



Manual

Cultivar a Empatia para o Impacto no Empreendedorismo Social

**Manual
2/5**



Co-funded by
the European Union

Este manual faz parte de uma série que visa equipar empreendedores sociais, organizações e partes interessadas com estratégias práticas para integrar a consciência de género no seu trabalho. Ao promover uma mentalidade inclusiva em termos de género, podemos impulsionar mudanças positivas e um crescimento sustentável.

Índice

<u>Visão geral do manual</u>	<u>3</u>
<hr/>	
<u>Introdução</u>	<u>5</u>
<hr/>	
<u>Conceitos-chave</u>	<u>6</u>
<hr/>	
<u>Compreender a empatia: a sua essência e importância</u>	<u>8</u>
<hr/>	
<u>Porque a empatia é importante no empreendedorismo social</u>	<u>10</u>
<hr/>	
<u>Fundamentos da empatia no empreendedorismo social</u>	<u>12</u>
<hr/>	
<u>Empatia em ação: inspiração dos membros da Ashoka</u>	<u>13</u>
<hr/>	
<u>Ferramentas práticas e exercícios para construir empatia</u>	<u>18</u>
<hr/>	
<u>Fontes de referência e leituras adicionais</u>	<u>28</u>
<hr/>	

Visão geral do manual

Introdução

Este é um conjunto de 5 manuais sobre integração da perspectiva de género e metodologias de aprendizagem entre pares para ajudar as partes interessadas no empreendedorismo social (ES) a promover ecossistemas locais e europeus mais inclusivos em termos de género. Estes manuais fornecem ferramentas práticas e metodologias para integrar uma perspectiva de género nas práticas de ES. Continuarão a ser de acesso livre e estarão disponíveis em alemão, inglês, grego, romeno, francês, e português.

Estes manuais fazem parte da cooperação para uma Economia Social com Igualdade de Género (Coop4Equality), financiado pelo programa Erasmus+ da União Europeia Com duração até julho de 2026, este projeto visa reforçar o papel das mulheres e das minorias de género na economia social europeia, promovendo a inclusão de género, o crescimento sustentável e a igualdade de oportunidades.

Parceiros do projeto:

- [Empow'Her Global](#), França
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundatia Ashoka](#), Roménia
- [Pranado gGmbH](#), Alemanha
- [Digital Leadership Institute](#), Bélgica
- [Stimmuli for Social Change](#), Grécia

Autores

Roxana Lupu, Fundatia Ashoka, Roménia
Daniela Stoican, Fundatia Ashoka, Roménia
Alina Burlacu, Fundatia Ashoka, Roménia



Este é o manual número 2. Além deste manual, pode encontrar informações sobre os restantes 4 manuais:

1 Criar de forma sustentável uma mentalidade no campo do empreendedorismo social

Este manual tem como objetivo capacitar empresários sociais com estratégias práticas para desenvolver uma mentalidade sensível às questões de género, promovendo a inclusão e equidade nos seus empreendimentos. Ao abordar mudanças fundamentais de mentalidade e fornecendo , prepara os leitores para superar barreiras e criar um impacto social duradouro.

2 Reforçar metodologias baseadas na empatia no empreendedorismo social

O objetivo deste manual é fornecer um recurso para empreendedores sociais, organizações não governamentais e todos aqueles interessados em usar a empatia como base para desenvolver soluções para problemas sociais.

3 Autoavaliação da abordagem de género no ensino e na prática do empreendedorismo social

Este manual tem como objetivo a apoiar e orientar membros de estruturas de apoio e empreendedores sociais com uma ferramenta específica de autodiagnóstico, como estudo de caso, e ainda equipá-los com uma abordagem metodológica em três etapas , dicas úteis, perguntas e indicadores-chave de desempenho (a nível externo e interno) que os possam ajudar a analisar e autoavaliar o seu progresso na integração da perspetiva de género no seu projeto ou iniciativa.

4 Implementar mecanismos de desenvolvimento entre pares e co-criação entre empreendedores sociais

Este manual apresenta duas metodologias impactantes concebidas para promover o apoio e o crescimento entre mulheres empreendedoras: mentoria cruzada e sessões de co-criação

5 Apresentar um modelo inclusivo em termos de género para empresas sociais de elevado crescimento e escalabilidade

Este manual fornece aos leitores as ferramentas necessárias para refletir criticamente sobre vários aspetos da escalabilidade, incluindo a decisão de escalar, as razões para escalar e os métodos de escalabilidade. Ele incentiva os leitores a refletir e implementar práticas inclusivas de género nas suas próprias empresas sociais.

Resumo

Manual 2: Reforçar metodologias baseadas na empatia no empreendedorismo social



O objetivo deste manual é fornecer um recurso para empreendedores sociais, organizações não governamentais e todos aqueles interessados em usar a empatia como base para desenvolver soluções para problemas sociais. Ele explorará como a empatia pode transformar não apenas a forma como as organizações operam, mas também como elas interagem com os grupos-alvo, as comunidades e o ecossistema social como um todo. O manual está estruturado da seguinte forma:

1. Conceitos-chave: Definição dos conceitos-chave que utilizaremos neste manual.

2. Compreender a empatia: Esta seção fornece uma compreensão básica da empatia, detalhando os seus elementos-chave — empatia cognitiva, não cognitiva e consciente.

3. Porque a empatia é importante no empreendedorismo social: A seção explora o papel da empatia como componente fundamental da DEI e como ferramenta para impulsionar mudanças impactantes no empreendedorismo social – conforme definido pela Ashoka.

4. Fundamentos para a empatia no empreendedorismo social: Práticas simples podem ser integradas na vida diária e nas formas de trabalho de qualquer organização, para promover comportamentos empáticos – algumas delas são compartilhadas nesta seção.

5. Empatia em ação: exemplos dos Fellows da Ashoka: Os membros da Ashoka em todo o mundo integraram a empatia no cerne do seu trabalho, oferecendo insights e metodologias valiosas que podem ser adaptadas a vários contextos. Nesta seção, apresentamos alguns exemplos importantes.

6. Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia







Uma seção rica em exercícios práticos que visam treinar e fortalecer a capacidade dos empreendedores sociais de cultivar a empatia por meio da reflexão, ferramentas práticas e discussões em grupo. O Mapa da Empatia, o Mapa dos Privilégios e a Roda da Identidade Social ajudam a compreender melhor como promover a empatia em diversos contextos.

