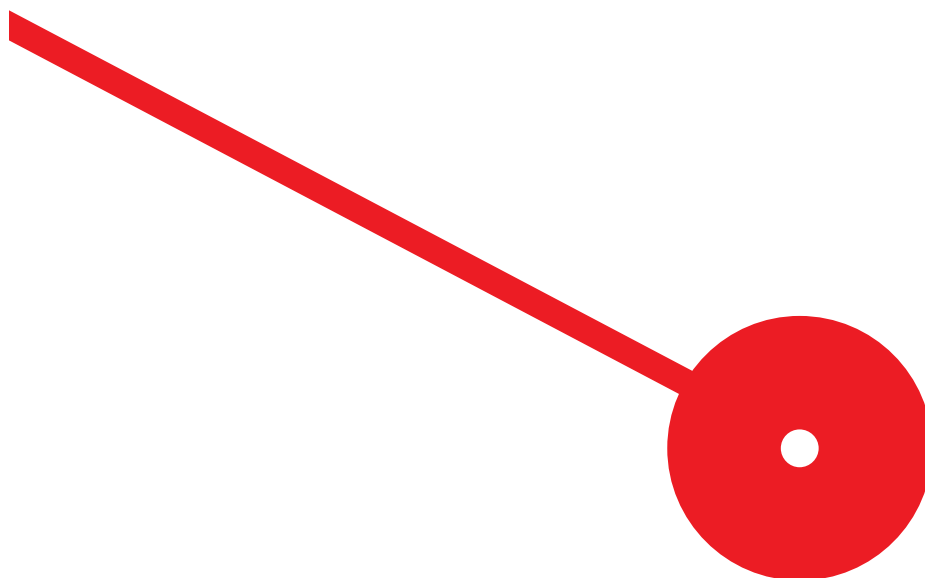




# Uma análise aos percursos após o financiamento dos programas à inovação e empreendedorismo social

Sílvia Campos

10/2024

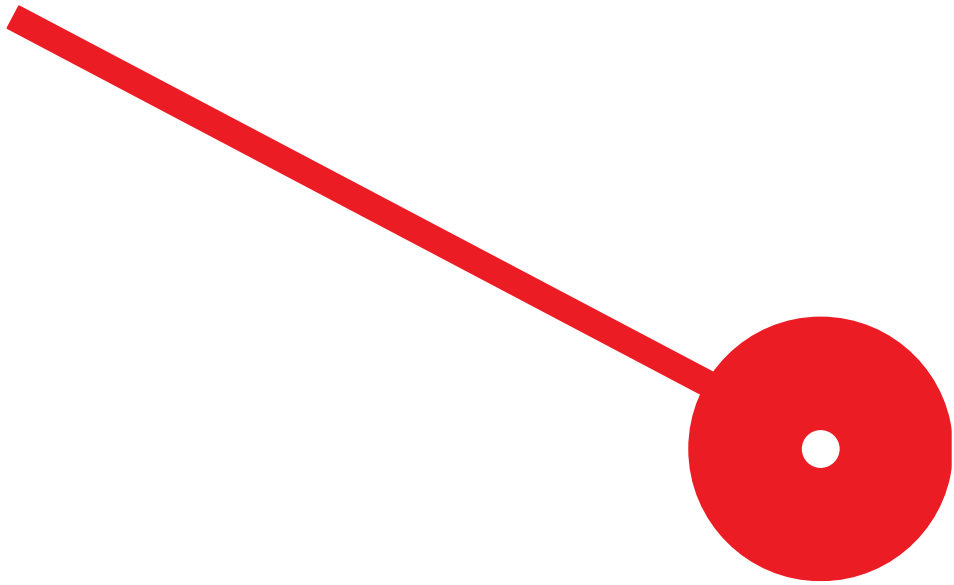




# Uma análise aos percursos após o financiamento dos programas à inovação e empreendedorismo social

Sílvia Campos

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime Jurídico – Empresarial da Economia Social, sob orientação da Prof. Dra. Ana Luísa Martinho e Prof. Dra. Susana Bernardino. Esta é a versão final e contém as sugestões dos elementos do júri.**



## Dedicatória

*Dedico, orgulhosamente, o resultado deste trabalho ao meu Marido pelo apoio incondicional oferecido em todos os aspetos. Obrigada por me aturares!*

*Ao meu filho por ser o melhor resultado da minha vida ∞ e à “Aninhas”, que conquistou o nosso coração pela sua frescura e leveza.*

*À minha sogra que é como uma segunda mãe para o meu filho.*

*Aos meus pais, pilares da minha formação como ser humano.*

*Muito obrigado pela vossa presença na minha vida amo-vos muito.*

## **Agradecimentos**

Neste momento de conclusão da minha Dissertação, gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer às minhas orientadoras, Professora Doutora Ana Luísa Martinho, por me ter desafiado a entrar nesta aventura e Professora Doutora Susana Bernardino, pela contante gentileza. A ambas muito obrigada pela orientação, paciência, compreensão, conselhos e apoio ao longo deste percurso.

Aos professores que ao longo destes dois anos contribuíram para a ampliação dos nossos conhecimentos e sempre nos desafiaram a ir mais além. Com reconhecimento, particular à professora Doutora, Deolinda Meira enquanto Diretora do Mestrado.

Aos colegas do mestrado, agradeço a amizade. - Há memórias que ficam para sempre.

Um agradecimento especial às entidades participantes que acederam colaborar neste estudo e aos representantes que generosamente partilharam o seu tempo e experiências. Sem a vossa colaboração, este trabalho não teria sido possível.

Gostaria ainda de reiterar a minha gratidão à minha família, que sempre me apoiou, e nos tempos mais difíceis me substituiu em muitas tarefas e compreenderam as minhas ausências.

Por fim, agradeço aos meus amigo/as, que me ajudaram a manter o equilíbrio durante este processo. Em especial à Ana, a amiga desde sempre! À Maria, por acreditar no meu potencial e à Isabel que surgiu repentinamente na minha vida como uma luz ao fundo do túnel. A vossa presença mesmo que por vezes distante nestes tempos e o vosso apoio foram fundamentais para me dar alento.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

## **Resumo:**

Esta investigação procura analisar os percursos das iniciativas de inovação e empreendedorismo social (IIES), após o financiamento dos programas da iniciativa, Portugal Inovação Social. A partir da questão inicial: O que acontece a estas iniciativas após o término dos programas de apoio financeiro? O estudo investiga os percursos dessas iniciativas, identificando os desafios e os fatores que influenciaram a sua trajetória depois do financiamento. Tendo em conta as unidades de análise as (IIES) cofinanciadas pelo município de Vila Nova de Gaia, faz-se uso de uma metodologia qualitativa, através de entrevistas em profundidade aos responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos.

