais, pela abordagem por fases, pela adaptação da escala à situação local e descentralização da implementação e pela adoção de uma abordagem integrada); 4. os atributos da comunidade ou grupos beneficiários (existência de uma comunidade ativa e envolvida); 5. o contexto social e político (considerar a vontade política, as políticas nacionais e o “orgulho nacional”). E por último, o contexto de investigação e partilha de conhecimento (pela incorporação da investigação na implementação e numa lógica de aprender e fazer).

Para finalizar, apresentamos o modelo de enquadramento que Ferreira & Albuquerque (2013) propõem para analisar um processo de *scaling up* na sua globalidade e que está ilustrado na figura 3. Na perspetiva dos autores a identificação dos seus componentes principais e as suas conexões críticas podem ser estruturadas em dois eixos principais: a visão e a execução.

**Figura 3: Enquadramento analítico de um processo de *scaling up***



**Fonte:** Ferreira & Albuquerque, 2013

A visão incorpora os atributos do modelo (objetivos, conceitos, alvos, técnicas e fases do processo), as características organizacionais, bem como os atributos do contexto e promotores. O eixo da execução enquadra decisões estratégicas em como colocar em escala o modelo ou prática da melhor forma possível, considerando os fatores de eficácia (como construir uma solução que funciona), os fatores de eficiência (como conceber a solução a um custo acessível) e os fatores de expansão (como garantir um impacto mais vasto).

Todo este mecanismo processual realça que não são apenas as estratégias de adaptação aos novos contextos os fatores de sucesso a ter em conta para o processo de *scaling up*, mas igual e previamente os esforços de simplificação dos modelos e práticas. E essa simplificação implica um esforço de identificação objetiva dos elementos de uma intervenção que são essenciais e rentáveis para produzir os resultados desejados. (Cooley & Kohl, 2006). Ao mesmo tempo um processo de *scaling up* implica ter presente e identificados os seus principais fatores de sustentabilidade e terá de ser alimentado pela avaliação, de forma que as potencialidades e os ajustamentos necessários sejam demonstrados.

## CAPÍTULO 2. CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS EM EXCLUSÃO SOCIAL

### 2.2. A inovação social como prática para fazer face aos novos problemas da exclusão social

Não é possível abordar as sociedades contemporâneas sem dedicar particular atenção aos problemas da pobreza e da exclusão, até porque estes, nomeadamente em contexto urbano, ganham cada vez mais visibilidade, diversidade e amplitude.

Conceito oriundo da perspetiva sociológica francesa na análise de pessoas e grupos desfavorecidos, a exclusão social é o fenómeno que configura nas últimas décadas uma “nova questão social”<sup>5</sup>. O século XIX viu surgir a “questão social” sob a forma de pauperismo das massas trabalhadoras e até à crise dos anos 70 essa questão centrou-se sempre nas condições de vida dos trabalhadores e dos mecanismos de exploração e na dominação capitalista geradoras das desigualdades sociais.

*“A nova questão resultaria do facto de existirem setores da população que (o também novo) sistema económico não explora. Não se trata já daqueles trabalhadores que, no desemprego, constituem um “exército de reserva de mão-de-obra” (...), úteis ao processo de acumulação capitalista pelo efeito que têm sobre o preço dos salários (...) mas de setores significativos da população que o capitalismo não explora e para os quais não encontra utilidade, colocando-os à margem dos processos dominantes de organização das economias”* (Capucha, 2005, p. 28).

Para autores como Rosanvallon e Fitoussi (1997), o crescimento da exclusão constitui o fenómeno social fundamental do nosso tempo, principalmente porque se manifesta de modo maciço e evidente. Contudo, a compreensão deste fenómeno não pode ser simplificada a uma dinâmica entre os que estão “dentro” e os que estão “fora”.

*“Não podemos fazer como se a exclusão não fosse mais do que uma soma de infelicidades individuais. A exclusão é o resultado de um processo, e não de um estado social dado”* (Rosanvallon & Fitoussi 1997, p.11).

Deste modo, as interpretações de Castel (1999) da nova questão social, a partir da precarização do trabalho, mostram-se ainda bastante pertinentes porque evocam as transformações ocorridas na problemática do emprego nas sociedades de capitalismo avançado e que permitem compreender os processos que alimentam a vulnerabilidade social.

---

<sup>5</sup> O regresso do social ao centro do debate científico e também político é preconizado por investigadores da escola francesa, como Robert Castel, Serge Paugam e Pierre Rosanvallon.

Sob o ângulo do trabalho, aponta então três especificidades dessa nova questão social, a *desestabilização dos estáveis*, a *instalação na precariedade* e um *défice de lugares ocupáveis na estrutura social* (Castel, 1999). No primeiro ponto prevalece um movimento de despromoção social e muitas oscilações entre uma parte da classe operária integrada e dos assalariados da pequena classe média, facto que confirma para Castel não dever-se tratar a questão social de forma simplificada e a partir unicamente das margens mais evidentes de exclusão. A segunda especificidade caracteriza no essencial uma população marcada por trajetórias erráticas feitas de alternância de emprego e desemprego, e são os jovens, atualmente, nas suas mais diversas frações, os mais vulneráveis a esta situação de precariedade. A precarização do emprego e o aumento do desemprego fazem emergir o último fenómeno da atual conjuntura, um défice de posições na estrutura social às quais estão associadas uma utilidade social e um reconhecimento público. Esse fenómeno afeta sobretudo os trabalhadores ainda na faixa etária dos cinquenta anos, mas que vão perdendo lugar no processo produtivo, os jovens à procura do primeiro emprego, que vão vagando entre estágios e pequenos serviços e os desempregados de longa duração.

*“Tudo se passa como se o nosso tipo de sociedade redescobrisse, com surpresa, a presença em seu seio de um perfil de populações que se acreditava desaparecido, «inúteis para o mundo», que nele estão sem verdadeiramente lhe pertence”* (Castel, 1999, p. 530).

Uma perspetiva teórica recente assume o precariado não apenas como uma condição social, mas como uma emergente classe social. O seu autor Standing (2014) descreve o precariado como um aglomerado de diferentes grupos sociais, nomeadamente jovens qualificados, imigrantes e pessoas que perderam o seu lugar de classe no *velho proletariado*. Nesta nova classe não se sofre apenas de insegurança laboral, mas também de insegurança identitária, perda de controlo do tempo e um dos seus traços mais distintivos refere-se à insegurança no que toca a direitos atribuídos pelo Estado.

*“Todas estas formas de trabalho flexível têm vindo a crescer um pouco por todo o mundo. O que já não é tão visível é que, nesse processo, o precariado se vê obrigado a desempenhar uma proporção elevada e em crescimento de trabalho-para-trabalhar relativamente ao trabalho propriamente dito. Assim, ele acaba por se ver tão explorado fora do local de trabalho e do período laboral remunerado como quando se encontra no emprego dentro do horário normal. Esse é um fator que distingue o precariado do velho proletariado. O capital global e o Estado que lhe defende os interesses têm necessidade de um precariado grande, razão pela qual esta é uma classe-em-construção e não uma subclasse”* (Standing, 2014, pp.12 e 13).

Com efeito, estamos perante um dos fenómenos mais inquietantes da história recente e um aumento da alienação em relação ao trabalho, até porque para Standing observa-se pela primeira vez na História uma classe que possui níveis de qualificações superiores ao que é exigido para o tipo de trabalho a que os seus membros aspiram ou que realmente desempenham. Todas estas questões relacionadas com a moderna sociedade de mercado aprofundam a análise sobre a exclusão social, que tem as suas raízes nas desigualdades socioeconómicas e culturais e são acrescidas pelo aumento da precariedade.

Atualmente o conceito de exclusão social é um conceito com significativa relevância teórica no campo das ciências sociais, mas a substituição no debate social dos anos 80 do séc. XX do conceito de pobreza pelo conceito que acentua aspetos mais complexos do que o das condições meramente económicas de vida, continua a não ser consensual. Com efeito, e fundamentando também uma distinção entre a tradição inglesa, que se ocupa mais dos aspetos distributivos no estudo da situação de indivíduos e grupos favorecidos, e a referida escola francesa, os conceitos de pobreza e de exclusão social mostram-se fenómenos concetualmente distintos na realidade social, sendo a pobreza uma das dimensões mais visíveis e determinantes da exclusão social. De fato, pode haver pobreza sem exclusão social, como acontecia aos pobres do *ancien régime*, em que os servos eram pobres, mas encontravam-se integrados numa rede de relações de grupo ou de comunidade. Nesse sentido, e valorizando o domínio dos laços sociais, a tradição científica francesa nesta matéria problematiza o conceito de exclusão social numa perspetiva relacional.

*“Define-se como uma relação com um modo de vida dominante alargado às práticas sociais e difundido pela comunicação social, no qual algumas camadas sociais não estão objetivamente integradas, ou do qual os mais desfavorecidos se sentem excluídos subjetivamente. Alguns indicadores permitem medir estes espaços de privação: condições de habitabilidade, educação (percurso escolar), formação, emprego e condições de trabalho, rendimentos, saúde, tempos de lazer e férias, redes de relações, equipamentos e bens de consumo, hábitos alimentares, etc. Assim, o termo “exclusão” sublinha o aspeto multidimensional e multiforme da pobreza, que não se reduz a uma simples falta de recursos”* (Clavel, 2004, p. 25).

Segundo Bruto da Costa (1998; 2008) investigador que na década de 80 desenvolve os primeiros estudos científicos em Portugal sobre estes domínios, a substituição do termo “pobreza” pela expressão “exclusão social” seria prejudicial para a ciência e para os grupos

desfavorecidos, principalmente em países, como Portugal, onde a pobreza ainda reveste um carácter massivo.<sup>6</sup>

*“A pobreza e a exclusão social parecem fenómenos próximos, interligados, se não uma mesma realidade. Por vezes, certos discursos parecem utilizar os dois termos como sinónimos. Em certos casos, até parece que a “exclusão social” é nome “moderno – porventura mais vago e, por isso, politicamente menos comprometedor – para a pobreza” (Bruto da Costa et al., 2008, pp.19 e 20).*

Deste modo, associando os contributos da tradição inglesa e da francesa, perspetiva um conceito de exclusão social que abarca a noção de pobreza e inclui outras situações que, embora não sendo de pobreza, são caracterizadas por ruturas ao nível das relações sociais. Releva mesmo que a exclusão social é um fenómeno impeditivo do exercício pleno de cidadania, estatuto que se associa à participação nos padrões de vida tidos por aceitáveis em sociedade.

Entendida como um processo, a exclusão social apresenta-se, na prática, como um fenómeno de tal modo complexo e heterogéneo, que Bruto da Costa (1998) identificou diversos tipos de exclusão social, como a de tipo económico, social, cultural, de origem patológica ou por comportamentos autodestrutivos. Concluiu também que estes tipos de exclusão social muitas vezes aparecem sobrepostos na prática e que uma análise mais aprofundada conduz, por vezes, à verificação de que uma forma de exclusão pode ser, em determinados casos, consequência de outra forma de exclusão.

Nesse sentido, é pertinente também apresentar e refletir sobre o quadro diversificado de categorias sociais com que a investigação portuguesa tem configurado a compreensão da pobreza e da exclusão em Portugal e as condições de existência dessas categorias cruzam-se numa noção desenvolvida por um grupo de investigadores portugueses<sup>7</sup> e que tem sido um importante contributo para o estudo dos fenómenos em questão. Esta noção de “*modos de vida*” face à

---

<sup>6</sup> Analisando o estudo mais recente sobre “Desigualdade Económica em Portugal” verificamos que “em 2009, a taxa de pobreza era de 17,9%, acima da média europeia (16,4% no conjunto de todos os Estados-membros), mas abaixo de países como a Itália, a Grécia, a Lituânia, a Bulgária, a Espanha, a Roménia e a Letónia.” (Farinha et al., 2012, p.53). No caso da pobreza nos idosos, Portugal apresenta uma taxa de 21%, cinco pontos percentuais acima da média dos 27 Estados-membros (16%). Quanto à pobreza infantil, “Portugal apresentava, em 2009, uma taxa de pobreza na ordem dos 20,9%, ligeiramente acima da média europeia (20,1%)”. (idem, ibidem, pp.54,55). Os dados divulgados recentemente sobre esta matéria apontam para um aumento da intensidade da pobreza em Portugal. “Em 2012, 16.7% da população da UE28 encontrava-se em risco de pobreza isto é, com rendimentos inferiores ao limiar de 60% do rendimento mediano equivalente. Em Portugal essa taxa foi de 18.7%.” (EAPN, 2014: 3). Segundo a mesma fonte é junto das crianças que mais se intensificou a pobreza nos últimos anos. “A taxa de risco de pobreza ou exclusão social para as crianças desceu em 2012 para 27.6% (UE28) (2011: 28.1%, UE28). Para Portugal e segundo a Eurostat a taxa de risco de pobreza para as crianças foi de 31.6%, um aumento de 3.8 pp face ao ano anterior” (EAPN, 2014: 2).

<sup>7</sup> Cf. Almeida, João F., Luís Capucha, António F. da Costa, Fernando L. Machado, Elisabeth Reis e Isabel Nicolau, (1992).

pobreza e exclusão articula as dinâmicas estruturais geradoras de tais fenômenos e as suas dimensões mais subjetivas, que englobam os sentidos atribuídos pelas populações desfavorecidas às suas vivências, assim como os modos como se adaptam a esses constrangimentos. Perante a pluralidade de universos culturais e simbólicos construídos e reproduzidos entre as categorias sociais afetadas, o grupo desenvolveu uma noção que abarca diferentes modos de vida da pobreza.

*“Variando desde os que se situam próximos dos padrões mais comuns, entre os que não são pobres até aos «modos de vida marginais» e destituídos de qualquer possibilidade de participação social”* (Capucha, 1998, p.213).

Assim, encontramos a seguinte tipificação de modos de vida: *destituição*, que traduz uma condição extrema de pobreza, dotada de grande visibilidade e privada de estratégias de vida; *restrição*, um modo de vida a que se sujeitam pessoas com empregos instáveis e que lutam pela sobrevivência quotidiana; a *dupla referência* com que vivem os imigrantes à sociedade de origem e à de acolhimento; *poupança*, modo de vida das famílias rurais voltado para a sua própria sobrevivência; *convivialidade*, própria das famílias urbanas de rendimentos incertos, semilegais ou ilegais, em que existe o desenvolvimento do prazer convivial centrado sobre o presente; *investimento na mobilidade*, na qual famílias estáveis profissionalmente e com algumas qualificações apostam, proporcionando aos filhos uma escolarização o mais prolongada possível, com o objetivo de aquisição de um *status* social mais elevado; e por último a *transitoriedade*, modo de vida a que se sujeitam famílias e grupos afetados por acontecimentos que precarizam as suas condições materiais de existência, como o desemprego, a monoparentalidade, a doença ou a reforma não preparada. A recuperação da trajetória passada é uma estratégia de vida, mas muitas vezes o prolongamento em situações de precariedade tendem a transformar os modos de vida transitórios em definitivas situações de destituição.

Importa salientar que a capacidade organizadora deste tipo de abordagem metodológica pode implicar o risco da excessiva “catalogação” de tipos de pobres e a consequente perda de sentido da individuação e da singularidade com que estas experiências e trajetórias são vivenciadas, mas ao mesmo tempo não deixa de ser pertinente uma esquematização consciente da realidade, sem a fragmentar, e que se alicerça num conhecimento mais fino das populações.

A crescente complexidade nos processos de exclusão e desigualdade social que expusemos acima vem contribuir para a relevância que a inovação social está a assumir nas políticas públicas e práticas de intervenção social. Com efeito, num contexto da atual sociedade pós-industrial, agravada nos últimos anos por crises económicas e políticas governamentais de

austeridade, trata-se da necessidade de reação face às transformações da estrutura social e seus efeitos nas dinâmicas de exclusão social.

*“Num contexto instável e em transformação, estão em maior risco os mais vulneráveis, mas toda a sociedade enfraquece com o agravamento dos desequilíbrios e com o desgaste da coesão social. É necessário que as respostas às necessidades dos mais desfavorecidos e as soluções que fortaleçam o emprego, a inclusão e a coesão social também se desenvolvam, no sentido de acompanhar os desafios que a evolução da sociedade atual coloca. As transformações políticas, tecnológicas, económicas culturais e sociais exigem mudança na capacidade e qualidade de resposta aos problemas sociais, que designamos por inovação social”* (Figueirôa, 2008, p. 25).

É neste contexto de preocupação, sobretudo europeia, com as políticas sociais existentes que a inovação social emerge com importância acrescida, uma vez que a recessão económica exige respostas rápidas e uma capacidade de adaptação de oferta de serviços sociais que consigam minimizar as repercussões sociais da crise. São as práticas sociais inovadoras as apontadas como vias alternativas para renovar políticas, mobilizando instrumentos mais eficazes e cuja vocação primordial é gerar resultados e impactos sociais ao responderem a necessidades sociais que não estejam a ser satisfeitas pela ação do Estado e/ou do Mercado. É sobre essa integração da inovação social no quadro da política social europeia que o subcapítulo seguinte dará conta.

## **2.2. A nova geração de políticas sociais e os programas de apoio à inovação social**

O Estado-Providência surgiu na Europa há mais de um século em resultado de um processo de experimentação institucional e de inovação política. Foi um processo iniciado em meados do século XIX com o surgimento dos ideais liberais a par de um paternalismo conservador existente e terminou com o estabelecimento de um sistema de segurança social massificado em quase todos os países no final dos anos 20 do século XX (Ferrara *et al.*, 2000). Todavia, há vários séculos que encontramos exemplos de funções sociais em países europeus, como o exemplo conhecido das “*Poor Laws*”, à luz das quais as autoridades (geralmente locais) eram responsáveis por angariar financiamento para suprir as necessidades dos membros mais desfavorecidos da sociedade.

O debate em torno da desigualdade e da redistribuição está no cerne da política e é há várias décadas alvo de um conflito, tradicionalmente entre as posições liberais de direita e as posições da esquerda (Clavel, 2004; Piketty, 2014). As posições da direita acreditam que apenas

as forças de mercado, a iniciativa individual e o aumento da produtividade permitem realmente melhorar os rendimentos e as condições de vida, em particular dos desfavorecidos, e que a ação política de redistribuição deve ser moderada. Por seu lado, a posição tradicional da esquerda assume que só as lutas sociais e políticas permitem aliviar a miséria dos mais desfavorecidos e que as desigualdades são produto do sistema capitalista. No entanto, Piketty (2014) adverte que estas visões, diferenciadas na forma como as políticas públicas de redistribuição se devem concretizar, não se devem necessariamente a princípios divergentes de justiça social, mas sim a análises contraditórias dos mecanismos económicos e sociais que produzem as desigualdades.

*“De fato, há um certo consenso acerca de vários princípios fundamentais de justiça social: se a desigualdade se deve, pelo menos em parte, a fatores que indivíduos não controlam, como a desigualdade das dotações iniciais transmitidas pela família ou pela boa sorte, aquilo pelo qual os indivíduos em causa não podem ser considerados responsáveis, então é justo que o Estado tente melhorar da forma mais eficaz possível a sorte das pessoas desfavorecidas, ou seja, das que tiveram de enfrentar os fatores não controláveis mais desfavoráveis. (...) Mais do que nos princípios abstratos de justiça social, o verdadeiro conflito incide na forma mais eficaz de melhorar realmente as condições de vida dos mais desfavorecidos e no alargamento dos direitos a todos”* (Piketty, 2014, p. 12).

Os debates ideológicos em torno dos mecanismos de redistribuição e as funções sociais do Estado assumem hoje uma centralidade sem precedentes, sobretudo pelo clima de austeridade instalado na Europa. Também por isso importa perceber a evolução recente das políticas sociais e o foco das mesmas.

Segundo o autor francês Rosanvallon (1995;1997), o Estado-Providência que observamos no final do século XX funciona como uma *máquina de indemnizar* e isso revelou-se desajustado ao tipo de situações de risco social que marcam a transição para o século XXI e que a crise económica internacional de 2008 veio agravar, nomeadamente no que se refere ao desemprego de longa duração ou ao desemprego dos trabalhadores sem qualificações profissionais.

Distintas das políticas indemnizatórias, surge então a necessidade de o Estado desenvolver uma nova geração de políticas sociais e com um objetivo claro: ajudar as pessoas a se inserirem profissionalmente, seja nos mercados de trabalho, seja em atividades socialmente reconhecidas. E segundo Hespanha (2008), a palavra inserção passa a ser a palavra-chave e a revestir as políticas sociais de características inovadoras e distintas das políticas clássicas.

*“Em primeiro lugar, a inserção é mais do que um mero direito de subsistência, pois reconhece ao seu titular um papel positivo na sociedade, contribuindo com a sua atividade para a utilidade social. (...) Ao se considerar os indivíduos como cidadãos ativos e não apenas como assistidos, introduz-se uma filosofia de cidadania que estava afastada na clássica relação*

*paternalista entre Estado e assistido, geradora de dependência e pela qual este último tende a se tornar um sujeito subordinado”* (Hespanha, 2008, p. 5).

Com efeito, estamos perante uma abordagem que implica uma atitude mais ativa quer por parte do Estado, quer por parte dos cidadãos e o processo de inserção é, em regra, objeto de um acordo entre os beneficiários e o Estado e de uma consciencialização acrescida dos direitos e deveres por parte de todos os intervenientes no processo. As metodologias trazidas por esta nova abordagem política passam pela abordagem por projeto, intervenção descentralizada, intervenção em parceria, individualização das medidas e pela ativação. É sobre este último traço da nova geração de políticas sociais que nos vamos debruçar mais, tanto pelo seu caráter inovador e preventivo de situações de exclusão que possam decorrer de uma atitude passiva, como pela relação específica com o enquadramento do nosso estudo de caso.

Em países com Portugal, até meados da década de 90, o conceito de ativação era praticamente desconhecido e ausente, mas a partir dessa década passou paulatinamente a integrar os discursos políticos e normativos. É um conceito que abrange pessoas desempregadas, pessoas empregadas em risco de desemprego e inativos que pretendem entrar no mercado de trabalho, mas que apresentam algum tipo de desvantagem perante o mercado. As políticas que o enquadram promovem processos de empregabilidade e a participação dos indivíduos no mercado de trabalho, contrariando a dependência face aos incentivos sociais e à iniciativa das instituições públicas.

*“Objeto de algum debate ideológico<sup>8</sup>, mas com amplo consenso e grande aceitação junto da opinião pública, estas políticas estabeleceram ruturas com modelos de intervenção anteriores e impuseram novos princípios de ação. Desde logo um princípio compulsivo de contrapartida, materializado num acordo estabelecido entre o beneficiário de uma prestação social e o Estado, através do qual o primeiro se obriga a procurar ativamente emprego, a ser colocado numa ocupação entendida como socialmente útil ou a frequentar um programa de formação para aumentar a sua empregabilidade”* (Caleiras, 2008, p. 9).

A partir da análise dos contributos de Gedolf, Heikkilä, Hvinden, Bosco & Chassard e Berkel (1999), Hespanha (2008) adverte para os aspetos positivos e negativos das políticas de ativação, com base nas experiências dos países que mais cedo as implementaram. O caráter mais positivo dos programas de ativação prende-se com a oportunidade de aumento das qualificações e o estímulo à empregabilidade dos desempregados, através da sua participação no mercado de trabalho. Isso tem efeitos diretos no aumento da autoestima e na autonomia dos beneficiários,

---

<sup>8</sup> O debate foca-se sobretudo nos objetivos e efeitos das políticas de ativação. Os partidos de esquerda assinalam o seu potencial inclusivo e de cidadania, enquanto os partidos de centro-direita acentuam a forma como servem para regular e disciplinar a pobreza e, desse modo, reduzir a despesa pública (Caleiras, 2008).

introduz um elevado potencial emancipatório e coloca a ética do trabalho no centro dos programas de apoio à inserção. Os lados controversos destas medidas revelam-se em muitos aspetos e um primeiro prende-se com o carácter punitivo e condicionador que criam ao acesso a benefícios sociais sobre quem não cumpre o acordado. Ao mesmo tempo, frequentemente é visível uma redução do nível de bem-estar pela realização de tarefas socialmente pouco valorizadas ou degradantes. Outro aspeto a salientar é que as políticas ativas, por se fazerem acompanhar de elevadas obrigações para os desempregados, tendem a responsabilizá-los pela sua situação de exclusão, retirando quaisquer responsabilidades aos patrões, às organizações e aos mecanismos do capital por tal situação. Outro problema levantado associa-se à desigualdade no gozo de direitos laborais para quem participa em programas de ativação comparando com os trabalhadores regulamente contratados. Por último, e não menos importante, as políticas de ativação tendem a gerar um mercado de trabalho secundário, de ocupações sobretudo temporárias e precárias e que nem sempre conduzem à efetiva inserção profissional dos trabalhadores ativados.

Numa altura em que se discute o futuro do Estado-Providência e se analisam os efeitos das políticas de austeridade nas políticas sociais, Portugal revela-se um estudo de caso paradigmático. Em primeiro lugar por se tratar de um dos Estados membros da União Europeia que registou na última década um enorme crescimento da sua taxa de desemprego (depois da Grécia e da Espanha), bem como um aumento muito considerável da taxa de desemprego jovem<sup>9</sup>, ao mesmo tempo que viu deteriorarem-se as condições de emprego. Nesse sentido, a real capacidade de integração socioprofissional trazida pelas políticas de ativação é um dos pontos que mais tem sido sublinhado por políticos, por especialistas e pela opinião pública. Para Espanha (2008) por si só, as medidas de ativação não evitam que o nível de desemprego permaneça e a promoção destas iniciativas deve estar rodeada de cuidados e garantias para que não se tornem substitutos funcionais de um emprego, sem as contrapartidas de uma remuneração justa do trabalho. Porém, é importante reforçar a capacidade destas políticas de favorecer a inclusão social dos desempregados que, contrariamente a um discurso que tende a ser dominante, sobretudo sobre os beneficiários de prestações sociais, não desejam a inatividade nem preferem o lazer, mas sim ocuparem-se em atividades socialmente reconhecidas enquanto o emprego não surge. A eficácia destas políticas decorre precisamente da capacidade de envolver o beneficiário

---

<sup>9</sup> Segundo fonte do Instituto Nacional de Estatística (INE) no terceiro trimestre de 2015 a taxa de desemprego em Portugal situava-se nos 11,9% e o desemprego jovem nos 30,8%. Fonte disponível em <https://www.ine.pt/>, consultado em 21 de dezembro, 2015.

no desenho e no desenvolvimento dos programas em que são envolvidos, de se ajustarem às diferenças que existem no grupo de desempregados e de darem respostas adaptadas a cada caso.

*“Quando a ativação ultrapassa os limites da simples participação no mercado de trabalho, nela recai o mérito de, através de certos esquemas, conseguir proporcionar à população excluída a possibilidade de negociar a via pela qual quer envolver-se numa atividade socialmente útil. Exemplo disto é o que se passou com os planos de inserção do Rendimento Mínimo Garantido (hoje Rendimento Social de Inserção), com os quais se deu o primeiro passo, no sentido da institucionalização de um tipo de políticas personalizadas, assentes no consentimento dos indivíduos, em relação ao modo como a sua inserção pode ser conseguida”* (Hespanha, 2008, p. 39).

Em Portugal, a responsabilidade pela regulamentação e administração das políticas de emprego recai primordialmente sobre o Estado central, com especial destaque para dois organismos públicos, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Segurança Social. É vasto e heterogéneo o conjunto de programas ou medidas incluídas nas políticas ativas de emprego e que verificamos agrupadas em quatro grandes grupos: 1) formação; 2) apoio à criação de emprego; 3) emprego subsidiado/medidas ocupacionais; 4) aconselhamento e apoio à procura de emprego. A partir de fontes do IEFP<sup>10</sup>, elaboramos uma síntese das medidas ativas de emprego em vigor em 2015 e que pode ser analisado no anexo 1.

Em Portugal, o enfoque na ativação das políticas de emprego tem sido fortemente encorajado sob a influência de organizações internacionais, como é o caso das instituições europeias e também da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). A Europa colocou-as mesmo no centro da sua Estratégia para o Emprego (lançada em 1997 e revista em 2007 com o Tratado de Lisboa) e os poderes públicos, mais sujeitos a restrições orçamentais nas últimas décadas, associaram-na a um ambiente favorável à inovação social. É aqui que o Fundo Social Europeu (FSE) sofre uma inflexão nítida e aproxima-se das necessidades dos beneficiários das políticas, apoiando qualquer ação suscetível de apoiar os indivíduos na sua integração no mercado de trabalho. Assiste-se, então, a uma explosão dos programas de apoio às ações inovadoras ou projetos-piloto e a programas de iniciativa comunitária, como foi o caso dos programas ADAPT e EMPREGO desenvolvidos no período 1994-1999<sup>11</sup>. Mas é no período de programação seguinte (2000-2006) que se assiste a uma maior

---

<sup>10</sup> Fonte: site do IEFP: <https://www.iefp.pt/en/apoios>, consultado em 20 de agosto, 2015.

<sup>11</sup> O programa EMPREGO visou identificar soluções inovadoras para resolver o problema do desemprego e o desenvolvimento de programas específicos para apoio às pessoas com dificuldades específicas na integração no mercado de trabalho (mulheres com NOW, pessoas com incapacidades com HORIZON, vítimas da exclusão social

renovação das políticas e a Iniciativa Comunitária EQUAL é que aquela que mais explora diferentes domínios da inovação social e introduz a necessidade de disseminação e transferência das soluções bem-sucedidas em áreas como: a educação, o desemprego, a reinserção de ex-reclusos, o regresso ao trabalho, a formalização do trabalho informal, a integração de imigrante, as mudanças no tempo de trabalho, a situação dos cuidadores das famílias e a transição para a reforma.

*“A EQUAL continha teoricamente todos os ingredientes para uma estratégia bem-sucedida de encorajamento às iniciativas locais e a outras inovações sociais: parceria local, explicitação do tipo de inovação visada, fase de pré-seleção concedendo aos projetos tempo para se prepararem, apoios para assistência técnica, um elemento significativo de cooperação transnacional. O programa deu lugar à criação de caixas de ferramentas, de recolhas de boas práticas, de um guia para os gestores e concetores de programas, de uma comunidade de prática entre os gestores de fundos e as redes temáticas nacionais”* (Jouen, 2009, p. 46).

Os últimos anos foram de particular intensificação da importância da inovação social nos discursos políticos e faz hoje parte das prioridades programáticas da União Europeia e dos seus países-membros. No contexto da Estratégia que está emergente, a Estratégia Europa 2020, a inovação social é um dos eixos que surge com significativa centralidade e operacionalidade para o objetivo geral de se alcançar um *crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* (Comissão Europeia, 2010). O foco mantém-se no entendimento da inovação social enquanto processo capaz de combinar medidas de apoio e medidas facilitadoras do acesso, contributos dos setores público e setores privados, através de parcerias inovadoras. Através dos processos de disseminação e de *mainstreaming* que fazem parte da sua condição de operacionalidade e sucesso, a inovação social abre muitas vezes caminho para políticas sociais reformadoras.

Neste contexto, Portugal não é exceção na aposta estratégica na inovação social e ao abrigo da mobilização de recursos de três programas operacionais da Estratégia Portugal 2020: Programa Operacional Inclusão Social e Emprego; Programa Operacional Capital Humano; Programas Operacionais Regionais do Continente, o Estado Português estabelece em Dezembro de 2014 a *Iniciativa Portugal Inovação Social*<sup>12</sup>. A sua missão foca-se sobretudo em desenvolver e dinamizar o mercado de investimento social para apoio a iniciativas de inovação e empreendedorismo social e que estas possam recorrer aos seguintes instrumentos definidos: a) Fundo para a Inovação Social; b) Títulos de Impacto Social; c) Programa de Parcerias para o Impacto; d) Programa de Capacitação para o Investimento Social. Pela análise de fontes da

---

com INTEGRA e jovens com YOUTHSTART). O programa ADAPT visou a transformação dos comportamentos das empresas, dos organismos coletivos e dos trabalhadores perante as transformações industriais (Jouen, 2009).

<sup>12</sup> Criada pela Resolução de Conselho de Ministros nº 73-A/2014 de 16 de Dezembro.

própria iniciativa<sup>13</sup> verificamos que ainda está em curso o início da sua concretização, mas é pertinente salientar os critérios estabelecidos e precisos para as iniciativas que se pretendem apoiar e que vão ao encontro de uma exigência maior na definição e operacionalidade do que são iniciativas socialmente inovadoras e empreendedoras:

*“Sejam focadas numa missão social, procurando resolver problemas importantes e negligenciados da sociedade; Sejam inovadoras, por serem pioneiras a nível mundial ou nacional, ou por serem réplicas pioneiras a nível regional de inovações sociais com impacto validado; Tenham um modelo passível de ser sistematizado e replicado num contexto mais vasto, dada a natureza do problema que abordam e da solução que propõem; Procuram medir e validar o seu impacto, de forma a melhorarem continuamente o seu desempenho e a mobilizarem mais recursos; Adotem estratégias de implementação com mecanismos que promovam a sustentabilidade económica, através da eficiente mobilização de recursos, geração de receitas, ou poupança na despesa pública”* (Portugal Inovação Social, 2015).

É nosso entendimento que o foco em novas exigências é um aprofundamento necessário do ponto de vista metodológico e estratégico para a combinação de diferentes financiamentos e investimento em iniciativas socialmente inovadoras. No entanto, espera-se que não seja descurada a construção dos resultados a partir sobretudo da consolidação de trabalho efetivo, continuado e implicado das instituições e seus destinatários, mesmo no âmbito de intervenções mais tradicionais. A orientação para a visibilidade e impacto dos resultados não pode estar unicamente ligada à busca de financiamento e/ou geração de receitas, mas tem de partir também de uma compreensão apurada dos tempos e processos de fazer intervenção social e comunitária, sob pena de perdermos o foco em consolidar as mudanças a partir das raízes efetivas dos problemas.

### **2.3. A capacitação no núcleo da inclusão social**

O campo das políticas de ativação e o seu cruzamento com soluções inovadoras tiveram uma importância ímpar no aumento e na descentralização nas últimas décadas das possibilidades e oportunidades para a inclusão social. No entanto, importa aprofundar que para combater a exclusão em toda a complexidade que abordamos anteriormente é importante uma abordagem sobre este fenómeno a partir da dualidade “capacidades”/“oportunidades” e isso implica equacionar os principais fatores que afetam a sua produção e reprodução. É Sen (1999) um dos mais destacados autores dessa abordagem, defendendo que a pobreza depende das “capacidades”

---

<sup>13</sup> Fonte: site do *Portugal Inovação Social*, disponível em <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/>, consultado em 24 de agosto, 2015.

das pessoas que, por sua vez estão fortemente relacionadas com as “oportunidades” obtidas. E essas oportunidades estão inscritas nos modelos adotados para o funcionamento das instituições sociais, políticas e económicas. Sen argumenta que o desenho e a avaliação das políticas sociais e de desenvolvimento devem ter o foco naquilo que as pessoas são e são capazes, na qualidade das suas próprias vidas e na remoção dos obstáculos que diminuem a liberdade para viver a vida que entendem, após reflexão, ser a mais válida.

*“Afirmamos que o desenvolvimento pode ser encarado como um processo de alargamento das liberdades reais de que uma pessoa goza. Pôr a tónica nas liberdades humanas contrasta com perspectivas mais restritas de desenvolvimento, tais como as que identificam desenvolvimento com crescimento do produto nacional bruto, ou com o aumento das receitas pessoais, ou com a industrialização, ou com o progresso tecnológico, ou com a modernização social. [Estes] podem, evidentemente, ser muito importantes como meios de alargamento das liberdades usufruídas pelos membros da sociedade. Mas as liberdades dependem também de outros fatores determinantes, tais como os dispositivos sociais e económicos (por exemplo, serviços de educação e de cuidados de saúde), bem como os relativos aos direitos políticos e cívicos (por exemplo, a liberdade de participar no debate público ou no escrutínio eleitoral”* (Sen, 1999, p.19).

É uma perspectiva de liberdade que inclui nos processos de desenvolvimento quer os processos que proporcionam a liberdade de ação e de decisão quer as condições reais das pessoas, de acordo com as suas circunstâncias pessoais e sociais. Nesse sentido, uma maior liberdade tende a reforçar a capacidade das pessoas para se ajudarem a si mesmas e também para influenciarem o mundo e tais capacidades são essenciais nos processos de desenvolvimento. O seu contrário, é uma *privação de potencialidades* e traduz o critério como Sen aborda toda a questão da pobreza, afastando-se do critério único da carência de rendimentos.

Com efeito, o reconhecimento da capacitação como pilar central no combate à pobreza e à exclusão coloca aqueles que estão excluídos como sujeitos e portadores de palavra na expressão das suas necessidades e aspirações de vida, capazes de participar nas organizações e em movimentos sociais, serem falados e ouvidos, tal como todas as outras camadas sociais.

Estivill (2003) detalha a importância do princípio da participação e como na complexidade da pobreza e da exclusão ele deve ser estrategicamente aplicado:

*“A participação, princípio que gostaria de destacar, converte-se numa tentativa de inversão dos processos de exclusão (isolamento, segregação, distanciamento, inferiorização, rutura), porque implica aplicar iniciativas em comum, organizar-se coletivamente, expressar-se paritariamente e reconstituir e/ou potenciar os laços internos das comunidades e dos territórios. Na dimensão mais política do fenómeno da exclusão, abre-se caminho para uma nova cultura de exercício do poder, com o envolvimento daqueles que se encontram mais afastados e*

*discriminados pelos centros de controlo. Não é tarefa fácil a aplicação deste princípio, sobretudo quando a participação pode não ter qualquer significado para as pessoas excluídas, compreensível com um estado de sobrevivência individual. É por isso que muitas vezes se começa pela criação da autoestima, de grupos de autoajuda, de pequenas intervenções com resultados concretos e a curto prazo, para ir estimulando no decorrer do tempo atuações mais complexas e de maior envergadura” (Estivill, 2003, pp. 117 e 118).*

A abordagem da capacitação é igualmente inerente aos processos de inovação social. De fato, a inovação social tem ancoragem nas potencialidades de sujeitos e comunidades, visando as melhorias das suas condições de vida e o envolvimento num contexto de mudança. Pelo enfoque primordial na inclusão social, a inovação social introduz processos e reflexões que trazem contributos concretos para a aquisição de conhecimentos e ferramentas de ação, para a modificação de representações e para novas aprendizagens de cooperação. É fruto de uma relação dialética central entre a resolução de problemas e o fortalecimento da capacidade social em agir na própria resolução. Segundo Guerra (2009), a inovação social distingue-se mesmo pelo seu processo ancorado na participação dos beneficiários e outros atores intervenientes e é essencialmente relacional. Poderá enquadrar uma mudança de paradigma: o da “resolução de problemas” para os “processos de interação múltipla” e centrar a atenção nos processos de gestão e de decisão num contexto não apenas de complexidade, mas de reconhecida dialética nas relações de poder inerentes ao funcionamento das sociedades.