7. Referências e leituras adicionais sobre empatia



Conceitos-chave

Definições - de acordo com Ashoka

-  **Empreendedorismo Social:** A prática de utilizar qualidades empreendedoras — tais como inovação, visão e determinação — para resolver problemas sociais em grande escala. O foco está em transformar realidade para melhor, especialmente para as mais vulneráveis, através do desenvolvimento e da disseminação de soluções que abordam causas e criam mudança sistêmica. O empreendedorismo social não se limita a uma forma jurídica específica: pode ser com fins lucrativos, sem fins lucrativos, ou híbrido, desde que apliquem estratégias empreendedoras para maximizar melhorias o bem-estar humano e ambiental.
-  **Empreendedores sociais:** Pessoas que identificam problemas sociais, desenvolvem soluções inovadoras e têm como objetivo divulgar essas soluções o mais amplamente possível. A sua principal medida de sucesso é a escala e a profundidade do seu impacto na sociedade, e não os retornos financeiros.
-  **Impacto:** A mudança positiva, sistêmica e duradoura criada por empreendedores sociais e agentes de mudança. É medida não apenas pelo número de pessoas atendidas, mas pela profundidade e durabilidade da mudança — especialmente mudanças de mentalidade, comportamentos, atitudes e sistemas que abordam as causas profundas e permitem melhorias generalizadas e sustentáveis.
-  **Sistema:** Um conjunto dinâmico conjunto de funções, relações, regras, recursos e resultados que, juntos, moldam padrões de comportamento e resultados na sociedade. Os sistemas são mais do que a soma das suas partes, são auto reguladores e podem ser transformados através da mudança suas estruturas e incentivos subjacentes.
-  **Agente de mudança:** Alguém que imagina uma nova realidade, age e colabora com outros para tornar essa nova realidade uma realidade para o bem dos outros.
-  **Diversidade:** Consulte-se a todo o espectro das diferenças humanas - em termos de identidade, experiência, e perspectiva - representados, valorizados e incluídos em todos os aspectos da mudança e da vida comunitária. Isso inclui, mas não se limita a: Raça e etnia, gênero e orientação sexual, idade, capacidades físicas e mentais, cultura e experiências de vida. É tanto um princípio e uma prática, essencial para a inovação, a justiça e a construção de um mundo inclusivo.



Key concepts

Equidade: refere-se ao reconhecimento e tratamento das desigualdades históricas, estruturais e institucionais que criam oportunidades e resultados . Ao contrário da igualdade, que pressupõe que todos partem do mesmo ponto, a equidade reconhece que algumas pessoas precisam de recursos ou apoio para superar desvantagens sistêmicas . Na Ashoka, a abordagem à equidade está enraizada na correção injustiças passadas e presentes , para que todos tenham uma oportunidade justa de ter sucesso e prosperar .

Inclusão: significa criar ativamente ambientes onde todas as pessoas — independentemente da sua identidade ou origem — sejam bem-vindas, respeitadas e capacitadas para participar plenamente. Trata-se de remover barreiras, criar espaços acessíveis e acolhedores e garantir que todos, especialmente aqueles que foram historicamente excluídos, possam contribuir e beneficiar de oportunidades e tomadas de decisão. Inclusão não é pensar pelos outros, mas com os outros, e garantir que as suas vozes estejam presentes na definição de políticas e práticas.

Empatia: é definida como «compreender os sentimentos e as perspetivas dos outros e usar essa compreensão para orientar a nossa resposta». Esta definição enfatiza que a empatia não se resume apenas a sentir o que os outros sentem, mas também a deixar que essa compreensão informe as nossas ações. É vista como um valor a ser cultivado e uma habilidade a ser praticada em todas as áreas da vida.



Tipos de empatia identificados pela Ashoka:



- **Empatia não cognitiva:** uma resposta instintiva e emocional (como sentir a dor de alguém quando bate com o dedo do pé).



- **Empatia cognitiva:** desenvolvida ao longo do tempo, envolve compreender conscientemente a perspetiva e os sentimentos de outra pessoa.

- **Empatia consciente:** A capacidade de estar ciente e compreender as nossas próprias perspetivas, as de outros indivíduos e grupos, e usar essa compreensão para reconhecer padrões ao longo do tempo e orientar as nossas ações para contribuir para o bem de todos. Inclui a capacidade de compreender a pessoa como um todo, o grupo como um todo, o contexto completo de muitas pessoas e grupos e como estes mudam ao longo do tempo.

A empatia é considerada uma competência fundamental na Ashoka, essencial para capacitar os indivíduos a tornarem-se agentes de mudança.

Compreender a empatia: a sua essência e importância

Empatia: definição, componentes e contexto DEI

Empatia é mais do que simplesmente compreender os sentimentos de outra pessoa; é a capacidade de ver o mundo através dos olhos dela e agir com cuidado e respeito pela sua experiência de vida. Na Ashoka, a empatia é vista como um valor a ser cultivado e uma habilidade transformadora a ser praticada em todas as áreas da vida — e, como tal, também como um pilar da visão da organização para um mundo onde Todos são Transformadores (EACH).

A empatia permite que indivíduos e comunidades se conectem apesar das diferenças, quebrem barreiras e colaborem para resolver desafios sociais complexos.

Na experiência da Ashoka, a empatia é o ponto de partida para a inovação social: ela permite que os agentes de mudança identifiquem os problemas fundamentais, criem soluções em conjunto com as pessoas mais afetadas e construam uma confiança que sustenta um impacto duradouro. A empatia também é essencial para a liderança num mundo em rápida mudança, onde perspectivas diversas e experiências vividas são cruciais para navegar pela incerteza e impulsionar mudanças positivas.

Tipos de empatia identificados pela Ashoka:

- **Empatia não cognitiva:** uma resposta instintiva e emocional (como sentir a dor de alguém quando bate com o dedo do pé).
- **Empatia cognitiva:** desenvolvida ao longo do tempo, envolve compreender conscientemente a perspectiva e os sentimentos de outra pessoa.
- **Empatia consciente:** A capacidade de estar ciente e compreender as nossas próprias perspectivas, as de outros indivíduos e grupos, e usar essa compreensão para reconhecer padrões ao longo do tempo e orientar as nossas ações para contribuir para o bem de todos. Inclui a capacidade de compreender a pessoa como um todo, o grupo como um todo, o contexto completo de muitas pessoas e grupos e como estes mudam ao longo do tempo.