Esta investigação contribui para uma compreensão profunda dos mecanismos de financiamento e sustentabilidade da inovação social em Gaia, oferecendo recomendações para empreendedores sociais, investidores e formuladores de políticas públicas.

A análise de conteúdo às 16 entrevistas realizadas indica que os instrumentos financeiros apesar de serem um impulso para o lançamento inicial dos projetos de inovação social são algumas vezes insuficientes para garantir a sua continuidade.

Apesar da maioria das IIES terem alcançado sucesso. A transição para a sustentabilidade é um desafio significativo que os projetos enfrentam, após o financiamento. Evidenciando-se dificuldades na capacidade de diversificação das fontes de rendimento e na capacidade de determinação e comunicação do impacto social alcançado. Além disso, o estudo evidencia a importância das parcerias intersectoriais para a sustentabilidade das iniciativas após o término do programa de financiamento, onde se destaca o papel complementar que diferentes tipos de investidores são capazes de desempenhar. As conclusões apontam para a necessidade de desenvolver instrumentos de apoio mais flexíveis e de longo prazo.

**Palavras chave: Economia Social; Empreendedorismo Social; Financiamento; Inovação Social; Políticas Públicas; Parcerias Intersectoriais; Sustentabilidade.**

## **Abstract:**

This research seeks to analyze the paths of innovation and social entrepreneurship initiatives (IIES), after financing the initiative's programs, Portugal Social Innovation. Starting from the initial question: What happens to these initiatives after the financial support programs end? The study investigates the paths of these initiatives, identifying the challenges and factors that influenced their trajectory after financing. Taking into account the analysis units (IIES) co-financed by the municipality of Vila Nova de Gaia, a qualitative methodology is used, through in-depth interviews with those responsible for developing the projects.

This research contributes to a deep understanding of the financing and sustainability mechanisms of social innovation in Gaia, offering recommendations for social entrepreneurs, investors and public policy makers.

The content analysis of the 16 interviews carried out indicates that financial instruments, despite being an impetus for the initial launch of social innovation projects, are sometimes insufficient to guarantee their continuity.

Although most IIES have achieved success. The transition to sustainability is a significant challenge that projects face once they are financed. Highlighting difficulties in the ability to diversify income sources and in the ability to determine and communicate the social impact achieved. Furthermore, the study highlights the importance of intersectoral partnerships for the sustainability of initiatives after the end of the financing program, highlighting the complementary role that different types of investors are capable of playing. The conclusions point to the need to develop more flexible and long-term support instruments.

**Key words: Social Economy; Social Entrepreneurship; Financing; Social Innovation; Public Policies; Intersectoral Partnerships; Sustainability.**

## **Índice**

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Abordagens à Economia Social.....</b>	<b>5</b>
1.1. Economia Social .....	6
1.2. Empreendedorismo Social e empreendedores sociais .....	11
1.3. Inovação Social.....	16
<b>Capítulo II – Financiamentos na Economia Social .....</b>	<b>38</b>
2.1. A importância do financiamento à inovação social.....	39
2.2. Fontes de Financiamento à Inovação Social.....	42
2.3. Políticas Públicas de Financiamento à Inovação Social .....	43
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>	<b>48</b>
3.1. Métodos de Recolha e Análise de Dados .....	49
3.2. Caracterização das entidades .....	52
3.3. Caracterização dos entrevistados.....	54
<b>Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>57</b>
4.1. Apresentação das IIES .....	59
4.2. Financiamento.....	64
4.3. Continuidade do Apoio.....	73
4.4. Acontecimento após o Término .....	79
4.5. Motivos para a Interrupção .....	95
4.6. Continuidade do Projeto .....	97
4.7. Papel do Investidor Social .....	105
4.8. Trabalho por Projeto .....	108
4.9. Recomendações .....	110
<b>Capítulo V – Conclusão.....</b>	<b>112</b>
<b>Capítulo VI - Referências Bibliográficas.....</b>	<b>119</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>127</b>

Apêndice I – Guião da Entrevista.....	128
Apêndice II – E-mail de Autorização e Agendamento.....	130
<b>Anexos.....</b>	<b>132</b>
Anexo I – As Vinte Palavras Mais Citadas nos Trabalhos sobre Economia Social.....	133
Anexo II – Número de Artigos sobre o Tema de Inovação Social na WOS.....	134
Anexo III – Número de Artigos sobre o Tema de Inovação Social no SCOPUS.....	135
Anexo IV – Framework do Processo de Inovação Social.....	136
Anexo V – Heurística conceptual para explorar a dinâmica da TSI.....	137

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Domínios de Intervenção POISE.....	23
Figura 2 - Ciclos do Processo de Inovação Social.....	30
Figura 3 - O Processo de Geração de Desempenho .....	36

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Natureza Jurídica .....	53
Gráfico 2 - Principais Áreas de Intervenção.....	53
Gráfico 3 - Principais Problemáticas Trabalhadas .....	54
Gráfico 4 - Número de Elementos por Tempo de Experiência e por Função .....	55
Gráfico 5 - Áreas de Formação.....	56

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Aspectos Diferenciadores de Inovação Social .....	17
Tabela 2 - Inovação Social: Uma sistematização de Conceitos .....	18
Tabela 3 - Variáveis para Analisar a Inovação Social.....	28
Tabela 4 - Relação Financiamento e Etapa de Desenvolvimento dos Projetos.....	42
Tabela 5 - Categorias e Subcategorias de Análise.....	58
Tabela 6 - Classificação de Continuidade .....	73

## **Lista de abreviaturas**

**BA** - *Business Angels*, Investidores Privados: voltados investimentos iniciais mais reduzidos.

**CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

**CE** - Comissão Europeia

**CESE** - Comité Económico e Social Europeu

**CIRIEC** - Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa

**CNES** - Conselho Nacional para a Economia Social

**COM** - Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu

**COMPETE2020** – Programa operacional de Competitividade e Internacionalização

**CRESC Algarve** – Programa Operacional Regional do Algarve

**EaSI** - Programa da União Europeia para o Emprego e a Inovação Social

**EU** - União Europeia

**EuSEF** - Fundo Europeu de Empreendedorismo Social

**FIS** - Fundo para a Inovação Social

**IES** - Iniciativa de Empreendedorismo Social

**IIES** - Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social

**INSCOOP** - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

**IPSS** - Instituições Particulares de Solidariedade Social

**LBES** - Lei de Bases da Economia Social

**LISBOA2020** - Programa Operacional Regional de Lisboa

**MIES** - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social

**MLP** - Perspetiva Multinível

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**ODS** - Objetivos de desenvolvimento sustentável

**OECD** - Organisation for Economic Co-operation and Development

**OES** - Organizações da Economia Social

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho

**ONG** - Organização não Governamental

**PNR** - Programa Nacional de Reformas

**PO** - Programa Operacional

**POCH** - Programa operacional Capital Humano

**POISE** - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

**SAI** - Acelerador de Impacto Social

**SCE** - Sociedade. Cooperativa Europeia

**TIS** - Títulos de impacto social

**TRANSIT** - Iniciativa Internacional de Pesquisa sobre Inovação Social Transformadora

**TSI** - Teoria da Inovação Social Transformadora

# Introdução

---

A inovação e o empreendedorismo social têm vindo a ganhar uma importância crescente na sociedade contemporânea. A inovação no setor social surge como uma ferramenta fundamental para que as organizações da economia social possam enfrentar os desafios sociais complexos que as comunidades enfrentam e que visam dar resposta (Erden & Erden, 2020; Parente et al., 2011).