*“Assim, a vida social, e muito particularmente as políticas sociais, teriam um significado não apenas através das formas de redistribuição, mas do sentido social que é dado às formas de regulação: a uma tentativa de concertar uma visão do mundo e um projeto de sociedade” (Guerra, 2009, p.184).*

## **PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO**

### **CAPÍTULO 3. ABORDAGEM AO OBJETO DE ESTUDO**

#### **3.1. Definição do problema de pesquisa**

O debate renovado sobre os limites e responsabilidades do Estado Social a par com a ênfase crescente em contexto nacional dada aos conceitos de empreendedorismo social e inovação social enquanto alternativas às lacunas e ou ineficiências das políticas governamentais revelam-se cada vez mais fenómenos pertinentes de analisar e de articular em casos concretos. O nosso foco parte da atuação de organizações de proximidade, com intervenção junto das comunidades mais excluídas e que entendemos encontrarem-se no centro deste debate. Isto porque tanto são parte executante das orientações governamentais, como apresentam contributos estruturantes na renovação de políticas, na busca de alternativas de sustentabilidade económica e social e no alcance de melhores resultados e impactos, essencialmente pela própria proximidade às populações. Nesse sentido, debruçamo-nos especificamente sobre um projeto de uma IPPS existente desde 1983 no Centro Histórico do Porto – o Serviço de Assistência Organizações de Maria (SAOM). Por via exploratória e fontes da própria instituição, constatamos existirem pistas de análises interessantes para entender como medidas específicas de intervenção social pela via da qualificação pessoal e profissional e inserção laboral de públicos excluídos, como as que são promovidas pelo Projeto “Dar Sentido à Vida” do SAOM, configuravam modelos de intervenção ilustrativos no terreno da capacidade de experimentação de soluções socialmente inovadoras e não meramente assistencialistas, bem como apresentavam contributos pertinentes para avaliar a execução de práticas de inovação social em termos de eficiência, eficácia (resultados) e impacto.

Neste sentido, apresentamos como objeto de estudo as conceções e práticas geradoras de inovação social no modelo de intervenção utilizado no projeto de qualificação profissional do SAOM também na perspetiva da configuração de estratégias de escalabilidade. O próximo quadro esclarece o nosso objeto de estudo a partir dos objetivos e questões de pesquisa que nos orientaram.

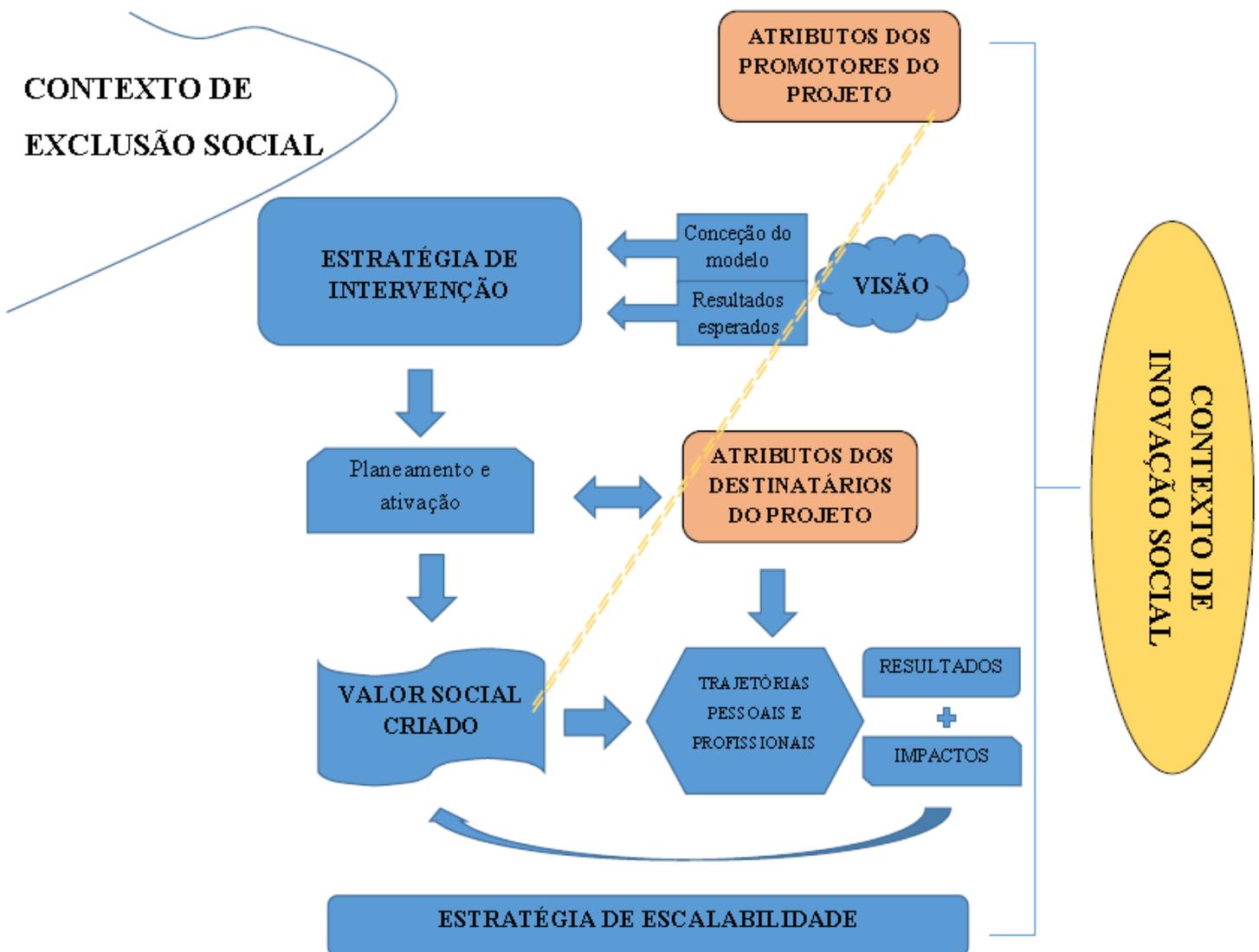
**Quadro 4: Objetivos e questões de pesquisa**

Objetivo geral	Questão geral de pesquisa	Objetivos específicos	Questões específicas de pesquisa
<p>Analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os <i>standards</i> da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.</p>	<p>Qual o potencial de inovação social do modelo de intervenção adotado no SAOM para promover a inserção social pela qualificação e trabalho?</p>	<p>Perceber o modo como a instituição SAOM concebeu e definiu a estratégia de implementação do projeto de qualificação profissional (visão), tendo em conta as suas fontes de inspiração, o modelo de intervenção e os resultados esperados.</p>	<p>Qual a estratégia de intervenção desenvolvida pelo projeto de inserção social pela qualificação e trabalho do SAOM?</p>
		<p>Compreender a estratégia de execução e de avaliação (<i>ongoing</i> e impactos) do projeto nas suas dinâmicas de formação profissional e orientação para o mercado de trabalho.</p>	<p>Como é implementado o projeto de intervenção pelos promotores e que envolvimento exige dos seus destinatários?</p>
		<p>Compreender os resultados do projeto em termos do valor social criado junto dos destinatários do projeto, atendendo ao sentido e valor que lhe atribuem, as potencialidades e limites que lhe apontam no contexto das transformações pessoais e sociais ocorridas e as perspetivas para o futuro.</p>	<p>Como é que os resultados atingidos pelo projeto se tornam relevantes para as trajetórias pessoais e profissionais dos destinatários em situação de exclusão social (valor social, resultado e impactos)?</p>
		<p>Perceber as orientações para processos de escala existentes no modelo estratégico do projeto.</p>	<p>Quais os elementos estruturantes do modelo que podem ser implicados numa estratégia de escalabilidade?</p>

**Fonte:** Elaboração própria da autora

Estes elementos norteadores que acima descrevemos enquadram-se num modelo analítico mais vasto para a compreensão do nosso objeto de estudo e que a figura 4 ilustra. Aqui procurámos clarificar as relações concetuais a que demos destaque no corpo teórico, com a compreensão concreta dos elementos estruturantes do projeto: visão, atributos dos promotores e destinatários, estratégia de intervenção e valor social criado pelo mesmo. Com a análise desses elementos procedemos igualmente a considerações sobre a estratégia de escalabilidade subjacente ao projeto, percebendo quais os fatores de sucesso e os limites que devem estar identificados num processo de escala e difusão de práticas e modelos socialmente inovadores.

**Figura 4: Modelo analítico da pesquisa**



**Fonte:** Elaboração própria da autora

### 3.2. Roteiro metodológico

Esta investigação foi pautada por um paradigma de análise intensiva centrado na compreensão em profundidade do caso de estudo Projeto “Dar Sentido à Vida” da IPSS SAOM. Privilegiamos uma abordagem interpretativa situando a investigação num contexto de descoberta, ao invés de procurar testar hipóteses. E partimos para a exploração do nosso objeto empírico através das questões de pesquisa que enunciamos anteriormente.

Para a compreensão do objeto de estudo proposto entendemos que a opção metodológica pelo paradigma intensivo nos permitiu apreender as singularidades da ação social, os particularismos decorrentes de contextos sociais localizados e as possibilidades que orientam as estratégias, perspetivas e interesses dos atores sociais.

*“A retoma mais atual dos “paradigmas compreensivos”, nos finais do século XX, vai num primeiro momento assumir uma postura muito crítica em relação às metodologias lógico-dedutivas e propor a substituição da procura das regularidades e as “leis” do funcionamento societal pelos sentidos sociais acionados pelos atores nos seus comportamentos, substituindo a explicação das causalidades pela compreensão dos sentidos da ação social. Opera-se, assim, uma dupla deslocalização do objeto de pesquisa: do centramento nas instituições sociais estabilizadas para a procura do sentido da ação social de sujeitos concretos; e do centramento nos enquadramentos do profissional-investigador para a atenção ao ator/utente” (Guerra, 2006, p. 8).*

Com efeito, e tendo presentes os objetivos centrais da pesquisa de compreender os significados, as práticas e os resultados atribuídos ao modelo de intervenção social a partir de um projeto de qualificação profissional, optamos pela análise intensiva empreendida através do estudo de caso.

Um estudo de caso debruça-se sobre uma situação específica, seja ela uma pessoa, um grupo, uma organização, uma comunidade e julgamos ser a abordagem metodológica mais adequada para compreender, descrever ou explorar acontecimentos e contextos complexos, onde estão envolvidos diversos fatores. De facto, os estudos de caso, ao permitirem a proximidade do investigador com os fenómenos que estuda, possibilitam uma ampla compreensão dos mesmos no seu contexto, muitas vezes baseada na articulação entre múltiplas técnicas de recolha e tratamento de informação de cariz quantitativo e qualitativo, e em abordagens a partir de análises focalizadas. Segundo Wieviorka (1992) um estudo de caso não pode ser meramente empírico. Independentemente da abordagem prática para o estudar, um caso é uma oportunidade para relacionar fatos e conceitos, realidade e hipóteses.

### 3.2.1. Contexto, população-alvo e procedimentos de recolha e análise de dados

O âmbito contextual do nosso estudo de caso delimitou-se à IPSS SAOM localizada no território de Miragaia do Centro Histórico do Porto e, em particular, incidiu sobre a sua valência de intervenção na área da qualificação e capacitação de pessoas em situação de exclusão social.

**Quadro 5: Caracterização geral da instituição SAOM  
(Serviços de Assistência Organizações de Maria)**

<b>Natureza Jurídica</b>	Instituição Particular de Solidariedade Social
<b>Fundação</b>	1982
<b>Objeto social (conforme Estatutos)</b>	Promover a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos na velhice e em todas as situações de falta, ou diminuição, de meios de subsistência ou capacidade para o trabalho e promover a satisfação das necessidades biopsicossociais dos indivíduos em risco de exclusão social, da infância à velhice.
<b>Órgãos Sociais</b>	Direção, Conselho Fiscal e Assembleia Geral
<b>Colaboradores</b>	43 trabalhadores (32 mulheres e 11 homens) 11 voluntários
<b>Valências / Serviços</b>	Formação Profissional Serviços de Catering e Restauração Equipa de Rua de Minimização de Riscos Centro de Dia Apoio Domiciliário Serviço de Refeições Lavandaria Enfermagem Cabeleireiro

**Fonte:** SAOM, junho de 2015

Seguindo os procedimentos metodológicos próprios de abordagens qualitativas que nos permitiram assegurar uma “*triangulação perspeticional*” (Pais, 2000, p. 14) privilegamos a utilização de três técnicas de recolha de informação na abordagem ao caso de estudo, revestindo a pesquisa de uma estratégia documental e de uma estratégia de campo.

A recolha de dados dividiu-se em dois momentos principais e ambos decorreram entre os meses de janeiro e julho de 2015. Primeiro, uma fase exploratória que serviu para recolher um conjunto de informações importantes e de enquadramento sobre o objeto de estudo. Isso aconteceu primeiro pelo acesso a um conjunto de documentos escritos e não escritos disponíveis na internet e redes sociais (*site* da instituição, página do *facebook*, vídeos, fotografias, notícias nos media) e depois também pelo acesso a documentos disponibilizados pela própria instituição (estatutos da instituição, brochuras de apresentação das valências, dados de execução e resultados da formação profissional e dos serviços de catering e restauração). Todos estes documentos foram pertinentes como fonte de informação, indicação e esclarecimentos complementares aos dados recolhidos na fase seguinte de investigação.

Esse segundo momento que enquadra a incursão empírica iniciou-se com a definição dos critérios de identificação da amostra para a realização de entrevistas. Os critérios subjacentes à escolha dos intervenientes promotores do projeto alvo de estudo de caso incluíram um elemento da Direção da instituição, a pessoa responsável pela coordenação do projeto, um elemento da equipa técnica e um elemento da equipa formativa responsável pelas áreas vocacionais. Já o grupo de destinatários do projeto incluiu um grupo que estava em processo de formação e um outro grupo que tinha concluído o projeto há mais de 6 meses. Os critérios subjacentes à escolha dos destinatários para entrevista estiveram também relacionados com uma distribuição equitativa ao nível do género, idade igual ou superior a 30 anos, não residentes e residentes em Centros de Alojamento Temporários e/ou em Pensões com apoio da Segurança Social, habilitações entre o 1.º e 3.º ciclo do ensino básico, beneficiários e não beneficiários de rendimento social de inserção ou subsídio de desemprego, vivência de situação de desemprego há mais de um ano antes de ingressarem no projeto e adultos integrados e não integrados no mercado de trabalho após a conclusão do projeto. No total foram realizadas 10 entrevistas individuais, podendo a caracterização socioprofissional dos intervenientes ser consultada no anexo 2. Antes de cada entrevista foram asseguradas as condições de compromisso, anonimato e confidencialidade (cf. anexo 3 e 4). Os entrevistados foram informados dos objetivos do estudo e assinaram os termos de consentimento informado, apresentados também para os momentos de observação (cf. anexo 5 e 6).

A opção para o desenvolvimento das entrevistas recaiu numa estrutura semidiretiva de guiões (cf. anexos 7, 8, 9, 10 e 11), o que se revelou muito útil para organizar o pensamento sobre as conceções e experiências a partir do projeto em análise e para aprofundar as questões mais relevantes para atingir os objetivos definidos da pesquisa.

*“O papel do entrevistador, numa ótica semidiretiva, pode ser delimitado nestes termos: segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objetivo da pesquisa, pela instauração de um clima de confiança e pelo controle do impacto das condições sociais da interação sobre a entrevista”* (Ruquoy, 1997, p. 95).

Cada entrevista teve as suas especificidades, sendo comum a forte disponibilidade dos intervenientes para a mesma. A condução das entrevistas respeitou totalmente os guiões definidos, os ritmos de cada um, as pausas necessárias (por motivos de alguma comoção ou interferência externa) e tiveram durações variadas, umas com um mínimo de 45 minutos e outras a chegar às 3 horas de duração. Todas as entrevistas foram gravadas em registo áudio, tendo sido posteriormente transcritas e sujeitas à análise de conteúdo.

Para completar a triangulação metodológica exigida num estudo de caso utilizamos a observação direta de quatro diferentes momentos de execução do projeto e a partir de um mesmo guião construído para esse efeito (cf. anexo 12). Dois dos momentos observados foram em contexto de aulas teóricas (uma de conteúdo sociocultural e outra de conteúdo mais técnico da área da restauração) e os outros dois momentos enquadraram a prática em contexto de trabalho (um serviço de catering dirigido a um congresso e dois serviços em simultâneo nas instalações do SAOM para um batizado e um aniversário). Estes momentos de trabalho observados envolveram uma parte significativa da equipa de promotores e todos os destinatários dos dois cursos de empregado de mesa a decorrer na altura, um do nível básico e outro do nível secundário.

A escolha da técnica da observação consubstanciou-se num procedimento metodológico direto e aberto à captação de toda a informação e útil na familiarização com o contexto empírico. Não sendo utilizada de forma participante, esta revelou-se mais uma *“observação presencial, onde se mistura um estilo ótico com um estilo tátil”* (Pais, 1999, p.14) propícia quer ao distanciamento científico exigido, quer a um objetivo de aproximação à população em estudo. Com efeito, esta técnica mostrou-se adequada aos objetivos empíricos, porque a partir dela foi possível apreender os aspetos não-verbais e aquilo que eles revelam, nomeadamente as formas de organização social e todo um cenário de interação nos espaços de intervenção do projeto em

estudo. Além disso, a informação suscitada por este instrumento técnico-metodológico apresentou-se relativamente espontânea e isso conferiu uma maior autenticidade aos comportamentos e acontecimentos no próprio momento em que se produziam, dificilmente atingida por outras técnicas de investigação.

Para proceder ao tratamento dos dados recolhidos pelas técnicas de investigação usámos a análise de conteúdo. Esta é uma técnica de investigação acionada para sistematizar e interpretar informações decorrentes dos mais variados géneros de documentos (desde obras literárias a programas audiovisuais, atas ou registos de entrevistas).

*“É um pressuposto que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação – a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido, a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”* (Guerra, 2006, p.62).

O momento de exploração do material recolhido, organizado tanto em notas de campo da observação, como em sinopses de transcrição das entrevistas, consistiu na categorização, sistematização e análise dos dados. Para o efeito, optamos pela análise de conteúdo de natureza *temática*, isto é, reordenada segundo guiões de categorias e subcategorias que surgiram a partir do discurso dos entrevistados e das informações observadas e que permitiram organizar os dados em unidades de análise relevantes para a discussão dos resultados (cf. anexos 13 e 14).

*“À semelhança do que fazem os estatísticos com a análise de dados quantitativos, também os analistas de conteúdo procuram sintetizar e reduzir a quantidade de informação disponível, para chegarem a uma interpretação das principais tendências e padrões presentes nos seus dados”* (Ávila de Lima, 2013, p.1).

Por último, o momento de tratamento dos resultados consistiu na interpretação dos dados obtidos com base nos eixos teóricos identificados na revisão da literatura e onde se procurou explorar em maior profundidade a mensagem expressa no discurso dos entrevistados e nas observações realizadas. Atendendo à natureza exploratória e concreta deste estudo, identificam-se algumas limitações do ponto de vista metodológico no que se refere à sua transferibilidade e consistência. A transferibilidade (equivalente à validade externa nas investigações quantitativas) reporta-se à possibilidade de aplicar os resultados obtidos num determinado contexto a outro contexto. A consistência (fidelidade) refere-se à fiabilidade (precisão) dos instrumentos utilizados e à capacidade de replicar o estudo, ou seja, dos instrumentos produzirem resultados

estáveis independentemente de quem os aplica e em que circunstâncias (Coutinho, 2011; Vieira, 1999). A este respeito, importa lembrar que nas investigações qualitativas, a consistência não tem tanto a ver com os instrumentos em si, como acontece nas investigações quantitativas, mas *“com a consistência do estilo interativo do investigador, do tipo de registo e análise dos dados e da interpretação que este faz dos significados individuais, captados durante o trabalho de campo com os participantes”* (McMillan & Schumacher, 1989; cit. por Vieira, 1999, p. 93). Conforme é explícito neste capítulo, os dados foram recolhidos num contexto particular, pelo que a sua aplicação noutros contextos pode ser limitada, bem como a replicação do estudo. Contudo, no sentido de minimizar as limitações apresentadas, procuramos que a descrição do quadro de referência conceptual, do modelo analítico definido para o problema de pesquisa, do processo de investigação (de recolha e análise dos dados) e dos resultados obtidos que fornecemos nesta pesquisa e que ilustram a diversidade de perspetivas dos participantes na mesma, possam facultar informação suficiente a quem pretender aplicá-los a outro contexto ou a replicar o estudo para aferir devidamente a sua semelhança e pertinência.

## CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Projeto “Dar Sentido à Vida”: contributos para repensar a intervenção social e combinar práticas geradoras de inovação social

Os próximos capítulos darão conta da discussão dos resultados obtidos no que respeita ao projeto de qualificação e capacitação alvo deste estudo de caso e tendo sobretudo como referência os *standards* da inovação social e os pontos de vista dos seus promotores e destinatários.

A pergunta central que colocamos nesta pesquisa remete para a compreensão do potencial de inovação social do modelo de intervenção adotado no SAOM para promover a inserção social pela qualificação e trabalho e o que, desde já, podemos considerar é que o Projeto “Dar Sentido à Vida” apresenta traços inovadores e aspetos melhorados de implementar, combinar e adaptar soluções existentes para um grupo-alvo específico, como são as pessoas sem-abrigo ou em grave risco de exclusão.

O detalhe desta discussão será apresentado por temas específicos, mas optamos por inicialmente provocar a reflexão a partir do enquadramento do nosso estudo de caso no ciclo da inovação social de Mulgan *et al.* (2010) e que na revisão da literatura anteriormente explanamos.

**Figura 5: Ciclo da inovação social do Projeto “Dar Sentido à Vida”**



Fonte: Adaptação do ciclo de Mulgan *et al.*, 2010

Nos anexos 15 e 16 podem ser observados com mais pormenor alguns dos dados acima referenciados e que remetem para resultados concretos da execução do projeto. O que aqui importa ressaltar é que estamos perante um projeto de intervenção social focado na qualificação e capacitação com 10 anos de existência contínua, o que por si é matéria algo incomum na intervenção de proximidade a partir de organizações da economia social, pois impera uma lógica de ciclos de projeto de dois a três anos financiados pelas políticas sociais governamentais e/ou europeias e conseqüentemente renovados ou não. Nesse sentido, veremos como esse posicionamento diferencial se revela de forma socialmente inovadora, elabora a história do projeto, mas também é evidenciador dos seus limites e constrangimentos.

#### **4.2. A visão**

A visão que se estabelece para uma organização ou para uma solução de intervenção é uma descrição orientadora de como a organização ou o problema poderá ficar caso se consigam implementar as estratégias definidas com sucesso. A visão enquadra as aspirações futuras e deve ser suficientemente envolvente e ambiciosa para motivar as pessoas. Um dos pontos de partida fundamentais do estabelecimento de uma visão é a compreensão clara do problema ou o âmbito de intervenção e, nesse sentido, verificou-se que o Projeto “Dar Sentido à Vida” demonstrou ter tido presente não só fontes de inspirações próprias e associadas ao ideário humanista existente desde a fundação da instituição onde se insere, como desenvolveu a ideia a partir de um diagnóstico de necessidades concretas do meio envolvente e igualmente como resposta a um vazio organizacional criado pela extinção de uma valência na área da infância em 2005:

*“Nós olhávamos à nossa volta e víamos que havia aqui um público que não tinha respostas, desempregados, sem formação, com baixas qualificações e...foi por aí! E desempregados, mas também não se podiam empregar, era um círculo vicioso, não é? Porque não tinham habilitações. E não saiam da rua, porque não tinham emprego. Isto era aqui um ciclo vicioso! E vamos começar então a integrá-los, a dar-lhes a formação, vamos, vamos...trabalhá-los, a sua autoestima, ajudá-los a criar um projeto de vida, vamos integrá-los no mercado de trabalho.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).*

*“Não existia aqui uma Carta Social. Íamos falando com as pessoas e percebendo que essas pessoas queriam muito trabalhar. Estávamos em 2005, não havia uma crise instalada, mas a situação do desemprego já era uma situação complicada. E apercebemo-nos rapidamente, num diagnóstico de conversar com as pessoas, que elas tinham todas muito poucas qualificações e ainda estávamos antes das Novas Oportunidades, havia só centros RVCC e não as Novas Oportunidades, tinham maioritariamente a 4.ª classe e maioritariamente também eram pessoas com profissões muito pouco definidas, fizeram umas limpezas, umas vigilâncias...coisas pouco definidas. E isso apercebemo-nos das pessoas que estavam aqui. Também é importante referir*

*aqui que surge esta ideia de fato de haver aqui, de completar o vazio como resposta a uma necessidade, mas entretanto há aqui uma coincidência: a abertura de uma candidatura ao PROGRIDE, medida 2, que entretanto vimos como uma porta para concretizar isto, porque isto não eram atividades que pudessem entrar em protocolo de Segurança Social e portanto havia esta medida 2 que dava para um grande leque de projetos, mas que também dava para este.”* (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).

O problema social subjacente à solução que o nosso estudo de caso propôs prende-se principalmente com o fenómeno das pessoas sem-abrigo e que em matéria do conhecimento sobre os fenómenos da pobreza e da exclusão se associam a modos de vida de grave *destituição*.

*“Considera-se pessoa sem-abrigo aquele que, independentemente da sua nacionalidade, idade, sexo, condição socioeconómica e condição de saúde física e mental, se encontre sem teto, vivendo no espaço público, alojada em abrigo de emergência ou paradeiro em local precário, ou sem casa, encontrando-se em alojamento temporário destinado para o efeito”* (Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas Sem-Abrigo: 2009-2015, p.7).

Em Portugal é um fenómeno marcadamente urbano com representatividade expressiva nas cidades de Lisboa e Porto. Não é um fenómeno fácil de ser quantificado, sobretudo por não ser um fenómeno estático, mas no âmbito da Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo<sup>14</sup> foram acompanhadas em 2013 pelo menos 4.420 pessoas que viveram em jardins, estações de metro ou camionagem, paragens de autocarro, estacionamento, passeios, viadutos, pontes e abrigos de emergência de Portugal. Embora a cidade do Porto apareça indicada como a segunda cidade do país com maior taxa de pessoas sem-abrigo, importa registar que os valores de percentagem em causa se referem a 48% do total nacional de pessoas sem-abrigo para Lisboa e 16% para o Porto. Segundo o Diagnóstico Social do Porto realizado em 2009 e coordenado pela Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, concluiu-se que existia uma boa cobertura de serviços e equipamentos ao nível da satisfação das necessidades básicas das pessoas sem-abrigo, sobretudo no que se refere à alimentação, saúde e alojamento de emergência. Além disso, as pessoas sem-abrigo são um dos principais alvos das ações de solidariedade voluntária, consonante com a tradição do país ao nível das práticas de apoio a este grupo-alvo. Mas é sobretudo ao nível da articulação e da complementaridade dessas respostas que se colocam os principais obstáculos ou forças de constrangimento, pois foi diagnosticada a tendência na cidade do Porto para a sobreposição e concorrência de iniciativas, particularmente visíveis no trabalho das equipas de rua e das rondas diurnas e noturnas. Por seu lado, quando nos deparamos com a especificidade de estarmos perante um grupo

---

<sup>14</sup> Fonte: site do Instituto da Segurança Social (ISS): [http://www.seg-social.pt/documents/10152/13334/enipsa\\_2009\\_2015](http://www.seg-social.pt/documents/10152/13334/enipsa_2009_2015), consultado em 21 de dezembro, 2015.

maioritariamente composto por pessoas com baixas qualificações educacionais e profissionais e cujo acesso ao trabalho, condição fundamental de suporte aos projetos de vida, se torna bastante difícil, percebe-se pelo referido Diagnóstico Social a dificuldade também de se encontrar na cidade do Porto tantas iniciativas ou programas a intervir nessa fase da reinserção, como as sinalizadas a intervir na emergência.

É neste contexto de inserção social pela qualificação e trabalho que o Projeto “Dar Sentido à Vida” define a sua missão e objetivos e onde a instituição promotora encontra também maior correspondência ao seu ideário fundador e missão humanista:

*“Se formos ao espírito e à filosofia do nosso sócio fundador, sua filosofia de vida, é de facto o projeto de excelência para cumprir a nossa missão que é de alguma forma transformar a vida das pessoas. É torná-las ativas, ajudá-las a construir um projeto de vida e torna-las cidadãos plenos de direitos e de deveres. Este projeto é de todos o mais o que cumpre melhor a missão do SAOM. Nos outros trabalhamos para prestar excelentes serviços, mas são serviços para cuidar. E este não. É para pessoas que queiram transformar as próprias vidas.”* (E01, Presidente da Direção, 58 anos).

*“No fundo, o que se constatava era a existência de adultos em situação de muita pobreza, de exclusão social e na altura, agora mudou um bocadinho, mas aqui a zona histórica ainda estava marcada pela presença de toxicodependência de rua, mas também haviam utentes que vinham cá almoçar e alguns diziam: “queremos outra vida. Isto já não serve para nós!” E esse era o grande objetivo: ajudar pessoas a ter uma nova vida, partindo do princípio que o queriam fazer. (...) E portanto o grande objetivo foi: aumentar níveis de qualificação académica, níveis de habilitação profissional e dotar a pessoa de uma capacitação pessoal e social. Foi esse o grande objetivo.”* (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).

Com efeito, a fase do projeto em análise e que é correspondente aos incentivos e à necessidade de ser concebido e planeado enquadra-se num dos pilares estruturantes de um processo de inovação social e que, segundo Mulgan *et al.* (2007), diz respeito à procura efetiva. Esta é entendida como o reconhecimento da necessidade social abordada por promotores diretos – consumidores de produtos, de serviços ou voluntários – e promotores indiretos – patrocinadores, fundações. Já a ideia que foi gerada para responder às necessidades identificadas pela instituição promotora do projeto, tanto do ponto de vista organizacional como comunitário, corresponde a um outro pilar e que é a oferta efetiva e as formas associadas de a operacionalizar e expandir. Um último pilar estruturante do processo de inovação refere Mulgan *et al.* (2007) dá conta das estratégias efetivas e que correspondem aos financiamentos, aos agentes envolvidos e às metodologias de aplicação que favorecem a inovação social. Daremos de seguida mais elementos empíricos que contribuem para a compreensão e verificação dos traços inovadores do nosso estudo de caso.

#### 4.2.1. *Os atributos dos promotores*

Uma das dimensões mais referenciadas na literatura sobre empreendedorismo e inovação social prende-se muito com o papel dos promotores, sejam indivíduos, organizações ou movimentos.

A iniciativa que estamos a analisar tem enquadramento numa organização e partilha uma missão comum. Todavia alicerça-se numa equipa técnica e formativa própria, que conta com 15 elementos, e que foi constituída e selecionada para o seu piloto em 2006 e anos seguintes para ter um perfil profissional diversificado e experiente nas áreas de atuação do projeto. A equipa é constituída pela coordenadora do projeto, especificamente da formação e dos serviços de *catering* e restauração, por um psicólogo, um elemento com funções no âmbito do serviço social (que não tem sido permanente ao longo dos anos devido a mudanças no financiamento de suporte ao projeto) e por 12 formadores. Nesta equipa formativa estão 5 formadores associados às componentes socioculturais dos percursos de aprendizagem e 7 formadores associados às áreas técnicas da hotelaria e restauração. Nenhum dos membros desta equipa, nem a figura de coordenação, estão afetos a tempo inteiro ao projeto, ao contrário do que acontece noutras valências da instituição promotora (cf. anexo 13, pp. 121 e 122). Todavia é bastante forte a implicação da equipa nuclear com a missão e objetivos do projeto e assinala-se desde aí uma importante singularidade do mesmo e dos respetivos promotores:

*“O projeto chama-se “Dar Sentido à Vida”, pois o grande objetivo era dar sentido à vida dos nossos utentes. A verdade é que, apercebi-me disso por mim e por todas as pessoas que passaram ou passam e por todos os técnicos, exceção talvez feita às assistentes sociais, e formadores, isto também deu sentido à vida nas pessoas que trabalham neste projeto. Porque isto se tornou muito absorvente, muito catalisador. Nós rapidamente começamos a sentir que tínhamos uma capacidade de mudar positivamente a vida das pessoas. Não sei se é um devaneio de pequeno Deus que nos faz sentir assim alguma coisa de especial. A dinâmica que se gera é muito absorvente para as pessoas, para os participantes nesta equipa, nomeadamente eu, o psicólogo, os formadores da componente tecnológica, da componente sociocultural. Sempre à parte disso ficaram as assistentes sociais do projeto.”* (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).

*“Pegar em sem-abrigo, que normalmente é gente que tem a vida estampada na cara, uma falta de dentes brutal, hábitos de vida complicados, hábitos de relações difíceis com os outros e muitas vezes com dificuldades de higiene e pô-los como empregados de mesa, só por si parece um paradoxo. É paradoxal. Se me dissesse que isso era possível em 2004 teria dificuldade em acreditar. Não seria uma coisa fácil assim, mas foi uma coisa em que fomos acreditando”.* (E03, Psicólogo, 41 anos).

*“O núcleo duro, as pessoas que foram escolhidas pela casa, aquelas pessoas que a casa olhou e identificou que têm qualidades para trabalharem aqui, esses têm que ter sempre disponibilidade, porque isto é um projeto muito mais para além do recibo verde, isto é projeto que temos de acreditar, que temos que sentir. E sentimos que realmente essas reuniões são importantes e daí a razão de muitas vezes elas serem feitas ao telefone. O fato de entrado aqui um IEFP que delega e envia os formadores tenham eles qualidade ou não para trabalhar num projeto como este, acho que prejudicou e muito esta parte de funcionar como equipa e há aqui algumas brechas, que em relação a anos anterior não acontecia.”* (E04, Formador, 39 anos).

A complementaridade funcional entre a equipa é também uma característica observada nas entrevistas aos promotores e é referido que existe um pensamento coletivo nas decisões estratégicas e operacionais do projeto, envolvendo também a Direção da instituição promotora. No entanto, os últimos anos do projeto são marcados por alterações nas dinâmicas do trabalho em equipa e que se prendem sobretudo com a oportunidade para reuniões presenciais e semanais entre todos. Essa dinâmica deixou de ser possível, no momento em que o IEFP se torna o financiador do projeto em 2011 e parte da equipa de formação é afeta a essa instituição. Esses formadores têm cargas horárias variadas, trabalham em diferentes locais e torna difícil assegurar uma disponibilidade para atividades para além das definidas ao horário das sessões de formação. A perda de uma equipa mais coesa e estável, que vigorou entre 2006 e 2011, é bastante referida pelos promotores, mas ao mesmo tempo é ressalvada a proximidade e facilidade com que o núcleo técnico e formativo que está desde o início do projeto atua e como encontra alternativas às reuniões mais formais para a reflexão e resolução de questões inerentes ao desenvolvimento do projeto (cf. anexo 13, pp. 124 e 125).

Estamos assim perante um coletivo forte nas dinâmicas de trabalho estabelecidas e que vimos também reconhecidas nos momentos de observação (cf. anexo 14, pp. 170 e 171). Esse foco e intensidade estende-se também à consciência e envolvimento com as necessidades dos destinatários do projeto. Nos próximos capítulos perceberemos com mais detalhe como isso se torna uma marca diferenciadora e inovadora do projeto, mas nos discursos dos promotores podemos desde já verificar como isso está enraizado na metodologia e no quotidiano:

*“Acho que o nível de acompanhamento não sofreu alterações. O facto de haver muitos serviços, tornou a proximidade nossa com eles muito maior. Acho que isso mudou, o acompanhamento não é tão formal, não acontece só em gabinete, porque privamos muito uns com os outros e conhecemo-nos melhor e observamos coisas em momentos em que as pessoas não estão a pensar que estão a ser observadas. Estamos muito perto uns dos outros, eu consigo perceber tristezas e condicionantes que partilho imediatamente com o [psicólogo], e acho que isso tem contribuído para aumentar também a perspicácia da intervenção. Antigamente a chamada para a consulta com o psicólogo era aleatória e agora como muitas vezes temos uma*

*perceção mais concreta do que se passa com determinado formando, esse acompanhamento psicológico dirige-se e intensifica-se mais rapidamente para ele. Percebemos as alterações no sorriso, almoçamos com eles aqui na cantina, fazemos os eventos com eles, limpamos o chão com eles e, nesses momentos nas pessoas acabam por vir outras coisas ao de cima.”* (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).

*“Depois acho que há uma sensibilidade de toda a estrutura, desde a Direção e por aí abaixo em toda a organização, para perceber que nós estamos a lidar com públicos especialmente vulneráveis e com características muito específicas. E que para estas características muito específicas não chega ter uma medida tabelada, designada que dá para todos. (...) E há todo um conjunto de coisas que nós conseguimos oferecer a esta população especialmente, porque somos uma entidade que começamos a pensar isto de uma forma diferente. Uma outra entidade formadora até pode perceber que há pessoas com necessidades, como fome, mas não lhes consegue porventura suprir isso e nós temos essa capacidade. Em termos de metodologia é tudo direcionado para este tipo de população. Em termos de modelo, sim, está afinado para uma população específica e não vejo isto em mais lado nenhum. É toda uma equipa psicossocial, que não sou só eu, também passa pela coordenadora, assistente social. Num EFA normal só existe um mediador que tem 6, 7 horas e que grande parte do tempo é dedicado a fazer mapas e a envia mapas de pagamento, controlar as faltas, etc. Nós aqui também temos de fazer isso, mas fazemos outras coisas suplementares.”* (E03, Psicólogo, 41 anos).

*“Este projeto por si só é diferente, tal como eu disse. Pelo acompanhamento, pela forma como realmente os formandos se sentem protegidos. E isto não acontece nos outros. Para lhe dar um exemplo, este projeto tem alturas do ano em que funciona 7 dias por semana, muitas vezes eles estão aqui aos sábados, aos domingos e nos feriados. Nós sentimos quais são as necessidades deles, porque razão chega a altura do Natal e se sentem mais tristes, porque estão separados dos filhos, porque estão condicionados em termos de carteira, por exemplo para adquirir compras ou uma prenda ou às vezes um pequeno gesto para pessoas que sentem que decorrer daquele ano foram importantes para eles. E isto não acontece noutros projetos. E por isso esta articulação acho que completa exatamente aquilo que eu tinha dito anteriormente desta entreajuda que existe entre a coordenação e a equipa pedagógica.”* (E04, Formador, 39 anos).