Empatia contribui para criar relações e mais saudáveis laços entre os indivíduos, pois permite uma comunicação mais aberta e honesta. Também promove coesão social; em contextos comunitários, a empatia ajuda a reduzir preconceitos e discriminação, facilitando a compreensão da diversidade. Praticar a empatia pode reduzir o stress e a ansiedade tanto para aqueles que oferecem empatia quanto para aqueles que a recebem, melhorando a saúde mental.

Compreender a empatia: a sua essência e importância

A importância da empatia é indissociável do compromisso com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). A DEI é uma abordagem que busca promover um ambiente de trabalho ou sociedade em que todos os indivíduos se sintam valorizados e incluídos.

Além disso, um relatório da McKinsey de 2015 sobre 366 empresas públicas descobriu que as empresas no quartil superior em diversidade de gênero têm 15% mais probabilidades de ter retornos financeiros acima das respectivas medianas nacionais do setor.

Para a diversidade, a empatia é essencial para reconhecer e valorizar a diversidade, pois permite que as pessoas compreendam as diferentes perspectivas e experiências dos outros. Ao promover a empatia, as organizações podem construir uma cultura em que todos os funcionários se sintam aceitos e respeitados, mesmo diante das diferenças.

Para a equidade, a empatia permite que indivíduos em organizações, sejam elas empresariais ou sem fins lucrativos, compreendam os obstáculos específicos enfrentados por diferentes grupos-alvo. Por meio dessa compreensão, as organizações podem tomar medidas para remover barreiras e criar políticas que promovam a equidade.

Para a inclusão, a empatia é essencial para promover a inclusão, pois ajuda os indivíduos a reconhecer o valor das contribuições diversas e a ajustar seus comportamentos para serem mais abertos e receptivos às necessidades dos outros. Por exemplo, por meio da escuta ativa e da compreensão das preocupações dos outros, os funcionários de qualquer organização podem criar um ambiente em que todos se sintam confortáveis para se expressar.

A **verdadeira empatia** requer reconhecer e valorizar as identidades, origens e histórias únicas de cada indivíduo. Significa buscar ativamente vozes que foram marginalizadas ou excluídas e garantir que todos tenham a oportunidade de participar da criação de mudanças sociais impactantes.

O impacto da empatia no contexto da DEI:

- A empatia facilita uma comunicação aberta e honesta, essencial para uma cultura DEI saudável.
- Ao compreender as experiências dos outros, a empatia ajuda a combater estereótipos e preconceitos, promovendo uma atmosfera de aceitação e inclusão.
- Organizações que valorizam a empatia criam oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento para todos os funcionários, incentivar a colaboração e a partilha de experiências.

Porque a empatia é importante no empreendedorismo social

A empatia é a ponte que liga a intenção ao impacto.

Num mundo que enfrenta desafios complexos, os empreendedores sociais devem compreender profundamente as experiências vividas pelas pessoas que servem e com quem trabalham. A empatia permite essa compreensão, permitindo que os empreendedores co-criem soluções que sejam relevantes, equitativas e transformadoras.

Empatia no empreendedorismo social

Os empreendedores sociais devem ser profundamente empáticos para compreender a complexidade das questões sociais e trabalhar de forma eficaz com as comunidades afetadas. A empatia permite-lhes:

- Construa relações autênticas e confiáveis com as pessoas.
- Criar em conjunto soluções que não sejam impostas de cima para baixo, mas que surjam do diálogo com aqueles que precisam de mudança – com base no princípio «nada para mim sem mim».
- Mobilizar recursos e pessoas para trabalharem em conjunto em prol de um objetivo comum, evitando a dinâmica tradicional de «beneficiário-doador».

A empatia como um novo imperativo social

Assim como a alfabetização era uma necessidade social há um século, hoje a empatia tornou-se imperativa. Ela é vista como uma ferramenta essencial para que os jovens se tornem agentes de mudança eficazes, capazes de resolver questões sociais num mundo em constante mudança. Desenvolver a empatia entre os jovens é vital para prepará-los para prosperar em seus papéis como líderes de mudança.

A empatia como base para a colaboração

O sucesso de social empreendedorismo depende da capacidade de colaborar eficazmente em equipas flexíveis. Essas equipas de equipas exigem que cada membro tenha empatia para compreender as necessidades dos outros e agir não apenas como líderes, mas também como colaboradores. Nesse ambiente, a empatia é tão necessária quanto habilidades fundamentais como ler ou escrever.

A empatia como motor da mudança

A empatia não é apenas uma ferramenta de colaboração, mas também um motor de inovação social. Num mundo de agentes de mudança, a empatia permite que os empreendedores sociais adaptem as suas soluções às reais necessidades das comunidades. Isto cria o espaço necessário para desenvolver soluções mais inclusivas e eficazes, que abordam não apenas os sintomas dos problemas sociais, mas também as suas causas profundas.

Fundamentos para a empatia em empreendedorismo social

“Ouvir é compreender. A capacidade de empatia é essencial para ser capaz de ouvir. Então você pode ouvir as pessoas, o ambiente, e às vezes até ao futuro!”

– Bill Drayton, fundador e CEO da Ashoka

Uma das metodologias mais poderosas para cultivar a empatia nas organizações é a **prática de escuta reflexiva**.

Esta estrutura enfatiza que ouvir não é um ato passivo, mas um processo ativo e consciente que requer autoconsciência, humildade e presença.

Aspectos a ter em atenção nas organizações ao praticar a escuta:

- Permita-se ser vulnerável e deixe de lado o medo de perder o controlo (quando falamos, controlamos o que dizemos, mas quando ouvimos, não podemos controlar o que nos é dito).
- Reconheça a intenção com que ouvimos: pratique ouvir para compreender, não para responder.
- Pratique a humildade e não subestime ninguém, pois todos podem nos ajudar a crescer.
- Identifique preconceitos e preconceitos que todos trazem e que podem levar-nos a interpretações erradas.
- Preste atenção não só às palavras que dizem, mas também à linguagem não verbal (gestos, tom de voz).
- Pratique estar totalmente presente ou concentre a sua atenção no momento presente.

Fundamentos para a empatia em empreendedorismo social

Incorporar a empatia na vida cotidiana de uma organização requer ações intencionais e hábitos consistentes.

Algumas maneiras práticas de cultivar a empatia dentro de equipes de empreendedorismo social:

Criar oportunidades para o diálogo:

- Realize reuniões regulares com a equipa e círculos de escuta.
- Organize sessões de feedback onde todos possam partilhar experiências e preocupações.
- Use esses espaços para revelar insights ocultos e construir confiança.