Além disso, a inovação social desempenha um papel essencial na promoção do desenvolvimento sustentável, oferecendo novas e transformadoras soluções para os problemas sociais persistentes (Quintão & Martinho, 2018).

A inovação social envolve o desenvolvimento de novas ideias, estratégias e organizações para atender às necessidades sociais de forma mais eficaz (Luís et al., 2022). Inclui, por isso, o uso de tecnologias emergentes, a criação de programas educacionais inovadores, a implementação de políticas públicas transformadoras ou o uso de novas estratégias organizacionais.

A adoção de uma abordagem empreendedora revela-se fundamental para a materialização dos objetivos da inovação social, com um enorme potencial para enfrentar desafios sociais e económicos complexos e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Erden & Erden, 2020; Comissão Europeia, 2021). Desta forma, os empreendedores sociais procuram criar abordagens e modelos de negócio inovadores que resolvam problemas da sociedade e sejam financeiramente sustentáveis. O desenvolvimento de novas respostas sociais ocorre, amiúde, através do desenvolvimento de novos projetos sociais. Não obstante o potencial que poderão oferecer em termos de criação de valor social, os novos projetos deparam-se com desafios significativos ao seu lançamento e desenvolvimento, de entre os quais se destacam o acesso ao financiamento (COM, 2011).

Em Portugal, têm sido desenvolvidos alguns programas de apoio ao financiamento da inovação e empreendedorismo social (IIES), onde o Portugal Inovação Social têm desempenhado um papel relevante na disponibilização de financiamento, capacitação e acesso a redes de apoio.

Apesar da importância que estes programas assumem para o lançamento de projetos de inovação e empreendedorismo social, outros desafios se seguem, nomeadamente os relacionados com a continuidade e sustentabilidade do projeto a longo prazo, após o término do programa de financiamento.

Com esta dissertação pretende-se estudar os percursos seguidos pelos projetos que recorreram a instrumentos financeiros de apoio à inovação social, em particular o programa Parcerias para o Impacto, após o término do programa financeiro. O estudo, de natureza exploratória, é realizado no Município de Gaia, em virtude de este ser considerado o maior investidor social a nível nacional de projetos de inovação social.

A relevância do estudo resulta da escassez de investigação que existe neste domínio, aliado ao enorme potencial social e económico que a criação de mecanismos de financiamento adequados às reais necessidades das organizações sociais é capaz de oferecer. Investigar a ligação entre fatores impulsionadores de projetos inovadores e a viabilidade para a prossecução dessas iniciativas, após a fase inicial de financiamento, é determinante para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento sustentável e à resolução de problemas sociais.

A metodologia adotada é qualitativa, sendo os dados primários recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. Com a realização de entrevistas em profundidade procuraram-se contributos relevantes, fundamentados e analíticos para a compreensão da temática.

A dissertação está organizada em cinco capítulos principais. A Introdução estabelece o contexto e a relevância do estudo. Nesta secção, será apresentada uma visão geral da importância crescente da inovação e do empreendedorismo social, bem como dos desafios relacionados com o seu financiamento e sustentabilidade.

O primeiro capítulo, de Enquadramento Teórico, fornece uma revisão crítica da literatura. Explora-se a emergência de novas abordagens à economia social, enfatizando o conceito de empreendedorismo social e a figura do empreendedor social enquanto elemento fundamental nas dinâmicas e criação de valor social. Procura-se compreender a evolução da inovação social, as abordagens conceituais inerentes e o seu papel na transformação e no progresso social. Exploram-se ainda os instrumentos de financiamento à economia social e a importância desses instrumentos para impulsionar a inovação social, identificando as principais fontes de recursos disponíveis e o papel das políticas públicas.

O segundo capítulo, Metodologia, descreve a abordagem qualitativa adotada para a realização do estudo. Neste capítulo é explicada a escolha das unidades de análise usadas, bem como os métodos de recolha e análise de dados.

No terceiro capítulo, apresentação e discussão de resultados, apresentam-se os principais resultados obtidos com a investigação. Esta secção será organizada de acordo com os objetivos específicos do estudo.

Por fim, nas conclusões sintetizam-se os principais resultados obtidos e discutem-se as suas implicações para a teoria e prática da inovação social. Apresentam-se ainda e as recomendações para políticas públicas e para o desenvolvimento de futuros programas de apoio à inovação social. Identificam-se ainda áreas para investigação futura e refletem-se sobre as limitações do estudo.

## Capítulo I – Abordagens à Economia Social

---

## **1.1. Economia Social**

Historicamente, a economia social tem raízes profundas na Europa, surgindo durante a Revolução Industrial como uma resposta às condições precárias de trabalho e à exclusão social gerada pelo capitalismo industrial (Caeiro, 2008). As primeiras cooperativas e mutualidades emergiram como iniciativas de trabalhadores destinadas a enfrentar a exploração e a falta de proteção social (Moulaert & Ailenei, 2005).

Ao longo dos anos, a economia social evoluiu significativamente e expandiu-se, particularmente após a Segunda Guerra Mundial, quando foi reconhecida como um pilar importante para a reconstrução económica e social da Europa (Caeiro, 2008).

Assistimos hoje em dia a uma crescente relevância do setor da economia social no contexto socioeconómico, embora a definição do seu conceito continue a ser objeto de debate e difusão teórica devido à sua abrangência e diversidade (Pedroso et al., 2023).

Segundo a Comissão Europeia (2021, p.3), “A economia social engloba um conjunto de entidades com diferentes modelos empresariais e organizacionais, operando em setores como a agricultura, floresta e pesca, construção, reutilização e reparação, gestão de resíduos, comércio por grosso e a retalho, energia e clima, informação e comunicação, atividades financeiras e de seguros, atividades imobiliárias, atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, educação, saúde humana e ação social, atividades artísticas, cultura e meios de comunicação”.