Até ao momento salientamos os atributos coletivos na forma como o projeto encontra a sua dinâmica de trabalho e promove a sua ação, mas não se pode descurar a existência de uma figura de liderança e catalisadora de toda a iniciativa. Na coordenação do projeto encontramos fundamento para as perspetivas mais individualistas do empreendedorismo social e que a escola da inovação social tende a valorizar. De todo verificamos subestimado o papel e a capacidade reflexiva e interventiva da equipa nuclear mais implicada com o projeto, mas é observado que a figura da coordenação se enquadra na abordagem em que as mudanças sociais são resultantes de ações de indivíduos motivados por uma missão, energéticos, estratégicos, voltados para resultados e para concretização de algo que faça a diferença:

*“Embora eu tenha noção de que pela minha maneira de ser, etc. eu sou um catalisador disso, também tenho de dizer assim “Se eu desaparecer, isto continua. Com características diferentes, porque as pessoas são diferentes. Mas gerou-se aqui uma dinâmica e de divisão de tarefas que consegue levar isto para a frente, porque as pessoas estão muito envolvidas nisto. E acho que é uma especificidade aqui.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).*

*“A [coordenadora] sempre procurou o cada vez melhor. A minha opinião é de que foi o suficiente e sempre a evoluir. Eu estava motivado. Mas a maior motivação havia por parte da equipa técnica e nomeadamente por parte da coordenadora. Ela era a âncora, a máxima motivadora de tudo. Ela fazia com que as coisas acontecessem. O apoio dos formadores e técnicos também era muito importante, mas a coordenadora era a força motriz.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).*

*“Os formadores são todos muito bons. São pessoas humanas, profissionais, mas o SAOM e todos os formandos devem muito à [coordenadora]. É uma grande senhora! Eu acho que sem a [coordenadora] o SAOM não conseguia dar a formação. Acho que ela é uma pessoa que entregou-se de coração e alma a isto. E não é fácil. Deixar um pouco a sua vida social e familiar para dedicar-se a esta causa é preciso ter muito amor e muito sacrifício. E a [coordenadora] tem. Ela faz a diferença. É ela que arranja os serviços, comunica com as pessoas, estabelece o diálogo e a iniciativa. Tive dois ou três problemas durante o curso. Não só eu, como outras pessoas. Mas eu falo em mim e ela na hora H resolveu-me os problemas. Está no momento em que a gente precisa, tanto puxa as orelhas como dá amor. (...) Nunca tinha visto nada assim noutros cursos de formação que fiz, nem na vida profissional conheci alguém com tanta força, dinamismo e entrega.” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).*

#### **4.2.2. Os atributos dos destinatários**

Os resultados das entrevistas aos destinatários do Projeto “Dar Sentido à Vida” revelaram uma forte diversidade de percursos pessoais, escolares e laborais até à sua entrada no projeto. Encontramos trajetórias familiares tanto estruturadas como desestruturadas, experiências escolares positivas e negativas e pessoas com percursos profissionais que começaram precocemente e que passaram por diferentes áreas, tendo alguns dos destinatários experiências concretas na área da hotelaria ou restauração. (cf. anexo 13, pp.128-131).

Um traço comum entre os entrevistados são os níveis de habilitações abaixo ou ao nível do 3.º ciclo, um abandono escolar precoce e a existência de comportamentos de risco e adição na transição para a idade adulta, que mais tarde tiveram consequências negativas nos percursos de trabalho:

*“Durante alguns consegui conjugar as coisas. Consegui trabalhar e ter dinheiro para sustentar o meu vício, mas envolvi-me tanto nas drogas que fiquei sem emprego, sem namorada,*

*fiquei praticamente sozinho. E com 26, 27 anos fiquei a viver na rua.*” (E06, Formando, 30 anos).

*“Em Inglaterra estive 5 anos e também trabalhei na restauração, num restaurante italiano, mas devido ao divórcio, enterrei-me na droga e voltei para Portugal para fazer uma desintoxicação durante 4 anos.”* (E07, Formando, 43 anos).

*“As coisas foram indo bem, mas realmente as drogas não deixam a pessoa ter uma visão real, nem lúcida, é completamente à parte e tudo isso depois tem repercussões em tudo: família, faltava ao trabalho. (...) O escritório fechou e depois fui para rececionista numa clínica dentista, gostava imenso do trabalho, porque contactava com pessoas, o ambiente era muito bom, mas mais uma vez as drogas...e uma pessoa não consegue conciliar e manter-se. Pode haver exceções como em tudo, mas numa regra geral não se consegue. Perco o emprego, porque faltava, não foi por incompetência. Tudo o que fui perdendo foi sempre por irresponsabilidade minha por faltar, era sempre por uma questão de assiduidade não por incompetência. Fui sempre conseguindo arranjar trabalhos, mas fui perdendo-os.”* (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).

*“Eu era um homem de trabalho, trabalhava 12 horas na hotelaria e construí uma vida. Deixei é de trabalhar pelas razões que falei!”* (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).

Com efeito, a situação de desemprego de longa duração era uma condição generalizada entre os destinatários à entrada no projeto, mas a par disso a sua maioria vivenciou uma situação como sem-abrigo e dois dos entrevistados ainda residiam em centros de acolhimento. A observação de percursos de vida fortemente expostos à exclusão e dependentes de apoios sociais é clara pelos discursos dos entrevistados:

*“Entre os 26 e os 27 anos tive a ajuda de uma técnica da segurança social que com a equipa de rua de apoio foi ao Bairro onde eu pernoitava, onde eu vivia na rua e onde havia as drogas. (...) A partir dessa ajuda, comecei um tratamento de metadona, fui viver para um quarto e atribuíram-me o RSI e um apoio complementar.”* (E06, Formando, 30 anos).

*“Estou desempregado há 10 anos. Tenho o apoio do RSI e vivo no Centro de Acolhimento da AMI há 2 anos.”* (E07, Formando, 43 anos).

*“No primeiro ano dormia na entrada de prédios, debaixo de uma ponte e depois como consumia resolvi, como sou nascido e criado ao lado do Bairro do Aleixo, passei a viver lá. Montei uma tenda num descampado e comecei a viver lá e a trabalhar lá para os traficantes. A angariar clientes, chama-se a isso capeador. Pagavam-me em droga. Estive 3 anos e tal até me chatear, porque era só guerras, intrigas e tiroteios. Tive um acidente lá e quase que morria. Sai de lá e fui viver para uma casa abandonada. E andei a pedir e a arrumar carros até ir para a Casa Vila Nova, que conheci através das carrinhas que fazem apoio.”* (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).

*“Sou desempregada de longa duração quando entro no projeto. Quando vim para o Porto vivi na rua e depois em pensões, até alugar um quarto numa habitação no centro do Porto com o companheiro da altura. Como eramos toxicodependentes dependíamos de apoios sociais.”* (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).

*“Estive 3 anos desempregado até entrar no projeto, mas vivi e trabalhei voluntariamente num lar de idosos como vigilante e apoio nas limpezas e idosos e tinha em troca quarto, roupa e comida. Recebi o RSI e mantive esse subsídio durante a formação.”* (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).

Este estudo de caso não se focou nas vivências atribuídas à situação de sem-abrigo, mas percebemos como foram diversificadas. Ao mesmo tempo o seu impacto emocional e psicológico negativo é comum a todos e sobretudo reforçadas no sentimento de inutilidade ao nível do trabalho e na falta de pertença social. Essa constatação torna-se mais explícita quando analisamos os significados atribuídos ao trabalho e que os entrevistados orientaram para uma fonte de rendimentos e autonomia ou como fonte de bem-estar e dignidade. (cf. anexo 13, p. 133).

Quando focamos a análise nas vivências atribuídas ao projeto percebemos que as motivações de partida para a entrada no mesmo agregam-se sobretudo nas necessidades económicas, na vontade de mudança e na aquisição de uma formação específica (cf. anexo 13, p. 134). Por seu lado, o mais interessante de relevar dos dados obtidos é o valor que os destinatários passam a atribuir à formação profissional e a identificação das singularidades nesse percurso. Com efeito, constatamos tanto nas entrevistas como nos momentos observados atribuições positivas e de que a formação concretiza novos desafios nos seus percursos de vida, com particular ênfase na dimensão prática e capacitadora das aprendizagens que os destinatários do projeto assumem adquirir. Destacamos em baixo alguns dos discursos obtidos sobre estas dimensões, mas ressaltamos que a análise dos dados agrega mais resultados que reforçam a orientação do projeto para uma forte componente prática e de prestação de serviços no mercado que podem ser observados nas grelhas de análise em anexo e que na discussão de outras dimensões do estudo de caso também retomaremos.

*“Eu só tinha tido uma experiência ao nível de um curso, que desculpando o termo, achei uma palhaçada. Achei que aquilo não tinha utilidade nenhuma. Este curso, não, este curso prepara-nos. Às vezes também me queixo da carga horária e dos serviços, mas realmente isto prepara-nos para outra realidade. Prepara-nos, sim senhor. Gosto das aulas, gosto imenso dos serviços. Uma pessoa anda cansada, mas isto realmente dá outra preparação para pessoas como eu e casos muito piores, que infelizmente os há aqui, acho que dão um empurrão a essas*

*peças, acho que sim. Quem quiser mudar de vida, com um curso destes é por aí.”* (E05, Formanda, 49 anos).

*“Fazia parte do contrato de formação pôr os conhecimentos em prática e o SAOM organizava isso tudo. Eu tive um retorno em duplicado: tive a oportunidade de pôr em prática para ganhar confiança, porque é importante fazer esses serviços para começar a ganhar confiança e ainda por cima tive a ajuda, de algum dinheiro que vinha desses serviços, era posto em prol dos formandos, porque não fui só eu que tratei dos dentes, foram mais formandos. (...) Terem dado a oportunidade de provarmos de que somos capazes. E de nos transmitirem de que ao darem-nos esse oportunidade tínhamos que nós, formandos, agora ter a responsabilidade da oportunidade. Tínhamos que sentir na nossa pele a responsabilidade que nos toca. A confiança vai-se conquistando e não é por falar, é por atos.”* (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).

A oportunidade de enraizar as aprendizagens na prática real de trabalho, na qual o projeto se revela focar e os discursos dos entrevistados são claros nesse sentido, enquadra-se na linha de pensamento de Sen (1999) e naquilo que defende ser necessário em processos de desenvolvimento. A abordagem pelas capacidades e pela oportunidade dessas capacidades serem demonstradas, mesmo ainda num contexto de dificuldades e transição nos processos de inserção, leva-nos a verificar que existem fortes pressupostos de implicação dos próprios destinatários do projeto na resolução dos seus problemas, na mobilização das suas potencialidades e na própria capacidade executiva de o projeto existir e ter sucesso. Na definição das linhas estratégicas do projeto percebemos pelas entrevistas aos promotores que existem limites à participação dos destinatários (cf. anexo 13, pp. 127 e 128), mas é forte o envolvimento e o sentido de responsabilidade perante o projeto a partir também dos destinatários. Os momentos observados em contexto de aula e de trabalho captaram a abertura existente à opinião e sugestões dos destinatários do projeto, bem como a sua implicação com os objetivos formativos e de trabalho definidos e a existência de relações de trabalho em grupo fortemente colaborativas (cf. anexo 14, p. 171). Os dados dos seus próprios discursos reforçam essas observações:

*“Tanto sinto que acabei agora um trabalho de espanhol e vim a correr, porque antes de fazer a entrevista ainda queria passar uma roupinha a ferro para os serviços de amanhã. Portanto, já tenho aquela vontade de estar, de fazer, de realizar, porque sei que amanhã vai haver um grande serviço e tem de correr tudo bem. E já estou empenhada nisso e para mim isso é muito importante.”* (E05, Formanda, 49 anos).

*“Sinto que sou uma pessoa necessária ao SAOM para as coisas correrem bem. Eu e outros colegas meus. O projeto existe para pessoas como nós, como eu e os meus colegas, com dificuldades em reinserir-se na sociedade, com passados difíceis. Sinto que este projeto é dirigido a nós e eles também precisam de nós para o projeto funcionar. (...) Ouvem as nossas opiniões. Sinto-me parte deste projeto que é o SAOM.”* (E06, Formando, 30 anos).

*“Senti-me completamente envolvido e quando alguém não mostrava parte interessada, havia sempre alguém da equipa que via isso e intervinha logo para puxar a pessoa para a beira dos outros. É dos lados mais positivos do projeto. E davam-nos espaço para ganharmos confiança. Mas tem que haver regras, tem que haver orientações e controle. (...) Havia sempre pessoas mais reservadas e não tão ativos, mas no final toda a gente acabava por participar e dar ideias. Foi muito bom. O nosso curso foi muito bom.”* (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).

*“Na altura em que estou a fazer o último curso acontece o TEDxOporto e em que todos participamos. E é um empenho, uma correria e uma adrenalina e responsabilidade. E todos somos chamados, todos contribuímos, a todos é pedido uma opinião. Há reuniões que chamamos de briefings em que podemos opinar, falar, dizer o que correu menos, o que podia ter sido melhor. Portanto o envolvimento é enorme, é geral, não tomam decisões só numa equipa técnica, preocupam-se em saber, porque a nossa opinião é válida. Nós é que vamos trabalhar, nós é que temos um pouco o feedback do público. Sentimo-nos parte de uma equipa, somos um todo e isso faz uma diferença tão grande na nossa pessoa. É assim... deixamos de olhar para o nosso umbigo, de estar naquele mundo pequenino que é o mundo da droga e começamos a dar decisões, a participar, a envolvermo-nos e a crescer.”* (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).

*“Mas apostaram muito em nós, apostaram muito em mim, mas tínhamos que dar e nos sacrificar. Havia uma parte a parte de responsabilidades.”* (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).

É na âncora em processos de trabalho com as pessoas e na possibilidade dos destinatários dos projetos sociais e/ou de qualificação encontrarem soluções colaborativas para os seus problemas que encontramos os traços mais distintivos de um processo de inovação social. São processos de trabalho com responsabilidades acrescidas para quem os promove, mas o valor social criado dessas iniciativas, como a que o nosso estudo de caso enquadra visando o aumento de atributos e competências pessoais, sociais e profissionais indispensáveis a uma sustentada integração social, assumem fundamentos mais intrínsecos à vontade das pessoas e mais próximos da sua dignidade e liberdade e mais distantes dos atributos característicos da exclusão social.

### **4.3. A estratégia de intervenção**

O Projeto “Dar Sentido à Vida” assume, na sua comunicação externa (*site* e *flyers*) e nos discursos dos seus promotores, como objetivo principal dignificar e reinserir socialmente pessoas em situação de sem-abrigo ou em grave risco de exclusão social, através da obtenção de maiores níveis de qualificação académica e de uma rigorosa formação na área da hotelaria e restauração. O que permitiu iniciar o desenvolvimento operacional da ideia foi o Programa para a Inclusão e Desenvolvimento (PROGRIDE), que nos anos da sua vigência (2005 a 2009) pretendeu

promover o desenvolvimento de projetos dirigidos a territórios onde a pobreza e exclusão social justificava intervir prioritariamente<sup>15</sup>. Já a implementação do projeto tem tido por base a estruturação de modalidades de formação para adultos através dos cursos EFA (Educação e Formação de Adultos) e dos cursos de iniciação profissional sem equivalência escolar, a constituição desde o seu início de uma equipa técnica e formativa vocacionada para as áreas de intervenção, a instauração de processos de divulgação e reuniões junto de uma rede alargada de técnicos de intervenção social e próximos dos públicos-alvo do projeto e, numa fase subsequente, o desenvolvimento de mecanismos de seleção e acolhimento aos formandos. Estes são etápicos e coletivos (cf. anexo 13, p. 142-144) e têm por base uma definição bastante clara do público-alvo que querem alcançar, tal como enuncia a coordenadora do projeto:

*“São pessoas que queiram mudar muito de vida. Que tenham habilitações académicas inferiores ao 12.º ano, porque nós depois até podemos tê-los noutras coisas, nos cursos de Pastelaria. São pessoas que queiram dar um grande sentido à vida, através do aumento das qualificações académicas, profissionais e que queiram acima de tudo, que é o mais difícil, colocar a sua vida num outro plano. Que se sintam desconfortáveis com a capacidade que o ser humano tem, que é notável, de se acomodar a viver com tão pouco. As situações de pobreza e nós conhecemos muitas...nós vemos pessoas que conseguem viver com recursos ínfimos e conseguem acomodar-se a isso: uma prestação aqui, uma refeição ali, uma coisa acolá, mas há momentos em que isso deixa de ser o bastante para as pessoas, não deve ser para pessoa nenhuma, e que queiram ir mais além disso e fazer alguma coisa por isso. Os destinatários têm de ter mais de 18 anos. Pontualmente temos jovens adultos.(...) Agora, de vez em quando, aparecem uns jovens adultos aqui que vamos integrando por razões diferentes, mas não são o nosso, a grande força, o grande destinatário não é o jovem que ainda anda em funções exploratórias. É quem já tem um percurso duro, marcado pelo desemprego, toxicodependência, violência doméstica, às vezes pequenina doença mental, psicótica, pobreza endógena, abandono, criminalidade também, que muitas vezes está associada à toxicodependência, outras vezes não está. Não temos isso tipificado, mas estamos abertos a tudo. Não estamos vocacionados para a doença mental, embora pontualmente temos aqui um caso ou outro, mas não estamos. Estamos voltados para questões de integração social, essencialmente.”* (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).

A forma como o projeto definiu a sua estratégia de intervenção desde a sua fase-piloto em 2006 e como esta foi evoluindo ao longo dos anos assinala uma capacidade adaptativa

---

<sup>15</sup> O Programa para a Inclusão e Desenvolvimento (PROGRIDE) foi criado em 2004, através da Portaria n.º 730/2004, de 24 de junho, e regulamentado pelo Despacho n.º 25/2005, de 3 de janeiro, sucedendo ao Programa de Luta Contra a Pobreza, e aplicando-se ao território de Portugal continental. O PROGRIDE visava, prioritariamente, por um lado, promover a inclusão social em áreas marginalizadas e degradadas e o combate ao isolamento, a desertificação e exclusão em zonas deprimidas e, por outro lado, intervir junto de grupos e confrontados com situações de exclusão, marginalidade e pobreza persistentes. Fonte: site do Instituto da Segurança Social: <http://www.seg-social.pt/programa-para-a-inclusao-e-desenvolvimento-progride> consultado em 21 de dezembro, 2015.

interessante às mudanças nas suas parcerias de financiamento e também elementos distintivos na forma como tem encontrado a sua estratégia de divulgação dos cursos de formação profissional planeados e sobretudo como definiu os processos de seleção de formandos. O projeto de qualificação e capacitação apresentado aos formandos é depois executado a partir de um acompanhamento permanente e atento às dimensões pessoais, psicológicas e sociais dos envolvidos e com base em reuniões regulares e partilha de informações entre a equipa técnica e formativa, bem como com a colaboração de outras entidades e técnicos envolvidos nos percursos dos destinatários. Os dados recolhidos ilustram isso como um aspeto totalmente diferenciador do que é realizado sobretudo pelo organismo principal de promoção de formação profissional em Portugal, o IEFP:

*“Os outros cursos têm os formadores que vão lá e administram a suas aulas: o português, a matemática, a parte técnica. Nós além destes formadores, temos uma equipa técnica composta por uma coordenadora, por um psicólogo e por uma assistente social que faz aqui toda a diferença, não é? Independentemente de eles estarem inseridos num projeto e terem este projeto dos serviços de caterings que fazemos para o exterior, temos este corpo de pessoas que estão ali atentas ao bio, psico, social, tudo no formando é cuidado. Tem sessões periódicas, têm atendimento semanal com o psicólogo. Se é preciso um jurista rapidamente agilizamos forma de responder. Há aqui um acompanhamento do formando mais personalizado e é isso que nos distingue e o IEFP percebeu.”* (E01, Presidente da Direção, 58 anos).

*“Este suporte que nós damos ao nível psicossocial normalmente não existe. Normalmente uma entidade formadora é por designação isso mesmo e está muito virada para o saber-fazer, a aprendizagem de determinadas competências, e todas as outras virão como dano colateral, não é? Aqui há uma intencionalidade de desenvolver o indivíduo no seu todo a todo o momento. Interessa-nos que eles sejam uns craques na área técnica, mas também interessa que tenham forte capacidades de resolução de problemas, fortes capacidades de comunicação, fortes capacidades de relação com os pares e com os padrões. Tudo isto é desenvolvido num paradigma conjunto e eu não vejo isto em lado nenhum.”* (E03, Psicólogo, 41 anos).

*“Tive também apoio psicológico e senti um apoio constante por parte de muitos formadores, mas sobretudo da coordenadora. Ela resolvia imensos problemas difíceis e pessoais dos formandos. Ela interessava-se, ela preocupava-se, ela ajudou muita gente em situações muito complicadas.”* (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).

A par da formação em contexto de sala, o projeto promove um dispositivo de treino constante para os formandos em situações concretas de trabalho, através de serviços de *catering* e restauração organizados nas instalações do SAOM e em locais da área metropolitana do Porto para os quais sejam solicitados os serviços, como em casas particulares, empresas, fundações, centros de congressos.

Com efeito, tivemos oportunidade de observar como são diversificados os momentos e espaços para a realização de serviços externos por parte do projeto, ressaltando-se o elevado grau de exigência inerente a todos, tanto em horas de trabalho para os envolvidos, como a orientação para os clientes e produtos apresentados revelaram-se para uma gama elevada (cf. anexo 14, pp. 172 e 173). Esta dinâmica articulada de aprendizagem e prestação de serviços no mercado é sempre orientada e supervisionada pela equipa técnica e formativa associada ao projeto, tendo-se observado a presença da coordenadora em todos os serviços externos. A coordenação tem um papel central e agregador das necessidades e orientações, a par com os formadores envolvidos, mas é de ressaltar que nestas atividades são também definidas lideranças entre os formandos e que ficam afetos à função de “coordenador de área” ou “chefe de sala”, dependendo do tipo de evento. A coordenadora referiu que: *“não há critério particular para esta escolha. É sobretudo empoderamento.”* Observou-se igualmente que os destinatários do projeto, que vão sendo rotativos nas equipas definidas para cada evento, têm na relação com os clientes total autonomia de trabalho e a postura é de extrema simpatia e disponibilidade. Autonomamente corrigiram também erros que surgiram e reorganizaram-se quando necessário. As dúvidas ou situações que não conseguiram resolver partilhavam imediatamente com a coordenadora ou formadores presentes naqueles serviços e não se observaram quaisquer incidentes entre formandos e clientes.

Esta prestação de serviços por parte do projeto, que entre 2013 e 2015 atingiu os 218 serviços realizados, tem vindo a intensificar-se a cada ano (cf. anexo 16) e tem permitido angariar fundos para responder a necessidades que têm sido identificadas junto dos destinatários, para as quais não existe outro tipo de financiamento e que são determinantes na aquisição de recursos indispensáveis ao exercício de uma profissão e ao bem-estar em geral. Essas necessidades prendem-se com tratamentos de saúde oral, aquisição de óculos, aquisição de produtos de higiene e aquisição de mobiliário e eletrodomésticos para equipamento básico de uma casa. Como anteriormente tínhamos observado, a participação dos formandos nesta dinâmica de treino e angariação de receitas é ilustrativa da possibilidade de implicação e protagonismo dos destinatários de projetos sociais na resolução dos seus próprios problemas, mas pela análise dos discursos reforça-se a constatação da capacidade que o projeto apresenta em orientar-se para uma sustentabilidade económica diversificada para responder de forma mais eficiente e eficaz à missão social a que se propôs:

*“E isso é a originalidade do projeto de formação...que é exatamente conseguirmos ter eventos, o serviço de catering que é uma valência que estamos a apurar nos últimos anos. E conseguimos ter aqui, com os eventos e serviços que prestamos, conseguimos arranjar dinheiro*

*para conseguir financiar as necessidades básicas dos nossos formandos. É nosso entendimento que eles não podem ingressar o mercado de trabalho, estamos a formá-los...sem dentes, por exemplo. Eles não podem ir pôr os dentes no sistema normal do serviço de saúde, porque nem daqui a 5 anos. É comprar os óculos, porque eles não podem estar aqui, pedir-lhes que aprendam, pedir-lhes que leiam, senão têm óculos. Eles não têm nada. (...) Nós temos uma capacidade de gerar dinheiro própria, que é com estes eventos, que são feitos pelos próprios, a mão-de-obra são os próprios formandos. E eles trabalham, fazem os eventos e depois o que se lucra, o que fica é para ser revertido para suprir as necessidades básicas deles. É para comprar produtos de higiene, eles não têm desodorizante, as coisas básicas, como por exemplo pensos higiénicos. É preciso acautelar isso tudo e ajudar a tratarem a imagem, comprar-lhes roupas e muitas vezes eles vivem na rua ou em albergues e é preciso começar a perceber, a pensar o alojamento para eles. Muitas vezes eles agrupam-se e alugam uma casa e é preciso comprar o primeiro fogão, é preciso comprar uma cama, é preciso começar a alojar.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).*

*“Esta história do catering inicialmente foi pensada como forma de treino dos nossos formandos. Eu achava que fazer lanchinhos para os idosos e para os formadores não era suficiente, porque tem sempre um olhar permissivo, e eu às vezes achava que estava tudo mal. Quem é crítico é o público que paga. Mas isto aconteceu por acaso, não foi uma intenção. Isto acontece uma vez em que uma empresa que ia fazer um casamento na Real Companhia Velha, por qualquer razão que já não me recorde, nem sei se soube, não tinha gente suficiente e perguntou-me se eu podia ir lá com um grupo de extras e eu fui com 8 formandos complementar aquele pessoal. (...) Isto foi em 2009, com o nosso 4.º curso, em que há aqui esta mudança. Começamos a fazer devagarinho, porque não houve aqui uma grande divulgação, mas aparecia uma oportunidade de fazer aqui uma coisinha, ali outra. (...) E depois tivemos uma ou duas pessoas que foram importantes e que nos descobriram e nos sinalizaram para coisas grandes: o TEDxOporto 2012 foi brutal para nós, foi assim uma coisa...não só para nós como trabalho, mas como divulgação. Entretanto, as obras aqui na casa aconteceram e ficaram prontas em 2012 e começamos aqui a fazer muitas coisas. E, de repente, eu também vi nisso uma outra possibilidade: que era ter uma fonte de financiamento para aquilo que são as despesas não elegíveis pelos programas de financiamentos a que estamos associados. (...) E de repente, isso começou a servir de treino, um treino altamente especializado e de fonte de financiamento. O ano passado o número de serviços disparou e este ano é sufocante às vezes. Ando sempre com orçamentos em atraso, mas permite-me tratar dos dentes a todos, todos. Permite-me resolver todas as coisas que eu e equipa identificamos como sendo necessário.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).*

*“Nós não recebíamos dinheiro a fazer os serviços. Na altura, ainda tive uma bolsa de formação satisfatória, que depois desceu nos valores. Mas fazíamos serviços para a Fundação EDP, para a António Almeida, no Conde Ferreira...e o pouco lucro que havia foi investido em prol dos formandos. Ajudaram-me no tratamento dos dentes, que os tinha uma miséria.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).*

*“Nós termos feito aqui serviço foi muito bom. Fazem-se aqui serviços de muita classe, com muita simpatia e com uma técnica muito boa. Toda a vida trabalhei na hotelaria e aqui*

*trabalha-se com muita perfeição. E às vezes não é fácil, pois sabe que os formandos têm muitos problemas. Todos nós fomos homens e mulheres com problemas de vida, trajetões de vida muito marcantes, com grandes dificuldades, mas tendo aquela senhora [a coordenadora] nada falha.”* (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).

De fato, estamos perante uma iniciativa com uma forte e exigente orientação para o mercado, numa perspetiva que entendemos dual e complementar. É o mercado fonte de experiências de trabalho (cf. anexo 13, p. 147), o que permite que a formação profissional planeada pelo projeto combine a aquisição de competências e conhecimentos com a experiência prática das profissões relacionadas. E o mercado enquanto fonte de geração de receitas, invertendo uma tendência da maioria das organizações da economia social portuguesas que alicerçam o seu modelo de sustentabilidade num modelo dependente do Estado. Não que os promotores do projeto não reforcem a necessidade de parceria e financiamento do Estado, até por estarem a cumprir uma função educacional e capacitadora dos cidadãos e que reconhecem ser do Estado (cf. anexo 13, p. 153). No entanto, investiram também numa estratégia aberta e capaz de interagir com os diversos grupos e indivíduos que controlam recursos, consolidando assim uma relação de ganhos mútuos que tem vindo a intensificar-se nos últimos anos do projeto.

*“Esta gestão da dependência fará com, que recorrendo a diversas fontes de financiamento sem depender excessivamente de nenhuma, uma organização passe a cumprir a suas funções económicas e, conseqüentemente, uma organização passe a cumprir as suas funções económicas e, conseqüentemente, a garantir a sua sustentabilidade económica”* (Azevedo & Couto, 2010, p.383).

Por outro lado, a estratégia e implementação do projeto em foco também apresenta fragilidades que não podemos descurar. Elas são assinaladas tanto pelos promotores como pelos destinatários. Umás prendem-se mais com condicionalismos externos e de financiamento, como o valor reduzido das bolsas de formação e a constituição da equipa formativa. Outras fragilidades são de natureza mais interna e relacionam-se com conteúdos e materiais de aprendizagem, com a articulação deficitária com as outras valências da instituição promotora e com o facto de não terem nenhum membro da equipa vinculado a tempo inteiro ao projeto (cf. anexo 13, pp. 148-151). Esse constrangimento atual do ponto de vista técnico tem conseqüências ao nível da estratégia de acompanhamento dos destinatários após o projeto (o seu *follow-up*), bem como na definição e implementação de uma estratégia de avaliação. Ambos os pontos são identificados pelos promotores como necessidades, mas até ao momento não foram encontradas soluções para colmatar essa fragilidade:

*“E não era só isso! Era também termos alguém no terreno que monitorizasse a vida e até acompanhasse a vida das pessoas que vão saindo da casa. Porque apesar da casa continuar aberta a eles e ser sempre um espaço de referências, às vezes o contato vai-se esfumando e vai esvaindo e às vezes estas pessoas têm recaídas. E se estivermos lá e se tivéssemos alguém que estivesse a acompanhar estes percursos, os percursos de vida destas pessoas...”* (E01, Presidente da Direção, 58 anos).

*“Com estes passados de dependências e de alguns abusos por parte dos ex-formandos o fato de terem algum dinheiro também poderá ser aliciante para eles e por isso existirem recaídas. Por isso, é importante o acompanhamento pós-projeto para sinalizar estas situações e ao fim ao cabo acompanhar o projeto, porque muitos deles também certamente poderão ter vergonha de voltar à casa e dizer que falharam.”* (E04, Formador, 39 anos).

*“Não existe uma estratégia de avaliação e isso é uma pena, é uma pena. Já fazemos isto há 8 anos e era importante, desde começar a perceber quanto tempo é que as pessoas se aguentaram nos postos de trabalho e isso era um trabalho absolutamente central: medir esses impactos, justamente.”* (E01, Presidente da Direção, 58 anos).

*“Não. E isso é uma das nossas grandes falhas. E neste momento estamos apostados nisso, por variadíssimas razões. A equipa técnica é muito pequenina e portanto nós temos dado prioridade ao acompanhamento aos formandos e isso que fala é um trabalho que implica tempo, reflexão e algum distanciamento. E nós não o temos feito. Naturalmente, temos plena consciência disso, temos consciência de que isso era muito importante. O retorno que vamos tendo é aquele que vamos tendo no follow-up possível ao percurso de vida dos formandos, mas é uma das coisas em que estamos a trabalhar. (...) Não temos tempo para isso. Mas sentimos que é muito necessário e que estamos numa espécie de um impasse. Eu acho que temos para crescer, mas já não sei dizer como é que podemos crescer sem ter essa avaliação. Sentimos que 9 anos de projeto é muito sólido, não há muitos projetos sociais a durar tanto tempo e com crescimento e depois associamos esta máquina do catering e dos serviços. Isto está aqui uma coisa com solidez que precisa ser pensado, precisa. Que tem crescimento para fazer e pensamos na abertura de um restaurante, mas entretanto abrimos uma loja. E neste momento, antes de crescer mais eu preciso de perceber, para onde é que devo crescer. E isso tem de ser com uma avaliação externa, interna...”* (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).

*“A nossa capacidade de parar, refletir e até de avaliar, documentar e avaliar, é um limite no projeto. Trabalhamos todos muito e cheios de vontade. Nós sabemos o que fazemos, acho que todos nós sabemos o que estamos a fazer e que estamos a fazer bem, mas porventura se conseguíssemos parar mais vezes, provavelmente conseguiríamos fazer mudanças mais rápidas e mais direcionadas.”* (E03, Psicólogo, 41 anos).

Os limites observados têm consequências no aprofundamento dos processos de empreendedorismo e inovação social que o projeto inaugura e imprime ao seu quotidiano e execução. Seguidamente exploraremos com mais detalhe outras dimensões desse contexto de inovação e o seu modelo de impacto, mas gostaríamos de ressaltar que no âmbito da estratégia definida encontramos uma vinculação às estratégias emancipatórias contra a pobreza e exclusão

social. Essa tipologia enquadra-se num aspeto classificativo de estratégias que se prendem com os objetivos traçados. A este nível, segundo Estivill (2003) é possível conceber estratégias reprodutoras (posição de fatalidade perante as situações de pobreza e exclusão), paliativas e curativas (intervenções de choque e de urgência numa tentativa de minimização dos riscos), preventivas (posição de antecipação das causas mais imediatas de exclusão ou de intervenção junto das estruturas geradoras de exclusão) e emancipadoras (transformação das causas e implicação dos cidadãos, em particular dos afetados pela exclusão, numa lógica de *empowerment*).

#### **4.3.1. O valor social criado**

Enquanto resposta a necessidades identificadas no território envolvente e que se prendiam com a existência de uma população adulta em situação de muita pobreza, dependente de subsídios estatais e de apoio alimentar e habitacional, com baixas qualificações e com trajetórias profissionais pouco definidas e intermitentes, temos vindo a analisar pelos dados recolhidos que o desenvolvimento do projeto tem mostrado uma forte capacidade de intervenção junto de quem o integra, sobretudo ao nível da aquisição de novas competências e habilitações profissionais, apoio no reingresso à vida ativa, bem como no estímulo de estilos de vida saudáveis e afastados de comportamentos de risco. Tanto os promotores como os destinatários têm consciência da vulnerabilidade que se mantém em trajetos de vida que estiveram expostos à exclusão e a comportamentos de risco e sabem como a aposta do projeto num acompanhamento posterior poderia minimizar algumas situações de contínuo risco e articular com novas necessidades. Todavia o valor social que o projeto está a criar tem o seu enquadramento em resultados que são realmente valorizados por quem nele participa. A análise das entrevistas é extensa no enfoque dessa perspetiva (cf. anexo 13, pp. 153-160), mas selecionamos alguns discursos que ilustram como o projeto contribui para uma dimensão social e económica da sustentabilidade e se assume como uma resposta integrada e multidimensional para um público-alvo específico. Ao mesmo tempo, os dados obtidos evidenciam também os resultados diretos da intervenção na vida das pessoas e o significado que tanto promotores como destinatários lhes atribuem, sobretudo ao nível da capacitação, da autoestima e do acesso ao mercado de trabalho:

*“Porque o que nós fazemos é pegar em seres humanos que com muita potencialidade para a sociedade e estávamos a pagar-lhes às custas dos nossos impostos todas prestações sociais desnecessárias, só porque eles não tinham uma oportunidade ou porque ninguém os tinha posto a trabalhar. Isto é sustentabilidade. Embora possamos estar aqui a investir dinheiro*

*com esta pessoa, muitos deles saem daqui e deixam de depender de prestações sociais. Eu nunca me esqueço do [X], que já depois de sair daqui e de estar a trabalhar no Hotel Carris, veio cá e todo contente mostra-me o recibo de vencimento e onde estava discriminado a retenção do IRS e disse-me assim: “Está a ver? No mês passado eu recebia RSI e agora eu pago IRS.” Isto é sustentabilidade, não é? Isto tem uma dimensão social, mas também tem do que sejam os recursos sociais e económicos de um país. É pegar naquelas pessoas que eram um peso e pô-las a produzir. Isto é sustentabilidade e um contributo para a sociedade. (...) Nós aqui intervimos muito em tudo o que possa ir beneficiar o bem-estar, a autoestima das pessoas. E portanto, trabalhamos para ganhar dinheiro e para poder ajudar as pessoas. E acho que isso é mais uma das especificidades. Ter criado este dispositivo / recursos é uma coisa fantástica e acho que é uma das maiores especificidades deste projeto.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).*

*“O mercado da reinserção profissional de adultos e pensar que o nosso público é especificamente os sem-abrigo e que na cidade do Porto são 80, 90% toxicodependentes, são utilizadores de substâncias psicoativas e eu que trabalho com toxicodependentes há muitos anos...haverá um antes e um depois de nós existirmos. Portanto, nós criamos alguma coisa que é inovação. Este modelo não existia, porventura não existe e um dia até se pode pensar em replicá-lo, mas aqui no Porto não existe. Pegar numa população com tantos handicaps, com tanta dificuldade e pô-los a trabalhar como empregados de mesa e em hotelaria é uma inovação total. Há uma vida antes e uma vida depois.” (E03, Psicólogo, 41 anos).*

*“Mudou tanta coisa na minha vida desde que iniciei o curso, passei a ser uma pessoa mais motivada, comecei a ganhar uma rotina na minha vida que já tinha perdido há muito, que é de cumprir um horário e estar presente. Ganhar ânimo para querer outras coisas. Eu quero dar o salto, quero conseguir um emprego e vejo a formação como uma porta para isso. Mudou a minha maneira de ser, a minha postura, eu comecei a ser outra pessoa.” (E06, Formando, 30 anos).*

*“Este Projeto “Dar Sentido à Vida” é um projeto que olha para as pessoas. Olha e vê a pessoa, não é mais um número, mais um nome ou mais uma pessoa no curso. E senti-me muito bem, senti-me querida e aproveitada. Que alguém olhou para mim e deu-me a esperança de que ainda tenho valor, consigo contribuir de alguma maneira, não sou um peso. E isso faz com que a pessoa ganhe ânimo e vontade de ir à luta. (...) O nome do projeto é muito apropriado, porque condiz perfeitamente com tudo o que aqui se passa. Eu não falo só porque estou aqui onde estou hoje, eu já falava isto antes, porque é uma coisa que se sente de início...logo nas entrevistas como eu digo, não é só por estar aqui hoje na instituição.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).*

Um aspeto decisivo na produção de valor social do projeto relaciona-se bastante com a capacitação dos seus destinatários e a confiança depositada, mas a criação de condições favoráveis à empregabilidade é um outro aspeto que importa analisar. Essa capacidade prende-se com a estratégia escolhida, tal como anteriormente analisamos, para buscar mais autonomia e sustentabilidade financeira para as suas ações de intervenção e promoção social. Nesse sentido, estamos perante o que Yunus (2008) designa de negócios sociais, uma vez que o projeto tem

permitido a geração contínua de receitas próprias pelos serviços no mercado e cujos excedentes revertem totalmente para o cumprimento de necessidades básicas dos destinatários e que não encontram qualquer via imediata de serem financiadas e supridas.

*“Um negócio social é uma empresa que é movida por uma causa e não pelo lucro e que tem potencial para atuar como um dos agentes de mudança do mundo. Um negócio social não é uma instituição de caridade. É um negócio em todos os sentidos. Tem de recuperar todos os custos inerentes à sua atividade e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos sociais a que se propõe”* (Yunus, 2008, p. 46).

De fato, além do dispositivo de treino e prestação de serviços que o projeto desenvolve orientado para um mercado que se observou exigente, desde 2011 que o projeto já criou 12 postos de trabalho na instituição para ex-formandos (cf. anexo 17) e abriu em 2013 o “Português de Gema” um espaço de venda comercial de produtos gastronómicos situado no Centro Histórico do Porto, que é dinamizado por uma ex-formanda do projeto e cujas receitas garantem a manutenção do espaço e o posto de trabalho criado para o efeito.