Promova uma cultura de curiosidade:

- Incentive perguntas abertas como «O que é importante para si neste momento?» ou «Como podemos ajudá-lo melhor?»
- Os líderes devem demonstrar curiosidade ao ver contribuições de todos os membros da equipa, especialmente as vozes mais silenciosas, e agir de acordo com essas contribuições, conforme necessário.

Abrace a diversidade e inclusão:

- Valorize diferentes origens, experiências e pontos de vista.
- Desafie suposições e incentive a abertura a novas perspetivas.
- Promova a diversidade, pois equipas diversificadas são mais criativas e desenvolvem soluções mais equitativas.

Desenvolva a empatia como uma competência:

- Oferecer formação em escuta ativa Escuta, Inteligência Emocional e Consciência de Preconceitos.
- Incentive práticas reflexivas, como escrever um diário ou fazer reuniões de grupo para processar experiências e melhorar as habilidades empáticas.

Ao incorporar essas práticas na rotina diária, os empreendedores sociais podem construir organizações mais resilientes, adaptáveis e impactantes, honrando as necessidades e aspirações mais profundas das pessoas e comunidades que servem.

Empatia em ação: inspiração dos fellows da Ashoka

A empatia como uma competência a ser treinada e cultivada

A empatia está entrelaçada na própria essência dos Fellows da Ashoka — empreendedores sociais de destaque reconhecidos pela Ashoka por suas soluções para problemas sociais urgentes. Nos seus esforços diários, os Fellows envolvem-se ativamente com as comunidades que servem, ouvindo profundamente as diversas perspectivas e garantindo que os mais afetados sejam centrais na criação e evolução de novas ideias. Ao promover ambientes onde todas as vozes são valorizadas, eles constroem confiança e compreensão, possibilitando a resolução colaborativa e sistemas mais resilientes e inclusivos. Este compromisso para a empatia molda o maneira os lideram e inspira outros a adotar modelos de mudança. Existem várias estratégias para colocar a empatia em ação. Aqui estão alguns exemplos, retirados do [site Ashoka.org](http://site.Ashoka.org), baseados nos modelos dos membros da Ashoka para se conectarem com as suas comunidades:

Experimente.

A empatia não pode ser transmitida através de um livro ou de uma palestra: «tem de ser sobre construção, não simplesmente instrução», afirma Mary [Gordon](#), [membro](#) da Asoka Fellow, da Roots of Empathy.

- A sua metodologia baseia-se em evidências científicas e é altamente inovadora; convidam crianças dos 5 aos 13 anos a observar tudo o que acontece a um bebé à sua frente. Observam a linguagem corporal, a respiração, os sons que emitem. A ideia é perceber e descrever tudo o que acontece com o bebé: o que sentem? O que precisam? O que querem? Esta metodologia tem se mostrado altamente eficaz para treinar a escuta autêntica e fortalecer as habilidades emocionais e sociais das crianças.
- É uma questão de sentimento, intuição e conexão interpessoal. Memórias duradouras — produto de conexões emocionais, em vez de mera compreensão cognitiva — tornam-se um veículo para aplicar essas lições fora do ambiente da sala de aula.

Pratique.

“Não é o que você ensina, é o que você enfatiza”, diz Jim [Thompson](#), fundador da Positive Coaching Alliance e membro da Ashoka. As lições e experiências devem ser reforçadas por meio da prática contínua e da repetição.

- Os atletas que melhoram constantemente a si próprios e à sua equipa praticam o que Jim chama de «Visão Dupla»: a capacidade de olhar internamente e assumir a responsabilidade pelas suas ações, e de olhar externamente, concentrando-se no que está a acontecer com os seus colegas de equipa e no que pode fazer para ajudá-los a ter sucesso.

Empatia em ação: inspiração dos fellows da Ashoka

- Os treinadores da PCA usam gestos visuais como um lembrete constante para que as crianças coloquem em prática o que aprenderam. Se uma criança está sentada no banco, o treinador levanta a mão como se estivesse a olhar por uma janela, lembrando-a de se concentrar no resto da equipa e nas maneiras de ajudá-los.

Mede-o.

A empatia é a combinação de várias competências e aptidões diferentes — a capacidade de ler emoções, expressar emoções de forma adequada, ouvir eficazmente e aceitar diferenças, resolver conflitos e muito mais — que podem ser medidas de forma independente através de uma combinação de autoavaliação, observação e desempenho.

- Tal como acontece com qualquer resultado de aprendizagem, «valorizamos o que medimos», afirma Eric [Dawson](#), fundador da Peace First e membro da Ashoka. As escolas Peace First aprendem a integrar lições sobre a construção da paz em todas as disciplinas, chegando, em algumas ocasiões, a incluir a construção da paz como uma disciplina interdisciplinar nos boletins escolares dos alunos. Através de um curso semanal com duração de uma hora, os alunos aprendem sobre a construção da paz tal como aprendem qualquer outra disciplina, começando na escola primária e continuando até ao 8.º ano.
- Os programas bem-sucedidos medem a empatia dos alunos ao longo de um espectro de crescimento e ligam a empatia ao processo de aprendizagem através de métricas claras que ajudam os professores a acompanhar o desenvolvimento das competências dos seus alunos.

Trate a vulnerabilidade como um trunfo.

O segredo para despertar a empatia é criar um ambiente baseado na confiança, muitas vezes chamado de “espaço seguro” — onde a vulnerabilidade é um recurso de aprendizagem, onde a reflexão genuína e a expressão emocional são incentivadas e onde não existem as fronteiras tradicionais que separam o que acontece na escola do que acontece em casa.

Isto significa convidar a vulnerabilidade, permitindo que os indivíduos vejam além de preconceitos e estereótipos limitados, enxergando a pessoa por trás do desempenho.

- Por exemplo, os alunos da Antioch School of Law, fundada pelo membro da Ashoka Edgar [Cahn](#), começam as aulas com um ensaio sobre uma injustiça de que foram testemunhas, no qual analisam o que fizeram na altura e o que fariam agora. O primeiro dia e meio é dedicado à partilha dessa história.

Empatia em ação: inspiração dos fellows da Ashoka

Dinâmica de inversão de papéis.

Quando há desequilíbrios de poder, seja entre indivíduos ou a nível social, o lado com poder tem pouco incentivo para praticar a empatia. Expressões genuínas de empatia requerem, portanto, a inversão dos papéis tradicionais e o fim das hierarquias de longa data, e ambos os lados devem reconhecer que têm algo a ensinar e algo a aprender.