A economia social, configura-se desta forma, como um espaço socioeconómico diversificado, composto por um conjunto de atividades económico-sociais realizadas voluntariamente por diversas entidades, cujas realidades estruturais variam em termos de forma, dimensão, objeto e lógica de funcionamento. O fator comum entre estas entidades é o facto de serem organizações de pessoas que promovem atividades que contribuem para a satisfação de necessidades humanas de maneira sustentável. Embora operem com recursos financeiros e disponham de fundos próprios, estes geralmente constituem património coletivo e indivisível. Como é frequentemente mencionado, utilizam os recursos financeiros, mas não em prol dos mesmos, sendo este um meio ao serviço de finalidades sociais (Alikhan & Pitacas, 2019).

Tipicamente, a expressão economia social abrange quatro tipos principais de organizações que oferecem bens e serviços aos seus membros ou à comunidade em geral, tais como, cooperativas, mutualidades, associações (incluindo instituições de caridade) e fundações. Estas organizações são entidades privadas, autónomas em relação às autoridades públicas e possuem formas jurídicas próprias (Caeiro, 2008).

Alguns intervenientes, países e organizações internacionais utilizam também termos como “empresas da economia social”, “empresas sociais e solidárias” e “terceiro setor” para se referirem às entidades da economia social, situação que reflete a diversidade de interpretações e enquadramentos que este setor assume a nível internacional (Comissão Europeia, 2021). Neste contexto, o Comité Económico e Social Europeu (2021) – CESE, sublinha a necessidade de criar um enquadramento jurídico e político adequado para que a economia social possa prosperar. Com efeito, muitas entidades enfrentam dificuldades em escolher uma forma jurídica que se adegue às suas necessidades específicas, dado o seu carácter intersectorial e a diversidade de modelos que englobam (CESE, 2021).

As entidades da economia social, têm uma missão social clara e procuram dar resposta às necessidades das comunidades e indivíduos que nem os Estados nem as empresas privadas lucrativas estão preparados para resolver (Pitacas & Reto, 2020).

Paralelamente às suas atividades e finalidades, as entidades da economia social partilham princípios e características comuns, tais como, o primado das pessoas, assim como do propósito social e/ou ambiental acima do lucro, o reinvestimento da maior parte dos lucros e excedentes na realização de atividades que beneficiem os membros utilizadores-interesse coletivo ou a sociedade em geral - interesse geral (CESE, 2012). Assim como uma participação livre e voluntária e uma gestão democrática e participativa, assentes na solidariedade, igualdade, justiça, equidade e transparência (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, Lei de Bases da Economia Social, 2013).

No contexto europeu, a economia social é vista como um instrumento revigorante para alcançar os objetivos da Estratégia Europa 2020, tendo por objetivo um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo (Comissão Europeia, 2010). Segundo o mesmo documento, a economia social tem um forte contributo para a coesão social, a criação de emprego e a inclusão de grupos vulneráveis e, opera como um amortecedor em tempos de crise económica. Este papel é evidenciado e reconhecido especialmente no contexto da recuperação pós-crise financeira de 2008 e, mais recentemente, da pandemia de

COVID-19 (European Commission, 2020). Neste sentido, surgiram diversos instrumentos normativos e regulamentares que procuram reforçar o papel da economia social, ilustra-se a título de exemplo, a Resolução 70/1, de 2015, que introduziu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável; A resolução 71/256, de 23 de dezembro de 2016, sobre a Nova Agenda Urbana; A resolução 69/313, de 27 de julho de 2015, sobre a Agenda de Ação de Adis Abeba da Terceira Conferência Internacional sobre Financiamento para o Desenvolvimento e a Lei de Bases da Economia Social Portuguesa, de 2023. Paralelamente, várias iniciativas internacionais têm procurado colocar a economia social no centro do debate global, instigando os Estados a implementar condições favoráveis ao fortalecimento deste sector. Entre estas, destacam-se a Resolução das Nações Unidas “*Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development*” (A/77/L.60) de 2023, a Resolução da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Trabalho Digno e a Economia Social e Solidária, de 2022, e a Recomendação da OCDE sobre Economia Social e Solidária e Inovação Social (OECD/LEGAL/0472).

Estes documentos enfatizam o papel da economia social em diferentes dimensões de análise e abrangência, nomeadamente a nível do emprego. Segundo o CIRIEC (2021), as organizações da economia social empregavam aproximadamente 14,5 milhões de pessoas em 2020. Este número representa cerca de 7% do emprego total na União Europeia, demonstrando o crescimento e a importância deste setor no panorama laboral.

Em Portugal, entre 2019 e 2020, as instituições da economia social contribuíram com 5,1% e 5,2% do total de empregos com cerca de 5,8% e aproximadamente 5,9% do emprego remunerado na economia nacional. Além disso, é relevante destacar que o número de empregos e empregos remunerados nas entidades da economia social registou um aumento ligeiro (0,3% e 0,4%, respetivamente), contrariando a tendência observada na economia nacional, que apresentou uma diminuição de 2,2% e 1,4%, respetivamente (Pedroso et al., 2023). Assumindo que a economia social e solidária contribui para um crescimento económico mais inclusivo e sustentável.

Dentro das várias iniciativas das políticas europeias que se foram desenvolvendo, salienta-se, o Ato para o Mercado Único II que destaca a importância das empresas sociais para uma economia de mercado social “altamente competitiva”. A Comissão Europeia tem colocado a economia social e a inovação social no centro das suas preocupações, promovendo a coesão territorial e a procura de soluções inovadoras para os problemas

sociais (Comissão Europeia, 682 final COM, 2011, p.3). O interesse em reforçar o papel das empresas sociais no Mercado Único, advém sobretudo do seu objetivo principal, que se distingue das empresas tradicionais do setor económico, essencialmente por combinarem atividades comerciais com uma missão social explícita (Borzaga & Depedri, 2014).

Outro marco legal que importa realçar no reconhecimento da economia social dentro da união europeia, é o "Estatuto Europeu das Cooperativas", que permite às cooperativas operarem em múltiplos países da União Europeia sob um quadro jurídico comum, facilitando a expansão e colaboração transnacional (Regulamento (CE) n.º 1435/2003 do Conselho, de 22 de Julho de 2003, relativo ao Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia (SCE), 2003).

A economia social desempenha um papel crescente na transição ecológica e na luta contra as mudanças climáticas, através de iniciativas de economia circular, energias renováveis e agricultura sustentável. Estas práticas alinham-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente nos objetivos de combate à pobreza, promoção da igualdade de género e minimização das alterações climáticas (Nações Unidas, 2023).