As fontes do projeto referem também que as taxas de empregabilidade são bastante satisfatórias após a conclusão dos cursos, sobretudo na modalidade EFA (cf. anexo 18), ressaltando-se que com a inexistência de mais mecanismos de acompanhamento e avaliação não se conseguem apurar os impactos precisos da empregabilidade dos destinatários a médio e longo prazo. Percebe-se pelas entrevistas a destinatários que já tinham concluído há mais de 6 meses o projeto que os resultados concretos no seu bem-estar pessoal e integração profissional podem assumir contornos diversos. Existem situações atuais de sucesso e insucesso, mas todos reconhecem que a passagem pelo projeto lhes garantiu acesso ao mercado de trabalho e essa dimensão capacitadora e integradora do projeto é um ponto crucial do valor e retorno social que este gera:

*“Mudou muita coisa. Comecei a ter mais conhecimentos. Sinto que adquiri competências novas, muita prática e essencialmente experiência. E exerci funções, das quais ao princípio tinha um certo receio de certas responsabilidades, mas que consegui vencer e adquiri-las como um dado adquirido. A Diretora do hotel onde trabalhei confiava plenamente para eu exercer determinadas funções que eram de responsabilidade e isso para mim fazia-me sentir muito bem, principalmente o fato de estar a trabalhar. (...) No estágio estava super nervoso, mas dei o meu melhor e não fazia parte dos planos da Diretora do hotel contratar, mas pensei em dar o meu melhor, mesmo que não ficasse. Mas para minha admiração e umas semanas antes de acabar o estágio tive uma surpresa, pois perguntaram-me se não queria assinar um contrato e fiquei lá a trabalhar. (...)“Vi muitas coisas lá menos boas entre os colegas, desvios de dinheiro, festas entre colegas, até aparecerem lá drogas. A culpa foi minha, até porque sou suficientemente adulto e tinha a experiência anterior para dar a volta à situação, mas não sei porquê, não*

*consigo explicar...não consegui dizer que não. (...) De empregado exemplar...comecei a ter falhas...e no final do terceiro contrato sai de lá”.* (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).

*“Quase tudo mudou na minha vida desde que a formação terminou. Foi um renascer. Eu estava absorvida pelo meu mundinho e renasci em aspetos como regras, rotinas e independência e depois tudo o resto. Tinha-me afastado da minha família, porque tinha vergonha e voltei a reaproximar-me dela e com quem não estava há 8 anos, por opção minha, infelizmente. Tenho a minha casa, tenho o meu trabalho, porque no fim do curso de 3 meses foi-me proposto um POC [Programa Ocupacional] e depois um contrato de trabalho com a casa [SAOM]. Estou com esta casa para 3 anos, sempre a evoluir, penso. Fiquei vinculada ao SAOM. Atenção, não vou dizer que isto é tudo mérito do projeto, não! Mérito também meu. Fui eu que quis, fui eu que lutei, fui eu que mantive.”* (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).

*“Nunca deixaram de pensar em mim e, silenciosamente, sem eu saber as pessoas continuavam a pensar em mim. E no momento estavam lá e propuseram-me trabalho e eu consegui. (...) Tudo mudou. Ter dinheiro não é tudo, mas ajuda a ter uma outra vida social. Hoje tenho uma vida mais ocupada, tenho trabalho, uma rotina, preocupo-me em chegar a horas, sacrificar-me, atender o cliente, conviver com o cliente, é tudo muito importante.”* (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).

#### **4.3.2. A estratégia de escalabilidade**

O modelo formativo que serve de base à intervenção do projeto é o modelo dos cursos EFA (Educação e Formação de Adultos). Estes cursos surgiram em Portugal em 2000 com o objetivo de promover a aprendizagem ao longo da vida e melhorar a empregabilidade da população ativa. É um modelo que foi sendo alvo de alterações a cada ciclo governativo e que hoje está em vigor em diferentes entidades formativas ao abrigo de parcerias com o IEFP, quando não é o próprio IEFP a promover esta modalidade de formação para adultos.

Com efeito, o projeto não tem na sua base uma solução nova para responder aos desafios da qualificação e empregabilidade, mas a forma como a organiza, implementa e mobiliza os seus próprios meios intelectuais, relacionais e materiais configura à solução grandes especificidades e potencialidades inovadoras na sua sustentabilidade socioeconómica. Isso tem permitido colocar públicos vulneráveis e em transição para outros estilos de vida a protagonizar serviços qualificados, qualificantes e de qualidade, num mercado que tem crescido nos últimos anos e que tem trazido também reconhecimento externo e político ao projeto, como a distinção pela Presidência da República em Junho de 2014 do SAOM como membro honorário da Ordem de Mérito no âmbito da condecoração de 6 instituições nacionais que lutam contra a exclusão social e em 2015 a atribuição do selo ES+ (Iniciativa com Elevado Potencial de Empreendedorismo

Social) no âmbito do projeto MIES - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social em Portugal<sup>16</sup>:

*“De fato já tivemos o mais alto reconhecimento pelo Presidente da República com a atribuição de mérito. Tivemos a distinção do ES+...foi um conselho científico do Instituto do Empreendedorismo Social, portanto que selecionou de 400 atividades e projetos selecionou 120 e nós fazíamos parte desses 120. Reconhecimento mais próximo até da própria autarquia, que costuma até escolher a nossa casa para receber certos convidados. Secretários de Estado que nos têm reconhecido. No fundo o que eu sinto desse reconhecimento é que é prestigiante, temos dado prestígio. Se bem que...nós temos neste momento, o que podemos chamar de “carteira de clientes” e eu acho que essas pessoas vêm porque o que mais nos distingue é a qualidade do nosso serviço. Poderíamos ter tido um reconhecimento do Sr. Presidente da República, etc., mas o que faz que tenhamos imensos pedidos e tenhamos muita procura é um reconhecimento das próprias pessoas. Nós fizemo-nos por nós e as pessoas vêm porque veio da última que gostou, recomendou a um amigo. Porque há pessoas que vêm e já marcam para o próximo ano. E neste momento já temos coisas marcadas para 2017, portanto já com muita antecedência. Isto o que é? Isto são pessoas que reconhecem qualidade e a qualidade...nisso o mérito é nosso, não é uma medalha que faz com que...”* (E01, Presidente da Direção, 58 anos).

*“Os projetos de reinserção há 15 anos trás punham as pessoas a fazer atividades lúdicas e ocupacionais e que depois na prática pouco gerava emprego e autonomização e portanto foi sendo uma coisa inovadora que foi sendo notada e bem. E vou encarando com alguma naturalidade que as pessoas vão reparando naquilo que eu acho. Eu também acho que nós estamos a fazer uma coisa muito diferente.”* (E03, Psicólogo, 41 anos).

Quando questionados sobre se o projeto pode ser expandido e replicado noutros contextos é entendido pelos promotores que sim, sobretudo por estar ancorado numa modalidade formativa que já está expandida e é utilizada em todo o país. Todavia apontam que as especificidades e as potencialidades que têm fundamentado o projeto têm de ser consideradas, nomeadamente no que diz respeito à existência de uma equipa técnica e formativa que garanta acompanhamento aos destinatários e mobilize as competências necessárias, sob pena de não se encontrar a mesma solução de intervenção e a eficácia na abordagem ao mercado:

*“Acho que pode. O modelo existe há muitos anos, um curso EFA. Alguém, noutra sítio qualquer no Porto pode perfeitamente selecionar, pegar em pessoas com as mesmas características que nós temos, desenvolver aí um projeto, associar a eles uma equipa que tenha*

---

<sup>16</sup> Este projeto de investigação teve como objetivo mapear iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social no Norte, Alentejo e Centro do País utilizando como base a metodologia ES+. Foi um projeto desenvolvido entre os anos 2013 e 2015 pelo IES – Social Business School e pelo IPAV – Instituto Padre António Vieira, com o envolvimento e financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian, da Fundação EDP e do Programa Operacional de Competitividade - Compete. Fontes: site do MIES <http://www.mies.pt/index.php/pt/> e vídeo realizado sobre o projeto: <https://www.youtube.com/watch?v=CVh1C2BYnAc&feature=share>

*uma intenção, a capacitação de formação e depois eventualmente fazendo mais depressa, porque nós demoramos mais tempo a fazer, associar a isto uma prestação de um serviço, idealmente estará, se for na mesma lógica do SAOM, associada à sua área de formação, começar a vender esses serviços (...) E tem que haver muita exigência. Nós perfilamos sempre por cima. A lógica é esta, se nós conseguirmos trabalhar ali lá em cima tipo no Sheraton, certamente ali no café da esquina também vou conseguir e o contrário já não era verdade se eu os preparasse para um nível baixo. Nivelamos por cima. Acho que qualquer entidade pode pegar nisto e fazer isto. Isto é um querer porque os cursos EFA existem, qualquer um que vá bater à porta do IEFP consegue. Em vez de dizer só simples desempregados, são adultos com outras especificidades de exclusão associados a percursos de muito mais pobreza. Criar uma equipa, direcionar as coisas, isto é possível. (...) Pegar na estrutura EFA, na estrutura de formação, é ir buscá-la para si, através de financiamentos ou através do IEFP. Não se replicam pessoas, mas perceber que é preciso uma estrutura técnica com determinadas características e que idealmente deverá ter um psicólogo, etc. Replicar isso e depois criar a sua dinâmica de intervenção, perceber que para aquelas pessoas como é que se deve trabalhar. Acho que isto é tudo muito fácil.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).*

*“É das primeiras coisas a assegurar: equipa técnica, quer pelo domínio da competência que tem, quer pela sensibilidade para o público-alvo é fundamental. E isso tem de ser replicado, porque nós não somos únicos. Acho que pode ser replicado com certeza. Depois temos também de falar da estrutura toda, que foi sempre dando espaço para as coisas às vezes estranhas que nós propúnhamos. Só a ideia de ter cursos de empregado de mesa para sem-abrigo já é uma coisa estranha, não é? Como é que aquela pessoa que está ali a arrumar carros, daqui a 2 anos me está ali a servir num hotel ou num restaurante top. Isto custa a perceber. É preciso toda uma estrutura muito alinhada, eu acho. Depois nós também temos condições estruturais fantásticas, nós temos uma casa fantástica, temos uma vista brutal e soubemos ter um papel na divulgação que foi fundamental. Foi uma sucessão de muito boas escolhas. O mercado que se escolheu, os passos que se deram. (...) O fundamental é uma equipa que consiga ser dialogante entre ela e que consiga ser dialogante para com os seus formandos, que consiga um trabalho de ombro a ombro com todos. Se isto acontecer, acho que sim é replicável. Ter uma casa bonita ajuda, mas noutros contextos também é muito fácil isto tudo ser desperdiçado. Casas bonitas não faltarão às instituições da cidade do Porto. Isto é uma coisa importante, sem dúvida, mas a equipa e a lógica orientadora para o mercado é que é o mais importante.” (E03, Psicólogo, 41 anos).*

*“Eu acho que ele deva ser transmitido e divulgado e reproduzido noutros locais, contudo é preciso dar muito de si. Isto não é macdonalização da formação, onde se encontra um projeto em condições e depois há que fazer todos iguais, dentro daquele tempo e naquele espaço. Aqui é diferente. Eu acho que realmente tem de ser as pessoas certas, haver muitas reuniões, muita dedicação, muito empenho. (...) São os recursos humanos que fazem toda a diferença. Os espaços nem tanto. Nós, felizmente, estamos numa casa muito bonita, que dá para fazer vários tipos de serviços, mas tem vários condicionantes, muitos.” (E04, Formador, 39 anos).*

Ao mesmo tempo que se reforça a importância dos atributos dos promotores como condição para a replicabilidade deste modelo, está presente que a paixão e o profissionalismo das

equipas podem ser elementos de difícil transferibilidade e mais sujeitos a variabilidade nos contextos (ver anexo 13, p. 164) A simplicidade e clareza do modelo de intervenção é segundo Yamey (2011) um fator de sucesso nas intenções de replicação e aquilo que consideramos pela análise aos dados como mais interessante e pertinente a ter em conta numa estratégia de escalabilidade do projeto em foco é o seu modelo organizacional e técnico, que o projeto tem estruturado e melhorado, apresentando no entanto as fragilidades que identificamos anteriormente. Esse modelo integra uma equipa técnica e formativa altamente qualificada e vocacionada, um forte conhecimento das áreas de intervenção, adequação ao público-alvo e respetivos processos de acolhimento e acompanhamento, bem como a estruturação e desenvolvimento de uma dinâmica de aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto formativo a contextos reais de trabalho. Os modelos relacionais e profissionais, em particular, e que estão instaurados no projeto reportam-se a pessoas concretas e são personalizáveis, mas a replicação pode focar-se em capacidades objetivas e que podem estar presentes noutras equipas de trabalho, como a capacidade de liderança, mobilização de pessoas, angariação e gestão dos recursos envolvidos, gestão do risco e orientação para o mercado, assim como o foco na missão social e qualificante do projeto. Os dados recolhidos têm vindo a evidenciar que o projeto se tem alicerçado e correspondido a solicitações do mercado, mas esse trabalho de posicionamento face ao mercado, competências de divulgação e gestão de clientes são competências que podem também ser transferíveis para outras equipas de trabalho. Em síntese, entende-se que o essencial está na capacidade de criar iniciativas empreendedoras e presentes no mercado, alicerçadas e totalmente relacionadas com a missão e recursos de cada organização e que possam servir o duplo propósito de geração de rendimentos aplicáveis ao desenvolvimento, à evolução dos serviços prestados e à angariação de excedentes para objetivos sociais, bem como de inserção socioprofissional de públicos vulneráveis.

Mesmo que as perspetivas dos promotores e os elementos analisados do projeto compreendam as possibilidades e condições de replicação, o que é observado é que as intenções atuais do projeto não se orientam para esse tipo de crescimento pela expansão noutros contextos e sim para um crescimento em profundidade:

*“A única coisa que eu veria era este projeto ter a capacidade para crescer. A coordenadora diz que quer um hotel. [risos] Portanto, um hotel! Isto cresceria muito, não é? (...) Eu julgo que as perspetivas é este ano abrir mais dois cursos e este ano termos 4 turmas. Este novo de Geriatria, porque vamos ter os idosos, e também criar aqui uma relação. É importante num lar de idosos entrarem 30 a 40 pessoas jovens, interações de novo, os ajudantes de cozinha com as formandas na área de Geriatria, os professores, os formadores que vão*

*entrar ali, portanto é criar para este equipamento também uma dinâmica interessante. Mas nós nunca teremos a possibilidade de ter mais de 4 cursos em simultâneo, porque a não ser que conseguíssemos encetar um processo negocial, por exemplo o Ministério da Educação destacar professores para este projeto e isso poderia ser muito interessante. (...) Gostava de perspetivar uma escola, uma estrutura que possa ser as duas coisas, por um lado espaços de aprendizagens e por outro lado espaços para criar emprego.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).*

*“Nos meus planos eu tenho um pouco mais de ambição para o “Português de Gema”. Isto é uma loja social onde os produtos que são feitos pelos alunos e onde as verbas que são feitas é para manter o posto de trabalho que é o meu. Serve também para mostrar às pessoas que os projetos existem e que são capazes e que somos pró-ativos e que não temos de depender, mas temos de arriscar, temos de nos empenhar. E este projeto da loja está a ser cada vez mais reconhecido, pela publicidade de pessoa para pessoa e pela internet. Eu quero dá-lo a conhecer ainda mais, melhorar em todos os aspetos possíveis...e manter este projeto, não quero de maneira nenhuma que ele acabe, pelo contrário, quero que ele cresça e seja cada vez mais apetecido das pessoas entrarem, estarem e gostarem. É esse o plano. Pessoalmente é continuar esta evolução, estar mais sólida e ser um ser humano melhor e contribuir para tudo e para todos.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).*

*“Sinto que ele vai aumentar em tamanho, vamos ter mais cursos e mais formandos. Vai aumentar nisso. E estamos a querer aumentar para este lado de reflexão. Isto vai crescer, mas vai demorar o dobro do tempo se eu continuar aqui a meio tempo ou o psicólogo. (...) Pensamos alargar para a área geriátrica, porque nos caiu nos braços aquele lar e porque a casa tem algum know-how aí. Mais que know-how, tem tradição. Se eu quiser faço dessa área o que fiz com os serviços de restauração e consigo criar uma pequena empresa, o que o SAOM já faz, mas atirando-nos para um mercado de gama alta que paga e que paga bem e que pode permitir pagar outras coisas. Sei que consigo fazer isso em 5 ou 6 anos. (...) A ideia do restaurante: ele não abre, porque eu não tenho tempo. Porque para isso eu tenho de tratar de papéis e eu não tenho tempo para nada. Nós estamos numa fase em que para crescer tem que mudar aqui coisas e passa por esta equipa, que é muito pequenina. São muitas pessoas, são muitos problemas, são dois técnicos a meio tempo e não há interesse em nos transformar num a tempo inteiro, porque um não tira o papel do outro e isso está muito bem alicerçado e trabalhamos muito mano-a-mano. (...) A ideia de ter um hotel é um sonho. Não teve nunca nada de concreto. O hotel é um sonho. O fio é um sonho. Mas faz sentido. E porque era um culminar integrador da área que temos de formação de pastelaria, cozinha, empregados de mesa e de serviços de andares em hotelaria. Isso integrava tudo. E eu conseguia ali por toda essa gente.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).*

O que é relevante destacar deste último excerto de entrevista é o vislumbramento de novas abordagens e soluções para dar resposta a outras necessidades formativas e à criação de mais postos de trabalho. Da ideia ao aprofundamento da sua materialização estarão diversas condicionantes, vontades e recursos a agregar, mas a perspetiva apresentada de que há uma

estratégia ou imaginário dessa possibilidade é seguramente mais um elemento diferenciador para o projeto, para o contexto da inovação em que se fundamenta e o modelo de impacto que pode assegurar.

A um problema multifacetado como é o da exclusão social, analisamos como o projeto responde de forma multifacetada, criativa, empreendedora, integrada e com fortes expectativas e aspirações de consolidar cada vez mais esta forma de intervenção. As práticas, atributos, fragilidades e experiências concretas do modelo do projeto evidenciam contributos interessantes para inspirar um modelo estratégico que possa estar implicado na (re)definição e reforço da complementaridade entre as políticas públicas de ativação para o emprego e as políticas públicas no domínio da inclusão social. Essa dimensão de análise poderia ser uma nova via de exploração do nosso estudo de caso, para percebermos com mais detalhe como contributos evidenciados pelo projeto na área da coesão social, educação de adultos e qualificação de um setor de trabalho podem transformar-se em conteúdos concretos de inovação sistémica, uma vez que segundo Mulgan *et al.* (2007) o objetivo último da inovação social é “*mudar a forma como as sociedades pensam*”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“A primeira condição para modificar a realidade consiste em conhecê-la”*. Na frase de Eduardo Galeano está um referencial para o que pretendíamos com um processo de investigação e ao longo da presente dissertação refletimos sobre o modo como a intervenção junto de pessoas expostas à exclusão social pode ser repensada e assumir dinâmicas inovadoras. A partir da análise de um projeto em concreto observámos como a ação assistencialista orientada para suprir necessidades, a atitude caritativa face aos públicos excluídos e a cultura da subsídio-dependência, podem e devem dar lugar a iniciativas solidárias e proactivas. Iniciativas que colocam as potencialidades e a capacidade dos mais vulneráveis no centro da ação, promovendo a sua responsabilização e maior autonomia. Iniciativas que acreditam nas pessoas e que as apoiam a encontrar as soluções para os seus problemas, implicando-as nessa mesma resolução. Esse é o cerne dos processos de inovação social e é nessa esfera que podemos falar efetivamente de inserção social.

Primeiro, desenvolvemos um estudo de caso com um carácter exploratório, pois existem sempre outras e novas dimensões e perspetivas que podem intensificar e aprofundar qualquer processo de investigação. Todavia as observações e considerações suscitadas pelo estudo do Projeto “Dar Sentido à Vida”, permitem-nos concluir que estamos perante uma iniciativa com fortes atributos inovadores e que tem cumprido as diferentes etapas que compõem o ciclo da inovação social, nomeadamente pela sua persistência, conhecimento técnico, orientação para a comunidade, diagnóstico, análise e resolução de problemas e o desenvolvimento e comunicação de uma visão estratégica. Estes atributos não encerram outros que são necessários e ainda inexistentes no projeto, mas são elementos estruturantes para que a capacidade de intervenção seja efetivamente diferenciadora e inclusiva face às respostas que têm existido, nomeadamente ao nível da qualificação e empregabilidade de pessoas em situação de sem abrigo ou em grave risco de exclusão social. De facto, o projeto tem mantido uma atividade ininterrupta desde 2006 e tem encontrado diferentes formas de financiamento para o desenvolvimento de percursos qualificativos para adultos, ao abrigo do que está legislado para certificar estes públicos. São conhecidos os avanços e recuos políticos na área da educação de adultos em Portugal e o maior desinvestimento em programas contínuos e de base na luta contra a pobreza e exclusão social, mas o projeto apresentou continuamente soluções formativas e capacitadoras que estão a beneficiar diretamente um público-alvo para as quais se conhecem muito poucas respostas ao nível da empregabilidade, tanto na cidade do Porto como a nível nacional, e que vimos valorizadas pelos próprios destinatários nos resultados apresentados. A intervenção social feita

junto dos sem-abrigo ou pessoas em grave exclusão social cumpre diferentes etapas de apoio e reinserção e na fase que reporta à área da qualificação e empregabilidade este projeto tem-se mostrado capaz de intervir em dimensões concretas e efetivas para que os seus destinatários possam ser ativos profissionalmente e encontrem um bem-estar mais dignificante.

Em segundo lugar, cabe salientar que o projeto tem por base o desenvolvimento de uma estrutura formativa que já é promovida há anos em Portugal como política de ativação para o emprego e educação de adultos – os cursos EFA (Educação e Formação de Adultos). No entanto, e pelo carácter multifacetado do problema social a que o projeto responde, há uma organização e execução dos processos de qualificação de uma forma inovadora e mais consistente para a eficácia da intervenção a que se propõe. Assim sendo, apresenta três pilares complementares às modalidades pedagógicas e certificadoras: a preocupação constante com os atributos físicos, psicológicos e relacionais dos destinatários no sentido de serem sempre melhorados; uma equipa técnica e formativa especializada, vocacionada, em permanente trabalho cooperativo e liderada de forma empreendedora; e uma dinâmica de prestação de serviços externos que reforçam as aprendizagens dos formandos, tornam as suas competências visíveis para o exterior e permitem angariar fundos que apoiam o reforço dos atributos em desenvolvimento nos destinatários. A eficácia de cada uma das dimensões da intervenção é dependente da eficácia das outras e isso traz ao projeto um carácter multifacetado e não apenas unidirecional. Este modelo interventivo acima referenciado tem sido sustentável e é ilustrativo da captação de diferentes financiamentos e recursos materiais. Estão também identificados na análise os pilares organizacionais e técnicos que podem configurar uma estratégia de escala e de difusão para outros contextos. Reiteramos que qualquer estratégia de escalabilidade não pode ser acrítica e tem de incorporar processos adaptativos, mas concluímos que não é uma estratégia de expansão da iniciativa que está nas prioridades dos promotores do projeto e sim uma consolidação e aprofundamento do valor social que tem criado no território em que atua e junto dos públicos para quem se dirige. Por sua vez, embora exista reconhecimento externo face ao projeto, não recolhemos fortes evidências de que exista até ao momento particular atenção política para que o projeto possa constituir um modelo de boas práticas e referencial para outros contextos, sabendo-se que a sua transferência pode estar facilitada pela base em modalidades formativas que já estão expandidas em diferentes territórios do país.

Em terceiro lugar, ressaltamos que qualquer que seja a estratégia de alavancagem do impacto social do projeto é necessário que sejam implementados mecanismos de avaliação dos resultados efetivos e dos impactes na vida dos destinatários do projeto, desenvolvendo uma

cultura de avaliação contínua que também possa alimentar a própria estratégia de escalabilidade e clarificar o retorno social do investimento das políticas públicas e/ou outros investidores em iniciativas como aquela em que nos focamos. Observamos como a equipa de promotores do projeto se mostra capaz para gerir todo o acompanhamento e execução quotidiana do projeto, mesmo não estando afeta a tempo inteiro à instituição. No entanto, entendemos, e isso foi revelado nos discursos dos próprios promotores, que essa organização atual limita as possibilidades de um maior acompanhamento dos percursos dos formandos, após o final dos cursos e início de atividade profissional, bem como as dimensões gerais da avaliação. Entendemos que só assim podemos estar perante um projeto consolidado em todas as suas fases e com maiores evidências do seu potencial de inovação e dos contributos efetivos para o aumento de pessoas devidamente qualificadas e aptas para atuar num setor económico cada vez mais estratégico para a cidade do Porto como é o do turismo e, em particular, estratégico e em crescimento no centro histórico desta cidade. Um outro elemento, que pode também ser mais valorizado a partir das práticas do projeto, é a própria educação pelos pares. O projeto tem conseguido integrar na instituição ex-formandos, que para além de verem as suas capacidades reconhecidas e agregadas a um projeto profissional, são e podem ser um meio promotor de novas dinâmicas de aprendizagem, passagem de conhecimentos e aumento da confiança nos processos e resultados, não se limitando todos os processos de intervenção à dicotomia técnicos/formadores qualificados e experientes *vs.* destinatários-utentes. Outras formas de cooperação e intervenção podem ser experimentadas, tal como foram experimentadas e consolidadas pelo projeto as abordagens da qualificação fortemente orientadas para o mercado de trabalho.

Um quarto ponto a destacar é que não pretendemos posicionar o estudo de caso numa única escola de pensamento respeitante ao empreendedorismo social. Existem elementos fortes da escola da gestão empresarial, da escola da inovação social e um móbil empresarial próximo da escola europeia das empresas sociais. O modelo jurídico das empresas sociais não existe em Portugal e o modelo das empresas de inserção saíram do plano legislativo nacional em inícios de 2015 (com exceção feita na Região Autónoma dos Açores), pelo que o negócio social que o projeto promove se enquadra num modelo híbrido e a partir da existência de uma IPSS. O que é pertinente ressaltar nesta dinâmica encontrada pelo SAOM, e que pode servir de referencial para outras organizações de proximidade e a intervir junto de públicos excluídos, é a capacidade que o projeto tem de sustentar a eficiência e a eficácia dos seus processos e produtos em estruturas de confiança, compromisso e responsabilização dos destinatários e enquadrar-se nas potencialidades das ferramentas e princípios do empreendedorismo e inovação social, ao mesmo tempo que também procura assegurar e reivindicar a concretização da sua missão pela sustentabilidade em

políticas sociais e educativas. E é nessa dialética que encontramos o equilíbrio mais interessante para a coesão social, para a produção de inovação sistémica e para a construção de sociedades mais solidárias.

Uma última consideração remete-nos para o facto de que no final de 2015 terminou o ciclo da Estratégia Nacional de Integração das Pessoas Sem-Abrigo e está em aberto o que se vai suceder, tal como estão em construção e validação, pelo novo executivo governamental, as medidas concretas nos domínios da pobreza, exclusão e emprego. Nesse âmbito, importa ressaltar que observámos, a partir deste estudo, que a vulnerabilidade dos destinatários de qualquer processo de inserção social é uma constante e que mesmo finalizados percursos com sucesso e encontradas respostas adequadas para os seus problemas mais prementes, o acompanhamento integrado deve manter-se de forma atenta e próxima, sobretudo no que respeita a comportamentos mais vulneráveis a antigas e novas dependências e adições. Assim, qualquer modelo estratégico que esteja agora em consideração deve ser o palco integrador das políticas públicas de ativação para o emprego e das políticas públicas no domínio da inclusão social para estes públicos mais vulneráveis, nomeadamente no que se refere à ação social e prestações sociais, à habitação, à saúde e à prevenção e tratamento de dependências e adições. Os contributos do nosso estudo de caso apresentam evidências pertinentes para que o reforço nessa complementaridade seja realizado, mas é claramente a dimensão de estudo que necessitaria de mais aprofundamento e de comparação com outros casos. É, assim, uma área em aberto para mais estudo e ação concreta das políticas e das organizações de proximidade, sobretudo porque consideramos que a intervenção social e comunitária, que se quer real e socialmente inovadora, tem de ser perspicaz, observadora da mudança e articuladora de políticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2002). *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*, Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper N.º 15.
- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social. In *Finisterra*, XLI (81), 121-141.
- Ávila de Lima, J. (2013). Para uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47 -1, 7-29.
- Azevedo, C. & Couto, P. (2010). O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças locais. In Azevedo, C., Campos Franco, R. & Meneses, J. (coords.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.
- Azevedo, J. & Baptista, I. (2009). *Porto Solidário – Diagnóstico Social do Porto*. Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto.
- Bruto da Costa, A. (1998). *Exclusões Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Bruto da Costa, A. (coord.) [et al.] (2008). *Um Olhar sobre a Pobreza. Vulnerabilidade e Exclusão Social no Portugal Contemporâneo*. Lisboa: Gradiva.
- Caleiras, J. (2008). *A Articulação das Estratégias de Emprego e Inclusão Social: um Overview Português*. EAPN: Projeto Bridges For Inclusion.
- Capucha, L. (1998). Pobreza, exclusão social e marginalidades. In Viegas, J. M. Leite e Costa, António F. da (orgs.), *Portugal, que Modernidade?*, Oeiras: Celta Editora, 209-242.
- Capucha, L. (2000). Território da pobreza, onde é preciso voltar. In *Sociedade e Território*, 30, 8-15.
- Capucha, L. (2005). *Desafios da Pobreza*, Oeiras: Celta Editora.
- Castel, R. (1999). *As Metamorfoses da Questão Social*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Clavel, G. (2004). *A Sociedade da Exclusão. Compreendê-la para dela sair*. Porto: Porto Editora.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? In *CRISES*, ET0314. Collection Études Théoriques. Bibliothèque nationale du Québec, 1-46.

- Cooley, L. & Kohl, R. (2006). *Scaling up – From vision to large-scale change. A management framework for practitioners*. Management Systems Internacional : Rachel Glass Edition.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologias de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Dees, G. (2001). *O Significado do Empreendedorismo Social*, tradução de “*The Meaning of Social Entrepreneurship*”, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. The Fuqua School of Business, Duke University.
- Dees, G., Anderson, B. & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact: Strategies for spreading social innovations, In *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 23-32.
- Defourny, J. (2009). Economia Social. In: Cattani, A. D., Laville, J. Gaiger, L. & Hespanha, P. (Coord.), *Dicionário Internacional da Outra Economia* Coimbra: Almedina, 156-161.
- Diogo, V. & Guerra, P. (2013) A inovação social como utopia renovada: o caso da Associação Humanitária Habitat. In *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 25, 141-163.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pen Books.
- EAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza (2014). *Indicadores Sobre a Pobreza – Dados Nacionais e Europeus*, Porto.
- EQUAL, Gabinete de Gestão (2001), *Guia de Apoio ao Utilizador*, Lisboa.
- Esteves, A. & Azevedo, J. (1998). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Estivill, J. (2003). *Panorama da Luta contra a Exclusão Social. Conceitos e Estratégias*. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho.
- Farinha, C. (coord.) [et al.] (2012). *Desigualdade Económica em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos / Alêtheia Editores.
- Ferrara, M., Hemerijck, A. & Rhodes, M. (2000). *O Futuro da Europa Social – repensar o trabalho e a proteção social na nova economia*. Oeiras: Celta Editora.
- Ferreira de Almeida, J. [et al.] (1992). *Exclusão Social. Fatores e Tipos de Pobreza em Portugal*, Oeiras: Celta Editora.
- Ferreira, J. & Albuquerque, C. (2013). Scaling up entrepreneurial education models and processes. Critical issues for success. In *IBER - Internacional Business and Economics Review*, 4, 38-54.

- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. In *Oficina do CES*, 223.
- Figueirôa, D. (2008). Inovação Social e o Modelo de Intervenção “EQUAL”. In *Revista Sociedade e Trabalho*, 34. Lisboa: MTSS/GEP, 23-47.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança, Valores Sociais e Criação de Prosperidade*. Lisboa: Gradiva.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Principia.
- Guerra, I. (2009). Velhos Problemas e Novas Respostas: à Procura da Inovação Social. In *Cadernos Sociedade e Trabalho – Inovação Social*, 12. Lisboa: MTSS/GEP, EQUAL, 179-185.
- Hespanha, P. [et al.] (2000). *Entre o Estado e o Mercado: As Fragilidades das Instituições de Proteção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.
- Hespanha, P. (2008). Políticas Sociais: Novas Abordagens, Novos Desafios. In *Revista de Ciências Sociais*, 39 (1), Fortaleza: Centro de Humanidades da Universidade Federal do Ceará, 5-15.
- Jouen, M. (2009). Experimentação Social na Europa – a uma Gama mais Completa e Eficaz de Ações Comunitárias pela Inovação Social. In *Cadernos Sociedade e Trabalho – Inovação Social*, 12. Lisboa: MTSS/GEP, EQUAL, 31-62.
- Laville, J. & Gaiger, L. (2009). Economia Solidária. In: Cattani, A. D., Gaiger, L., Laville, J. & Hespanha, P. (2009). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina, 162-168.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Monteiro, A. (2012). *Re-localização Económica e Inovação Social: um estudo exploratório – o caso da BALLE*, dissertação de mestrado, Coimbra, Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Moulaert, F. [et al.] (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. In *Urban Studies*, 42 (11), 1969-1990.

- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (2013), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mulgan, G., Tucker, S. & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. London: The Young Foundation.
- Mulgan, G. (2010). Inovação Social. In Azevedo, C., Campos Franco, R. & Meneses, J. (coords.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010) *The Open Book of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovations*. Londres: Young Foundation/NESTA.
- Nicholls, A., & Cho, A.H. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the Literature*. Quebec: McGill University.
- Pais, J. Machado (coord.) [et al.] (1999). *Traços e Riscos de Vida: uma abordagem qualitativa a modos de vida juvenis*. Porto: Âmbar
- Parente, C. (coord.) [et al.] (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto/A3S.
- Piketty, T. (2014). *A Economia das Desigualdades*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 73-A/2014. *Diário da República*, 1.<sup>a</sup> Série. 242 (16-12-14).
- Rosanvallon, P. & Fitoussi, J. (1997). *A Nova Era das Desigualdades*. Oeiras: Celta Editora.
- Ruquoy, D. [et al.] (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Ruela, A. (2013). *Accountability em Instituições Particulares de Solidariedade Social: um estudo exploratório*, dissertação de mestrado, Coimbra, Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Santos, B. S. (1995). *Toward a New Common Sense. Law, Science and Politics in the Paradigmatic Transition*. New York: Routledge.
- Santos, F., Lopo de Carvalho I.& Salvado, J. (2013). *Manual para Transformar o Mundo*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sá-Silva, J.R., Almeida, C.D & Guindani, J. (2009). "Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas", *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1, 1-15.
- Schumpeter, J. (1934). *The Teory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sen, A. (2003). *O Desenvolvimento como Liberdade*. Lisboa: Gradiva.
- Sennet, R. (1999). *A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Standing, G. (2014) O Precariado e a Luta de Classes. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 103, 9-24.
- Simmons, R., Fajans, P. & Ghiron, L. (eds.), (2007). *Scaling up health service delivery. From pilot innovations to policies and programmes*. World Health Organization&Expand Net.
- Sousa, L., Hespanha, P., Rodrigues, S. & Grilo, P. (2007). *Famílias Pobres: Desafios à Intervenção Social*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Vale, A. (2009). Um Novo Paradigma para a Intervenção Social. In *Cadernos Sociedade e Trabalho – Inovação Social*, 12. Lisboa: MTSS/GEP, EQUAL, 5-15.
- Vieira, C. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 32 -2, 89-116.
- Wieviorka, M. in Becker, H. & Ragin, C. (1992). *What is a Case? – Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, 139-227.
- Yamey, G. (2011). *Scaling up global health interventions. A proposed framework for success*. PlosMed, 8(6), Doi:10.1371/journal.pmed.1001049.

## REFERÊNCIAS INFOGRÁFICAS:

ASHOKA (2015). *Innovators for the Public*. Disponível em [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org), consultado em 5 de agosto, 2015.

COMISSÃO EUROPEIA (2010). *Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Disponível em [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm), consultado em 22 de agosto, 2015.

IEFP – Portal do Instituto de Emprego e Formação Profissional (2015). Disponível em <https://www.iefp.pt/en/apoios>, consultado em 20 de agosto, 2015.

INE – Portal do Instituto Nacional de Estatística (2015). Disponível em <https://www.ine.pt/>, consultado em 21 de dezembro, 2015.

ISS – Portal da Segurança Social (2015). Disponível em <http://www.seg-social.pt/inicio>, consultado em 20 de dezembro de 2015.

MIES – Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social (2015). Disponível em <http://map.mies.pt> e <https://www.youtube.com/watch?v=CVh1C2BYnAc&feature=share>, consultado em 5 de agosto, 2015.

PORTUGAL INOVAÇÃO SOCIAL (2015). Disponível em <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/>, consultado em 24 de agosto, 2015.