- Por meio do programa Fresh Lifelines for Youth (FLY) da Ashoka Fellow [Christa Gannon](#), por exemplo, policiais e agentes de liberdade condicional trocam de papéis com jovens encarcerados em um “julgamento simulado”, com impacto dramático para ambas as partes.

Descobrir, compreender, e desconstruir atitudes discriminatórias.

Muitas vezes, educadores e organizadores comunitários dependem de ferramentas e intervenções padronizadas para lidar com desafios sociais urgentes, sem examinar as razões por trás de sua existência e os meios pelos quais são perpetuados.

- Através do People's Institute for Survival and Beyond, o membro da Ashoka Ron Chisom foi pioneiro numa nova abordagem que permite às pessoas colocar a empatia em prática.
- Ele trabalha com agentes governamentais, líderes de organizações sem fins lucrativos, educadores e prestadores de serviços sociais para compreender os fundamentos da raça e do racismo e como eles continuam a funcionar como uma barreira à autodeterminação da comunidade.

Destacar valores partilhados.

Na sua essência, a empatia consiste em reconhecer a humanidade partilhada no outro: abordar os outros — sejam eles membros da equipa ou partes negociadoras — como iguais e encontrar formas de promover o bem de todos.

- O Interfaith Youth Core, do membro da Ashoka Eboo Patel, tem como objetivo criar uma «alfabetização inter-religiosa», na qual membros de diferentes religiões compreendem não apenas as práticas e tradições específicas uns dos outros, mas também como as duas religiões se relacionam entre si.
- Para isso, eles usam o que chamam de "Metodologia de Valores Compartilhados", na qual todos os diálogos e projetos de serviço compartilhados começam com uma análise dos valores e histórias pessoais que os participantes compartilham e o que eles podem fazer para agir de acordo com esses valores compartilhados.

Empatia em ação: inspiração dos fellows da Ashoka

Formar futuros líderes em pensamento sistémico.

Uma estratégia comum para incorporar competências de empatia em comunidades inteiras envolve a criação de experiências de vida transformadoras para futuros líderes, aproveitando assim o efeito de «gotejamento».

- Após um rigoroso processo de seleção, a Health Leads, da Fellow da Ashoka Rebecca Onie, treina voluntários universitários para conectar pacientes de baixa renda aos recursos básicos — como assistência alimentar, habitacional e de aquecimento — de que precisam para serem saudáveis.
- Ao trabalhar lado a lado com médicos, advogados, assistentes sociais e pacientes e suas famílias, estudantes aprendem rapidamente a ter múltiplas perspetivas, e, por meio da escuta ativa, descobrir como estabelecer ligações entre os intervenientes no sistema.
- O resultado é um corpo de futuros profissionais médicos equipados com o conhecimento, a compreensão e a eficácia para identificar e lidar com os determinantes sociais da saúde.

A abordagem de Theo Vaes para combater a pobreza

O membro da Ashoka Theo Vaes, eleito em 2020 na Bélgica, oferece um exemplo poderoso de mudança social impulsionada pela empatia. O trabalho de Theo centra-se em restaurar a dignidade e a autoestima das pessoas que vivem na pobreza, ao mesmo tempo que desafia os estigmas sociais que elas enfrentam. Em vez de se concentrar em soluções de curto prazo, Theo defende a necessidade de abordar as causas profundas da pobreza, medindo o impacto social e económico da sua abordagem e defendendo mudanças políticas.

A «Buddyship» Metodologia

Theo's methodology is grounded in empathy and behavioral science. At its core is a two-year "buddyship" program that pairs individuals experiencing extreme poverty with volunteers. This relationship is designed to break social isolation and foster trust, support, and self-worth.

Empatia em ação: inspiração dos fellows da Ashoka

Elementos-chave da metodologia

- **Identificação dos participantes:** O programa alcança indivíduos marginalizados, convidando-os a participar e a serem emparelhados com um voluntário “amigo”.
- **Relações sem julgamentos:** Os voluntários são selecionados intencionalmente sem experiência prévia em trabalho com pessoas em situação de pobreza, garantindo que a relação seja livre da dinâmica tradicional da caridade. O facto de os voluntários não serem remunerados reforça a mensagem de que todos merecem atenção e respeito, e não caridade.
- **Formação de voluntários:** Os voluntários completam um programa de formação de 6 dias desenvolvido em conjunto com especialistas em serviço social, academia e psicologia. A formação centra-se em:
 - Compreensão e das realidades da pobreza e reconhecimento de preconceitos pessoais.
 - **Construir confiança, inspirado na Teoria do Ambiente de Pensamento**, para capacitar os participantes na sua própria tomada de decisões.
 - **Usar a Investigação Apreciativa** para identificar e reforçar os pontos fortes dos participantes e expandir as suas redes sociais.
 - **Praticar a abordagem «Juntos, não para»** — oferecer presença e apoio sem orientar ou prescrever soluções, ajudando os indivíduos a redescobrir os seus recursos internos.

Impacto e inspiração

A abordagem de Theo produz resultados tangíveis: em seis meses, um terço dos participantes começa a construir redes sociais, buscar educação, ou a encontrar emprego. O programa também melhora saúde, as relações familiares e abre novas perspetivas de vida.

Ao centrar a empatia e a conexão humana autêntica, Theo demonstra como os **voluntários podem se tornar catalisadores da mudança — não “consertando” os outros, mas caminhando ao lado deles**. O seu trabalho é um modelo replicável para empreendedores sociais que trabalham com voluntários em qualquer área.

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

CONVITE À REFLEXÃO

O exercício pode ser realizado individualmente ou em equipa:

Reserve algum tempo para refletir ou escrever num diário sobre as seguintes perguntas. Recomendamos vivamente que reflita sobre elas sozinho e com os membros da sua equipa ou partes interessadas:

- **Antes de se lançar na resolução de um problema, você e a sua equipa ou rede reservam um tempo para ouvir as várias partes interessadas e realmente sentir a experiência e a perspetiva delas?**
- **Quais partes interessadas você considera mais difícil ouvir?
Que tipo de gatilhos ou julgamentos surgem para si?**
- **O que a sua voz interior costuma dizer sobre si mesmo e sobre os outros enquanto ouve?**
- **O que o ajuda a ouvir os outros com mais abertura?**



Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Folha de autoavaliação: «O meu perfil de empatia»

Avalie as suas capacidades empáticas classificando a frequência com que se envolve em vários comportamentos empáticos, utilizando uma escala de 1 (raramente) a 5 (muito frequentemente).