A digitalização e a transição para uma economia verde apresentam novos desafios e ao mesmo tempo novas oportunidades para a economia social. Por um lado, as organizações necessitam de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e de integrar a sustentabilidade ambiental nas suas operações. Por outro lado, a economia social pode desempenhar um papel pioneiro na promoção de modelos de negócios mais sustentáveis e inclusivos, como demonstrado pelo crescimento das cooperativas de energias renováveis e iniciativas de economia circular (Nyssens & Defourny, 2021).

Todavia, as entidades da economia social enfrentam atualmente diversos desafios, como a adaptação às novas exigências tecnológicas e à transição para uma economia verde, enquanto se debatem com as consequências da pandemia de COVID-19, que colocou à prova a sua resiliência financeira e operacional (OECD, 2020). A digitalização e a transição para uma economia verde apresentam oportunidades, mas também impõem a necessidade de adaptação rápida, e o sector pode desempenhar um papel fundamental na

promoção de modelos de negócio mais sustentáveis e inclusivos (Nyssens & Defourny, 2021).

Em 2011 surge a Iniciativa para o Empreendedorismo Social, lançada para apoiar as entidades da economia social, facilitando o acesso ao financiamento e incentivando a inovação social através do Programa para o Emprego e Inovação Social (EaSI) (European Commission, 2011). Já que muitas destas entidades, dependem de financiamento público ou de fontes de receita que podem ser voláteis, como doações ou vendas de serviços. A necessidade de diversificar as fontes de financiamento, melhorar a gestão financeira e aumentar a capacitação dos recursos humanos, são questões fundamentais para garantir a viabilidade a longo prazo do setor (Resolução Parlamento Europeu, 2017). Consequentemente, o "Plano de Ação para a Economia Social", adotado pela Comissão Europeia em 2021, estabelece também, uma série de medidas destinadas a reforçar o ecossistema da economia social na Europa. Estas medidas reforçam o incentivo ao acesso ao financiamento, o apoio à inovação social, mas também a promoção da digitalização nas organizações da economia social (European Commission, 2021).

Para fazer face a estes desafios têm sido desenvolvidas novas estratégias na economia social. Destaca-se a criação de novas formas de financiamento, como as obrigações/títulos de impacto social (TIS), o fundo para a inovação social (FIS) e o crowdfunding, além de opções privadas, como os *Business Angeles* (BA), que proporcionam às organizações sociais uma variedade de fontes de financiamento (Ebrahim & Rangan, 2014).

Além disso, é reconhecido que as parcerias entre organizações sociais, entidades governamentais e participantes do setor privado são essenciais para gerar sinergias e maximizar a eficácia dos projetos sociais (Westley & Antadze, 2010). A economia social pode beneficiar da criação de alianças estratégicas com o setor público e privado, bem como do desenvolvimento de novas formas de gestão que favoreçam a participação e a democracia económica (Borzaga & Depedri, 2014).

A cooperação intersectorial, o empreendedorismo social, a inovação social, e a construção de redes de apoio são assim vistos como elementos-chave para superar os desafios atuais. Ao utilizar esses métodos, as entidades da economia social podem mais facilmente enfrentar as dificuldades económicas, financeiras e sociais, promovendo uma sociedade mais inclusiva e forte. Importa por isso referir neste estudo, o papel do empreendedorismo social e da inovação social no contexto da economia social.

## **1.2. Empreendedorismo Social e empreendedores sociais**

### **1.2.1 Sobre o empreendedorismo social**

O termo empreendedorismo social refere-se à utilização de estratégias e práticas empresariais para a criação e gestão de iniciativas com um impacto social positivo, procurando colmatar lacunas que o mercado e o Estado não conseguem abordar de forma eficaz (Luís et al., 2022; Parente et al., 2011). No entanto, a definição do conceito carece de consenso, o que origina uma ambiguidade na concetualização teórica, o que dificulta quer o avanço da investigação, quer a implementação de políticas públicas eficazes (Defourny & Nyssens, 2010).

O principal elemento diferenciador entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo tradicional reside na proposta de valor, enquanto o último visa predominantemente a maximização do lucro, o empreendedorismo social foca-se na criação de valor social. Apesar desta distinção, reconhece-se que as fronteiras entre ambos possam ser ténues, em especial quando as organizações sociais recorrem a estratégias de mercado para financiar as suas atividades (Dees & Anderson, 2003; Martin & Osberg, 2007).

O conceito de empreendedorismo social emergiu na década de 1980, sobretudo nos Estados Unidos e no Reino Unido, como resposta alternativa às abordagens tradicionais que se mostravam ineficazes na resolução de problemas sociais complexos (Azevedo & Martins, 2017; Vicente & Bernardino 2016). A ideia de aplicar princípios empresariais a causas sociais, representou uma rotura face aos modelos convencionais, propondo soluções inovadoras para desafios socioeconómicos emergentes (García-Jurado et al., 2021). Este movimento ganhou força à medida que as estruturas tradicionais, tanto públicas como privadas, se revelavam insuficientes para lidar com questões como a pobreza, a desigualdade e a exclusão social (Amaro et al., 2015).

Simultaneamente, na Europa, o conceito de empreendedorismo social evoluiu em paralelo com o desenvolvimento de modelos de economia social e solidária, influenciado pelas escolas de pensamento anglo-saxónicas, mas também enraizados em práticas locais que promoviam a sustentabilidade e a inclusão (Parente & Quintão, 2014).

Em Portugal, o empreendedorismo social começou a consolidar-se no início da década de 2010, inicialmente no meio académico e posteriormente com o apoio institucional, como foi o caso da transformação do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP) na Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) em 2009, e a criação do Conselho Nacional para a Economia Social (CNES) em 2011. Estes eventos marcaram um maior enfoque institucional e reconhecimento da importância do empreendedorismo social no contexto português. No entanto a sua aplicação prática permanece limitada e oscila entre a inovação social e a implementação de políticas públicas (Parente & Quintão, 2014).

Ao longo do tempo, diferentes escolas de pensamento influenciaram o desenvolvimento e concetualização do empreendedorismo social, oferecendo perspetivas variadas sobre a sua natureza e práticas. A Escola de Gestão Empresarial, originária dos Estados Unidos, foca-se na sustentabilidade financeira das organizações sociais, promovendo a utilização de estratégias de geração de receitas para financiar a missão social, aplicando métodos de gestão empresarial tradicional. Por outro lado, a Escola da Inovação Social, também com raízes na América do Norte, coloca o empreendedor social no centro da análise, valorizando a capacidade do indivíduo de gerar mudanças através da inovação e criatividade (Parente & Quintão, 2014).