SAOM – comunicação externa (2015). Disponível em <http://www.saom.pt>, <https://www.facebook.com/servicosassistencia.saom?fref=ts>, consultado em 6 de fevereiro, 2015.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1 - PRINCIPAIS TIPOS DE MEDIDAS ATIVAS DE EMPREGO EM PORTUGAL / 2015**

<b>MEDIDAS</b>	<b>TIPO DE INTERVENÇÃO</b>	<b>EXEMPLO DE MEDIDAS</b>
<b>Apoios à Contratação</b>	Apoios financeiros às empresas que celebrem contratos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo Emprego</li> <li>• Incentivo Emprego</li> </ul>
<b>Apoios à mobilidade geográfica</b>	Apoios financeiros aos desempregados que celebrem contratos de trabalho ou criem o seu próprio emprego e cujo local de trabalho implique a sua mobilidade geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio à Mobilidade Temporária</li> <li>• Apoio à Mobilidade Permanente</li> </ul>
<b>Apoios ao empreendedorismo</b>	Instrumentos de promoção do empreendedorismo através de apoios à criação de empresas e do próprio emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios à Criação do Próprio Emprego por Beneficiários de Prestações de Desemprego</li> <li>• Apoios à Criação de Empresas</li> <li>• Programa Nacional de Microcrédito</li> <li>• Investe Jovem</li> </ul>
<b>Emprego Jovem Ativo</b>	Desenvolvimento de experiências práticas em contexto de trabalho por equipas de jovens, compostas por 2 ou 3 jovens desfavorecidos do ponto de vista das qualificações e da empregabilidade e 1 jovem qualificado, tendo em vista melhorar as suas condições de integração socioprofissional	
<b>Emprego – Inserção</b>	Realização de trabalho socialmente necessário por parte de desempregados beneficiários de subsídio de desemprego ou de subsídio social de desemprego, beneficiários do rendimento social de inserção e outros desempregados inscritos, não beneficiários de prestações sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato Emprego-Inserção (CEI)</li> <li>• Contrato Emprego-Inserção + (CEI +)</li> <li>• Trabalho Social Florestas</li> </ul>
<b>Estágios</b>	Experiências de formação prática em contexto de trabalho e que promovem a inserção profissional dos seus beneficiários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estágio – Emprego</li> <li>• Estágio Reativar</li> <li>• Estágios Não Financiados</li> </ul>

<b>Formação para Jovens</b>	Medidas de formação de natureza diversificada para públicos com menos de 25 anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Aprendizagem</li> <li>• Cursos de Educação e Formação para Jovens (EFJ)</li> <li>• Cursos de Especialização Tecnológica (CET)</li> </ul>
<b>Formação para Adultos</b>	Medidas de formação de natureza diversificada para públicos com mais de 18 anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Educação e Formação para Adultos (EFA)</li> <li>• Cursos de Especialização Tecnológica (CET)</li> <li>• Formação Modular Certificada</li> <li>• Vida Ativa - Emprego Qualificado</li> <li>• Programa de Formação em Competências</li> <li>• Programa PPT – Português para Todos</li> <li>• Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais (RVCC)</li> </ul>
<b>Formação para pessoas com deficiência e incapacidade</b>	Aquisição e desenvolvimento de competências profissionais orientadas para o exercício de uma atividade no mercado de trabalho, tendo em vista potenciar a empregabilidade das pessoas com deficiência e incapacidade.	
<b>Incentivo à aceitação de ofertas</b>	Apoio financeiro aos desempregados titulares de prestações de desemprego que aceitem ofertas de emprego apresentadas pelo IIEFP ou se coloquem pelos próprios meios, a tempo completo, com uma remuneração inferior ao valor da prestação de desemprego que se encontram a receber.	
<b>Programa de Promoção das Artes e Ofícios</b>	Apoios à capacitação de pessoas para trabalharem neste setor, ao estímulo do empreendedorismo e da contratação de trabalhadores e à promoção e comercialização de produtos artesanais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação Artes e Ofícios</li> <li>• Investe Artes e Ofícios</li> <li>• Estímulo Artes e Ofícios</li> <li>• Promoção das Artes e Ofícios</li> </ul>
<b>Reabilitação Profissional</b>	Apoio à qualificação e emprego das pessoas com deficiência e incapacidade que apresentam dificuldades no acesso,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios à Integração, Manutenção e Reintegração no Mercado de Trabalho</li> </ul>

	manutenção e progressão no emprego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego Apoiado</li> <li>• Marca Entidade Empregadora Inclusiva</li> <li>• Produtos de Apoio</li> </ul>
<b>Regionais e Setoriais</b>	Programas e medidas específicas para determinada região que visam minorar o impacto social dos desajustamentos resultantes da atual conjuntura socioeconómica, nomeadamente em zonas geográficas com problemas particulares de emprego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Formação – Algarve</li> </ul>

**Fonte:** Sistematização efetuada pela autora a partir de fontes do IIEFP

## ANEXO 2 – CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS

<b>Entrevista 1</b>	Presidente da Direção do SAOM desde 2005, 58 anos. Professora de Educação Tecnológica e com formação na área da Educação Visual e Tecnológica desde 1981.
<b>Entrevista 2</b>	Coordenadora da formação e dos serviços de <i>catering</i> e restauração do projeto desde o seu início, 54 anos. Professora e formadora no ensino regular e profissional há 32 anos. Licenciada em História e Pós-Graduada em Ciências da Educação.
<b>Entrevista 3</b>	Psicólogo na equipa técnica desde o início do projeto, 41 anos. Experiência na área da psicologia há 16 anos. É também coordenador de serviço num centro de alojamento e apoio a toxicodependentes.
<b>Entrevista 4</b>	Formador da área tecnológica de restaurante e bar do projeto, 39 anos. Formador e Chefe de Mesa há 18 anos. Mestre em Alimentação: Fontes, Cultura e Sociedade.
<b>Entrevista 5</b>	Formanda, 49 anos. Reside sozinha numa casa arrendada desde Abril de 2014.
<b>Entrevista 6</b>	Formando, 30 anos. Desde finais de 2014 que reside numa casa arrendada com a namorada e os dois filhos dela.
<b>Entrevista 7</b>	Formando, 43 anos. Reside no Centro de Acolhimento da AMI no Porto.
<b>Entrevista 8</b>	Ex-formando, 47 anos. Desempregado há mais de 1 ano. Reside atualmente com os pais, depois de anos ter vivido na rua, na Casa Vila Nova e no Centro de Acolhimento da AMI no Porto.
<b>Entrevista 9</b>	Ex-formanda, 46 anos. Empregada com contrato de trabalho há quase 1 ano na mercearia Fina do SAOM - “Português de Gema”. Reside atualmente numa casa arrendada.
<b>Entrevista 10</b>	Ex-formando, 59 anos. Empregado num restaurante há um ano. Reside há 2 anos no Centro de Acolhimento da AMI no Porto.

### **ANEXO 3 - DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO**

Eu, Joana Pinho Duarte Bastos, aluna do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, da Faculdade de Economia e da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, responsável pelo estudo provisoriamente intitulado “*Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto*”, desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque, assumo o compromisso de entregar à instituição SAOM – Serviços de Assistência Organizações de Maria um exemplar da tese elaborada, no mais curto espaço de tempo após a conclusão do Mestrado.

A responsável pelo estudo,

---

#### **ANEXO 4 - DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE**

Eu, Joana Pinho Duarte Bastos, aluna do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, da Faculdade de Economia e da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, responsável pelo estudo provisoriamente intitulado “*Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto*”, desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque, comprometo-me a guardar a confidencialidade dos dados dos participantes neste estudo.

A responsável pelo estudo,

---

## **ANEXO 5 - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, Joana Pinho Duarte Bastos, aluna do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, da Faculdade de Economia e da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, estou a desenvolver um estudo sobre “*Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto*”, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque. Com este estudo pretende-se analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os *standards* da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários. A sua participação neste estudo é voluntária e poderá retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

**Título provisório do estudo:** *Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto.*

**Responsável pelo projeto de investigação:** Joana Bastos

**Contacto da responsável:** joanapdbastos@gmail.com

**Orientadora do estudo:** Professora Doutora Cristina Albuquerque, da FPCE da Universidade de Coimbra

-----

Eu, \_\_\_\_\_ fui esclarecido(a) sobre a minha participação no estudo provisoriamente intitulado “*Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto*” e declaro que ficaram claros quais os propósitos do estudo e da minha participação, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Tomei conhecimento da importância de registrar a entrevista e autorizo a gravação em formato áudio dos meus depoimentos para que possam ser submetidos a uma análise de conteúdo com maior rigor.

Declaro que concordo participar voluntariamente neste estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e foi-me dada a oportunidade de esclarecer todas as dúvidas.

Assinatura do/a participante,

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura da responsável pelo estudo,

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 6 - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, Joana Pinho Duarte Bastos, aluna do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, da Faculdade de Economia e da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, estou a desenvolver um estudo sobre “*Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto*”, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque. Com este estudo pretende-se analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os *standards* da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários. A sua participação neste estudo é voluntária e poderá retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

**Título provisório do estudo:** *Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto.*

**Responsável pelo projeto de investigação:** Joana Bastos

**Contacto da responsável:** joanapdbastos@gmail.com

**Orientadora do estudo:** Professora Doutora Cristina Albuquerque, da FPCE da Universidade de Coimbra

-----

Eu, \_\_\_\_\_ fui esclarecido(a) sobre a minha participação no estudo provisoriamente intitulado “*Conceções e práticas inovadoras na intervenção social. Estudo de caso a partir do projeto de inserção social por via da qualificação profissional promovido pela instituição SAOM na cidade do Porto*” e declaro que ficaram claros quais os propósitos do estudo e da minha participação, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Tomei conhecimento da importância de ser observado, segundo um guião definido, o momento formativo do qual sou responsável no plano de formação do projeto em estudo.

Declaro que concordo participar voluntariamente neste estudo e informar o grupo de formandos da realização do momento de observação para efeitos de investigação. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e foi-me dada a oportunidade de esclarecer todas as dúvidas.

Assinatura do/a participante,

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura da responsável pelo estudo,

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## ANEXO 7 - GUIÃO DE ENTREVISTA | DIREÇÃO DA INSTITUIÇÃO SAOM

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e tem como objetivo geral *analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os standards da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.*

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados no referido estudo.

### I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DO/A ENTREVISTADO/A

Código da entrevista: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência profissional em geral: \_\_\_\_\_

Funções que desempenha na instituição: \_\_\_\_\_

Tempo nessa função: \_\_\_\_\_

### II. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO SAOM

1. Qual a figura/personalidade jurídica da instituição?
2. Há quantos anos tem o estatuto de IPSS?
3. Além do estatuto de IPSS, que outros estatutos e certificações tem a instituição?
4. Qual a visão definida para o SAOM?
5. Qual a vossa missão?
6. Qual a estrutura organizacional (órgãos sociais) e que modelo de gestão é adotado?
7. Qual o número de colaboradores remunerados do SAOM?
8. Qual o número de voluntários e a que a cargos estão afetos?

### **III. INTERVENÇÃO DA INSTITUIÇÃO SAOM**

9. Quais as valências / respostas sociais ou projetos da instituição?
10. Qual a população-alvo da organização?
11. Qual a área geográfica de atuação?
12. Quais as fontes de financiamento da organização?
13. Quais as parcerias permanentes da organização?
14. Quais as suas parcerias pontuais?
15. Que vantagens e inconvenientes encontradas no trabalho em parceria?

### **IV. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”**

16. Quem esteve envolvido na conceção do projeto?
17. A conceção do projeto tem inspiração nalgum outro projeto de intervenção social?
18. Que necessidades sociais e territoriais identificaram para implementar o projeto?
19. Em que medida este projeto contribui para a concretização da missão do SAOM?
20. Qual é a relação entre este projeto e as outras valências / respostas sociais ou outros projetos do SAOM?
21. Em que medida o projeto integra princípios de sustentabilidade (dimensão social, económica e ambiental)?
22. Quais as dimensões mais privilegiadas?
23. Qual a articulação entre a Direção do SAOM e a coordenação do projeto quanto às decisões estratégicas e execução operacional do mesmo?
24. Qual a sua opinião quanto aos resultados alcançados pelo projeto?
25. Foi realizada alguma avaliação de desempenho, resultados e impactos do projeto?
26. De que forma e sob que modalidades? (interna, externa, mista)
27. Os resultados das avaliações realizadas foram integrados em fases posteriores do projeto?
28. No caso de não terem existido processos avaliativos, quais são as razões evocadas?
29. Considera que deveriam ser introduzidas melhorias no projeto? Se pudesse, o que redefiniria na estratégia de atuação?
30. Como posiciona o projeto em termos de empreendedorismo, quer em termos de autossustentabilidade quer em termos de emprego criado?
31. A SAOM tem tido contacto com projetos com um modelo de intervenção e resultados semelhantes?

32. De que forma avalia o reconhecimento político e mediático do projeto?
33. Em que medida considera que este projeto possa ser replicado noutros contextos?
34. Em que medida considera que este projeto contribui para a definição das atuais políticas de emprego e inclusão social?
35. Quais são as perspetivas futuras para o desenvolvimento deste projeto?

## ANEXO 8 - GUIÃO DE ENTREVISTA | COORDENAÇÃO DO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e tem como objetivo geral *analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os standards da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.*

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados no referido estudo.

### I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DO/A ENTREVISTADO/A

Código da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência profissional em geral: \_\_\_\_\_

Funções que desempenha na instituição: \_\_\_\_\_

Tempo nessa função: \_\_\_\_\_

### II. CONCEÇÃO DO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

1. Há quanto tempo foi concebido o projeto?
2. Quem esteve envolvido no surgimento da ideia do projeto?
3. A conceção do projeto tem inspiração nalgum outro projeto de intervenção social?
4. Que missão e objetivos definiram para o projeto?
5. Que necessidades sociais, económicas e territoriais identificaram para implementar o projeto?
6. Qual é a relação entre este projeto e as outras valências / respostas sociais ou outros projetos do SAOM?

### **III. IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO**

7. Quais são os recursos humanos diretamente envolvidos neste projeto (remunerados e voluntários)?
8. Quais são os principais destinatários deste projeto?
9. Quais as áreas vocacionais dos cursos que desenvolvem no âmbito do projeto e com que duração?
10. Como é realizada a divulgação do projeto?
11. Quais são os procedimentos utilizados para a sinalização, seleção e integração dos destinatários?
12. Qual a área geográfica de intervenção do projeto?
13. Quais são as suas fontes de financiamento?
14. Quais as parcerias permanentes neste projeto?
15. Quais as suas parcerias pontuais?
16. Que vantagens e inconvenientes tem encontrado no trabalho em parceria?
17. Quem define a estratégia de desenvolvimento do projeto e as modalidades pedagógicas utilizadas?
18. Qual a articulação entre a coordenação do projeto e a Direção do SAOM quanto às decisões estratégicas e execução operacional do mesmo?
19. A que nível estão envolvidos os destinatários do projeto na definição estratégica e operacional do projeto?
20. Que especificidades encontra no modelo de intervenção utilizado neste projeto que não observa em outros projetos?
  - Como é realizada a articulação entre a equipa técnica e formativa do projeto?
  - Como é realizado o acompanhamento aos destinatários ao longo do seu percurso formativo?
  - O modelo de intervenção e qualificação tem sofrido alterações?
  - Que limites identifica nas práticas de intervenção e pedagógicas que aplicam?
21. Em que medida o projeto integra princípios de sustentabilidade (dimensão social, económica e ambiental)?
  - Quais as dimensões mais privilegiadas?

### **IV. AVALIAÇÃO DO PROJETO**

22. Foi realizada alguma avaliação de desempenho, resultados e impactos do projeto?

- De que forma e sob que modalidades? (interna, externa, mista)
  - Os resultados das avaliações realizadas foram integrados em fases posteriores do projeto?
  - No caso de não terem existido processos avaliativos, quais são as razões evocadas?
23. Qual o número de destinatários até agora envolvidos no projeto?
24. Quantos cursos profissionais já foram executados no âmbito do projeto e quais as áreas vocacionais dominantes?
25. Que resultados concretos estão alcançados pelo projeto?
- Ao nível de taxas de absentismo e frequência dos cursos
  - Ao nível de taxas de conclusão dos cursos
  - Ao nível de taxas de empregabilidade dos formandos
  - No que respeita a novas competências (pessoais e profissionais) adquiridas pelos formandos
26. Recebem informações das organizações onde os formandos se integraram profissionalmente após a conclusão dos cursos? E informação deles próprios sobre a (re)integração profissional?
27. Considera que deveriam ser introduzidas melhorias no projeto? Se pudesse, o que redefiniria na estratégia de atuação?
28. Como posiciona o projeto em termos de empreendedorismo, quer em termos de autossustentabilidade quer em termos de emprego criado?
29. Segundo o autor Mulgan (2010), *“a inovação integra a procura de uma nova linguagem de realizações.”* O Projeto “Dar Sentido à Vida” enquadra-se numa afirmação destas?

## V. ESCALA E REPLICAÇÃO DO PROJETO

30. De que forma avalia o reconhecimento político e mediático do projeto?
31. O SAOM tem tido contacto com projetos com um modelo de intervenção e resultados semelhantes? O projeto tem estado presente em iniciativas de partilha de boas práticas de intervenção e qualificação?
32. Em que medida considera que este projeto possa ser replicado noutros contextos?
33. Quais os elementos estruturantes deste projeto que identifica como replicáveis para outros contextos? E que limites identifica para a replicação?
34. Em que medida considera que este projeto contribui para a definição das atuais políticas de emprego e inclusão social?
35. Quais são as perspetivas futuras para o desenvolvimento deste projeto?

## ANEXO 9 - GUIÃO DE ENTREVISTA | EQUIPA TÉCNICA E FORMATIVA DO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e tem como objetivo geral *analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os standards da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.*

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados no referido estudo.

### I. CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DA/O ENTREVISTADA/O

Código da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência profissional em geral: \_\_\_\_\_

### II. CONCEÇÃO E COLABORAÇÃO NO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

1. Que função desempenha no projeto?
2. Há quanto tempo colabora com o projeto?
3. Esteve envolvido na conceção do projeto?
4. Colabora nalgum projeto semelhante?
  - a. Conhece algum projeto semelhante?

### III. IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO

5. Está envolvido na sinalização, seleção e integração dos destinatários no projeto?
6. Qual a articulação entre a equipa técnica e formativa e a coordenação do projeto quanto às decisões estratégicas e execução operacional do projeto?

7. A que nível entende que estão envolvidos os destinatários do projeto na definição estratégica e operacional do projeto?
8. Existem especificidades no modelo de intervenção e de qualificação utilizado neste projeto que não observa em outros projetos?
  - Como é realizada a articulação entre a equipa técnica e formativa do projeto?
  - Como é realizado o acompanhamento aos destinatários ao longo do seu percurso formativo?
  - O modelo de intervenção e qualificação tem sofrido alterações?
  - Que limites identifica nas práticas de intervenção e pedagógicas que aplicam?

#### **IV. AVALIAÇÃO DO PROJETO**

9. Entende que as áreas vocacionais e de qualificação que o projeto desenvolve são as mais adequadas para dar resposta às necessidades de integração socioprofissional dos seus destinatários?
10. Que resultados alcançados tem observado neste projeto?
  - Ao nível da autoestima dos destinatários
  - Ao nível das competências adquiridas pelos destinatários
  - Ao nível da integração socioprofissional
  - Ao nível do acompanhamento durante e após o término do percurso formativo
11. Recebe informação dos próprios formandos sobre a sua (re)integração no mercado de trabalho? E informação das organizações onde os formandos se integraram?
12. Considera que deveriam ser introduzidas melhorias no projeto? Quais?
13. Como posiciona o projeto em termos de empreendedorismo, tanto em termos de autossustentabilidade como em termos de emprego criado?
14. Segundo o autor Mulgan (2010), *“a inovação integra a procura de uma nova linguagem de realizações.”* O Projeto “Dar Sentido à Vida” enquadra-se numa afirmação destas?

#### **V. ESCALA E REPLICAÇÃO DO PROJETO**

15. De que forma avalia o reconhecimento e prémios que o projeto tem adquirido?
16. Em que medida considera que este projeto possa ser replicado noutros contextos?
17. Quais os elementos estruturantes deste projeto que identifica como replicáveis para outros contextos? E que limites identifica para a replicação?
18. Em que medida considera que este projeto contribui para a definição das atuais políticas públicas de emprego e de inclusão social?

## ANEXO 10 - GUIÃO DE ENTREVISTA | DESTINATÁRIOS INTEGRADOS NO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e tem como objetivo geral *analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os standards da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.*

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados no referido estudo.

Código da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

### I. TRAJETÓRIA DE VIDA DA/O ENTREVISTADA/O

1. Gostaria que falasse um pouco sobre si e sobre a sua vida até à entrada no Projeto “Dar Sentido à Vida”:
  - a. Conte um pouco sobre como era em criança, as recordações que tem da sua família e dos seus amigos.
  - b. O que significava a escola para si? Teve que abandonar os estudos? Porquê?
  - c. Que profissão e/ou experiências de trabalho teve até integrar o curso do Projeto “Dar Sentido à Vida”?
  - d. Como foram para si as situações de desemprego? Quanto tempo esteve desempregado/a? O que aconteceu para ficar desempregado/a?
  - e. De que forma o trabalho é importante para si?

### II. PARTICIPAÇÃO NO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

2. Como teve conhecimento dos cursos do projeto do SAOM?
3. Que curso está a frequentar? Que habilitações literárias tinha quando entrou? É uma área profissional que desejava aprender?

4. Que apoios sociais beneficiava antes de integrar o curso? Que apoios sociais beneficia agora?
5. O que mudou na sua vida desde que iniciou o curso?
6. Qual a sua opinião sobre como a formação e os apoios durante a mesma são desenvolvidos?
7. Já alguma vez tinha tido uma experiência formativa destas? Qual foi o momento mais importante para si durante o curso?
8. Sente-se envolvido no desenvolvimento e resultados do Projeto “Dar Sentido à Vida”?
9. O que não mudava e o que gostava que fosse diferente no Projeto “Dar Sentido à Vida”?

### **III. PERSPETIVAS DE FUTURO**

10. O que desejaria que acontecesse no final do curso?
11. Quais são os seus planos em relação ao trabalho e para a sua vida pessoal?

### **IV. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA**

12. Sexo: F\_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_
13. Em que ano nasceu?
14. Fale-me um pouco da sua situação familiar atualmente.
15. E como é a sua situação residencial?
16. Há quanto tempo se encontra nesta situação? Foi sempre essa a sua situação residencial?
17. Gostaria de acrescentar algo ao que foi falado aqui?

## ANEXO 11 - GUIÃO DE ENTREVISTA | DESTINATÁRIOS QUE TERMINARAM O PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA” HÁ MAIS DE 6 MESES

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e tem como objetivo geral *analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os standards da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.*

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados no referido estudo.

Código da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

### I. TRAJETÓRIA DE VIDA DA/O ENTREVISTADA/O

1. Gostaria que falasse um pouco sobre si e sobre a sua vida até à entrada no Projeto “Dar Sentido à Vida”:
  - a. Conte um pouco sobre como era em criança, as recordações que tem da sua família e dos seus amigos.
  - b. O que significava a escola para si? Teve que abandonar os estudos? Porquê?
  - c. Que profissão e/ou experiências de trabalho teve até integrar o curso do Projeto “Dar Sentido à Vida”?
  - d. Como foram para si as situações de desemprego? Quanto tempo esteve desempregado/a? O que aconteceu para ficar desempregado/a?
  - e. De que forma o trabalho é importante para si?

### II. PARTICIPAÇÃO NO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

2. Qual era o seu nível de escolaridade quando iniciou o curso do Projeto “Dar Sentido à Vida”?
3. Que curso frequentou? Era uma área profissional que desejava aprender?
4. Como teve conhecimento dos cursos do projeto do SAOM?

5. Que apoios sociais beneficiava antes de integrar o curso?
6. Qual a sua opinião sobre como a formação e os apoios durante a mesma foram desenvolvidos?
7. Já alguma vez tinha tido uma experiência formativa como no SAOM? Qual foi o momento mais importante para si durante o curso?
8. Sentiu-se envolvido no desenvolvimento e resultados do Projeto “Dar Sentido à Vida”?
9. O que não mudava e o que gostava que fosse diferente no Projeto “Dar Sentido à Vida”?

### **III. SITUAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL ATUAL E PERSPETIVAS DE FUTURO**

10. O que mudou na sua vida desde que terminou o curso no SAOM?
11. Que competências foram adquiridas?
12. Está ou esteve integrado no mercado de trabalho depois de terminar o curso?
  - a. Tempo e locais
  - b. Área de trabalho
  - c. Tipo de contrato
13. Sentiu dificuldades de integração no mercado de trabalho? O projeto ajudou a ultrapassar essas dificuldades?
14. Beneficia de algum apoio social agora? Qual a sua fonte de rendimento?
15. O Projeto “Dar Sentido à Vida” foi um contributo importante para as mudanças que ocorreram?
  - 15.1. Em que domínios?
  - 15.2. Sente-se reconhecido pelos outros? O projeto foi importante nesse domínio?
16. Quais são os seus planos em relação ao trabalho e para a sua vida pessoal?

### **IV. CARACTERIZAÇÃO SOCIOCULTURAL**

17. Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_
18. Em que ano nasceu?
19. Fale-me um pouco da sua situação familiar atualmente.
20. E como é a sua situação residencial?
21. Há quanto tempo se encontra nesta situação? Foi sempre essa a sua situação residencial?
22. Gostaria de acrescentar algo ao que foi falado aqui?

## ANEXO 12 – GUIÃO DE OBSERVAÇÃO DIRETA JUNTO DE MOMENTOS FORMATIVOS E SERVIÇOS EXTERNOS DE CATERING E RESTAURAÇÃO DO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA”

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo e tem como objetivo geral *analisar as práticas de intervenção do SAOM no domínio da inserção social pela qualificação e trabalho tendo como referência os standards da inovação social e os pontos de vista de promotores e destinatários.*

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados no referido estudo.

### GRELHA DE OBSERVAÇÃO

DIMENSÕES	INDICADORES	DESCRITORES	NOTAS DE OBSERVAÇÃO
<b>CONTEXTO DA OBSERVAÇÃO</b>	Data		
	Local		
	Tipo de momento formativo	(aula sociocultural; aula prática; eventos externos)	
	Duração		
	Caracterização do espaço	(sala de aula; outro local do SAOM; local externo ao SAOM)	
<b>CARACTERIZAÇÃO DOS INTERVENIENTES</b>	Número de formadores		
	Número de formandos		
	Número de clientes		
	Sexo e faixa etária dos formadores		

	Sexo e faixa etária dos formandos		
	Sexo e faixa etária dos clientes		
<b>RELACIONAMENTO ENTRE FORMADORES E FORMANDOS</b>	Relacionamento ativo	Colocação de questões	
		Realização de sugestões	
		Apresentação de opiniões	
	Relacionamento passivo	Resposta unicamente a questões colocadas	
		Postura de resistência a dinâmicas de participação	
	Modelo pedagógico utilizado	Método expositivo	
		Método interrogativo	
		Método demonstrativo	
		Método ativo	
	Avaliação pedagógica	Recursos didáticos (convencionais; audiovisuais; multimédia; outros)	
		Avaliação contínua	
		Avaliação formativa	
		Avaliação sumativa	
	Instrumentos de avaliação (grelha de observação; testes; outros)		
<b>RELACIONAMENTO ENTRE FORMANDOS</b>	Tipos de comunicação	Assertiva; passiva; manipuladora; agressiva	
	Liderança	Visibilidade das lideranças	
	Relacionamento individualista	Visibilidade de indivíduos solitários	
		Realização de atividades preferencialmente sozinhos	
	Relacionamento colaborativo	Visibilidade das interações em grupo	
Realização de atividades em equipa / em grupo			

<b>RELACIONAMENTO ENTRE FORMANDOS E CLIENTES (em caso de eventos externos)</b>	Liderança	Visibilidade de líderes no grupo prestador do serviço	
	Tipo de comunicação	Assertiva; passiva; agressiva; manipuladora	
	Orientação pedagógica	Verificação de erros e melhorias; postura perante erros e melhorias; partilha de informações entre colegas	
<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>	Conteúdos apresentados	Socioculturais; técnicos; práticas profissionais concretas	
	Postura dos formandos face às atividades	Motivação; entusiasmo; receio; partilha de emoções; correção de erros e apresentação de melhorias.	
	Resultados finais	Tipo de processo; tipo de produto; tipo de serviço	

## ANEXO 13 - GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDOS DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

### QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO 1: VISÃO DO PROJETO

Dimensão	Categoria	Subcategorias	Excertos
Percepção do problema social a solucionar	Desenvolvimento da ideia	Resposta a necessidades territoriais identificadas	<p>- “Nós olhávamos à nossa volta e víamos que havia aqui um público que não tinha respostas, desempregados, sem formação, com baixas qualificações e...foi por aí! E desempregados, mas também não se podiam empregar, era um círculo vicioso, não é? Porque não tinham habilitações. E não saiam da rua, porque não tinham emprego. Isto era aqui um ciclo vicioso! E vamos começar então a integrá-los, a dar-lhes a formação, vamos, vamos...trabalhá-los, a sua autoestima, ajudá-los a criar um projeto de vida, vamos integrá-los no mercado de trabalho.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos, sexo feminino).</p> <p>- “Não existia aqui uma Carta Social. Íamos falando com as pessoas e percebendo que essas pessoas queriam muito trabalhar. Estávamos em 2005, não havia uma crise instalada, mas a situação do desemprego já era uma situação complicada. E apercebemo-nos rapidamente, num diagnóstico de conversar com as pessoas, que elas tinham todas muito poucas qualificações e ainda estávamos antes das Novas Oportunidades, havia só centros RVCC e não as Novas Oportunidades, tinham maioritariamente a 4.ª classe e maioritariamente também eram pessoas com profissões muito pouco definidas, fizeram umas limpezas, umas vigilâncias...coisas pouco definidas. E isso apercebemo-nos das pessoas que estavam aqui. Também é importante referir aqui que surge esta ideia de fato de haver aqui, de completar o vazio como resposta a uma necessidade, mas entretanto há aqui uma coincidência: a abertura de uma candidatura ao PROGRIDE, medida 2, que entretanto vimos como uma porta para concretizar isto, porque isto não eram atividades que pudessem entrar em protocolo de Segurança Social e portanto havia esta medida 2 que dava para um grande leque de projetos, mas que também dava para este.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p>

		<p>Fontes de inspiração próprias e associadas ao ideário humanista que existe desde a fundação do SAOM</p>	<p>- <i>“Este projeto foi evoluindo. E tem muito a filosofia do nosso fundador, o Dr. Rebelo de Carvalho. Portanto, ele era um homem humanista, muito sensível à questão dos sem-abrigo e das pessoas que viviam na ruas e das pessoas que tinham problemas com dependências. E nós candidatamo-nos na altura a um programa em que havia a formação, porque ele tinha muita a ideia de que era preciso munir as pessoas de competências para elas transformarem a sua própria vida. E nós começamos a criar um projeto muito virado para a construção civil, eletricitas, canalizadores...e a ideia era até depois a parte da formação seria muito na casa dos idosos. Depois começamos a ver que isto poderia ter problemas, que não era fácil...os idosos viviam em casas muito velhas, que também não eram deles, eram de senhorios...e as implicações que isto tinha. E de repente, falamos com a atual coordenadora, que virou isto tudo e disse: “não, há aqui um mercado muito próprio que é tudo o que sejam empregados de cozinha é deficitário, na altura. Tudo o que seja mesa e bar também...tendo em conta o contexto, uma zona histórica e aqui a empregabilidade seria mais fácil. E mudamos o projeto. Mas o projeto nasceu assim...havia aqui na casa essa vontade e depois com outros saberes, com pessoas com outras abordagens, ele foi-se construindo.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p>- <i>“A nossa ideia foi: há uma decisão que a Direção em 2005 toma que é a decisão de extinguir com a valência da infância e da juventude. Esta casa na sua fundação tinha um ATL e um infantário, o que não terá sido sempre assim nestes 39 anos de existência, mas tinha a valência infância e juventude e nos últimos anos havia um infantário e ATL. Quando em 2005 a X assume a presidência da casa, apercebeu-se que havia muito poucas crianças e isto eram valências protocoladas com a Segurança Social e não se tinha nem de longe nem de perto os números mínimos de crianças que eram necessárias para que houvesse esse protocolo. Portanto decidiu desistir destas atividades e criou-se um vazio na casa. E isto era uma casa com uma missão social desde a sua origem, que tinha todo o departamento dos idosos, do apoio domiciliário e centro de dia, mas de repente há um vazio que surge. E não fazia sentido uma instituição central aqui na zona histórica não ter um fim social. E portanto, a casa ficou disponível, quer em termos físicos quer em termos de disponibilidade de quem cá trabalhava e a pergunta foi: se não vamos agora apoiar crianças, então que outra realidade social da zona histórica vamos nós tentar corresponder? E portanto o projeto não surge porque estamos a identificar aquele problema, mas sim: agora que temos</i></p>
--	--	--	---

			<i>tempo, espaço e disponibilidade vamos ver o que é que à nossa volta que precisemos de ajudar e foi assim que surgiu o projeto.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i>
		Missão e objetivos integrados na missão institucional e dirigidos para o apoio e capacitação de pessoas em grave situação de exclusão	<p>- <i>“Se formos ao espírito e à filosofia do nosso sócio fundador, sua filosofia de vida, é de facto o projeto de excelência para cumprir a nossa missão que é de alguma forma transformar a vida das pessoas. É torná-las ativas, ajudá-las a construir um projeto de vida e torná-las cidadãos plenos de direitos e de deveres. Este projeto é de todos o mais, o que cumpre melhor a missão do SAOM. Nos outros trabalhamos para prestar excelentes serviços, mas são serviços para cuidar. E este não, é para pessoas que queiram transformar as próprias vidas.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p>- <i>“No fundo, o que se constatava era a existência de adultos em situação de muita pobreza, de exclusão social e na altura, agora mudou um bocadinho, mas aqui a zona histórica ainda estava marcada pela presença de toxicodependência de rua, mas também haviam utentes que vinham cá almoçar e alguns diziam: “queremos outra vida. Isto já não serve para nós!” E esse era o grande objetivo: ajudar pessoas a ter uma nova vida, partindo do princípio que o queriam fazer. (...) E portanto o grande objetivo foi: aumentar níveis de qualificação académica, níveis de habilitação profissional e dotar a pessoa de uma capacitação pessoal e social. Foi esse o grande objetivo.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p>

## QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO 2: ATRIBUTOS DOS PROMOTORES

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Excertos</b>
Especificidades profissionais e relacionais	Experiência profissional e funções no projeto	Perfil profissional diversificado e experiente	- <i>“Sou licenciada em História e trabalho como professora e formadora no ensino regular e profissional há 32 anos. Eu estou ligada ao SAOM desde 2005. Liguei-me à instituição para a conceção deste projeto e comecei a coordená-lo em 2006. Num organigrama da instituição o meu cargo é coordenadora da formação. E agora também sou coordenadora dos serviços de catering e restauração. (...) Os recursos humanos que estão afetos a este projeto sou eu, que no início só era remunerada porque era formadora, portanto fazia gratuitamente o meu trabalho de coordenação. Era uma das formadoras dos primeiros</i>

		<p><i>EFA's. Uma assistente social, que era uma obrigação do PROGRIDE. E um psicólogo a meio tempo, que ainda hoje está aqui. E depois todo um conjunto de formadores que eram os necessários para que se executasse todo um percurso EFA. Hoje em dia isto mantém-se praticamente, agora a casa desde 2010 tem uma pequena remuneração comigo como coordenadora e já não dou formação, a não ser nos cursos de outro nível, nos chamados nível 2 e que são os cursos de Pastelaria. A assistente social vamos tendo, como não temos agora financiamento para isso, temos tido estagiárias, vamos andando. A equipa de formadores manteve-se estável e a mesma desde 2006 até 2011. Neste momento trabalhamos em parceria com o IEFP. O que nós fazemos é identificar o curso que queremos abrir e eles financiam-no. Na primeira vez que começamos a trabalhar ainda foi possível selecionarmos todos os formadores, mas atualmente não é e só selecionamos os formadores da componente tecnológica. De resto são eles que nos indicam para aqui os formadores da componente base. Estão 14,15 pessoas envolvidas no projeto, consoante os cursos.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “Trabalho na área da psicologia há 16 anos. Eu faço parte da equipa inicial e fui sempre desempenhando este tipo de funções ao nível da psicologia: do atendimento, do apoio psicológico e da seleção dos formandos. Claro que ao longo do tempo fui-me envolvendo noutras coisas relacionadas com a organização da instituição e do projeto, mas o meu core aqui é como psicólogo: atendimento, alguns momentos formativos específicos que tenha a ver com o desenvolvimento de competências pessoais e sociais. Estou sempre muito ligado à minha missão aqui e depois na seleção e recrutamento dos formandos que depois irão integrar a formação.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Eu trabalho na restauração desde os meus 14 anos. Dou formação desde os meus 21 anos. Para mim é importante dizer que a minha profissão é como Chefe de Mesa, porque na verdade eu sinto que tenho de estar no ativo, porque a área da restauração é uma área que tem tido uma evolução enorme e se nós estivermos muito longe do público e longe dos tachos e das panelas, perdemos o comboio muito rapidamente.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p> <p><i>Existência de uma figura de</i> - <i>“Embora eu tenha noção de que pela minha maneira de ser, etc. eu sou um catalisador disso, também tenho de dizer assim “Se eu desaparecer, isto continua. Com características</i></p>
--	--	--

		<p>liderança e catalisadora</p>	<p><i>diferentes, porque as pessoas são diferentes. Mas gerou-se aqui uma dinâmica e de divisão de tarefas que consegue levar isto para a frente, porque as pessoas estão muito envolvidas nisto. E acho que é uma especificidade aqui.</i>” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p> <p>- <i>“A [coordenadora] sempre procurou o cada vez melhor. A minha opinião é de que foi o suficiente e sempre a evoluir. Eu estava motivado. Mas a maior motivação havia por parte da equipa técnica e nomeadamente por parte da coordenadora. Ela era a âncora, a máxima motivadora de tudo. Ela fazia com que as coisas acontecessem. O apoio dos formadores e técnicos também era muito importante, mas a coordenadora era a força motriz.”</i> (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- <i>“Os formadores são todos muito bons. São pessoas humanas, profissionais, mas o SAOM e todos os formandos devem muito à [coordenadora]. É uma grande senhora! Eu acho que sem a [coordenadora] o SAOM não conseguia dar a formação. Acho que ela é uma pessoa que entregou-se de coração e alma a isto. E não é fácil. Deixar um pouco a sua vida social e familiar para dedicar-se a esta causa é preciso ter muito amor e muito sacrifício. E a [coordenadora] tem. Ela faz a diferença. É ela que arranja os serviços, comunica com as pessoas, estabelece o diálogo e a iniciativa. Tive dois ou três problemas durante o curso. Não só eu, como outras pessoas. Mas eu falo em mim e ela na hora H resolveu-me os problemas. Está no momento em que a gente precisa, tanto puxa as orelhas como dá amor. (...) Nunca tinha visto nada assim noutros cursos de formação que fiz, nem na vida profissional conheci alguém com tanta força, dinamismo e entrega.</i> (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</p>
		<p>Existência de complementariedades funcionais</p>	<p>- <i>“A relação entre a Direção e a coordenação é muito estreita, é muito estreita. É evidente que há ali uma força criativa muito grande nas pessoas que o lideram, mas há muita cumplicidade nas tomadas de decisão.”</i> (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- <i>“Neste momento há um pensamento, às vezes com a parte dura do projeto, com o X, a X, com o X, mas normalmente há aqui um pensamento meu com o [psicólogo], que depois quando eu quero evoluir para qualquer coisa diferente falo com a [Presidente da Direção]. Eu tenho uma autonomia bastante grande para tomar certas decisões, mas se de</i></p>

			<p><i>repente...Eu não tive que falar com a [Presidente da Direção] para termos uma parceria com o “Mundo a Sorrir”, não estou limitada assim, mas de repente vamos candidatar-nos aqui ou acolá falo com ela. De resto, o pensamento disto é entre mim e o [psicólogo]. Mas tenho na Direção um apoio forte às decisões estratégicas e operacionais. Mas isto não é constante, estamos a ter esta entrevista com quase 9 anos de projeto. Isto não foi sempre assim, porque inicialmente os resultados “ai que bonitos, mas as pessoas eram estranhas”. Começamos a causar mais admiração quando começamos a dar um rumo diferente à forma de gerir isto pedagogicamente, quando começamos a fazer catering fora.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “Isto é um projeto que a grande cabeça é a coordenadora. Ela delega muitas responsabilidades. Todas as responsabilidades na área técnica de serviço de mesa e bar, inicialmente eram muito comigo. Creio que também tenho aqui a minha unha na conceção destes cursos. Entretanto a coordenadora, como pessoa inteligente que é, também domina hoje em dia esta parte do serviço de mesa e de bar. Mas acho que numa fase inicial fui importante para o projeto. Não na fase de candidaturas, planificação dos cursos, mas na sua execução. Só a parte mais técnica.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p> <p><i>- “Cada um tem as suas funções, mas é um coletivo nas decisões estratégicas e operacionais. Ouvimo-nos todos uns aos outros, até porque a decisão terá impacto em várias dimensões. E é interessante ouvir todas as dimensões em que a nossa ação vai impactar.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p>
	Dinâmicas relacionais e de acompanhamento	Alterações nas dinâmicas do trabalho em equipa	<p><i>- “Durante muitos anos, e até começarmos a parceria com o IEFP, nós tínhamos reuniões semanais e neste momento isso quase não acontece, porque os formadores do IEFP têm cargas horárias muito variadas e complicadas para marcar reuniões, mas pensávamos muito. Tínhamos aqui algumas pessoas muito críticas.” (E02, Coordenadora, 54 anos).</i></p> <p><i>- “Existe um conjunto de pessoas que têm uma relação mais próxima que são as pessoas da área tecnológica, que são escolhidas por nós e que também estão desde o início conosco. E depois os outros formadores que por força da medida, que são do IEFP e que estão divididos por não sei quantas instituições raramente têm tempo para pensar alguma</i></p>