Pergunta	1	2	3	4	5
Ouço ativamente sem expressar imediatamente a minha opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes percebo sentimentos que os outros não expressam diretamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bom a empatizar com pessoas que tiveram experiências muito diferentes das minhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em situações de conflito, tento compreender as perspetivas de todos os envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presto atenção à forma como o meu comportamento afeta os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço perguntas quando percebo que alguém não está a sentir-se bem emocionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo demonstrar empatia mesmo que não concorde com as decisões ou opiniões dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconheço os meus próprios preconceitos e trabalho para questioná-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pergunta adicional para reflexão aberta:

- Qual pergunta o fez pensar particularmente —e porquê?
- Houve alguma pergunta sobre a qual se sentiu inseguro?
- Que capacidade empática gostaria de fortalecer ainda mais?

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

SELF – REFLECTION EXERCISE

EXERCÍCIO DE AUTORREFLEXÃO

PASSO 1:

Comece pelos quatro níveis de escuta descritos abaixo – com base nos Quatro Níveis de Escuta de Otto Scharmer:

- **Downloading:** Estava a ouvir para confirmar o que já sabia?
- **Factual:** Estava a ouvir para obter novas informações e ideias que poderiam ser diferentes das suas?
- **Empático:** Estava a ouvir para compreender a experiência do outro (e a deixar de lado as suas próprias suposições e julgamentos)?
- **Generativo:** Estava a ouvir para compreender o nível mais profundo da verdade por trás do que a outra pessoa estava a tentar dizer?

PASSO 2:

Pense nas interações diárias que tem em vários setores da sua vida.

PASSO 3:

Refleta sobre as seguintes perguntas:

- *Em que nível estou na maior parte do tempo?*
- *Que nível de escuta me trouxe mais benefícios no passado?*
- *Que nível de compreensão oral pretendo melhorar? E como?*
- *Que compromisso posso assumir para melhorar a minha capacidade de escuta?*

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

SIMULAÇÕES

1. Identifique um desafio social (5 minutos)

Peça aos participantes que escolham um problema social real com o qual se preocupam (por exemplo, educação, saúde, desemprego, inclusão de pessoas com deficiência). Escreva-o no topo da sua folha de trabalho. Pergunta: Qual é o problema social que deseja explorar?

2. Mapeamento das partes interessadas (5 minutos)

Peça aos participantes que listem todas as partes interessadas afetadas por este problema. Pergunta: Quem é afetado por este problema? Liste o máximo que puder.

3. Entrevistas de empatia (15 minutos)

- Atribua a cada participante um papel de parte interessada (ou deixe-os escolher).
- Em pares, um atua como parte interessada e o outro como empreendedor social.
- O empreendedor faz perguntas abertas para compreender as experiências e os sentimentos da parte interessada:
 - Como é um dia típico para si?
 - Quais são os seus maiores desafios?
 - Como esses desafios o fazem sentir?
 - O que faria uma diferença real na sua vida?
- Após 7 minutos, troquem de papéis

4. Reflita e partilhe (10 minutos)

Os participantes refletem individualmente e depois partilham em pequenos grupos ou com o grupo inteiro:

- O que vos surpreendeu na perspetiva da parte interessada?
- Como mudou a vossa compreensão do problema?
- Que novas ideias para soluções surgiram?

5. Traduzir a Empatia em Ação (10 minutos)

Cada participante elabora uma ideia concreta de ação ou solução que responda às necessidades de base identificadas.

6. Discussão em Grupo (10–15 minutos)

- De que forma a empatia alterou a vossa abordagem às soluções?
- Porque é que a empatia é essencial para os empreendedores sociais?
- Como podem cultivar a empatia no vosso trabalho diário?

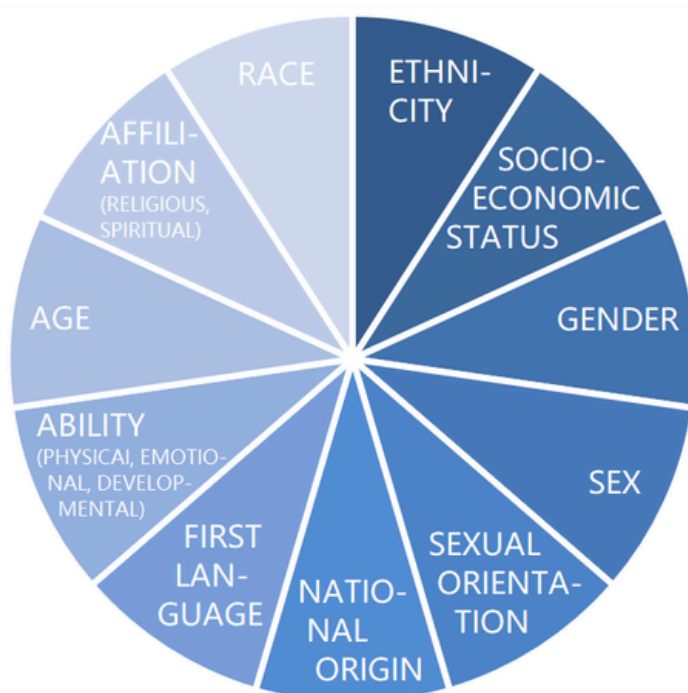
Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Exercício de reflexão - Roda da identidade social

Fonte: Adaptado do Programa sobre Relações Intergrupais e do Spectrum Center, Universidade de Michigan

Este exercício incentiva os indivíduos a explorar e refletir sobre as suas próprias identidades (como raça, género, estatuto socioeconómico, etc.) e a considerar como essas identidades moldam as suas experiências e percepções.

Essa reflexão aprofunda a empatia, ajudando os participantes a reconhecer a complexidade das identidades e experiências dos outros também. Quando nos envolvemos com a Roda da Identidade Social, ficamos mais conscientes de como certas identidades podem levar a privilégios ou marginalização em diferentes contextos.