Na Europa, a Escola Europeia de Empresas Sociais enfatiza a importância das estruturas organizacionais e dos princípios normativos, como a participação democrática e a governação partilhada, defendendo o reinvestimento dos lucros para o benefício da comunidade (Zainea et al., 2020). Já a Escola da Economia Solidária, com raízes na América Latina, destaca-se por combinar a viabilidade económica com a autogestão e a cooperação, promovendo modelos alternativos que priorizam a solidariedade e a sustentabilidade (Parente & Quintão, 2014).

A crescente importância do empreendedorismo social a nível global deve-se ao seu potencial para enfrentar desafios sociais e económicos complexos, promovendo o crescimento sustentável e a coesão social (Erden & Erden, 2020). No contexto europeu, o empreendedorismo social é considerado um instrumento essencial para a concretização dos objetivos de inovação social, inclusão e sustentabilidade definidos pela União Europeia. Iniciativas como o Plano de Ação para a Economia Social e a Iniciativa para o Empreendedorismo Social sublinham o papel deste setor na construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Comissão Europeia, 2021).

O empreendedorismo social revela-se, assim, um pilar fundamental para a inovação social, ao combinar a capacidade transformadora do empreendedorismo clássico com a preocupação pelo bem-estar social. Através da inovação, propõem soluções criativas e sustentáveis para problemas emergentes, contribuindo para a transformação estrutural das sociedades. Deste modo, o empreendedorismo social vai além da simples mitigação de problemas sociais, atuando como uma força motriz para a mudança positiva, com impacto significativo nas comunidades onde se desenvolve (Quintão & Martinho, 2018).

No entanto, para que possa cumprir plenamente o seu potencial como motor de inovação social, é fundamental enfrentar certos desafios estruturais e conceptuais que limitam a sua eficácia e impacto (Parente et al., 2011).

Um dos principais obstáculos reside na falta de um quadro jurídico específico e adaptado que reconheça e apoie devidamente estas iniciativas. Embora existam algumas legislações que incluem o setor social em Portugal e em vários países europeus, como as leis das cooperativas e das associações, muitas vezes estas não cobrem adequadamente a complexidade e especificidade do empreendedorismo social (Nicholls, 2010).

A criação de um enquadramento legal específico permitiria clarificar o papel destes empreendimentos na economia e na sociedade, facilitando o acesso a financiamentos e promovendo um ambiente mais favorável ao seu desenvolvimento (COM, 2011, 682 final). Adicionalmente, a sustentabilidade financeira continua a ser uma preocupação para muitas organizações sociais, que frequentemente dependem de fundos públicos e privados, sem garantias de continuidade a longo prazo. Neste contexto, a adoção de modelos híbridos, que combinem a geração de receitas próprias com o apoio filantrópico, apresenta-se como uma alternativa viável (Carvalho, 2019).

Contudo, esta estratégia exige um equilíbrio entre a missão social e as necessidades financeiras para evitar que a procura por lucro comprometa os valores fundamentais das organizações (Castro, 2023). A capacitação dos gestores sociais para desenvolver competências em áreas como a gestão financeira, o marketing social e a medição de impacto é essencial para assegurar a viabilidade e a eficácia das iniciativas de empreendedorismo social. Enquanto o sucesso do empreendedorismo tradicional é facilmente mensurável através de indicadores económicos como o lucro e o crescimento de mercado, o impacto social é mais complexo e subjetivo. A ausência de metodologias padronizadas e amplamente aceites para medir o impacto social dificulta a comparação

entre iniciativas e a justificação do seu valor perante investidores e financiadores (Ebrahim & Rangan, 2014). Desenvolver ferramentas de avaliação que captem a real dimensão das mudanças sociais geradas pelo é uma prioridade para a consolidação e expansão do setor.

Neste sentido, a colaboração entre diferentes setores, público, privado e sociedade civil é fundamental para a criação de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo social. Também as parcerias estratégicas podem proporcionar recursos, conhecimento e legitimidade, facilitando a implementação e ampliação de projetos de alto impacto (Austin et al., 2006). Além disso, a formação de redes de empreendedorismo social que promovam a partilha de boas práticas, a cooperação interinstitucional e o intercâmbio de experiências pode potenciar a capacidade de inovação e o alcance das iniciativas sociais.

Desta forma é necessário reconhecer que o empreendedorismo social não é uma resposta definitiva para todos os problemas sociais. Embora tenha o potencial de introduzir soluções inovadoras e sustentáveis, estas iniciativas não substituem a necessidade de políticas públicas consistentes e de um compromisso mais abrangente com a justiça social e económica. O papel do empreendedorismo social deve ser complementar com outras formas de ação e intervenção para criar um impacto duradouro e sistémico (Dacin et al., 2011). Por outras palavras, o empreendedorismo social representa uma fusão entre a inovação característica do empreendedorismo tradicional e o compromisso com a promoção de mudanças e melhorias sociais integradas.

### **1.2.2. Sobre os Empreendedores Sociais**

O empreendedorismo social e o papel do empreendedor social vêm a assumir um destaque crescente nas dinâmicas de inovação e criação de valor social. Neste contexto, o empreendedor social é uma pessoa que, movida por uma missão de impacto social, identifica, está disponível e explora oportunidades para gerar valor social, colmatando lacunas nas necessidades fundamentais da sociedade que os mercados e as instituições existentes não oferecem suprir (Santos, 2010; Certo & Miller, 2008).

Os empreendedores sociais caracterizam-se, assim, pela sua missão de transformação social e desenvolvimento, criando organizações inovadoras que podem desenvolver atividades quer, de natureza económica como não económica, mas sempre com um foco central no impacto social (Santos, 2010; Certo & Miller, 2008). A sua atuação visa encontrar soluções sustentáveis para problemas sociais prementes, frequentemente em

contextos onde tanto o mercado como o governo falharam em dar uma resposta adequada. O empreendedor social, movido pela intenção de criação de valor para a comunidade, não se concentra na obtenção de benefícios pessoais. Em vez disso, é impulsionado pelo potencial de criar impacto social e pela capacidade de transformar a sociedade, não sendo orientado pelo lucro, mas sim pela resolução de problemas sociais negligenciados, que muitas vezes afetam segmentos menos representados da sociedade (Azevedo & Martins, 2017). Este foco no impacto social permite-lhe identificar oportunidades que muitas vezes escapam ao empreendedor tradicional, que opera predominantemente numa lógica económica. Assim, o empreendedor social procura soluções que criem valor para a sociedade, que geram externalidades positivas, ou seja, efeitos que ultrapassam a perceção imediata e que, apesar de terem valor económico, não são necessariamente protegidas diretamente pela organização (Azevedo & Martins, 2017).

Weerawardena e Sullivan Mort (2006, conforme citado por Bernardino & Santos, 2021) referem que o comportamento do empreendedor social é moldado por três elementos simultâneos: (i) a procura de um ambiente ou mercado competitivo, (ii) a ambição de estabelecer uma organização que seja sustentável e rigorosa, e (iii) a obrigação de cumprir a missão social definida.