			<p><i>coisa. E isso torna mais difícil estes processos. Mas entre este grupo que já vem do passado há uma relação fácil.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Acho que noutras alturas tínhamos mais tempo, existiam mais reuniões, definíamos as coisas mais ao pormenor. Nos dias de hoje isso não acontece e pode existir aqui dois motivos: aquele que eu acho que é o motivo principal prende-se com o facto de nós ao final de 7, 8 anos já nos conhecemos todos uns aos outros e já não temos a necessidade de fazer tantas reuniões. Mantemos essas reuniões, muitas vezes ao telefone, não são reuniões presenciais, mas acontecem com regularidade. Quanto à importância da mesma acho que são extremamente importantes, pois se não houver aqui uma boa ligação, interface entre estes colaboradores juntamente com a coordenação, o projeto deixa de fazer qualquer tipo de sentido.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
		<p>Forte implicação da equipa nuclear com a missão e objetivos do projeto</p>	<p><i>- “O projeto chama-se “Dar Sentido à Vida”, pois o grande objetivo era dar sentido à vida dos nossos utentes. A verdade é que, apercebi-me disso por mim e por todas as pessoas que passaram ou passam e por todos os técnicos, exceção talvez feita às assistentes sociais, e formadores, isto também deu sentido à vida nas pessoas que trabalham neste projeto. Porque isto se tornou muito absorvente, muito catalisador. Nós rapidamente começamos a sentir que tínhamos uma capacidade de mudar positivamente a vida das pessoas. Não sei se é um devaneio de pequeno Deus que nos faz sentir assim alguma coisa de especial. A dinâmica que se gera é muito absorvente para as pessoas, para os participantes nesta equipa, nomeadamente eu, o psicólogo, os formadores da componente tecnológica, da componente sociocultural. Sempre à parte disso ficaram as assistentes sociais do projeto.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “Pegar em sem-abrigo, que normalmente é gente que tem a vida estampada na cara, uma falta de dentes brutal, hábitos de vida complicados, hábitos de relações difíceis com os outros e muitas vezes com dificuldades de higiene e pô-los como empregados de mesa, só por si parece um paradoxo. É paradoxal. Se me dissesse que isso era possível em 2004 teria dificuldade em acreditar. Não seria uma coisa fácil assim, mas foi uma coisa em que fomos acreditando”. (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “O núcleo duro, as pessoas que foram escolhidas pela casa, aquelas pessoas que a casa</i></p>

			<p><i>olhou e identificou que têm qualidades para trabalharem aqui, esses têm que ter sempre disponibilidade, porque isto é um projeto muito mais para além do recibo verde, isto é projeto que temos de acreditar, que temos que sentir. E sentimos que realmente essas reuniões são importantes e daí a razão de muitas vezes elas serem feitas ao telefone. O fato de ter entrado aqui um IEFP que delega e envia os formadores tenham eles qualidade ou não para trabalhar num projeto como este, acho que prejudicou e muito esta parte de funcionar como equipa e há aqui algumas brechas, que em relação a anos anterior não acontecia.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
		<p>Forte consciência e envolvimento com as necessidades dos destinatários</p>	<p>- <i>“Acho que o nível de acompanhamento não sofreu alterações. O facto de haver muitos serviços, tornou a proximidade nossa com eles muito maior. Acho que isso mudou, o acompanhamento não é tão formal, não acontece só em gabinete, porque privamos muito uns com os outros e conhecemo-nos melhor e observamos coisas em momentos em que as pessoas não estão a pensar que estão a ser observadas. Estamos muito perto uns dos outros, eu consigo perceber tristezas e condicionantes que partilho imediatamente com o [psicólogo], e acho que isso tem contribuído para aumentar também a perspicácia da intervenção. Antigamente a chamada para a consulta com o [psicólogo] era aleatória e agora como muitas vezes temos uma perceção mais concreta do que se passa com determinado formando, esse acompanhamento psicológico dirige-se e intensifica-se mais rapidamente para ele. Percebemos as alterações no sorriso, almoçamos com eles aqui na cantina, fazemos os eventos com eles, limpamos o chão com eles e, nesses momentos nas pessoas acabam por vir outras coisas ao de cima.” (E02, Coordenadora, 54 anos).</i></p> <p>- <i>“Depois acho que há uma sensibilidade de toda a estrutura, desde a Direção e por aí abaixo em toda a organização, para perceber que nós estamos a lidar com públicos especialmente vulneráveis e com características muito específicas. E que para estas características muito específicas não chega ter uma medida tabelada, designada que dá para todos. (...) E há todo um conjunto de coisas que nós conseguimos oferecer a esta população especialmente, porque somos uma entidade que começamos a pensar isto de uma forma diferente. Uma outra entidade formadora até pode perceber que há pessoas com necessidades, como fome, mas não lhes consegue porventura suprir isso e nós temos essa capacidade. Em termos de metodologia é tudo direcionado para este tipo de</i></p>

			<p><i>população. Em termos de modelo, sim, está afunilado para uma população específica e não vejo isto em mais lado nenhum. É toda uma equipa psicossocial, que não sou só eu, também passa pela coordenadora, assistente social. Num EFA normal só existe um mediador que tem 6, 7 horas e que grande parte do tempo é dedicado a fazer mapas e a enviar mapas de pagamento, controlar as faltas, etc. Nós aqui também temos de fazer isso, mas fazemos outras coisas suplementares.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Este projeto por si só é diferente, tal como eu disse. Pelo acompanhamento, pela forma como realmente os formandos se sentem protegidos. E isto não acontece nos outros. Para lhe dar um exemplo, este projeto tem alturas do ano em que funciona 7 dias por semana, muitas vezes eles estão aqui aos sábados, aos domingos e nos feriados. Nós sentimos quais são as necessidades deles, por que razão chega a altura do Natal e se sentem mais tristes, porque estão separados dos filhos, porque estão condicionados em termos de carteira, por exemplo para adquirir compras ou uma prenda ou às vezes um pequeno gesto para pessoas que sentem que no decorrer daquele ano foram importantes para eles. E isto não acontece noutros projetos. E por isso esta articulação acho que completa exatamente aquilo que eu tinha dito anteriormente desta entreaajuda que existe entre a coordenação e a equipa pedagógica.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
		<p>Abertura limitada para o envolvimento dos destinatários em decisões estratégicas</p>	<p><i>- “Nós ouvimo-los muito. E tentamos perceber e mudar aqui umas coisas e acolá quando percebemos que são melhores porque os ouvimos. Mas não há esse empoderamento dos formandos. Temos momentos específicos para ouvi-los, através de uma sessão, uma dinâmica de grupo que é feita todas as semanas pelo psicólogo, e também usamos a escuta ativa. Há aqui um envolvimento, mas nunca lhe é posto nesses termos: vocês têm aqui um papel decisório. Que cursos vão abrir? Não. Há aqui decisões que não são deles. E muitas vezes eles não gostam de ter esse papel. A certa altura ainda tentei e insisti com eles para que fossem eles a decidir as equipas de trabalho, as brigadas para os eventos, as grandes aulas práticas, com base no princípio que todos tenham mais ou menos o mesmo número e modalidades de serviços ao longo da formação. E eu tenho um mapa que controla isso. Mas essas decisões já quase que derem pancada.” (E02, Coordenadora, 54 anos).</i></p>

			<p>- “Os destinatários estão envolvidos numa parte executiva. Não há projeto sem eles. A definição da linha estratégica e da linha orientadora não, eles nem sempre estão tão envolvidos. Mesmo com todo o apoio que lhes é dado, eles têm outro tipo de preocupações na cabeça e nesta noção de estratégia é preciso ter algum distanciamento. Que a estratégia é partilhada com eles, com certeza. Que sabem onde estão e que sabem para onde vamos com eles, com certeza. E participam nisto. De tal forma, que sem eles não era possível nós estarmos a fazer isto. E são muitas vezes o motivo das alterações que fazemos ao projeto e quase sempre eles devem ser o motivo. Na realidade isto existe não é para mais nada, é para eles. Tudo o que nós pensamos deve partir de uma necessidade que nós encontramos junto deles” (E03, Psicólogo, 41 anos).</p> <p>- “Eles são ouvidos, mas por vezes eles falam demasiado com o coração. Aliás, provavelmente no percurso de vida deles isto aconteceu bastante vezes, o que lhes trouxe algumas derrotas, porque pensam demasiado com o coração e pouco com a razão. A coordenação do curso ouve-os, evidentemente, embora por vezes aquilo que transmite e as indicações que dá não são aquelas que eles gostam de ouvir, mas é a tal disciplina, as tais regras que eles nunca tiveram durante algum tempo e que eles precisam e esta casa pauta-se pelo rigor, principalmente nas regras.” (E04, Formador, 39 anos).</p>
--	--	--	--

### QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO 3: ATRIBUTOS DOS DESTINATÁRIOS

Dimensões	Categorias	Subcategorias	Excertos
Condições sociais de existência	Trajectoria de vida e acontecimentos significativos	Trajectorias familiares estruturadas	<p>- “Fui uma criança feliz. Eramos 5 irmãos. A minha mãe teve 5 filhos em 3 anos, portanto tive trigêmeos irmãos. Tivemos uma infância feliz no Porto e recordo muito as férias na aldeia da minha mãe.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- “Tive uma infância agradável, com um ambiente familiar muito bom, sempre muito acompanhada pelos meus pais. Sou filha única.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p>

			- <i>“Fui uma criança feliz. Tive uns grandes pais e fui filho único. Tive uma criação muito boa.”</i> (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).
		Trajетórias familiares desestruturadas	- <i>“Vivi toda a minha infância e tempo adulto apenas com a minha mãe. O meu pai foi um pai ausente. Tive irmãos, mas pouco contato tive com eles. Talvez devido a isto tudo fui um bocado rebelde.”</i> (E05, Formanda, 49 anos).  - <i>“Eu não fui criado pelos meus pais. Eu em criança fui criado pela minha avó paterna e minha tia.”</i> (E06, Formando, 30 anos).  - <i>“A minha infância foi um tanto ou quanto triste, porque os meus pais separam-se quando eu tinha 8 anos.”</i> (E07, Formando, 43 anos).
		Experiências escolares positivas	- <i>“Na escola era uma criança aplicada, gostava. Era uma criança caseira. (...) Cresci em Lisboa, na margem sul. Era numa zona agradável, sem grandes perigos e os meus amigos eram sobretudo da vizinhança. (...) No geral tive uma infância agradável, feliz e na escola tive aproveitamento bom até ao secundário. Aí já comecei a ter conhecimentos de outras coisas e perdi-me um pouco, mas nem por isso reprovei até ao 12.º ano, porque também gosto de estudar, ter conhecimentos.”</i> (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).
		Experiências escolares negativas e/ou de abandono	<i>“ Fiz muita asneira, perdi muito tempo na escola, porque reprovei 3 anos seguidos. Até ser expulsa (...) Não foi por falta de capacidade, mas mesmo por rebeldia e estupidez da adolescência.”</i> (E05, Formanda, 49 anos).  - <i>“Acompanhei toda a separação e isso teve influência nos meus estudos, porque o meu pai era aqui do norte e a minha mãe do sul e eu andava para cima e para baixo e não acompanhava os estudos direito. Acabei por ficar com o meu pai e terminar a 6.º ano em Alijó. Aos 16 anos deixo os estudos e decidi ir para Cascais.”</i> (E07, Formando, 43 anos).  - <i>“Da escola não gostava muito, só gostava por causa do desporto e disciplinas como línguas, educação visual e metalomecânica. Sempre adorei desporto. Eu faltava às aulas para fazer desporto.”</i> (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).

			<p>- “Mas cedo tive de abandonar a escola, porque a vida era difícil e aos 11 anos decidi ir trabalhar. Tudo era mais difícil que agora.” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</p>
		Existência de comportamentos de risco e de adição na juventude e na transição para a idade adulta	<p>- “Aos 19 anos experimentei as drogas duras e a partir daí a minha vida foi um caos. Dos 19 até aos 28 anos a minha vida foi sempre a cair, sempre a cair...” (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- “Nos finais dos anos 80, com mais de 20 anos, começo a consumir drogas mais pesadas.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- “Mas nessa altura eu já estava com o meu namoro, que depois foi meu marido, comecei a ir a discotecas e a ter outros convívios. Foi aí que desequilibrei um pouco e conheci o haxixe e as coisas começaram a ir por outros caminhos. Ainda tentei conciliar os estudos, mas depois entrei no mundo da heroína e aí começo a falhar nos estudos, apesar de turismo ser o curso que eu queria. Entretanto, casei, tive um filho e abandono os estudos completamente.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p>
	Transições para o trabalho	Trajetórias profissionais diversificadas	<p>- “Comecei a trabalhar aos 17 anos para ajudar a minha mãe que tinha problemas de saúde. Dávamos alojamento e cuidávamos das roupas de estudantes universitários. Por intermédio de um estudante que depois de formado foi fazer a abertura do Hotel Sheraton no Porto nos anos 80, propuseram-me ir para a Lavandaria. Como falava algumas coisas de inglês e como era a mais novinha acharam por bem pôr-me no serviço dos clientes, portanto que era a recolha e o tratamento da roupa dos clientes que estavam hospedados no hotel. Estive lá um ano. Entretanto, houve um concurso para controladora de caixa de restaurante e eu concorri, porque ganhava mais e tinha de ajudar a minha mãe. Passei no concurso e fui para essa função. Adorei esses tempos, foi uma época fantástica e conheci nessa equipa o pai da minha filha. Depois passei a ter responsabilidades no acolhimento aos clientes do restaurante por mais de 1 ano, mas não era chefe de mesa. (...) Tive também funções na contabilidade e apoio à Direção. Foram 14 anos a trabalhar naquele hotel. (...) Depois tive outras profissões como administrativa, operadora de telemarketing, até ter optado por ficar a tomar conta da minha mãe que ficou muito doente.” (E05, Formanda, 49 anos).</p> <p>- “A primeira profissão que tive foi ajudante de carpinteiro e estava quase a fazer 16 anos.</p>

			<p><i>Trabalhei cerca de um ano como ajudante de carpinteiro e depois fui para pintor de construção civil. E foi essa a profissão que eu tive praticamente até chegar ao SAOM.</i>” (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- <i>“Trabalhei sempre na panificação e na restauração. Na área da cozinha, sempre.”</i> (E07, Formando, 43 anos).</p> <p>- <i>“Começo a trabalhar com 14 anos como pacote numa agência de automóveis. (...) Trabalhei em tanta coisa, no Algarve, como vendedor em Lisboa, estive também na tropa. Trabalhei muito como extra de hotéis.”</i> (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- <i>“Depois surge uma oportunidade de emprego em Inglaterra, estava eu na altura a separar-me do meu marido. Era para trabalhar num café perto de Londres e achei que era uma boa oportunidade. Ia para fora falar inglês, é tudo o que eu gosto. Achei que era uma aragem para a minha vida e aceitei e foi bom. O meu filho ficou com os meus pais. Trabalhava de segunda a sábado, foi muito bom. Deixei de consumir. Tinha uma vida boa.”</i> (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p>
		Influência negativa dos comportamentos aditivos no percurso de trabalho	<p>- <i>“Durante alguns consegui conjugar as coisas. Consegui trabalhar e ter dinheiro para sustentar o meu vício, mas envolvi-me tanto nas drogas que fiquei sem emprego, sem namorada, fiquei praticamente sozinho. E com 26, 27 anos fiquei a viver na rua.”</i> (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- <i>“Em Inglaterra estive 5 anos e também trabalhei na restauração, num restaurante italiano, mas devido ao divórcio, enterrei-me na droga e voltei para Portugal para fazer uma desintoxicação durante 4 anos.”</i> (E07, Formando, 43 anos).</p> <p>- <i>“As coisas foram indo bem, mas realmente as drogas não deixam a pessoa ter uma visão real, nem lúcida, é completamente à parte e tudo isso depois tem repercussões em tudo: família, faltava ao trabalho. (...) O escritório fechou e depois fui para rececionista numa clínica dentista, gostava imenso do trabalho, porque contactava com pessoas, o ambiente</i></p>

			<p><i>era muito bom, mas mais uma vez as drogas...e uma pessoa não consegue conciliar e manter-se. Pode haver exceções como em tudo, mas numa regra geral não se consegue. Perco o emprego, porque faltava, não foi por incompetência. Tudo o que fui perdendo foi sempre por irresponsabilidade minha por faltar, era sempre por uma questão de assiduidade não por incompetência. Fui sempre conseguindo arranjar trabalhos, mas fui perdendo-os.”</i> (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p> <p>- <i>“Eu era um homem de trabalho, trabalhava 12 horas na hotelaria e construí uma vida. Deixei é de trabalhar pelas razões que falei!”</i> (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</p>
		<p>Situação generalizada de desemprego de longa duração e vivências como sem-abrigo</p>	<p>- <i>“Estive 5 anos a cuidar da minha mãe até ela falecer. Não consegui conciliar com empregos e fiquei a viver do Rendimento Social de Inserção.”</i> (E05, Formanda, 49 anos).</p> <p>- <i>“Entre os 26 e os 27 anos tive a ajuda de uma técnica da segurança social que com a equipa de rua de apoio foi ao Bairro onde eu pernoitava, onde eu vivia na rua e onde havia as drogas. (...) A partir dessa ajuda, comecei um tratamento de metadona, fui viver para um quarto e atribuíram-me o RSI e um apoio complementar.”</i> (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- <i>“Estou desempregado há 10 anos. Tenho o apoio do RSI e vivo no Centro de Acolhimento da AMI há 2 anos.”</i> (E07, Formando, 43 anos).</p> <p>- <i>“No primeiro ano dormia na entrada de prédios, debaixo de uma ponte e depois como consumia resolvi, como sou nascido e criado ao lado do Bairro do Aleixo, passei a viver lá. Montei uma tenda num descampado e comecei a viver lá e a trabalhar lá para os traficantes. A angariar clientes, chama-se a isso capeador. Pagavam-me em droga. Estive 3 anos e tal até me chatear, porque era só guerras, intrigas e tiroteios. Tive um acidente lá e quase que morria. Sai de lá e fui viver para uma casa abandonada. E andei a pedir e a arrumar carros até ir para a Casa Vila Nova, que conheci através das carrinhas que fazem apoio.”</i> (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- <i>“Sou desempregada de longa duração quando entro no projeto. Quando vim para o Porto vivi na rua e depois em pensões, até alugar um quarto numa habitação no centro do Porto</i></p>

			<p><i>com o companheiro da altura. Como eramos toxicodependentes dependíamos de apoios sociais.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p> <p><i>- “Estive 3 anos desempregado até entrar no projeto, mas vivi e trabalhei voluntariamente num lar de idosos como vigilante e apoio nas limpezas e idosos e tinha em troca quarto, roupa e comida. Recebi o RSI e mantive esse subsídio durante a formação.” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</i></p>
	Significações atribuídas ao trabalho	Fonte de rendimentos e autonomia	<p><i>- “O trabalho é uma coisa importante, é a minha única maneira de sobreviver, porque sem trabalho acho que ninguém consegue sobreviver, pagar as despesas, ter um teto.” (E06, formando, 30 anos).</i></p> <p><i>- “A gente quando está habituada num círculo que não faz nada, deixa-se estar. Tem o rendimento mínimo, a Segurança Social paga os quartos e a gente deixa-se andar. Hoje penso de outra maneira. Claro que o trabalho é essencial nas pessoas, sem trabalho não se faz nada. Não nos podemos habituar aos subsídios, porque as torneiras fecham e andar na rua...sem fazer nada...” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</i></p>
		Fonte de bem-estar e dignidade	<p><i>- “O trabalho é importante para me sentir útil, ativa. Sem trabalho uma pessoa não consegue sobreviver. Eu neste momento usufruo do rendimento mínimo e nunca pensei passar por uma situação destas. Pelo que eu já passei, estar a viver com 178 euros é ridículo! (...) A passagem mais difícil para a situação de desemprego foi a primeira, porque tinha tudo como adquirido. Hoje em dia nada é seguro.” (E05, Formanda, 49 anos).</i></p> <p><i>- “Sem trabalho acho que não somos nada. Acho que a melhor terapia é o trabalho. E sinto falta de trabalhar.” (E07, Formando, 43 anos).</i></p> <p><i>- “Tenho dois sentimentos. Faz-me sentir realizado, independente e... responsável, reconhecido. Sempre fui apologista e faz parte da educação que tive...trabalhar, não interessa naquilo que seja, desde que seja honesto. Eu não me importo de trabalhar e chegar a casa todo sujo, trabalhar no meio do lodo, mas é um trabalho honesto. Fui aliciado e cheguei a ter a experiência de ganhar dinheiro desonestamente, mas não me senti bem.</i></p>

			<p><i>Aquilo não era para mim e afastei-me.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</i></p> <p><i>- “O trabalho é importante em muita coisa. A primeira coisa que salta à vista é monetariamente, porque é a nossa independência, obviamente. Mas não é só... ou não é o mais importante. O trabalho é bom, porque nos dá dignidade, porque crescemos, aprendemos, convivemos, porque precisamos da rotina. Não há como dissociar a uma vida um trabalho, por todos os motivos que enunciei.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p>
Condições promotoras e de envolvimento no projeto	Motivação de partida	Necessidades económicas	<p><i>- “Eu caí aqui de para-quedas, mas queria qualquer coisa, pois estava numa situação muito aflita. A minha mãe tinha falecido e tinham-me dado dois meses para deixar a casa. Não tinha dinheiro, não tinha nada. (...) Não estava muito habituada a situações de cursos, nunca tinha feito nada, só uma coisinha muito leve, de umas horas de manhã pelo IEFPP. E entretanto, ligaram-me para informar que teria uma entrevista para integrar o curso de empregado de mesa. E vim. E dia 22 de Abril comecei. Um mês depois da minha mãe ter falecido.” (E05, Formanda, 49 anos).</i></p>
		Vontade de mudança e aquisição de uma formação específica	<p><i>- “Já não consumia drogas e queria mudar a minha vida. Vim ao SAOM, inscrevi-me no curso de Pastelaria, fui selecionado, fiz o curso em 6 meses e comecei a ser acompanhado aqui. Comecei a ligar-me ao SAOM. Eu sou muito ligado ao SAOM e eu tenho medo da mudança, do que é que vai acontecer para a frente. Uma coisa é estar aqui, outra é no mercado de trabalho, mas adiante (...) Fiz o curso de Pastelaria e quando estava a chegar ao fim foi-nos proposto fazer o curso de equivalência ao 9.º ano em Mesa e Bar e eu aceitei. (...) Nunca tinha trabalho na área, mas interessou-me, porque o curso de empregado de mesa pode-me mesmo abrir uma porta, se eu aprender, estiver motivado e ser um bom empregado de mesa...eu posso chegar ao fim e posso ter uma porta aberta. Eu vi isso na turma anterior. Eles eram 12 ou 14 e 10 ficaram a trabalhar. E isto motivou-me para o curso.” (E06, Formando, 30 anos).</i></p> <p><i>- “Eu gostei imenso de estar no curso de Pastelaria durante 6 meses, onde conheci o pessoal todo da casa. Depois a coordenadora propôs a mim e a alguns para o curso que está a decorrer de Bar e Mesa e que me agradou imenso.” (E07, Formando, 43 anos).</i></p>

			<p>- “Era um curso de 6 meses, não tinha direito à escolaridade, mas só à prática. Inscrevi-me, passo por uma série de entrevistas e depois recebo um telefonema a dizer que fui aceite. Dei pulos de alegria, pois era a oportunidade que queria. E foi. Fez-me toda a diferença. Bem dita a hora! (...) Eu estava a concorrer para me desprender dos rendimentos, eu queria a minha independência por mim.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p> <p>- “Eu queria um curso EFA e quando soube que era de empregado de mesa, pedi para ser inscrito e fui à entrevista no SAOM. Comecei em 2011.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p>
	Valor atribuído à formação	Concretização de novos desafios	<p>- “Estou aqui há 1 ano e aquilo que faço no momento gosto. Gosto muito daquilo que faço. Mas se me perguntasse há um ano: queres isto? Eu se calhar era capaz de dizer: não! Mas quando entrei aqui, como tudo que o que fiz na vida, quando vou...vou. Se é para estar cá, é para fazer. É mais um desafio”. (E05, Formanda, 49 anos).</p> <p>- “Estou a gostar imenso do curso, é duro, somos exprimidos como um limão, mas entendo que tem de ser. (...) Mudou muita coisa em mim, a clareza das coisas, o desviar-me, o dizer não, aprendi muita coisa. Não me identifico com todos, mas tento me dar com todos, porque na restauração a união faz a força e temos de trabalhar em grupo. (...) Nunca tinha lidado com os clientes diretamente, a primeira vez foi aqui. Ao princípio tinha receio e ainda pensei se era isto que queria para a minha vida, mas depois com o tempo fui alimentando as coisas boas, as coisas positivas, pus as negativas de lado e apostei nisto, porque é bom e a restauração vai ser o futuro. (...) Tenho várias memórias importantes: receber aqui o Cavaco Silva. O trabalho que fiz no Palácio da Bolsa também foi muito gratificante, pois nunca tinha feito um trabalho daquela dimensão.” (E07, Formando, 43 anos).</p> <p>- “Há uma expressão que usam aqui: para fazermos o regular, o que toda a gente faz, é fácil. Agora fazer o excelente, isso é difícil! E então temos de começar por ser excelentes para depois enquadrarmo-nos em qualquer tipo de trabalho. Se nós já sabemos o melhor dos melhores, nós estamos bem em qualquer lado. Podemos ir para um restaurante de 2 estrelas, de 5, para uma tasca, para um cruzeiro. Porque sabemos o melhor dos melhores.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p>

		<p>Aprendizagem concretizada pela prática e maior capacitação</p>	<p>- “<i>Eu só tinha tido uma experiência ao nível de um curso, que desculpando o termo, achei uma palhaçada. Achei que aquilo não tinha utilidade nenhuma. Este curso, não, este curso prepara-nos. Às vezes também me queixo da carga horária e dos serviços, mas realmente isto prepara-nos para outra realidade. Prepara-nos, sim senhor. Gosto das aulas, gosto imenso dos serviços. Uma pessoa anda cansada, mas isto realmente dá outra preparação para pessoas como eu e casos muito piores, que infelizmente os há aqui, acho que dão um empurrão a essas pessoas, acho que sim. Quem quiser mudar de vida, com um curso destes é por aí.</i>” (E05, Formanda, 49 anos).</p> <p>- “<i>Em relação à formação eu estou contente, em relação aos serviços também. São os serviços que me dão a parte prática, o resto é teórico. Aprender sobre tudo: como servir à mesa, servir vinhos, aprender as ementas, isso é com os serviços. Eu gosto dos serviços, porque isso é o que me faz aprender sobre empregado de mesa e bar.</i>” (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- “<i>Fazia parte do contrato de formação pôr os conhecimentos em prática e o SAOM organizava isso tudo. Eu tive um retorno em duplicado: tive a oportunidade de pôr em prática para ganhar confiança, porque é importante fazer esses serviços para começar a ganhar confiança e ainda por cima tive a ajuda, de algum dinheiro que vinha desses serviços, era posto em prol dos formandos, porque não fui só eu que tratei dos dentes, foram mais formandos. (...) Terem dado a oportunidade de provarmos de que somos capazes. E de nos transmitirem de que ao darem-nos esse oportunidade tínhamos que nós, formandos, agora ter a responsabilidade da oportunidade. Tínhamos que sentir na nossa pele a responsabilidade que nos toca. A confiança vai-se conquistando e não é por falar, é por atos.</i>” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- “<i>Nós termos feito aqui serviço foi muito bom. Fazem-se aqui serviços de muita classe, com muita simpatia e com uma técnica muito boa. Toda a vida trabalhei na hotelaria e aqui trabalha-se com muita perfeição. E às vezes não é fácil, pois sabe que os formandos têm muitos problemas. Todos nós fomos homens e mulheres com problemas de vida, trajetões de vida muito marcantes, com grandes dificuldades, mas tendo aquela senhora [a coordenadora] nada falha.</i>” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos)</p>
--	--	---	---

	Níveis de participação e decisão	Forte envolvimento e sentido de responsabilidade	<p>- <i>“Tanto sinto que acabei agora um trabalho de espanhol e vim a correr, porque antes de fazer a entrevista ainda queria passar uma roupinha a ferro para os serviços de amanhã. Portanto, já tenho aquela vontade de estar, de fazer, de realizar, porque sei que amanhã vai haver um grande serviço e tem de correr tudo bem. E já estou empenhada nisso e para mim isso é muito importante.”</i> (E05, Formanda, 49 anos).</p> <p>- <i>“Sinto que sou uma pessoa necessária ao SAOM para as coisas correrem bem. Eu e outros colegas meus. O projeto existe para pessoas como nós, como eu e os meus colegas, com dificuldades em reinserir-se na sociedade, com passados difíceis. Sinto que este projeto é dirigido a nós e eles também precisam de nós para o projeto funcionar. (...) Ouvem as nossas opiniões. Sinto-me parte deste projeto que é o SAOM.”</i> (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- <i>“Senti-me completamente envolvido e quando alguém não mostrava parte interessada, havia sempre alguém da equipa que via isso e intervinha logo para puxar a pessoa para a beira dos outros. É dos lados mais positivos do projeto. E davam-nos espaço para ganharmos confiança. Mas tem que haver regras, tem que haver orientações e controle. (...) Havia sempre pessoas mais reservadas e não tão ativos, mas no final toda a gente acabava por participar e dar ideias. Foi muito bom. O nosso curso foi muito bom.”</i> (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p> <p>- <i>“Na altura em que estou a fazer o último curso acontece o TEDxOporto e em que todos participamos. E é um empenho, uma correria e uma adrenalina e responsabilidade. E todos somos chamados, todos contribuímos, a todos é pedido uma opinião. Há reuniões que chamamos de briefings em que podemos opinar, falar, dizer o que correu menos, o que podia ter sido melhor. Portanto o envolvimento é enorme, é geral, não tomam decisões só numa equipa técnica, preocupam-se em saber, porque a nossa opinião é válida. Nós é que vamos trabalhar, nós é que temos um pouco o feedback do público. Sentimo-nos parte de uma equipa, somos um todo e isso faz uma diferença tão grande na nossa pessoa. É assim... deixamos de olhar para o nosso umbigo, de estar naquele mundo pequenino que é o mundo da droga e começamos a dar decisões, a participar, a envolvermo-nos e a crescer”.</i> E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p>
--	----------------------------------	--	--

			- <i>“Mas apostaram muito em nós, apostaram muito em mim, mas tínhamos que dar e nos sacrificar. Havia uma parte a parte de responsabilidades.”</i> (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).
	Expetativas e mudanças com a formação adquirida	Fortes perspectivas de acesso ao mercado de trabalho	<p>- <i>“Estou quase a acabar o curso, tenho quase a certeza que vou arranjar emprego e depois de arranjar emprego posso arranjar uma casa melhor”.</i> (E05, Formanda, 49 anos).</p> <p>- <i>“Aquilo que eu mais desejo é terminar o curso, ir para estágio, empenhar-me ao máximo e arranjar emprego. Se isso for difícil para mim sozinho, eu sei que posso contar com o apoio da coordenadora e da minha técnica e elas vão tentar ajudar-me ao máximo para eu ser reinserido na sociedade e arranjar um emprego (...) Eu quero para o meu futuro conseguir estabilidade, emocional eu já a tenho, falta-me estabilidade financeira e é esse o meu objetivo. Conseguir um trabalho, ajudar a minha família, ter a minha família perto de mim. Esta estabilidade emocional eu fui conseguindo com as mudanças que eu fiz e por ter entrado para o SAOM e poder ter pessoas que me apoiem. E nunca mais pensei em consumos. Foi uma grande mudança. Eu sou acompanhado no SAOM, no CAT de Cedofeita, pois estou quase a deixar a metadona. (...) As coisas ficaram melhor na minha vida, porque eu arranjei uma companheira, mudei a minha forma de pensar e ser, vim para o SAOM, entrei nos cursos e é uma casa que eu gosto muito (...) Eu acho que estou preparado para ir para o mercado de trabalho, mas ao mesmo tempo sinto receio de sentir falta desta proteção, de ter pessoas que me apoiem, que me direcionem. Agora desejo é trabalhar nesta área, não me importa se num hotel, restaurante ou taberna. Quero é conseguir um trabalho e dar esse passo.”</i> (E06, Formando, 30 anos).</p> <p>- <i>“O meu desejo é arranjar logo trabalho. Gostaria mesmo de servir à mesa. (...) Quero ter a minha autonomia. O SAOM preocupa-se imenso com os formandos. Só não trabalha realmente quem não quer, porque eles preocupam-se mesmo com as pessoas. Porque isto é mesmo uma oportunidade.”</i> (E07, Formando, 43 anos).</p>
		Acesso imediato ao mercado de trabalho após o	- <i>“Mudou muita coisa. Comecei a ter mais conhecimentos. Sinto que adquiri competências novas, muita prática e essencialmente experiência. E exerci funções, das quais ao princípio tinha um certo receio de certas responsabilidades, mas que consegui vencer e adquiri-las</i>

		projeto	<p><i>como um dado adquirido. A Diretora do hotel onde trabalhei confiava plenamente para eu exercer determinadas funções que eram de responsabilidade e isso para mim fazia-me sentir muito bem, principalmente o fato de estar a trabalhar. (...) No estágio estava super nervoso, mas dei o meu melhor e não fazia parte dos planos da Diretora do hotel contratar, mas pensei em dar o meu melhor, mesmo que não ficasse. Mas para minha admiração e umas semanas antes de acabar o estágio tive uma surpresa, pois perguntaram-me se não queria assinar um contrato e fiquei lá a trabalhar. (...) Vi muitas coisas lá menos boas entre os colegas, desvios de dinheiro, festas entre colegas, até aparecerem lá drogas. A culpa foi minha, até porque sou suficientemente adulto e tinha a experiência anterior para dar a volta à situação, mas não sei porquê, não consigo explicar...não consegui dizer que não. (...) De empregado exemplar...comecei a ter falhas...e no final do terceiro contrato sai de lá”. (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</i></p> <p>- <i>“Quase tudo mudou na minha vida desde que a formação terminou. Foi um renascer. Eu estava absorvida pelo meu mundinho e renasci em aspetos como regras, rotinas e independência e depois tudo o resto. Tinha-me afastado da minha família, porque tinha vergonha e voltei a reaproximar-me dela e com quem não estava há 8 anos, por opção minha, infelizmente. Tenho a minha casa, tenho o meu trabalho, porque no fim do curso de 3 meses foi-me proposto um POC [Programa Ocupacional] e depois um contrato de trabalho com a casa [SAOM]. Estou com esta casa para 3 anos, sempre a evoluir, penso. Fiquei vinculada ao SAOM. Atenção, não vou dizer que isto é tudo mérito do projeto, não! Mérito também meu. Fui eu que quis, fui eu que lutei, fui eu que mantive.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p> <p>- <i>“Nunca deixaram de pensar em mim e, silenciosamente, sem eu saber as pessoas continuavam a pensar em mim. E no momento estavam lá e propuseram-me trabalho e eu consegui. (...) Tudo mudou. Ter dinheiro não é tudo, mas ajuda a ter uma outra vida social. Hoje tenho uma vida mais ocupada, tenho trabalho, uma rotina, preocupo-me em chegar a horas, sacrificar-me, atender o cliente, conviver com o cliente, é tudo muito importante.” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</i></p>
--	--	---------	---

#### QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO 4: ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Excertos
Planeamento e ativação	Desenvolvimento operacional	Mudanças nas parcerias e no financiamento ao longo do projeto	<p>- <i>“Neste momento, temos uma parceria muito forte que é com o Centro de Emprego, como o IEFP. É uma parceria muito forte, porque os cursos são deles e eles fazem protocolos connosco e somos nós que os executamos.”</i> (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- <i>“Nós candidatamo-nos e tivemos a candidatura aprovada por 4 anos logo. E esse foi o financiamento base e a lógica do PROGRIDE 2 obrigava a que fosse constituído um conselho de parceiros que deliberava e reunia. Nós éramos a entidade interlocutora e tivemos como parceiros a Segurança Social, a administração regional de Saúde, a ASCIJF [Associação Católica Internacional ao Serviço da Juventude Feminina], não me recordo de todos já...essencialmente eram entidades que acolhiam adultos em situação de vulnerabilidade. (...) Na altura em que deixamos de ter PROGRIDE e POPH. Tivemos aí um período difícil de 6, 7 meses em que estávamos sem financiamento nenhum, até que por via do então Secretário de Estado da Segurança Social que apreciava este projeto, nos trouxe cá uma solução. Trouxe-nos cá o delegado regional do IEFP e neste momento trabalhamos em parceria com eles. O que nós fazemos é identificar o curso que queremos abrir e eles financiam-no.”</i> (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p>
		Público-alvo bem determinado	<p><i>“São pessoas que queiram mudar muito de vida. Que tenham habilitações académicas inferiores ao 12.º ano, porque nós depois até podemos tê-los noutras coisas, nos cursos de Pastelaria. São pessoas que queiram dar um grande sentido à vida, através do aumento das qualificações académicas, profissionais e que queiram acima de tudo, que é o mais difícil, colocar a sua vida num outro plano. Que se sintam desconfortáveis com a capacidade que o ser humano tem, que é notável, de se acomodar a viver com tão pouco. As situações de pobreza e nós conhecemos muitas...nós vemos pessoas que conseguem viver com recursos ínfimos e conseguem acomodar-se a isso: uma prestação aqui, uma refeição ali, uma coisa acolá, mas há momentos em que isso deixa de ser o bastante para as pessoas, não deve ser para pessoa nenhuma, e que queiram ir mais além disso e fazer alguma coisa por isso. Os destinatários têm de ter mais de 18 anos. Pontualmente temos jovens adultos.(...) Agora, de vez em quando, aparecem uns jovens adultos aqui que vamos integrando por razões</i></p>

			<p>diferentes, mas não são o nosso, a grande força, o grande destinatário não é o jovem que ainda anda em funções exploratórias. É quem já tem um percurso duro, marcado pelo desemprego, toxicodependência, violência doméstica, às vezes pequenina doença mental, psicótica, pobreza endógena, abandono, criminalidade também, que muitas vezes está associada à toxicodependência, outras vezes não está. Não temos isso tipificado, mas estamos abertos a tudo. Não estamos vocacionados para a doença mental, embora pontualmente temos aqui um caso ou outro, mas não estamos. Estamos voltados para questões de integração social, essencialmente.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p>
		<p>Processos evolutivos na estratégia de divulgação</p>	<p>- “A divulgação nos 4 primeiros anos em que isto era uma medida PROGRIDE e havia o tal conselho de parceiros e sempre que havia um curso era divulgado ao conselho e esses parceiros sinalizavam e encaminhavam para cá. Era assim que a coisa acontecia. Depois disso, para além de acabar este conselho de parceiros, nós começamos a perceber que no fundo apesar desses parceiros serem alguns... começamos a achar que a fonte de recrutamento era pouca. E então começamos a usar o e-mail. Criou-se uma base de dados de e-mails de entidades que trabalhavam a reinserção e a sinalização e começou-se a divulgar por aí. E este tem sido o método utilizado até hoje. No entanto, nos últimos cursos e a partir do momento em que acabaram bolsas, começaram a aparecer menos formandos e nós também começamos a olhar de uma forma mais crítica sobre o trabalho que estas pessoas que às vezes nem as conhecemos e que estão do outro lado de um e-mail faziam nessa fase de seleção a apercebemo-nos que muitas vezes não era nenhum.(...) Isso foi um dos melhoramentos que introduzimos agora. E na semana passada convidei para uma reunião este mesmo núcleo de parceiros a quem fazemos divulgação e que são 300 ou 400 e-mails para uma reunião de divulgação do nosso plano de formação deste ano e que já identificamos que vamos abrir 4 cursos EFA para o ano de 2015 e anunciar que neste momento estão abertas as inscrições para um curso EFA, que será um B3 de empregado de mesa e que iniciará em Maio. Tentamos com isto envolver mais as pessoas no processo de seleção e também de alguma forma sublinhar aquilo que às vezes têm dificuldade em entender, que há critérios, que não dependem de nós e que é assim e que tem de ser assim. Fazemos esta divulgação para Porto, Matosinhos, Gondomar, Valongo. Os concelhos limítrofes do Porto, essencialmente. É essa a nossa área geográfica de atuação no projeto. Temos sempre muita gente de Vila Nova de Gaia. (...) Esta nova estratégia de divulgação</p>