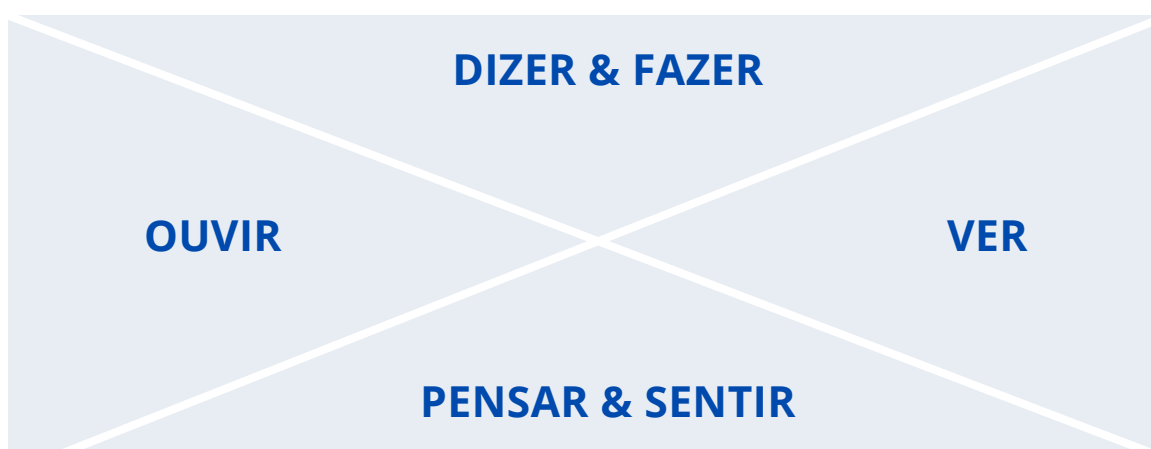
Perguntas

- Quais são as identidades em que pensas com mais frequência?
- Quais são as identidades em que pensas com menos frequência?
- Sobre quais identidades gostarias de aprender mais?
- Quais são as identidades que mais influenciam a forma como te percebes a ti próprio/a?
- Quais são as identidades que mais influenciam a forma como os outros te percebem?

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Mapa da empatia

O Mapa de Empatia é uma ferramenta visual colaborativa desenvolvida por Dave Gray que nos permite compreender melhor as motivações, comportamentos, emoções e necessidades de um utilizador/parte interessada.



Fonte: Adaptation from Empathy Map Canvas, de Dave Gray

O MAPA DA EMPATIA - PERGUNTAS

VER

- O que é que eles veem no seu ambiente imediato?
- O que eles veem os outros a dizer?
- O que eles veem os outros a fazer?
- O que estão a ver e a ler?

OUVIR

- O que eles ouvem os outros dizerem?
- O que estão a ouvir dos amigos?
- O que estão a ouvir dos colegas?
- O que estão a ouvir de segunda?

DIZER & FAZER

- O que os ouvimos dizer?
- O que podemos imaginar que eles diriam?
- O que eles farão hoje?
- Que comportamento observámos?

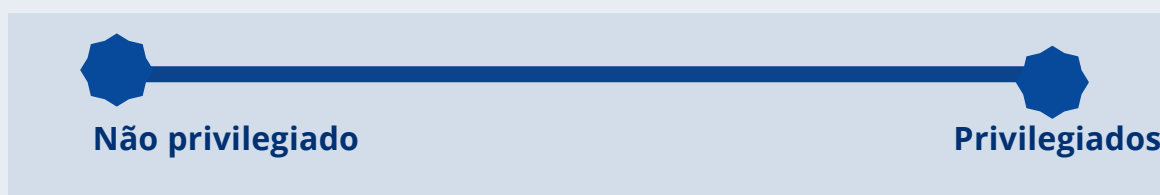
PENSAR & SENTIR

- Dores: Quais são os seus medos, frustrações e ansiedades?
- Ganhos: Quais são os seus desejos, necessidades, esperanças e sonhos?

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Mapa de privilégios

O Mapa de Privilégios é um exercício prático concebido para ajudar indivíduos e equipas a refletir sobre as vantagens ou barreiras visíveis e invisíveis que influenciam as suas vidas e o seu trabalho. Ao mapear estas dimensões, os indivíduos obtêm uma compreensão mais clara de como os privilégios funcionam na sociedade e dentro de si mesmos.



A **utilização do Mapa de Privilégios** contribui para aprofundar a empatia, ajudando a compreender os desafios que os outros enfrentam e que podem não ser imediatamente visíveis.

Isto pode ajudar os empreendedores sociais e agentes de mudança a:

- ✓ **Aumentar a autoconsciência** sobre os seus próprios pontos de partida e vantagens.
- ✓ **Reconheça a diversidade** nas experiências vividas entre colegas, parceiros e comunidades.
- ✓ **Identifique pontos cegos** que podem afetar a tomada de decisões, a liderança e a concepção de programas.
- ✓ **Promova a empatia** ao compreender os desafios que os outros enfrentam e que podem não ser imediatamente visíveis.

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Exercício em grupo facilitado

Este exercício foi concebido para ajudar a refletir sobre as nossas identidades e experiências pessoais e para praticar ver o mundo através dos olhos de outra pessoa. Ao explorar as formas como as nossas origens moldam a forma como nos vemos a nós próprios e como os outros nos veem, podemos desenvolver uma maior autoconsciência e empatia.

Passo 1: Identidade social Reflexão sobre a roda

- O facilitador apresenta a «Roda da Identidade Social» ao grupo:
- Peça a cada participante a refletir sobre a sua própria história de vida e a responder a estas perguntas (eles podem escrever as respostas ou apenas pensar nelas):
 - Qual das suas identidades você pensa com mais frequência? Qual você pensa menos frequentemente?
 - Sobre quais identidades gostaria de saber mais?
 - Quais identidades têm o maior impacto na forma como se vê a si mesmo
 - Quais identidades têm o maior efeito sobre a forma como os outros o veem?

Passo 2: Crie o seu mapa de empatia Persona

- O facilitador apresenta a ferramenta «Mapa da Empatia».
- Pede a cada participante que crie uma personagem baseada em si mesmo, usando as suas reflexões da Roda da Identidade Social.
- Lembre a todos que essas personagens serão partilhadas com outras pessoas, portanto, eles só devem incluir informações que se sintam confortáveis em partilhar.
- Sugira que os participantes usem um apelido ou pseudónimo para a sua persona, se preferirem.
- Quando terminar, peça a todos que virem os seus esboços de personagens com a face para baixo e os coloquem juntos numa pilha ou no chão.
- Cada participante é convidado a selecionar aleatoriamente um esboço de personagem da pilha (que não seja o seu).

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Passo 3: O Mapa de Privilégios

- Numa folha de papel em branco, peça a todos que desenhem uma linha reta horizontal na página e identifiquem a extremidade esquerda como «Não privilegiada» e a extremidade direita como «Privilegiada». Este é o «Mapa de Privilégios».
- Usando as informações da personalidade escolhida, cada participante deve colocar a personalidade no Mapa de Privilégios para cada uma das 10
- categorias da Roda da Identidade Social.