O líder de uma iniciativa de empreendedorismo social desempenha diferentes papéis ao longo das várias etapas do seu ciclo de vida. Nas fases iniciais, com a conceção da ideia e o desenvolvimento do projeto-piloto, assume o papel de empreendedor genuíno, enfrenta riscos e mostrar a resiliência necessária para concretizar a sua visão. À medida que a iniciativa avança para as fases de estabilização e crescimento, são necessárias competências de gestão específicas para consolidar o projeto. Na fase de implementação e disseminação, o empreendedor deve promover a solução desenvolvida, garantindo que esta alcance o maior número possível de beneficiários e instituições, atuando como um defensor empenhado (Schopenhauer et al., 2017).

O empreendedor social tem um papel fundamental enquanto gestor de iniciativas de inovação e de empreendedorismo social. Ser empreendedor, neste contexto, não se limita à criação de um negócio, encontra-se sobretudo associado à forma como se encara a vida pessoal e social, contribuindo para a resolução de problemas na comunidade. A sua atuação centra-se na identificação de um problema social específico e na criação de uma solução inovadora e sustentável que responda de forma eficaz a essa necessidade (Schopenhauer et al., 2017).

Posto isto, o empreendedor social é entendido como um agente de mudança que, movido pelo desejo de criação de valor para a comunidade e de transformação social, opera com uma abordagem com impacto social em detrimento do lucro pessoal. A sua missão é transformar problemas sociais em oportunidades de inovação e desenvolvimento, construindo soluções que gerem benefícios duradouros e sustentáveis para o público-alvo. (Schopenhauer et al., 2017).

### **1.3. Inovação Social**

A definição do conceito de inovação social enfrenta algumas dificuldades que resultam, em parte, da grande amplitude do conceito uma vez que este abrange diferentes domínios, setores e regiões (André & Abreu, 2006).

Assim, é desafiador encontrar uma definição que possa englobar toda a diversidade que o conceito envolve. No sentido comum, a inovação é frequentemente associada a algo novo, algo que surge na fase inicial de um processo, ciclo ou desenvolvimento; uma nova teoria; algo original que expressa criatividade. Está também associado ao futurismo, algo diferente ou excêntrico, moderno. Finalmente, a inovação pode ser vista como transcendente, representando criatividade e uma elevação em relação às ideias ou conhecimentos comuns (Dicio, Dicionário Online de Português).

Inicialmente, o conceito de inovação estava predominantemente ligado às tecnologias e aos processos de produção. Durante a era industrial, a temática da inovação ganhou relevância, especialmente com o trabalho pioneiro de Schumpeter na "Teoria do Desenvolvimento Económico". Nesse contexto, a inovação foi definida como uma transação comercial que envolveu a introdução de uma invenção, uma ideia, esboçada ou modelo com o objetivo de criar um novo ou aprimorado artefacto, produto, processo ou sistema, resultando na geração de riqueza (Borges et al., 2020). Como resultado, a implementação de novas tecnologias foi reconhecida como uma oportunidade para impulsionar o crescimento económico, desencadeando uma sequência de gerações de inovações tecnológicas (Baraldi & Vico Mañas, 2010).

Contudo, o desenvolvimento de movimentos sociais inovadores contribuiu para o surgimento de um novo conceito de inovação, com um alcance mais amplo e que se caracteriza, segundo André e Abreu (2006, p. 125) por "uma natureza coletiva e uma intenção que não apenas resulta, mas também demonstra transformações nas relações

sociais". Lévesque (2002) destaca três movimentos sociais que contribuíram para a emergência e afirmação do conceito de inovação social:

- O movimento contra cultural (1968-1975), que se opôs ao modelo predominante de consumo e produção em massa.
- O movimento estado-mercado (1975-1985), que impulsionou inovações para superar a crise na relação entre a coordenação estatal e a coordenação de mercado procurando articular o desenvolvimento económico e social.
- O movimento de mutações e reconfigurações do estado (1990-2000), caracterizado pela emergência de novas formas de regulação, modalidades de coordenação e novos estilos de governação, representando uma nova emergência de configuração do capitalismo.

Apesar das suas raízes no conceito de inovação empresarial, o termo “social” faz referência ao contexto social em que se aplica e ao propósito do processo inovador (Juliani et al., 2014). Na tabela, sistematizam-se, as principais diferenças existentes entre os conceitos de inovação empresarial e inovação social.

*Tabela 1 - Aspetos Diferenciadores de Inovação Social*

<b>Aspetos</b>	<b>Inovação Empresarial</b>	<b>Inovação Social</b>
<b>Objetivo da inovação</b>	Maximização do lucro	Melhoria da qualidade de vida
<b>Valor da inovação</b>	Económicos	Bem-estar social
<b>Local da inovação</b>	Empresa	Comunidades
<b>Processo da inovação</b>	Metodologias consolidadas	Em construção
<b>Proteção da inovação</b>	Sigilo empresarial	Ampla disseminação

Fonte: Juliani et al. (2014).

Uma das contribuições importantes para a compreensão do conceito de inovação social é a definição apresentada pelo Manual de Oslo, que descreve as inovações sociais como aquelas que são “definidas pelos seus objetivos (sociais) para melhorar o bem-estar dos indivíduos ou comunidades” (2018, p. 252). Publicado pela primeira vez em 1992, é o guia de referência internacional para a recolha e utilização de dados sobre inovação, estabelecendo diretrizes para a necessidade de medir a inovação. Dá-se, assim, o primeiro passo para definir a avaliação deste tipo de inovação, evidenciando que a inovação é mais do que uma nova ideia ou invenção. Uma inovação requer implementação, seja por meio da sua utilização ativa, seja pela sua disponibilização a outras entidades, empresas,

indivíduos ou organizações. Os impactos económicos e sociais das invenções e ideias dependem da difusão e aceitação de inovações relacionadas. Além disso, a inovação é uma atividade dinâmica e generalizada, que ocorre em todos os setores de uma economia; não é uma prerrogativa exclusiva do setor empresarial. Neste contexto, a inovação passa a ser compreendida como um conceito que pode estar presente em todos os setores de atividade, sendo produzido através de interações entre vários atores.

As teorias de inovação, como o modelo de Kline e Rosenberg (1986) e a teoria dos sistemas de inovação, destacam que a inovação é um processo não-linear que envolve múltiplas interações e aprendizagem contínua (OCDE, 2018; Eurostat, 2018).