			<p><i>complementa algo que vai ser novo no projeto. Decidimos nesta reunião com estes parceiros, que a partir do próximo curso e depois de estar constituída a turma vai haver uma reunião mensal com as técnicas que acompanham os selecionados, para ter aqui um maior trabalho de proximidade com elas, coisa que não acontecia.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p>
		<p>Processos etápicos e coletivos de seleção dos formandos</p>	<p><i>- “No início a seleção era só feita pelo psicólogo. Ele entrevistava e selecionava. Só funcionava assim. (...) E então resolvermos fazer isto de outra forma e já há 4 cursos atrás. Existe uma coisa que existe desde o segundo curso: a inscrição é presencial. Uma técnica não pode inscrevê-lo por e-mail. A pessoa tem que vir cá. É o primeiro ato de que quer alguma coisa e não alguém que quer por ele. Depois a seguir há três entrevistas: uma com características sociais, que normalmente era a assistente social que faz, outra mais exploratória nos interesses de formação, que era eu e outra do psicólogo. Depois desta primeira fase, este trio reúne e imediatamente seleciona. Nós temos algumas perguntas que estão combinadas e que são feitas de forma diferente, de forma um bocadinho matreira, mas para perceber aqui mentiras e relativas sobretudo às questões dos consumos. É sempre perguntado de uma forma diferente: há quanto tempo está abstinente? Eles rapidamente esquecem-se das mentiras e eu tenho alguém a dizer-me que está há 3 meses e ao psicólogo que está há um ano. E essa é das coisas que temos de registar na ficha de entrevista e quando nos juntamos vamos lá ver e queremos conhecer as pessoas. Portanto, há aqui um crivo, pessoas que não têm motivação, aqueles que nos respondem que “foi a minha doutora que me mandou cá!”. Colocamos logo para um segundo nível. Depois os que passam esta primeira triagem, normalmente têm mais uma ou duas entrevistas com o psicólogo. Tenta-se aqui uma abordagem ao estágio de desenvolvimento, ao que a pessoas quer e detetar se temos uma maratonista ou não. E tentamos chegar a um número de pessoas que equivalha ao dobro das pessoas que queremos selecionar. Aí dividimos o grupo em grupos mais pequenos, depende do número que tivermos, e fazemos sessões de dinâmicas de grupo e em regra é aquela velha do abrigo nuclear. Não queremos saber de nada do que é que eles decidem, se tem mais preconceitos quanto às prostitutas ou quanto ao padre, nem ouvimos o que eles estão a dizer, tentamos é perceber a interação. Tentamos criar grupos estáveis e às vezes aparecem indivíduos que são interessantes na perspectiva da reinserção, mas que são extraordinariamente agressivos e focalizam a agressividade ou em</i></p>

		<p><i>mulheres ou em homens ou em alguém e às vezes nós não podemos ter aqui duas ou três personagens extramente fortes que é para não haver confrontos. Às vezes temos indivíduos que isoladamente nos parecem muito interessantes, mas que nós não arriscamos a incorporar num grupo com medo que depois o grupo não funcione. E acho que temos acertado bastante. (...) No final e antes de os deixar ir embora, aí a intervenção é minha, não pode ser a intervenção do psicólogo, tem de ser mais dura e eu recordo-os que estão em fase de seleção e digo-lhes que se forem selecionados terão de fazer connosco um contrato de formação que tem várias cláusulas e embora eles naquele momento ainda não o tenham lido, eu informo-os que uma delas nos permite fazer, sem aviso prévio, testes de álcool e de drogas. E eu pergunto-lhes se por caso eles forem selecionados se eles terão alguma objeção a assinar um contrato que preveja isso e até agora todos dizem que sim, que assinam. E eu pergunto-lhes: aí é? Então não se importam de fazer já hoje esse teste? E são apanhados ali numa ratoeira e em regra apanhamos sempre um ou dois com uma EMIT [sistema eletrónico para triagem de drogas] positiva e portanto imediatamente ele tem de ser excluído nesse mesmo dia. Porque se chegou ali à dinâmica de grupo significa que nos conseguiu enganar aos três sobre a sua abstinência e foi constante e consistente naquilo que disse quanto ao abandono das drogas e que na realidade nos esteve sempre a mentir. E nisso, em regra, terá já havido uma exceção. Em regra é um fator para nós naquele momento de exclusão. (...) Estão a diminuir o número de formandos. Desde que as bolsas de formação deixaram de ser o que eram, elas agora são muito baixinhas, tem vindo a diminuir, porque havia aqui também uma motivação extrínseca. E eu também acho que mesmo as assistentes sociais não os incentivam a isso, porque entre uma bolsa ou um rendimento social de inserção a diferença do ponto de vista financeiro não é substancial, mas acredito eu que qualitativamente é um grande passo. Enquanto que um é estático, é a sobrevivência, este é a possibilidade de crescer e eu sinto que os técnicos com quem eles interagem e os encaminham para aqui não são suficientemente, não os influenciam, não lhes fazem ver isto o bastante.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “Há uma sinalização e sou um dos elementos que avalia aquela pessoa, porventura sou o elemento que avalia mais vezes, porque a fase de seleção é comprida. E faço esta seleção para perceber se aquela pessoa precisa daquilo que temos nós para oferecer. A lógica é casarmos isto. Quanto mais e melhor casarmos isto, mais sucesso haverá. Colaboro nessa</i></p>
--	--	--

			<p><i>fase de seleção e integração.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p>- <i>“Estou envolvido fazendo uma pequena entrevista depois de eles terem passado pela entrevista da responsável, pela coordenadora, depois de terem passado pelo psicólogo e depois têm uma entrevista comigo sobre questões vocacionais, também ver um pouco o aspeto deles, a parte motivacional. Muitos deles escolhem hotelaria e restauração não sabendo o que é que isto é. Cabe-me a mim fazer algumas perguntas que consiga identificar se os formandos estão em condições ou não de integrar. E a minha opinião e decisão tem sido sempre tido em conta.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
	Especificidades metodológicas do projeto	Elevado acompanhamento técnico	<p>- <i>“Os outros cursos têm os formadores que vão lá e administram a suas aulas: o português, a matemática, a parte técnica. Nós além destes formadores, temos uma equipa técnica composta por uma coordenadora, por um psicólogo e por uma assistente social que faz aqui toda a diferença, não é? Independentemente de eles estarem inseridos num projeto e terem este projeto dos serviços de caterings que fazemos para o exterior, temos este corpo de pessoas que estão ali atentas ao bio, psico, social, tudo no formando é cuidado. Tem sessões periódicas, têm atendimento semanal com o psicólogo. Se é preciso um jurista rapidamente agilizamos forma de responder. Há aqui um acompanhamento do formando mais personalizado e é isso que nos distingue e o IEFP percebeu.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p>- <i>“Este suporte que nós damos ao nível psicossocial normalmente não existe. Normalmente uma entidade formadora é por designação isso mesmo e está muito virada para o saber-fazer, a aprendizagem de determinadas competências, e todas as outras virão como dano colateral, não é? Aqui há uma intencionalidade de desenvolver o indivíduo no seu todo a todo o momento. Interessa-nos que eles sejam uns craques na área técnica, mas também interessa que tenham forte capacidades de resolução de problemas, fortes capacidades de comunicação, fortes capacidades de relação com os pares e com os padrões. Tudo isto é desenvolvido num paradigma conjunto e eu não vejo isto em lado nenhum.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p>

			<p>- <i>“Tive também apoio psicológico e senti um apoio constante por parte de muitos formadores, mas sobretudo da coordenadora. Ela resolvia imensos problemas difíceis e pessoais dos formandos. Ela interessava-se, ela preocupava-se, ela ajudou muita gente em situações muito complicadas”</i> (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</p>
		<p>Atividades que geram receitas próprias e respondem a necessidades dos destinatários</p>	<p>- <i>“E isso é a originalidade do projeto de formação...que é exatamente conseguirmos ter eventos, o serviço de catering que é uma valência que estamos a apurar nos últimos anos. E conseguimos ter aqui, com os eventos e serviços que prestamos, conseguimos arranjar dinheiro para conseguir financiar as necessidades básicas dos nossos formandos. É nosso entendimento que eles não podem ingressar o mercado de trabalho, estamos a formá-los...sem dentes, por exemplo. Eles não podem ir pôr os dentes no sistema normal do serviço de saúde, porque nem daqui a 5 anos. É comprar os óculos, porque eles não podem estar aqui, pedir-lhes que aprendam, pedir-lhes que leiam, senão têm óculos. Eles não têm nada. (...) Nós temos uma capacidade de gerar dinheiro própria, que é com estes eventos, que são feitos pelos próprios, a mão-de-obra são os próprios formandos. E eles trabalham, fazem os eventos e depois o que se lucra, o que fica é para ser revertido para suprir as necessidades básicas deles. É para comprar produtos de higiene, eles não têm desodorizante, as coisas básicas, como por exemplo pensos higiénicos. É preciso acautelar isso tudo e ajudar a tratarem a imagem, comprar-lhes roupas e muitas vezes eles vivem na rua ou em albergues e é preciso começar a perceber, a pensar o alojamento para eles. Muitas vezes eles agrupam-se e alugam uma casa e é preciso comprar o primeiro fogão, é preciso comprar uma cama, é preciso começar a alojar.”</i> (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- <i>“Esta história do catering inicialmente foi pensada como forma de treino dos nossos formandos. Eu achava que fazer lanchinhos para os idosos e para os formadores não era suficiente, porque tem sempre um olhar permissivo, e eu às vezes achava que estava tudo mal. Quem é crítico é o público que paga. Mas isto aconteceu por acaso, não foi uma intenção. Isto acontece uma vez em que uma empresa que ia fazer um casamento na Real Companhia Velha, por qualquer razão que já não me recordo, nem sei se soube, não tinha gente suficiente e perguntou-me se eu podia ir lá com um grupo de extras e eu fui com 8</i></p>

		<p><i>formandos complementar aquele pessoal. Era um casamento muito chique, muito sofisticado em tudo e quando eu olhei para aquele pessoal a servir, olhava-os de alto a baixo e pensei que aquilo era até anti- pedagógico, eram só erros. Eles eram profissionais e os nossos formandos eram muito mais impecáveis. E pensei: estes que são os profissionais fazem isto, então nós vamos começar a fazer isto. Isto foi em 2009, com o nosso 4.º curso, em que há aqui esta mudança. Começamos a fazer devagarinho, porque não houve aqui uma grande divulgação, mas aparecia uma oportunidade de fazer aqui uma coisinha, ali outra. Era mais interessante fazer na casa, mas altura ainda não tinha as obras e estava muito velha e a casa não era interessante para se propor isso. Mas começamos, também tivemos sorte em nos cruzarmos com algumas pessoas interessantes, começamos a ser recomendados. E depois tivemos uma ou duas pessoas que foram importantes e que nos descobriram e nos sinalizaram para coisas grandes: o TEDxOporto 2012 foi brutal para nós, foi assim uma coisa...não só para nós como trabalho, mas como divulgação. Entretanto, as obras aqui na casa aconteceram e ficaram prontas em 2012 e começamos aqui a fazer muitas coisas. E, de repente, eu também vi nisso uma outra possibilidade: que era ter uma fonte de financiamento para aquilo que são as despesas não elegíveis pelos programas de financiamentos a que estamos associados. Porque mesmo o programa PROGRIDE que tinha bastante dinheiro em termos de aprovação, tinha limitações e eu não poderia pagar uma consulta dentária, porque era considerado uma despesa não elegível para aqueles programas. Eu poderia comprar manuais escolares, eu podia comprar fardas, podia fazer visitas de estudo, mas havia coisas que todos os programas têm sempre e bem definido o que é que se pode fazer. E aqui comecei a arranjar uma fonte de financiamento para despesas que eu sentia que eram necessárias para apoiar as pessoas, desde os tratamentos de saúde oral, que foi sempre a grande obsessão que nós tivemos, porque o nosso país não tem um sistema nacional de saúde com uma resposta adequada a esse nível e porque a história de pobreza, com droga ou sem droga, dos nossos formandos deixa-lhes as bocas muito más. Para além de outras coisas: é preciso mandar uma pessoa ao cabeleireiro, é alguém que saiu de um quarto e arranhou um apartamento e precisa de uma cama, de uma fogão e há que ter dinheiro para isso. E de repente, isso começou a servir de treino, um treino altamente especializado e de fonte de financiamento. O ano passado o número de serviços disparou e este ano é sufocante às vezes. Ando sempre com orçamentos em atraso, mas permite-me tratar dos dentes a todos, todos. Permite-me resolver todas as</i></p>
--	--	---

			<p><i>coisas que eu e equipa identificamos como sendo necessário.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p>- <i>“Nós não recebíamos dinheiro a fazer os serviços. Na altura, ainda tive uma bolsa de formação satisfatória, que depois desceu nos valores. Mas fazíamos serviços para a Fundação EDP, para a António Almeida, no Conde Ferreira...e o pouco lucro que havia foi investido em prol dos formandos. Ajudaram-me no tratamento dos dentes, que os tinha uma miséria.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</i></p>
		<p>Forte e exigente orientação para o mercado de trabalho</p>	<p>- <i>“E depois eles são preparados, a própria formação...aqui diz-se que nós preparamos para o topo. Porque a preocupação é pô-los a estagiar em locais que depois os consigam absorver. Portanto, a nossa preocupação é integrá-los no mercado de trabalho. E isso está sempre presente em nós do primeiro dia ao último: prepará-los para os integrar no mercado de trabalho.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p>- <i>“Quanto à forma de eles estarem, aí este projeto também é diferente, porque pauta-se sempre por um serviço de excelência. Coisa que não acontece com outros serviços. Nos outros serviços é para fazer um banquete para uma empresa fazem um banquete para uma empresa, às vezes o importante é o objetivo final que é arrumar as coisas, deixar as coisas limpas e vir embora e no dia a seguir é outra coisa. Nós aqui temos muito o cuidado de preparar muito bem os serviços, executá-los muito bem, termos exatamente o mesmo rigor que têm as outras escolas...no final deixar as coisas todas limpas, todas arrumadas, mas não fica por aqui...No final, nas aulas seguintes há que colmatar os erros, há que verificar todos estes pequenos que são enormes pormenores...” (E04, Formador, 39 anos).</i></p> <p>- <i>“Pode fazer confusão a muita gente, pode parecer abusivo, mas claro que faz todo o sentido. Sem prática não podemos reconhecer os nossos erros, não podemos saber naquilo que estamos mais à vontade, não enfrentamos os medos. A prática faz todo o sentido. É exigente é, mas sem exigência também onde é que vamos.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p>

Limites identificados	Bolsas de formação reduzidas	<p>- “Só não concordo com aquilo que nós recebemos, o valor da bolsa, mas a forma como é dada a formação, as aulas teóricas, as aulas práticas, as disciplinas que temos, o acompanhamento que temos é muito bom. A mim só me fez bem. A mim só me fez bem ter vindo aqui para o SAOM.” (E06, formando, 30 anos).</p> <p>- “Acho que a nossa bolsa é muito pouca. Se fosse maior, dava outro ânimo, porque são muitas horas de trabalho (...) Temos uma coisa boa que é não pagarmos o almoço aqui.” (E07, formando, 43 anos).</p>
	Necessidade de aprendizagens específicas	<p>- “Eu mudaria duas coisinhas: achava importante haver uma disciplina de como é fazer um catering, mas de raiz. Desde a encomenda dos produtos, dos orçamentos até ao servir os clientes. Para as pessoas perceberem que fazer um catering implica muitas coisas, não é só servir. E ajudaria também à noção de gestão que cada um deve ter quanto ao dinheiro. Outra coisa era um foco para além do serviço de catering e mais de restauração em restaurante, porque no mercado de trabalho a sério podemos ter que nos virar para outros campos. De resto não mudava mais nada.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</p>
	Fragilidades na equipa técnica e formativa	<p>- “Este projeto, esta equipa precisava de uma pessoa a tempo inteiro a coordenar este projeto. Não tem. Porque toda esta equipa que eu falei há bocado de coordenação, psicólogo, assistente social são pessoas com um envolvimento de horas muito parcial, nem sequer é um meio tempo. Embora as pessoas trabalhem mais que meio tempo, mas esse é o tal trabalho do tal voluntariado que eu falava há bocado sobre as pessoas que se identificam com o projeto, isto já é uma causa das pessoas. Precisávamos aqui de um coordenador, de um perfil a tempo inteiro. Era conseguirmos ter um financiamento para a equipa técnica. Porque se tivéssemos essa pessoa a tempo inteiro ela até poderia ser a pessoa que ficaria responsável por trabalhar esses impactos e fazer a história e ter esses dados todos, fazer o acompanhamento dos formandos após, até à inserção no mercado de trabalho. Porque são pessoas que são muito vulneráveis, passaram muitos anos, são pessoas muito desestruturadas...e nos 15 meses que passaram por esta casa ganharam muitas competências, mas as fragilidades estão lá e em qualquer momento podem emergir. E essa pessoa podia ter esse trabalho de acompanhamento.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p>

			<p>- “No momento, o fato de trabalhar com 5 ou 6 formadores da componente sociocultural e que trabalham também para o IEFP e estão em diferentes sítios. Eu acho que eles gostam de trabalhar aqui, porque são muito acompanhados, acarinhados e até surpreendidos com os eventos que fazemos e termos convidados com a Infanta de Espanha, como foi recentemente. Mas eles limitam-me, como eu não reúno com eles, como eu não os escolho e há alguns que tem perfil e outros nem tanto para o que eu quero, mas em geral não propõem visitas de estudo, não cuidam de uma dimensão cultural dos nossos formandos. E uma das coisas que queremos é que eles deixem de ser pobres, não só de dinheiro, mas de experiências...é ir àquele sítio e há sítios tão interessantes no Porto. São pessoas pouco arrojadas para estas coisas e limitam esta intervenção. Também queremos formadores mais à frente e metem-me aqui pessoas que não sei quem são e com umas corre bem e com outras não corre nada bem. Já tivemos aqui problemas graves. É uma limitação à nossa intervenção que é as pessoas não estarem alinhadas connosco e não perceberem que não está aqui só um projeto de formação. E mesmo quando percebem isso, não puxam por nós e nós temos recursos para eles dinamizarem visitas a Serralves, à Casa da Música, etc. E assim temos uma ensino mais tradicional do que tínhamos anteriormente, em que os formadores vinham às reuniões, pensávamos as coisas em conjunto, tínhamos atividades mais arrojadas e em que todos participavam” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p>
		<p>Fragilidades técnicas e formativas específicas</p>	<p>- “E isto era uma das coisas em que nós tínhamos que pensar: como é que nós podemos num ano e pouco meses criar um ambiente mais estimulante para o desenvolvimento das softskills, que é uma coisa que nós agora não conseguimos fazer. Se nós temos aqui alguma coisa de diferente na vertente assistente social e cuidativa, na vertente formativa não é. O EFA que o IEFP dá em termos de currículo é o EFA que nós aqui damos. Faria sentido para populações diferentes e com estas características, quer ao nível pessoal quer ao nível das softskills deveria haver um investimento maior nisto.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</p> <p>- “Porque o ideal, ideal...era existir um acompanhamento não só aqui no SAOM, como nas realidades deles, nas casas, nas suas vivências domésticas. Outra limitação aqui prende-se com o fato dos materiais que temos, nunca existe aqui grande orçamento para a aquisição de materiais. Não temos propriamente a palamenta que tem uma escola de hotelaria, não temos essas condições. Em termos de informáticos também acho. Embora os alunos que</p>

			<p><i>temos não têm grandes bases no domínio das TIC, embora em 2015 quem não dominar isto...se calhar é uma lacuna que temos aqui...porque quando eles vão para o mercado de trabalho, a primeira coisa que metem um empregado de mesa a fazer é mexer com um programa de faturação e não existe nos referenciais deste tipo de curso o domínio destas tecnologias e se existisse nós deveríamos ter aqui. São estas as limitações que encontro. (...) Outra situação e futuramente está previsto iniciar um curso de cozinha, porque termos um curso de empregado de mesa sem um curso de cozinha é quase como dançar tango sozinho. Termos um curso de cozinha a acompanhar acho que iria elevar muito os nossos padrões de formação.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
		<p>Articulação deficitária com as outras valências da instituição</p>	<p>- <i>“Aí acho que é um trabalho que temos que fazer. Esse trabalho não está feito, porque precisava de uma pessoa...de uma diretora técnica, de uma pessoa que estivesse na casa que soubesse, que tivesse a sensibilidade de articular todo este trabalho. E de facto as valências trabalham isoladas e não há de facto uma mais-valia do trabalho desta valência para as outras valências. E a casa ganharia muito, as outras valências ganhariam muito se houvesse uma maior relação. Eles podiam fazer coisas para os nossos idosos...Claro que ganha, a casa ganha quando eles apresentam espetáculos, quando eles comemoram o Natal, desde logo porque eles estão na casa. (...) Existem iniciativas conjuntas, mas há muito poucas. Mas desde logo, o fato de esta casa ser atravessada por pessoas dos 20 aos 80 anos e os públicos mais novos são estes, os da formação. E isto traz aqui dinâmicas, traz aqui relações pessoais e isso é muito bom, isso é uma mais-valia, porque assim não é só uma casa de idosos. É uma casa com pessoas.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p>- <i>“A primeira articulação foi com o refeitório e foi difícil. Depois foi difícil ao nível dos utentes do centro do dia. Começaram a ver dentro da casa, a partilhar o espaço de almoço com pessoas que tinham este aspeto marcado pela vida, uma ou outra sabia que um tinha sido ladrão, etc... e portanto isto não foi demasiado pacífico. (...) Agora a relação entre os utentes do SAOM e os formandos não tem sido nem constante, nem muito intencional. Tivemos no nosso 3.º curso uma atividade integradora que foi a festa das flores, em que houve um concurso de arranjos florais e em que as equipas eram formandas por formandos e idosos. Foi um momento de interação. Depois com uma turma, a turma 4 de Empregado de Mesa, para aumentar o desempenho deles e diversificar as situações, eles fizeram turnos</i></p>

			<p><i>de 15 dias em que estavam a servir à mesa no refeitório, agora já depois das obras. E interagiam, sim. Mas não há uma intenção disto acontecer. (...) Depois do aparecimento deste projeto e acho que logo depois de dois anos que se percebeu que tinha sucesso, o SAOM decide também candidatar-se a uma outra valência que a casa tem: a equipa de rua que intervém na minimização de riscos. Isto surge depois do projeto e quando a casa se começa, de alguma forma, a afiliar a todo este grupo etário, que são os adultos em situação de vulnerabilidade. Surge depois. Eles fazem alguma sinalização, embora o adulto que está na rua é um adulto que está num estádio que não pode integrar imediatamente este projeto. Ele normalmente é encaminhado para fora. Naquilo que é o percurso, o ciclo da reinserção, nós temos aqui uma lacuna, que encaminhamos para a Casa da Vila Nova onde se fazem desabilitações... e essa parte nós não temos. E às vezes depois voltam para cá. De fato temos ligações, mas não trabalhamos em grande parceria com ninguém.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p>
		<p>Inexistência de uma estratégia de avaliação</p>	<p><i>“Isso é o que nós precisávamos de fazer. Nunca o fizemos. Nós fazemos de uma forma muito empírica e temos falado muito sobre isso. E até o nosso sócio fundador nos ofereceu dinheiro, porque nos apercebemos dessa necessidade de tentar escrever qualquer, no sentido de exatamente ir medir esse impacto, de fazer conhecimento sobre isso. Era muito importante. (...) Não existe uma estratégia de avaliação e isso é uma pena, é uma pena. Já fazemos isto há 8 anos e era importante, desde começar a perceber quanto tempo é que as pessoas se aguentaram nos postos de trabalho e isso era um trabalho absolutamente central: medir esses impactos, justamente.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p><i>- “Não. E isso é uma das nossas grandes falhas. E neste momento estamos apostados nisso, por variadíssimas razões. A equipa técnica é muito pequenina e portanto nós temos dado prioridade ao acompanhamento aos formandos e isso que fala é um trabalho que implica tempo, reflexão e algum distanciamento. E nós não o temos feito. Naturalmente, temos plena consciência disso, temos consciência de que isso era muito importante. O retorno que vamos tendo é aquele que vamos tendo no follow-up possível ao percurso de vida dos formandos, mas é uma das coisas em que estamos a trabalhar. (...) Não temos tempo para isso. Mas sentimos que é muito necessário e que estamos numa espécie de um impasse. Eu acho que temos para crescer, mas já não sei dizer como é que podemos crescer sem ter essa</i></p>

			<p><i>avaliação. Sentimos que 9 anos de projeto é muito sólido, não há muitos projetos sociais a durar tanto tempo e com crescimento e depois associamos esta máquina do catering e dos serviços. Isto está aqui uma coisa com solidez que precisa ser pensado, precisa. Que tem crescimento para fazer e pensamos na abertura de um restaurante, mas entretanto abrimos uma loja. E neste momento, antes de crescer mais eu preciso de perceber, para onde é que devo crescer. E isso tem de ser com uma avaliação externa, interna...”</i> (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p> <p>- <i>“A nossa capacidade de parar, refletir e até de avaliar, documentar e avaliar, é um limite no projeto. Trabalhamos todos muito e cheios de vontade. Nós sabemos o que fazemos, acho que todos nós sabemos o que estamos a fazer e que estamos a fazer bem, mas porventura se conseguíssemos parar mais vezes, provavelmente conseguiríamos fazer mudanças mais rápidas e mais direcionadas.”</i> (E03, Psicólogo, 41 anos).</p>
		<p>Necessidade de uma estratégia de follow-up</p>	<p>- <i>“E não era só isso! Era também termos alguém no terreno que monitorizasse a vida e até acompanhasse a vida das pessoas que vão saindo da casa. Porque apesar da casa continuar aberta a eles e ser sempre um espaço de referências, às vezes o contato vai-se esfumando e vai esvaindo e às vezes estas pessoas têm recaídas. E se estivermos lá e se tivéssemos alguém que estivesse a acompanhar estes percursos, os percursos de vida destas pessoas...”</i> (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- <i>“Com estes passados de dependências e de alguns abusos por parte dos ex-formandos o fato de terem algum dinheiro também poderá ser aliciante para eles e por isso existirem recaídas. Por isso, é importante o acompanhamento pós-projeto para sinalizar estas situações e ao fim ao cabo acompanhar o projeto, porque muitos deles também certamente poderão ter vergonha de voltar à casa e dizer que falharam.”</i> (E04, Formador, 39 anos).</p>

## QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO 5: VALOR SOCIAL CRIADO

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Excertos
Contexto da inovação	Perceções do carácter socialmente empreendedor e inovador do projeto	Orientação para uma sustentabilidade económica diversificada	<p>- “Neste momento, para a instituição é, porque temos a parceria com o IEFP e portanto o POPH paga aos formadores. [pausa mais prolongada] Como é que nós pagamos à equipa técnica? Pagamos à equipa técnica com o dinheiro que nós recebemos do POPH para aluguer de instalações. O SAOM prescinde desse dinheiro, prescinde entre aspas, e não usa para fortalecer outras valências da casa, usa-o justamente para pagar à equipa técnica, porque não é financiada pelo IEFP. Portanto, a nossa sustentabilidade é arranjada desta maneira. Depois é preciso dar resposta às questões dos formandos: aos dentes, aos óculos, à higiene pessoal, consultas, roupa, apoio a montar a primeira casa, às vezes ajudar a pagar rendas que se atrasaram. E esse dinheiro é dos serviços que prestamos. Portanto, entendemos que os serviços...hum...têm aqui uma margem de lucro para pagar estas coisas, mas por exemplo já não entram para pagar ao corpo técnico, não é? É mesmo só para reverter para os formandos. Portanto, esta é a nossa engenharia, é a nossa sustentabilidade económica. (...) Sinto que há empreendedorismo, agora a sustentabilidade...não é fácil. Este projeto não é autossustentável, mas eu por acaso também acho que não tem que ser, porque nós estamos a fazer...temos uma missão que é qualificar as pessoas e essa missão não é nossa. Essa missão é do Estado, a formação, a qualificação das pessoas. As pessoas vêm para aqui fazer o 6.º ano, o 9.º ano, o 12.º. Portanto, essa missão não é nossa. Nós estamos a fazê-la, porque estes indivíduos não a puderam fazer na idade... E portanto essa missão, essa obrigação do ponto de vista social...nós não temos que ter dinheiro para isso. É o meu entendimento. Isso deve ser o Estado. Portanto, se tirarmos essa parte o projeto é autossustentável.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- “Uma boa parte do projeto é autossustentável. Porventura o proveito económico que o projeto tem não caberá todo o custo formativo de realizar um curso. Mas com a responsabilização e eu acho que o empreendedorismo social também tem de ser isto. Eu ao ser empreendedor social também tenho de envolver os meus parceiros em problemáticas comuns. Isto é o meu conceito de, mas não sei se é o conceito dominante. Mas não me cabe a mim fazer tudo sozinho e eu tenho de ter os parceiros adequados para o fazer. O que nós aqui tentamos fazer com este nosso produto que gera valor é que</p>

			<p>vá de encontro a tudo aquilo que os outros que não têm este nível de empreendedorismo consigam realizar.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</p>
		<p>Contributos determinantes na dimensão social e económica da sustentabilidade</p>	<p>- “Porque o que nós fazemos é pegar em seres humanos que com muita potencialidade para a sociedade e estávamos a pagar-lhes às custas dos nossos impostos todos prestações sociais desnecessárias, só porque eles não tinham uma oportunidade ou porque ninguém os tinha posto a trabalhar. Isto é sustentabilidade. Embora possamos estar aqui a investir dinheiro com esta pessoa, muitos deles saem daqui e deixam de depender de prestações sociais. Eu nunca me esqueço do [X], que já depois de sair daqui e de estar a trabalhar no Hotel Carris, veio cá e todo contente mostra-me o recibo de vencimento e onde estava discriminado a retenção do IRS e disse-me assim: “Está a ver? No mês passado eu recebia RSI e agora eu pago IRS.” Isto é sustentabilidade, não é? Isto tem uma dimensão social, mas também tem do que sejam os recursos sociais e económicos de um país. É pegar naquelas pessoas que eram um peso e pô-las a produzir. Isto é sustentabilidade e um contributo para a sociedade. (...) Nós aqui intervimos muito em tudo o que possa ir beneficiar o bem-estar, a autoestima das pessoas. E portanto, trabalhamos para ganhar dinheiro e para poder ajudar as pessoas. E acho que isso é mais uma das especificidades. Ter criado este dispositivo / recursos é uma coisa fantástica e acho que é uma das maiores especificidades deste projeto.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p> <p>- “O mercado da reinserção profissional de adultos e pensar que o nosso público é especificamente os sem-abrigo e que na cidade do Porto são 80, 90% toxicodependentes, são utilizadores de substâncias psicoativas e eu que trabalho com toxicodependentes há muitos anos...haverá um antes e um depois de nós existirmos. Portanto, nós criamos alguma coisa que é inovação. Este modelo não existia, porventura não existe e um dia até se pode pensar em replicá-lo, mas aqui no Porto não existe. Pegar numa população com tantos handicaps, com tanta dificuldade e pô-los a trabalhar como empregados de mesa e em hotelaria é uma inovação total. Há uma vida antes e uma vida depois.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</p>

	<p>Nova forma de implementar soluções formativas já existentes</p>	<p>- <i>“Prestar um serviço é uma inovação social aqui. Prestamos um serviço que não tem nada de inovador, fazer festas, serviço de restauração, mas fazemo-lo com uma missão de treino e de angariação de fundos e acho que isso é diferente. E é uma das especificidades e as pessoas beneficiam disso. E estamos sempre a inventar mais coisas. (...) Um projeto que se propõe pegar em pessoas em situação de tão grande de exclusão é um projeto que tem aqui um potencial de inovação associado. Empreendedorismo...acho que esta dinâmica de associar a um projeto de formação e de qualificação a prestação de um serviço, que não tem nada de inovador, isto é empreendedorismo, é casar coisas. E criar a autossustentabilidade, senão para 100% do projeto, mas para muita coisa. (...) O que nós fizemos foi pegar em algo que existe há muito anos atrás, que são os cursos EFA. Foi organizá-los e complementá-los com outras coisas: o desenvolvimento de competências pessoais, uma equipa técnica, uma dinâmica de prestação de serviços. Acho que sim. Isto é uma nova linguagem. É olhar para um curso que toda a gente faz, imensa gente o faz, o país já teve imensos, vê-lo de outra forma, falar com ele e dele de uma outra forma e pô-lo a falar, porque hoje fala-se do projeto do SAOM.”</i> (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p> <p>- <i>“Acho que este projeto é muito inovador. Este projeto nem sempre foi assim. Quando foi desenhado em 2006 não era isto. Isto foi um projeto que foi crescendo e também porque nós fomos percebendo o potencial que ele tinha. Por exemplo, em 2007 fazia-se serviços de catering para os idosos do centro de dia, faziam-se cenários de role-play. Durante os anos foi assim. Isto só começou a tomar uma dinâmica diferente em 2009, 2010. Que também tem a ver com o fim do financiamento que tínhamos e de percebermos que se não fizéssemos qualquer coisa que pudesse criar valor, que num projeto que tinha uma taxa de empregabilidade muito interessante e taxas de conclusão da formação que na maior parte das vezes chegou ao 100%...e que se ia perder qualquer coisa aqui de interessante, mas de longe de nós percebermos que um dia ia ser isto.”</i> (E03, Psicólogo, 41 anos).</p> <p>- <i>“Este projeto não é um projeto que está à espera que nos venham buscar, nós é que os colocamos. Eu acho que um projeto como este está muito mais à frente na era da formação e na era da qualificação das pessoas, precisamente por causa disto, porque</i></p>
--	--	---

			<p><i>adianta-se e em termos técnicos estamos à frente daquilo que achamos que está a maioria das escolas profissionais e em termos de trabalho existe esse reconhecimento das entidades empregadoras, no sentido de dar continuidade, porque normalmente quem fica empregado um dia, fica empregado um mês, fica para um contrato e depois para os seguintes.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
		<p>Resposta integrada e multidimensional a um público específico</p>	<p><i>“Um empregado de mesa precisa de dentes, precisa de óculos e, portanto, um curso do IEFP não consegue fazer isto. Nós produzimos valor que nos permite fazer isto e isto para mim é muito mais importante conseguirmos dar isto ao utente do que pensarmos que o nosso valor vai ser para pagar a formadores. Para pagar a formadores tem de estar lá o IEFP, porque isto é também um problema do Estado. Não é um problema do SAOM. É um problema de todos nós. E portanto, acho que este projeto é autossustentável e mais do que isso, gere valor para todos os envolvidos, quer ao nível do emprego, nós temos um conjunto de pessoas a trabalhar connosco, pessoas que fizeram os nossos cursos e que ficaram cá a trabalhar. E esta equipa não cabe numa medida do IEFP tem de ser paga por algum lado e por isso parte deste projeto já é financiado pelo seu produto. E depois tudo isto que nós falamos: dentes, óculos, produtos de higiene, alimentação é o que gera que faz com que seja possível dirigir isto para os utentes.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Há sempre uma preocupação se estamos bem, temos um psicólogo à disposição, se precisamos de algum bem material temos isso à disposição. Tive imensos apoios. Por isso é que isto é um projeto que se preocupa com o todo e não sermos mais um a frequentar um curso. Passa por tudo: bens materiais, apoio psicológico, se assim o quisermos, dentista é logo a primeira coisa que este projeto visa. Como sabe as drogas deterioram muito os dentes e se não for 100%, 99% precisa de tratamento e é uma coisa cara e que ninguém está para aí virado. Ninguém se preocupa, mas é essencial. É a nossa imagem. Não é só estético, é a nível de saúde. E este projeto preocupa-se com isso e com a visão e outros problemas que surjam. Mas dentição é fulcral aqui e encaminham-nos e fazem todo o processo até ao final. Eu tenho prótese graças ao SAOM e senão fosse assim teria tido muitas dificuldades em ter. Preocupam-se até com os produtos de higiene, que é um bem tão caro para a nossa carteira, mas tão necessário. E</i></p>

			<p><i>até esse pensamento o projeto conseguiu ter. Isto para ver até ao pormenor que se chega, portanto há uma preocupação, há um estudo, há um perguntar do que é que precisas. As portas estão sempre abertas para quem quer entrar, para quem lá esteve e para quem saiu.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p>
		<p>Resultados diretos na capacitação e autoestima dos destinatários</p>	<p>- <i>“Eu não estava inicialmente muito motivada para esta área, mas se calhar foi a melhor coisa que me aconteceu. Não só porque pode dar-me uma via profissional, não só porque me vai dar o 12.º ano, mas porque eu estava numa situação frágil depois do falecimento da minha mãe e se eu tivesse ficado em casa tinha entrado numa depressão grave. E eu não tive tempo para isso. Não me deram tempo. E agradeço ao SAOM porque não tive tempo para deprimir. E estar ativa durante estes tempos foi muito importante para mim, ajudou-me a ultrapassar muita coisa. (...) Eu só tinha tido uma experiência ao nível de um curso, que desculpando o termo, achei uma palhaçada. Achei que aquilo não tinha utilidade nenhuma. Este curso não, este curso prepara-nos. Às vezes também me queixo da carga horária e dos serviços, mas realmente isto prepara-nos para outra realidade. Prepara-nos, sim senhor! Gosto das aulas, gosto imenso dos serviços. Uma pessoa anda cansada, mas isto realmente dá outra preparação para pessoas como eu e casos muito piores, que infelizmente os há aqui, acho que dão um empurrão a essas pessoas, acho que sim. Quem quiser mudar de vida, com um curso destes é por aí.” (E05, Formanda, 49 anos).</i></p> <p>- <i>“Mudou tanta coisa na minha vida desde que iniciei o curso, passei a ser uma pessoa mais motivada, comecei a ganhar uma rotina na minha vida que já tinha perdido há muito, que é de cumprir um horário e estar presente. Ganhar ânimo para querer outras coisas. Eu quero dar o salto, quero conseguir um emprego e vejo a formação como uma porta para isso. Mudou a minha maneira de ser, a minha postura, eu comecei a ser outra pessoa.” (E06, Formando, 30 anos).</i></p> <p>- <i>“Este Projeto “Dar Sentido à Vida” é um projeto que olha para as pessoas. Olha e vê a pessoa, não é mais um número, mais um nome ou mais uma pessoa no curso. E senti-me muito bem, senti-me querida e aproveitada. Que alguém olhou para mim e deu-me a esperança de que ainda tenho valor, consigo contribuir de alguma maneira, não sou um</i></p>