Passo 4: Partilha e discussão

- Quando todos terminarem, convide cada participante a apresentar a persona que criou (sem revelar de quem é).
- Peça-lhes para explicar onde colocaram a persona no Mapa de Privilégios e justificar brevemente as suas escolhas.

Observação: não é necessário que ninguém revele qual persona criou.

Passo 5: Reflexão

- Peça aos participantes que reflitam sobre as seguintes perguntas, por escrito ou em discussão em grupo:
 1. Concorde com o lugar onde outra pessoa colocou a sua persona no Mapa de Privilégios?
 2. Como se sentiu ao ver a sua persona colocada por outra pessoa — independentemente de corresponder ou não à sua própria visão?
 3. Como essas diferenças afetar trabalho em equipa, a liderança ou a dinâmica da equipa?
 4. Que medidas pode tomar para ser mais inclusivo e empático no nosso trabalho?

Ferramentas práticas e exercícios para desenvolver empatia

Ficha de Verificação de Escuta

Trabalho em pares: Um participante conta ao outro uma história de 8 minutos sobre um momento muito importante da sua vida.

Existem 3 regras:

- Apenas ouvir
- Sem interrupções ou comentários
- Manter a confidencialidade do que foi partilhado

Após os 8 minutos, invertem-se os papéis. Quando ambos os parceiros terminarem de partilhar, cada um preenche a ficha de verificação de escuta abaixo:

Presença & Atenção

- Quão presente me senti enquanto ouvia?
- O que me distraiu (internamente ou externamente)?
- Ouvi com toda a atenção ou estava a preparar a minha própria resposta?

Conexão & Empatia

- Que emoções ou necessidades senti por trás das palavras do/a orador/a?
- Dei espaço para silêncio, pausas e reflexão?
- Como demonstrei ao outro que estava a ouvir (linguagem corporal, tom, presença)?

Autoconsciência

- Que julgamentos ou pressupostos surgiram em mim enquanto ouvia?
- Como é que as minhas próprias experiências, valores ou preconceitos influenciaram o que ouvi?
- O que foi difícil de ouvir para mim — e porquê?

Aprendizagem & Impacto

- O que compreendi que não tinha notado antes?
- O que me surpreendeu no que foi dito — ou na minha reação?
- Como posso integrar o que ouvi nas minhas ações, decisões ou colaborações?

Dimensão Relacional (Contexto da Economia Social)

- A minha escuta ajudou a fortalecer a confiança ou a ligação nesta troca?
- De que forma a escuta consciente contribuiu para a equidade, inclusão ou significado partilhado?
- Qual é uma coisa que posso fazer de forma diferente da próxima vez para ouvir de forma mais aberta?

Referências e leitura adicional

- Rebecca Onie, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/rebecca-onie>
- Edgar Cahn, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/edgar-cahn>
- Eboo Patel, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/eboo-patel>
- Mary Gordon, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/mary-gordon>
- Ron Chisom, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/ron-chisom>
- Jim Thompson, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/jim-thompson>
- Theo Vaes, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/theo-vaes>
- Bill Drayton: *Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential* – Bill Drayton, 2012 (Forbes article): [Bill Drayton: Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential - Forbes India](#)
- Strategies: Putting Empathy in action. How to put empathy in action as individuals, schools and communities – Ashoka Changemakers (changemakers.com article): [Strategies: Putting Empathy in Action | Changemakers](#)
- The New Reality – Bill Drayton, 2019 (Ashoka.org article): [The New Reality | Ashoka](#)
- Video interview, 2015: [Daniel Goleman and Bill George: Authenticity and Empathy](#)
- [How Are You Listening as a Leader?](#) - by Otto Scharmer, 2018
- The Social Identity Wheel, from the [Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center, University of Michigan](#)
- [Updated Empathy Map Canvas](#) - by Dave Gray, 2017
- From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next – Diana E. Wells, 2028 (Social Innovations Journal article) [From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next](#)
- A Toolkit for Promoting Empathy in Schools – powered by Ashoka, www.ashoka.org and www.startempathy.org: [Start Empathy Toolkit | Ashoka](#)
- Ashoka's Systems Change Masterclass – enrollment webpage: [Welcome to the Systems Change Masterclass! | Ashoka](#)
- [A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empa | Ashoka](#) – Lydie Lake, 2024 – (Ashoka.org, article): [A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empathy | Ashoka](#)
- [Every Child Practicing Empathy](#) (Ashoka website)
- ['Empathy in Action,' a Movement Begins](#) (Ashoka website)
- Listening and Empathy – The musts for leading change – general authored, 2024 (Effecto Colibri article): [In this article, 3 Ashoka Fellows tell us about empathy and listening, the benefits of training them, and how to put them into practice.](#)
- [Why Diversity Matters](#) - Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, 2015 (McKinsey Article): [Why diversity matters | McKinsey](#)
- *Empathy is not in Our Genes* – Cecilia Heyes, 2018 (ScienceDirect article): [Empathy is not in our genes - ScienceDirect](#)

Referências e leitura adicional

- Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change - Reem Rahman, Michela Fenech, Nadine Freeman, Kris Herbst & Dani Matielo, 2018 (Social Innovations Journal, article): [Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change](#)
- Center for Building a Culture of Empathy - Culture of Empathy Builder – references on Bill Drayton: [Culture of Empathy Builder: Bill Drayton](#)
- The Role of Empathy in Entrepreneurship – Ashoka, 2015 (DailyGood article): [The Role of Empathy in Entrepreneurship, by Ashoka | DailyGood](#)
- Roots of Empathy: topic overview on ScienceDirect.org (ScienceDirect.org articles): [Roots of Empathy - an overview | ScienceDirect Topics](#)
- Measuring Outcomes of Mastering Empathy: [measuring_empathy_0.pdf](#) (Ashoka website)
- Answering society's call: A new leadership imperative - Anita Balchandani, Marco Beltrami, Achim Berg, Saskia Hedrich, Felix Rölkens, Imran Amed, Anita Baggio, Nora Gardner, Valeria Budinich, Fernande Raine, Andrei Cherny, John Figueroa, Allen Webb, 2019 (McKinsey article): [A new leadership imperative: Corporate social responsibility | McKinsey](#)
- From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On Changemaking From The Life Of Muhammad Yunus, 2013: [From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On C | Ashoka](#)
- There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know – Sarah Todd, 2022 (Quartz article): [There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know](#)
- Stories from Ashoka Entrepreneurs (*collection of articles*): [Stories from Ashoka Entrepreneurs | Ashoka](#)



Coop4Equality



Co-funded by
the European Union