			<p><i>peso. E isso faz com que a pessoa ganhe ânimo e vontade de ir à luta. (...) O nome do projeto é muito apropriado, porque condiz perfeitamente com tudo o que aqui se passa. Eu não falo só porque estou aqui onde estou hoje, eu já falava isto antes, porque é uma coisa que se sente de início...logo nas entrevistas como eu digo, não é só por estar aqui hoje na instituição.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p> <p><i>- “Acho que o projeto é bom, tanto na formação inicial de Pastelaria, como nos outros cursos. Até vejo melhorias, tanto na parte material como social. Vejo pessoas a mudarem, não os conheço a todos, mas vejo a terem outro estilo de vida, a terem outra maneira de ser e estar em sociedade, na comunicação.” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</i></p>
		<p>Resultados diretos na empregabilidade dos destinatários</p>	<p><i>“Os resultados para nós são bastante satisfatórios. E o que temos é que nós temos uma média...dos formandos que acabaram os cursos mais de 60% estão empregados. Portanto, tirar pessoas da rua e mais de 60% dos que finalizaram os cursos estarem empregados, eu acho que isto tendo em conta o perfil de pessoas que recebemos...porque nós ao fazer a seleção, selecionamos os que estão no fim da linha, não selecionamos os mais fáceis, os que estão mais recetivos e aqueles que nós achamos que tem mais competências e que noutros modelos menos protetores, porque é nosso é mais protetor, podem conseguir. Nós estamos mesmo, é o fim de linha. Portanto, conseguir que mais de 60% das pessoas que terminam...estarem empregadas é uma conquista enorme.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p><i>- “Empiricamente sabemos que as nossas taxas de sucesso de conclusão dos cursos rondam os 70%, na média e estamos a falar dos EFA’s. E nós em EFA’s concluídos já tivemos 2 B2 e 5 B3. E temos um sexto B3 a funcionar e outro EFA de nível secundário. Conclusão 70% e se calhar mais alguma coisa. Dos que terminam a taxa de empregabilidade no primeiro mês deve rondar os 90%, mas se calhar passado um ano isso já não acontece. (...) Do ponto de vista das competências adquiridas, temos aqui formandos que nunca tinham tido experiências como empregados de mesa e saem daqui para os melhores hotéis. Podem ter empregos bons ou menos bons e onde vão exercer as funções que aqui aprenderam. Não tenho nenhuma dúvida sobre isso. Os empregados de</i></p>

		<p><i>andares...o Sheraton ficou logo com 4 e estamos a falar do Sheraton. Essa parte da competências profissionais, muito. As pessoas, acho que conseguimos intervir, conseguimos trabalhar muitas coisas, mas era o que dizia antes...são 16 meses...se calhar era possível mais, se calhar não fazemos tudo e há outras coisas que se possam fazer...mas ainda não sei fazer o bastante que possa colmatar percursos de vida, alguns deles, muito desorganizados e muito pobres. Aqui temos 8 ex-formandos a trabalhar no SAOM. Pelo projeto já passaram cerca de 200 pessoas.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “É engraçado analisarmos a história. Eu sou um indivíduo sem facebook, só tenho por ter. E acho que deveria de existir um maior acompanhamento após os alunos terem terminado. E falo do facebook, porque grande parte deles são amigos do facebook da casa e nós vamos sabendo o que é que tem acontecido, qual é o acompanhamento que eles têm, através destas redes sociais. O que acontece para grande parte deles depois de receberem o primeiro ordenado é que não querem acreditar como durante tanto tempo viveram com tão pouco e a fazer tanto sacrifício e efetivamente durante estes 15 meses trabalharam muito, acho que esta casa os preparou para o mercado de trabalho e com facilidade vêem que afinal trabalhar não é tão complicado quanto isso e de beneficiários passam a contribuintes do sistema das Finanças portuguesas. Por exemplo, vou-lhe dar o exemplo deste último curso. Da turma 4 grande parte deles estão a trabalhar e continuam a trabalhar desde que saíram há cerca de 10 meses e isto é algo que é extremamente importante.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p> <p><i>- “Quem quiser mudar de vida e que passou por situações complicadas na vida e queira mudar de vida... que apostem neste projeto. O projeto muda as pessoas, muda a vida das pessoas para melhor e no âmbito profissional traz excelentes resultados, basta as pessoas se aplicarem e quererem trabalhar. (...) Há aqui qualquer coisa de especial. Conheço sítios com cursos, mas para adultos vejo poucos. Comecei este projeto com 45 anos e fazer uma formação destas e aos 40 e tal anos ir fazer um estágio e ficar a trabalhar num hotel é muito difícil. Por isso isto quer dizer que há algo de especial aqui e também tem de partir da pessoa, não é? Mas que gostaria que houvesse mais espalhado pela cidade, pelo Norte e já agora por Portugal...mais projetos destes...mas</i></p>
--	--	---

			<p><i>não vejo nenhum igual a este. (...) Senti-me apoiado na integração e senti-me preparado, preparadíssimo para trabalhar no hotel. Eram os tais conhecimentos transmitidos pela equipa. Mas depois fui aprendendo também lá.” (E08, Desempregado há mais de 1 ano, ex-formando, 47 anos).</i></p> <p><i>- “Preparam-nos bem. Claro que não é fácil estar numa formação e depois sair para o mercado de trabalho. Trabalhar no SAOM é uma coisa, trabalhar no mercado de trabalho é como se nos atirassem para uma jaula de uma fera. É tal e qual, é a comparação que ponho. É preciso estar bem preparado e aguentar. Aqui do SAOM foram acompanhando a minha integração. (...) A formação no SAOM foi um passo para a vida. Sem aquela formação eu hoje não estava onde estava. Podia estar a trabalhar, mas era difícil para um homem de 60 anos. Para reconstruir a vida tive de que dar tudo de bom que tinha, para conseguir este trabalho. Não nos aceitem pelos olhos bonitos, temos que demonstrar o nosso valor.” (E10, Empregado, ex-formando, 59 anos).</i></p>
		<p>Limites à observação dos impactos</p>	<p><i>- “Acho que os resultados do projeto são fantásticos, um mês depois do curso...90% da população está a trabalhar. Um ano depois, se eu pensar na medição do impacto, temos muito mais dificuldade em avaliar isto em continuidade. E é uma das coisas que nós um dia vamos precisar de fazer. É perceber que o nosso resultado é bom, mas que semente é que nós deixamos lá, para lá de nós, e que vai gerar impacto. E nisto temos alguma dificuldade, quer porque as turmas vão-se renovando e, portanto, nós vamos tendo sempre muita gente aqui que precisa mais do que aquela que nós entretanto autonomizamos. E de facto, a distância vai provocando distanciamento e nós perdendo contacto. Isto são públicos-alvo com um grande nível de itinerância, que mudam de casa frequentemente, de telefone como se mudassem de camisa e daqui a meio ano perdemos o contacto.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Estamos numa conjuntura de maior desemprego, mas se calhar faltam aos nossos formandos alguns recursos. São 16 meses connosco e não é possível acharmos que, por muito que se faça, que em 16 meses se possa colmatar uma família de raiz estruturada, como a que se calhar nós tivemos. 12 anos de escolaridade, e mesmo quando a gente faltava às escolas, está em contato com estruturas culturais, etc. Já não falo mais,</i></p>

			<p>porque quando muito eles estão a fazer os 12 anos de escolaridade. Tudo isso tem um peso naquilo que nós hoje somos e que nos permite ter um emprego. E de facto, há aqui coisas que não são bastantes e por isso pensarmos cada vez mais aqui numa espécie de gabinete que se fixasse aqui no follow-up e se associasse muito às questões do emprego. Gostávamos de ter isso.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</p>
--	--	--	---

### QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO 6: ESTRATÉGIA DE ESCALABILIDADE

Dimensão	Categoria	Subcategorias	Excertos
Modelo de impacto	Escala e difusão do projeto	Existência de reconhecimento externo e político	<p>- “De fato já tivemos o mais alto reconhecimento pelo Presidente da República com a atribuição de mérito. Tivemos a distinção do ES+...foi um conselho científico do Instituto do Empreendedorismo Social, portanto que selecionou de 400 atividades e projetos selecionou 120 e nós fazíamos parte desses 120. Reconhecimento mais próximo até da própria autarquia, que costuma até escolher a nossa casa para receber certos convidados. Secretários de Estado que nos têm reconhecido. No fundo o que eu sinto desse reconhecimento é que é prestigiante, tem-nos dado prestígio. Se bem que...nós temos neste momento, o que podemos chamar de “carteira de clientes” e eu acho que essas pessoas vêm porque o que mais nos distingue é a qualidade do nosso serviço. Poderíamos ter tido um reconhecimento do Sr. Presidente da República, etc., mas o que faz que tenhamos imensos pedidos e tenhamos muita procura é um reconhecimento das próprias pessoas. Nós fizemo-nos por nós e as pessoas vêm porque veio pela última que gostou, recomendou a um amigo. Porque há pessoas que vêm e já marcam para o próximo ano. E neste momento já temos coisas marcadas para 2017, portanto já com muita antecedência. Isto o que é? Isto são pessoas que reconhecem qualidade e a qualidade...isso o mérito é nosso, não é uma medalha que faz com que...” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- “Nesta interação com o IEFPP vejo que o Delegado tem um interesse tão crescente, tão crescente que há 15 dias atrás nos desafiou para fazermos uma parceria internacional no âmbito do Erasmus+ para estudar o que é que a nível europeu se faz a nível de educação, formação e empregabilidade de pessoas sem-abrigo e criarmos um projeto. Tenho estado</p>

			<p><i>ocupada nisso e estamos aqui a chegar a um pensamento muito interessante e portanto eles estão interessados nesta problemática e creio que fomos nós...não sei se é uma imodéstia, mas no momento em que começaram a trabalhar com este projeto, começaram também a pensar que deveria haver aqui uma resposta adequada. Portanto, acho que isto é interesse do poder político. Aparecem várias notícias e entrevistas sobre o projeto. Nós não nos temos candidatado a prémios. Apareceu o selo IES + e que já podia ter aparecido há mais tempo, mas eu nunca tinha tempo. (...) Nós criamos um caminho, neste momento temos aqui um mecanismo quase perfeito, e não me parece provável que o IEFP, mesmo que mudem governos, até porque é uma política interna com muitos anos e com várias entidades parceiras, deixe isto acabar, a não ser que acabe para todos. Temos vários cursos deles e penso que essa parte está assegurada. E nós criamos, sem ninguém meter o nariz aqui, o outro dispositivo para ir buscar dinheiro que colmata o pouco que vem do IEFP.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “Os projetos de reinserção há 15 anos trás punham as pessoas a fazer atividades lúdicas e ocupacionais e que depois na prática pouco gerava emprego e autonomização e portanto foi sendo uma coisa inovadora que foi sendo notada e bem. E vou encarando com alguma naturalidade que as pessoas vão reparando naquilo que eu acho. Eu também acho que nós estamos a fazer uma coisa muito diferente.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p>
		<p>Condições necessárias para a replicação do projeto</p>	<p><i>- “Sim é replicável, acho que pode. É replicável. O projeto em si, o modelo é. Agora a alma, a alma, não é. (...) Eu acho que o projeto é replicável. E até se podia recomendar, por exemplo ao IEFP.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p><i>- “Acho que pode. O modelo existe há muitos anos, um curso EFA. Alguém, noutra sítio qualquer no Porto pode perfeitamente selecionar, pegar em pessoas com as mesmas características que nós temos, desenvolver aí um projeto, associar a eles uma equipa que tenha uma intenção, a capacitação de formação e depois eventualmente fazendo mais depressa, porque nós demoramos mais tempo a fazer, associar a isto uma prestação de um serviço, idealmente estará, se for na mesma lógica do SAOM, associada à sua área de formação, começar a vender esses serviços. É algo que as escolas fazem um bocadinho, para a junta de freguesia, um lanchinho, um treino, etc. mas isto é um bocadinho mais a</i></p>

		<p><i>sério, porque quando é para os meninos como treino está tudo bem feito, mas para o mercado do trabalho que paga não acha tudo bem feito. E tem que haver muita exigência. Nós perfilamos sempre por cima. A lógica é esta, se nós conseguirmos trabalhar ali lá em cima tipo no Sheraton, certamente ali no café da esquina também vou conseguir e o contrário já não era verdade se eu os preparasse para um nível baixo. Nivelamos por cima. Acho que qualquer entidade pode pegar nisto e fazer isto. Isto é um querer porque os cursos EFA existem, qualquer um que vá bater à porta do IEFP consegue. Em vez de dizer só simples desempregados, são adultos com outras especificidades de exclusão associados a percursos de muito mais pobreza. Criar uma equipa, direccionar as coisas, isto é possível. (...) Pegar na estrutura EFA, na estrutura de formação, é ir buscá-la para si, através de financiamentos ou através do IEFP. Não se replicam pessoas, mas perceber que é preciso uma estrutura técnica com determinadas características e que idealmente deverá ter um psicólogo, etc. Replicar isso e depois criar a sua dinâmica de intervenção, perceber que para aquelas pessoas como é que se deve trabalhar. Acho que isto é tudo muito fácil.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “É das primeiras coisas a assegurar: equipa técnica, quer pelo domínio da competência que tem, quer pela sensibilidade para o público-alvo é fundamental. E isso tem de ser replicado, porque nós não somos únicos. Acho que pode ser replicado com certeza. Depois temos também de falar da estrutura toda, que foi sempre dando espaço para as coisas às vezes estranhas que nós propúnhamos. Só a ideia de ter cursos de empregado de mesa para sem-abrigo já é uma coisa estranha, não é? Como é que aquela pessoa que está ali a arrumar carros, daqui a 2 anos me está ali a servir num hotel ou num restaurante top. Isto custa a perceber. É preciso toda uma estrutura muito alinhada, eu acho. Depois nós também temos condições estruturais fantásticas, nós temos uma casa fantástica, temos uma vista brutal e soubemos ter um papel na divulgação que foi fundamental. Foi uma sucessão de muito boas escolhas. O mercado que se escolheu, os passos que se deram. (...) O fundamental é uma equipa que consiga ser dialogante entre ela e que consiga ser dialogante para com os seus formandos, que consiga um trabalho de ombro a ombro com todos. Se isto acontecer, acho que sim é replicável. Ter uma casa bonita ajuda, mas noutros contextos também é muito fácil isto tudo ser desperdiçado. Casas bonitas não faltarão às instituições da cidade do Porto. Isto é uma coisa importante, sem dúvida, mas</i></p>
--	--	--

		<p><i>a equipa e a lógica orientadora para o mercado é que é o mais importante.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Eu acho que ele deva ser transmitido e divulgado e reproduzido noutros locais, contudo é preciso dar muito de si. Isto não é macdonalização da formação, onde se encontra um projeto em condições e depois há que fazer todos iguais, dentro daquele tempo e naquele espaço. Aqui é diferente. Eu acho que realmente tem de ser as pessoas certas, haver muitas reuniões, muita dedicação, muito empenho. (...) São os recursos humanos que fazem toda a diferença. Os espaços nem tanto. Nós, felizmente, estamos numa casa muito bonita, que dá para fazer vários tipos de serviços, mas tem vários condicionantes, muitos.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p>
	Obstáculos à capacidade de replicação	<p><i>- “Mas este projeto tem uma coisa que é uma paixão enorme e eu acho que as paixões não são replicáveis, não é? Eu acho que a alma deste projeto é um grupo que temos de pessoas que se identificaram plenamente com ele e que têm uma paixão enorme por isto. O núcleo duro da equipa técnica são pessoas altamente qualificadas, profissionalmente muito boas e que depois têm uma paixão pelo projeto. E eu acho que isso é que não é replicável.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p><i>- “É uma medida de inovação nós percebermos que este projeto tem na sua equipa pessoas de proveniências completamente distintas, com habilitações completamente distintas e isso dá alguma riqueza e complexidade ao projeto. Isto só funciona por isso. E era impossível só funcionar com técnicos da área da saúde ou só da área da educação.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p>
	Intensificação no crescimento em profundidade	<p><i>- “A única coisa que eu veria era este projeto ter a capacidade para crescer. A coordenadora diz que quer um hotel. [risos] Portanto, um hotel! Isto cresceria muito, não é? (...) Eu julgo que as perspetivas é este ano abrir mais dois cursos e este ano termos 4 turmas. Este novo de Geriatria, porque vamos ter os idosos, e também criar aqui uma relação. É importante num lar de idosos entrarem 30 a 40 pessoas jovens, interações de novo, os ajudantes de cozinha com as formandas na área de Geriatria, os professores, os formadores que vão entrar ali, portanto é criar para este equipamento também uma</i></p>

		<p><i>dinâmica interessante. Mas nós nunca teremos a possibilidade de ter mais de 4 cursos em simultâneo, porque a não ser que conseguíssemos encetar um processo negocial, por exemplo o Ministério da Educação destacar professores para este projeto e isso poderia ser muito interessante. (...) Gostava de perspetivar uma escola, uma estrutura que possa ser as duas coisas, por um lado espaços de aprendizagens e por outro lado espaços para criar emprego.” (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</i></p> <p><i>- “Sinto que ele vai aumentar em tamanho, vamos ter mais cursos e mais formandos. Vai aumentar nisso. E estamos a querer aumentar para este lado de reflexão. Isto vai crescer, mas vai demorar o dobro do tempo se eu continuar aqui a meio tempo ou o psicólogo. (...) Temos a ambição de 4 cursos, pois pelo aluguer das salas ao IEF, podemos contratar uma técnica de serviço social. De outra forma, dois cursos em desenvolvimento só dá para pagar o meu part-time e o do psicólogo. Pensamos alargar para a área geriátrica, porque nos caiu nos braços aquele lar e porque a casa tem algum know-how aí. Mais que know-how, tem tradição. Se eu quiser faço dessa área o que fiz com os serviços de restauração e consigo criar uma pequena empresa, o que o SAOM já faz, mas atirando-nos para um mercado de gama alta que paga e que paga bem e que pode permitir pagar outras coisas. Sei que consigo fazer isso em 5 ou 6 anos. Conseguiria pôr isso de pé à custa da formação, dar treino, dar assistência e colocarmo-nos num mercado diferenciado daquele que fazemos e que é em protocolo com a segurança social. Isso está tudo pensado. (...) A ideia do restaurante: ele não abre, porque eu não tenho tempo. Porque para isso eu tenho de tratar de papéis e eu não tenho tempo para nada. Nós estamos numa fase em que para crescer tem que mudar aqui coisas e passa por esta equipa, que é muito pequenina. São muitas pessoas, são muitos problemas, são dois técnicos a meio tempo e não há interesse em nos transformar num a tempo inteiro, porque um não tira o papel do outro e isso está muito bem alicerçado e trabalhamos muito mano-a-mano. (...) A ideia de ter um hotel é um sonho. Não teve nunca nada de concreto. O hotel é um sonho. O fio é um sonho. Mas faz sentido. E porque era um culminar integrador da área que temos de formação de pastelaria, cozinha, empregados de mesa e de serviços de andares em hotelaria. Isso integrava tudo. E eu conseguia ali por toda essa gente. Porque é que é um sonho, porque ele precisa de uma materialidade, de um edifício físico que nós não temos, nem eu vejo que os serviços que fazemos possam comprar um hotel. Isso era preciso aqui uma intervenção</i></p>
--	--	---

		<p><i>do nosso fundador ou de alguém. Agora para que as coisas aconteçam nós temos de falar nelas. E eu vou falando no hotel. E um dia pode vir a acontecer.” (E02, Coordenadora do projeto, 54 anos).</i></p> <p><i>- “O que nós pretendemos é cada vez chegar a mais públicos, aumentando o nosso número de formações. Com isto também não podemos perder o norte e agora achar que vamos virar uma entidade formadora, não é esse o nosso core business. (...) A capacidade de conseguirmos propor aos nossos parceiros e nomeadamente ao IEFP modelos que fossem mais específicos. Para mim o desidrato final é aquelas pessoas que estão ali da sala ao lado deixarem de estar e nunca mais precisarem de mim. E ainda há muito deste público que está integrado em formações com o modelo mais tradicional e que fazem uma formação e no dia em que acabam a formação regressam exatamente ao mesmo ponto de onde saíram durante esses meses. E eu não vejo qual o objetivo disso. Não há um bem traduzido para essas pessoas, nem em bem material, nem em nada imaterial. Até porque o imaterial que se construiu vai-se perder quando eu volto exatamente ao mesmo ponto de partida.” (E03, Psicólogo, 41 anos).</i></p> <p><i>- “Com a abertura do novo curso de cozinha eu imagino que o SAOM de hoje para amanhã consiga construir uma empresa de catering com formandos formados aqui, com gestores formados aqui, porque eles é que efetivamente são a alma deste projeto, são a cara deste projeto. A equipa de formadores aquilo que dá são ferramentas iniciais, porque temos pessoas que hoje são gestoras de áreas de operação. Sobre o assunto da abertura do restaurante eu tenho, no momento, uma opinião contrária à maioria dos colegas. Ou temos uma equipa a tempo inteiro ou ele poderá ser um caso de insucesso. Porque ter um restaurante aberto é preciso ter tempo, dedicação...que ou temos para o restaurante ou para a formação. E neste momento, acho que para ter um restaurante deveria haver alguém a tempo inteiro só para o restaurante e que nada tivesse a ver com a formação. Pode haver autonomização de mais pessoas, com as competências necessárias, mas que nós devemos aproveitar e engrandecer o nosso projeto, para de hoje para amanhã termos um restaurante de referência, já temos uma equipa de banquetes de referência, mas que não está dedicada a tempo inteiro, só temos uma ex-formanda que funciona como equipier, a pessoa que organiza os eventos, mas isto teríamos espaço e margem para</i></p>
--	--	---

			<p><i>muito mais, quem sabe para montar o hotel-escola. No projeto da Merceria “Português de Gema” está uma pessoa adequada, formada, que criou o seu próprio emprego, contudo olho para o projeto e acho que é demasiado pequeno para todas as potencialidades que a pessoa que está lá tem, porque a pessoa que lá está tem um percurso de vida totalmente diferente que tem nos dias de hoje, mas com muito potencial. Acho que devíamos ter ali um restaurante temático ligado ao projeto social. Referi também um hotel-escola e vejo essa possibilidade e explico porquê. Porque eu olho para uma turma e sou-lhe sincero não consigo ver em todos competências de empregado de mesa, mas olho para qualquer turma e consigo identificar potencialidades num hotel. Porque um hotel não é só servir à mesa, é preciso alguém que o limpe, que o organize, é preciso alguém que trate das papeladas, que trate da cozinha, da copa, da portaria...e eu às vezes olho para uma turma e identifico competências e saberes em meia dúzia deles que o mercado de trabalho lá fora os absorva, mas não é para todos. E enquanto que se tivéssemos um hotel garanto-lhe que eu olho para um hotel de cima a baixo e consigo encontrar competências nos formandos para cada departamento ou para cada secção.” (E04, Formador, 39 anos).</i></p> <p><i>- “Nos meus planos eu tenho um pouco mais de ambição para o “Português de Gema”. Isto é uma loja social onde os produtos que são feitos pelos alunos e onde as verbas que são feitas é para manter o posto de trabalho que é o meu. Serve também para mostrar às pessoas que os projetos existem e que são capazes e que somos pró-ativos e que não temos de depender, mas temos de arriscar, temos de nos empenhar. E este projeto da loja está a ser cada vez mais reconhecido, pela publicidade de pessoa para pessoa e pela internet. Eu quero dá-lo a conhecer ainda mais, melhorar em todos os aspetos possíveis...e manter este projeto, não quero de maneira nenhuma que ele acabe, pelo contrário, quero que ele cresça e seja cada vez mais apetecido das pessoas entrarem, estarem e gostarem. É esse o plano. Pessoalmente é continuar esta evolução, estar mais sólida e ser um ser humano melhor e contribuir para tudo e para todos.” (E09, Empregada, ex-formanda, 46 anos).</i></p>
--	--	--	---

		<p>Nenhuma intenção no crescimento pela expansão noutros contextos</p>	<p>- <i>“Nós replicá-lo noutra sítio não vejo. Mas replicar, nesse sentido, de abrir novos espaços e em escala, não. Mas é replicável, outras instituições podem replicá-lo, mas não nós.”</i> (E01, Presidente da Direção, 58 anos).</p> <p>- <i>“A minha preocupação é com quem eu sirvo, com os utentes e não estou muito preocupado com a replicabilidade. Na minha lógica estarei mais preocupado em criar um modelo mais específico que acho que sirva melhor e mais adequado, do que agora instalarmo-nos em Vila Real, na Guarda ou em Braga. Mas é a minha lógica. Eu prefiro afinar cada vez mais isto.”</i> (E03, Psicólogo, 41 anos).</p>
--	--	--	---

## ANEXO 14 - GRELHAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDOS DOS DADOS DAS OBSERVAÇÕES

### QUADRO DE ANÁLISE DO CONTEÚDO: DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Dimensão	Categoria	Subcategorias	Notas Principais
Caraterização da intervenção	Grupos, momentos e espaços formativos e de trabalho	Diversidade e abrangência nos grupos, momentos formativos e espaços de trabalho	Os momentos e espaços observados foram todos realizados no mês de Abril de 2015 e foram bastantes distintos no seu conteúdo, o que permitiu uma perceção do projeto ampla e integrante das suas diferentes dimensões. Foram observados dois grupos de formação do curso de empregado de mesa, um ao nível do 3.º ciclo e outro ao nível do secundário. O primeiro grupo de 12 formandos participava numa aula teórica e orientada para as questões socioculturais e o segundo grupo observado de 7 formandos participava numa aula mais prática e da área tecnológica do serviço de restauração. Ambas as aulas foram participadas pela quase totalidade dos formandos inscritos, observando-se uma maioria de pessoas do sexo masculino. A faixa etária mais presente encontrava-se em ambos os grupos de formação acima dos 35 anos e com alguma relevância acima dos 40 anos. Os espaços utilizados para a dinamização destas duas sessões formativas foram salas das instalações do SAOM que se mostraram adequadas e equipadas para cumprir os objetivos das sessões. Os outros dois momentos observados referem-se a contextos práticos de trabalho. Uma observação acompanhou todo a operacionalização de um serviço de <i>catering</i> dirigido ao evento TEDxOporto 2015, que decorreu um dia inteiro e no piso térreo da Alfândega do Porto. O espaço foi dividido em três grandes alas e com mesas decoradas pela equipa de <i>catering</i> do SAOM, para além dos pontos de apoio para bebidas. Este serviço externo contou com a presença de 17 formandos das duas turmas acima referenciadas, bem como de 7 elementos da equipa técnica e formativa, destacando-se a presença da coordenadora, dos dois principais formadores da área de serviço de mesa e bar, do chefe de cozinha, mas também do psicólogo, da administrativa do SAOM e de uma das formadoras da área sociocultural. O último momento observado remete para a preparação e realização de dois eventos externos, um batizado e um aniversário, nas próprias instalações do SAOM. Para estes dois eventos foram preparados e decorados o salão nobre, a sala da direção e uma sala no último piso do edifício (que durante os dias da semana é utilizada para atividades do centro do dia). Estas salas têm todas vistas privilegiadas para o Centro Histórico do Porto e Rio Douro e tiveram recentemente obras de recuperação. A observação também

			acompanhou a realização dos eventos referidos noutros espaços do edifício e que servem de apoio à sua preparação, como a cozinha, os armazéns e uma sala de formação transformada em copa para as louças sujas. Estiveram envolvidos nestes dois serviços 9 formandos, uma ex-formanda e que tem hoje no SAOM funções de <i>équipier</i> , a coordenadora do projeto, o chefe de cozinha e um ajudante e uma formadora da área do serviço de mesa. Em contexto de trabalho todos os formandos estão vestidos com uma farda de serviço apropriada e com o logótipo do SAOM bordado.
Contexto de execução	Especificidades relacionais e profissionais	Relações interpessoais de forte proximidade	Em todos os momentos observados se percebeu que a relação entre a equipa técnica e formativa e o grupo de formandos é muito próxima. Também entre os formandos se observou coesão e muita comunicação, independentemente de se observar um ou outro formando menos interativo e mais calado e um ou outro formando mais jocoso e a provocar os colegas com piadas. Mas tanto nas aulas, como nos serviços externos o ambiente observado foi caracteristicamente de sadia interação, entusiasmo e colaboração entre todos. Destaca-se também que a presença da coordenadora foi constante nos diferentes momentos de trabalho.
		Comunicação essencialmente assertiva	O tipo de comunicação mais observado entre os elementos envolvidos nos diferentes momentos formativos e de trabalho foi de assertividade. Foi observado na relação formador-formando, entre a coordenação - restante equipa- formandos e entre os próprios formandos. Observou-se em contexto de aula um episódio de maior agressividade por parte de um formando logo no início da aula e que contestou o pagamento das bolsas e serviços externos, mas a formadora rapidamente tranquilizou a situação. À resistência que este mesmo formando apresentou para realizar a primeira atividade proposta, a formadora reage de forma assertiva e consegue que o envolvimento seja conseguido e depois até é o formando que melhor resultado apresenta na realização da atividade proposta. Outros momentos, sobretudo na execução de tarefas específicas dos serviços de <i>catering</i> ou de restauração, implicaram alguma tensão pelo receio de falha, mas da parte da coordenação e da equipa formativa são dadas orientações rápidas e construtivas. Os formandos têm nos momentos formativos e de trabalho bastante abertura para emitir opiniões, sugestões ou dúvidas e fazem-no com bastante regularidade. Em geral, estamos perante grupos de formação bastante interpelativos e frases como as seguintes foram

		observadas: “ <i>Eu não estou muito de acordo com a frase que colocou aí!</i> ”, “ <i>Isto é a minha opinião!</i> ”, “ <i>Professor, posso acabar o meu raciocínio?</i> ”, “ <i>Eu propus (à coordenação) para todos passarmos pela copa nos serviços!</i> ” Estas interpelações foram integradas pelos formadores e analisadas em conjunto.
	Lideranças estabelecidas sobretudo para os serviços externos	Nas aulas observadas não se verificou entre os formandos que existisse alguma liderança em particular, apenas um ou outro formando que se destacou mais por participar mais nos conteúdos das aulas. O papel dos formadores é fortemente orientador e dinamizador nestes contextos, mas revelou-se muito aberto à participação e opinião dos formandos. Na realização dos serviços externos já são mais claras as necessidades de lideranças, apesar de na prestação dos serviços em si se ter observado uma forte autonomização de todos os envolvidos. A coordenadora tem um papel central e agregador das necessidades e orientações, a par com os formadores envolvidos, mas para os serviços externos são também escolhidos entre os formandos os “coordenadores de área” ou “chefes de sala”, dependendo do tipo de evento. A coordenadora referiu: “ <i>Não há critério particular para esta escolha. É sobretudo empoderamento.</i> ” Um dos formandos com esse papel refere com algum nervosismo: “ <i>é pesado!</i> ”, mas assume uma forte atenção e orientação para os objetivos a atingir. Entre os elementos mobilizados para a concretização de um dos eventos externos destaca-se a presença da <i>équipier</i> , que foi formanda em 2014 e depois foi integrada na equipa do SAOM. Assume uma postura bastante assertiva para os objetivos de trabalho e cuidadosa com os colegas formandos. Um deles refere-se assim e com risos: “ <i>A X prefere ver um homem morto, que parado!</i> ”
	Relações de trabalho em grupo fortemente colaborativas	Percebe-se que uns formandos precisam de mais orientação que outros na execução correta das atividades, mas observa-se uma rápida e fluída interajuda nessas orientações. Destacamos que o serviço externo para o TEDxOporto 2015 apresentou uma organização de trabalho fortemente encadeada por linhas de montagem na preparação dos alimentos e que o relacionamento colaborativo entre todos os elementos foi muito evidente.
	Forte implicação com os	Tanto nas aulas, como nos serviços externos se observou um nível de participação bastante elevado para as diferentes atividades definidas. Destaca-se a elevada atenção com que os formandos recebiam os conteúdos transmitidos nas aulas, dos <i>briefings</i> antes do início dos

		objetivos formativos e de trabalho definidos	serviços e as orientações para a execução de tarefas. Essa atenção refletiu-se depois na realização das atividades propostas e na apresentação de resultados, mas também na correção necessária dos erros que surgiram.
		Postura assertiva e afável com os clientes	Verificou-se que nos dois momentos de trabalho observados a orientação para as necessidades dos clientes era muito elevada. Os formandos têm na relação com os clientes total autonomia de trabalho e a postura é de extrema simpatia e disponibilidade. Os próprios formandos autonomamente corrigiram erros que surgiram e reorganizaram-se quando necessário. As dúvidas ou situações que não conseguiam resolver partilhavam imediatamente com a coordenadora ou formadores presentes naqueles serviços. Não se observaram quaisquer incidentes entre formandos e clientes.
Produtos da intervenção	Modelos e resultados pedagógicos e profissionais	Métodos pedagógicos mistos e com forte componente prática	Todos os momentos observados implicaram a utilização de diferentes métodos pedagógicos. As aulas contemplaram sobretudo métodos expositivos (para transmissão de conteúdos sobre a comunicação apropriada na profissão de empregado de mesa), métodos interrogativos (de forma a instigar a revisão de matérias transmitidas e a participação dos formandos) e também métodos demonstrativos (respeitantes à utilização de equipamentos específicos da restauração). Nos contextos de trabalho observados o método ativo é sem dúvida o principal, sobretudo pelo próprio caráter prático das atividades previstas (preparação de <i>catering</i> , serviço ao cliente, limpeza e organização dos espaços e equipamentos). Os recursos didáticos utilizados foram igualmente diversificados, desde os convencionais, como quadro, papel e caneta, passando pelos recursos multimédia e até aos próprios recursos e equipamentos da restauração. Conforme os objetivos das atividades propostas para os contextos de aula ou de trabalho observaram-se tanto um trabalho mais individual, como um trabalho mais colaborativo e essencialmente de grupo.
		Serviços externos de grande exigência	O primeiro serviço externo de <i>catering</i> observado teve uma duração de 12 horas de trabalho (7h-19h) e foi dirigido a 850 pessoas inscritas no evento TEDxOporto 2015. O serviço implicou diferentes <i>coffee-breaks</i> e almoço e a coordenadora referiu que nos dias anteriores houve alguma intensidade de “ <i>briefings</i> ” para que tudo estivesse planeado, comunicado e organizado. Observa-se que antes do primeiro serviço de <i>coffee-break</i> a coordenadora transmite um reforço positivo a toda a equipa envolvida. Findo o trabalho neste evento, parte

			<p>da equipa ainda foi colaborar na organização de um jantar de gala no Palácio da Bolsa do Porto para centenas de pessoas. Percebeu-se que era uma agenda extraordinária para a equipa do SAOM, mas que esta se organizou e desdobrou para estes dois grandes acontecimentos. O segundo momento observado implicou a realização nas instalações do SAOM e simultaneamente de dois serviços diferentes: uma Festa de Batizado para 57 pessoas e uma Festa de Aniversário para 36 pessoas. Ambos realizaram-se na parte da noite, mas toda a preparação teve início a seguir ao almoço. Tudo isto se traduziu numa jornada de trabalho de 12 horas de trabalho para todos os envolvidos.</p>
		<p>Resultados atingidos com qualidade</p>	<p><i>“Parabéns, mais uma vez!”</i> ouviu-se uma cliente do evento TEDxOporto 2015 a dirigir-se à coordenadora e outros envolvidos, parecendo já conhecer o trabalho do SAOM. Os bons resultados de execução em termos de decoração, apresentação dos formandos, comunicação e disponibilidade de toda a equipa foram observados e apreciados. Surgiu da parte dos contratantes do serviço dúvidas quanto a alguns produtos alimentares apresentados, mas a pessoa responsável pela confeção deu rapidamente os esclarecimentos necessários. Os outros serviços externos observados tiveram também apreciações muito positivas, sobretudo dirigidas pelos clientes contratantes e nomeadamente no que respeita à qualidade da decoração e dos espaços do SAOM, aos alimentos confeccionados, à simpatia dos formandos e a toda a atenção e disponibilidade apresentada pela coordenadora e seus formadores para que ambas as festividades fossem um sucesso. Percebeu-se que a orientação dos serviços e os produtos associados é para uma gama elevada e que a manutenção dessa qualidade é mais fundamental e estratégica para a equipa do SAOM do que a aposta numa quantidade de serviços que não salvaguarde esse nível de exigência.</p>

**ANEXO 15 - CURSOS REALIZADOS PELO PROJETO DESDE 2006 POR ANO LETIVO E RESPETIVO NÚMERO DE FORMANDOS**

<b>CURSO</b>	<b>ANO</b>	<b>Nº DE FORMANDOS</b>
<b>EFA B2 Ajudante de Cozinha</b>	2006-2007	12
<b>EFA B2 Ajudante de Cozinha</b>	2007-2007	12
<b>EFA B3 Empregada/o de Mesa</b>	2008-2009	15
<b>EFA B3 Empregada/o de Mesa</b>	2009-2010	15
<b>Curso de Iniciação à Fotografia</b>	2010-2011	15
<b>Curso de Iniciação à Fotografia</b>	2011-2011	15
<b>Curso de Iniciação à Fotografia</b>	2011-2012	15
<b>EFA B3 Empregada/o de Mesa</b>	2012-2013	15
<b>Curso de Iniciação à Fotografia</b>	2012-2012	15
<b>EFA B3 Empregada/o de Mesa</b>	2013-2014	20
<b>Curso de Iniciação à Pastelaria</b>	2013-2013	15
<b>Curso de Iniciação à Pastelaria</b>	2013-2014	15
<b>EFA B3 Empregada/o de Andares</b>	2013-2014	18
<b>Curso de Iniciação à Pastelaria</b>	2014-2014	15
<b>Curso de Iniciação à Pastelaria</b>	2014-2015	15
<b>EFA NS Técnico de Restaurante/bar</b>	2014-2015	16
<b>EFA B3 Empregada/o de Mesa</b>	2014-2015	18
<b>Total de 17 CURSOS realizados</b>		<b>261 FORMANDOS</b>

Fonte: SAOM, junho de 2015

**ANEXO 16 - NÚMERO DE SERVIÇOS DE *CATERING* E RESTAURAÇÃO  
PRESTADOS PELO PROJETO “DAR SENTIDO À VIDA” POR ANO**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Janeiro</b>	0	3	4	8
<b>Fevereiro</b>	1	4	7	16
<b>Março</b>	1	3	6	11
<b>Abril</b>	1	4	7	12
<b>Maiο</b>	0	5	11	31
<b>Junho</b>	1	9	12	26
<b>Julho</b>	0	2	2	
<b>Agosto</b>	2	3	1	
<b>Setembro</b>	0	3	18	
<b>Outubro</b>	2	9	16	
<b>Novembro</b>	0	4	17	
<b>Dezembro</b>	3	10	17	
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>59</b>	<b>118</b>	<b>104</b>
<b>TOTAL DE SERVIÇOS</b>	<b>281</b>			

**Fonte:** SAOM, junho de 2015

**ANEXO 17 - POSTOS DE TRABALHO CRIADOS NO SAOM PARA DESTINATÁRIOS DO PROJETO**

<b>ANO</b>	<b>POSTOS DE TRABALHO</b>
<b>2011</b>	1
<b>2012</b>	4
<b>2013</b>	1
<b>2014</b>	4
<b>2015</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Fonte:** SAOM, junho de 2015

**ANEXO 18 - DADOS REFERENTES AOS CURSOS EFA (EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS) REALIZADOS DESDE 2006**

	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>CERTIFICAÇÃO</b>	<b>Integração no mercado de trabalho após conclusão do estágio</b>
<b>Total de formandos</b>	141	96	56

**Fonte:** SAOM, junho de 2015