O conceito de inovação social surge como uma nova dimensão de análise a ser explorada. Esta necessidade é partilhada por vários autores referenciados por Martins (2019), uma vez que as suas bases teóricas ainda não foram aprofundadas. Existe, portanto, uma necessidade de contribuições para a teoria e prática neste campo (Austin et al., 2006). Compreender o que representa o termo inovação social permite trazer uma nova perspetiva para as teorias existentes em áreas como as organizações, a estratégia, o marketing, as finanças e o empreendedorismo (Mair et al., 2006).

Na tabela seguinte, apresenta-se, de uma forma sistematizada, algumas definições de inovação social presentes na literatura, apresentadas por diferentes autores ao longo do tempo.

*Tabela 2 - Inovação Social: Uma Sistematização de Conceitos*

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que procura o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Goldenberg (2004)	Inovação social é o desenvolvimento e a aplicação de novas ou melhoradas atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e económicos enfrentados por indivíduos e comunidades

Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empoderamento) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan et al. (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas por meio de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills et al. (2008)	O propósito de procurar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida
Hochgerner (2009)	Inovações sociais são novos conceitos e ações aceites por grupos sociais impactados que são aplicados para superar desafios sociais.
Murray et al. (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Howaldt e Schwarz (2010)	Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social promovidas por determinados atores com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.

Fonte: Juliani et al. (2014).

Conforme a análise nos revela a inovação social refere-se a ideias, ações e conhecimentos novos, significativamente melhorados e de longa duração, com o objetivo de abordar e superar necessidades sociais em diferentes áreas. Isso é feito através da colaboração e participação de todas as partes envolvidas (Bignetti, 2011).

Conjuntamente com o propósito de resolver as necessidades sociais há a intenção de fomentar a inclusão social, capacitar e fortalecer os participantes envolvidos (André & Abreu, 2006). Desta forma, a inovação social procura criar um valor alinhado com os interesses dos diferentes grupos sociais, priorizando-o em relação à apropriação de valor e aos benefícios individuais proporcionados (Mizik & Jacobson, 2003). Além disso, a

inovação social é um processo de aprendizagem coletiva, que favorece o potencial de indivíduos e grupos para efetuar mudanças sociais, criar novas conexões sociais e até mesmo estabelecer novas estruturas sociais (Bignetti, 2011).

No entanto, nem toda mudança social é uma inovação social (Juliani et al., 2014). A inovação social caracteriza-se pela novidade e pela ação intencional para alcançar um resultado específico. O conceito de inovação social pode ainda ser entendido como o processo que envolve o planejamento e a coordenação com vista à promoção de mudanças na sociedade através de novas práticas sociais. Embora por vezes sejam utilizados como sinónimos, "mudança social" e "inovação social" representam conceitos distintos. O termo mudança social refere-se à alteração de estruturas sociais, normas, valores, comportamentos ou relações de poder dentro de uma comunidade ou sociedade. Já a inovação social, por sua vez, foca-se na criação de soluções novas ou aprimoradas para problemas sociais já existentes (Howaldt & Schwarz, 2010).

Será importante mencionar que a inovação, para que possa ser qualificada como “social”, terá de contribuir para a melhoria quer do desempenho económico como da qualidade de vida da comunidade ou sociedade onde é implementada. Como tal, o conceito de inovação social extravasa a simples criação de soluções para problemas sociais, apresentando características distintivas como a transformação social, uma vez que gera mudanças positivas nas estruturas e relações sociais existentes (Juliani et al., 2014, p. 23).

O processo de inovação social deve ser participativo, contando com o envolvimento ativo da comunidade impactada, que se torna um agente ativo na construção e implementação da solução. A sustentabilidade a longo prazo é fundamental e deverá ser observada nas dimensões social, económica e ambiental. A dimensão social da inovação é elementar para garantir que as iniciativas sejam realmente transformadoras e contribuam para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável (Juliani et al., 2014). Como tal, a procura pela equidade e justiça social são também essenciais ao conceito de inovação social. Para avaliar a eficácia da inovação social, é necessário definir indicadores claros que permitam medir o impacto social da iniciativa, tornando possível o acompanhamento do progresso obtido e a identificação das áreas em que se analisam melhorias. A inovação social envolverá ainda a construção de parcerias sólidas entre atores de diferentes setores da sociedade, tais como governo, empresas, instituições de ensino superior e sociedade civil, que são considerados fundamentais para o desenvolvimento da inovação social (Juliani et al., 2014).

O crescimento e reconhecimento da relevância da inovação social têm sido acompanhados por um forte crescimento da investigação neste domínio, incluindo no âmbito das organizações sociais. Pacheco (2016) identifica as palavras-chave mais citadas nos artigos sobre economia social e solidária. Conforme pode ser observado no anexo 1, a inovação e a inovação social assumem um papel de relevo, seguindo-se os termos, empreendedorismo social, mudança social, sustentabilidade e desenvolvimento. A mesma tendência é sugerida pelos gráficos dos anexos 2 e 3 e que evidenciam a evolução e número de publicações sobre o tema de inovação social em revistas científicas indexadas em duas bases de dados (WOS e SCOPUS).

Nos dados apresentados, verifica-se uma maior prevalência de publicações sobre o tema da inovação social entre 2011 e 2015. Poderemos por isso, inferir que este período foi um marco importante quer no âmbito de publicações quer para o desenvolvimento e investimento para a inovação e empreendedorismo no âmbito da economia social.

Em 2011, a Comissão Europeia alterou significativamente a sua abordagem em relação à economia social, especialmente no que diz respeito às empresas sociais, ao lançar a Iniciativa de Empreendedorismo Social (IES): Construir um ambiente para promover as empresas sociais como parte central da economia e da inovação sociais" (COM, 2011) 682 final). A IES delineou os objetivos políticos da Comissão relacionados com onze ações principais. Uma dessas diretrizes visava melhorar o financiamento, tanto público quanto privado.

No ano de 2013, para aumentar o interesse dos investidores privados, foi aprovado o Regulamento (UE) n.º 346/2013 sobre os Fundos Europeus de Empreendedorismo Social (EuSEF). Paralelamente, foi estabelecido o Programa da União Europeia para o Emprego e Inovação Social (EaSI), em colaboração com outras iniciativas financeiras, como o Instrumento de Garantia EaSI, a vertente EaSi para investimentos em capacitação e o Acelerador de Impacto Social (SIA). Em Portugal teve lugar a aprovação pela Assembleia da República da Lei de Bases da Economia Social (LBES).

No ano de 2015, o Laboratório de Inovação Social, em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa, iniciou o primeiro Título de Impacto Social (TIS). Também foi lançado oficialmente o Projeto MIES (Mapa da Inovação e Empreendedorismo Social em Portugal), que se propôs mapear as iniciativas sociais em todo o país. Nesse mesmo ano, foram estabelecidos programas operacionais financiados pelo acordo Portugal 2020, e foi

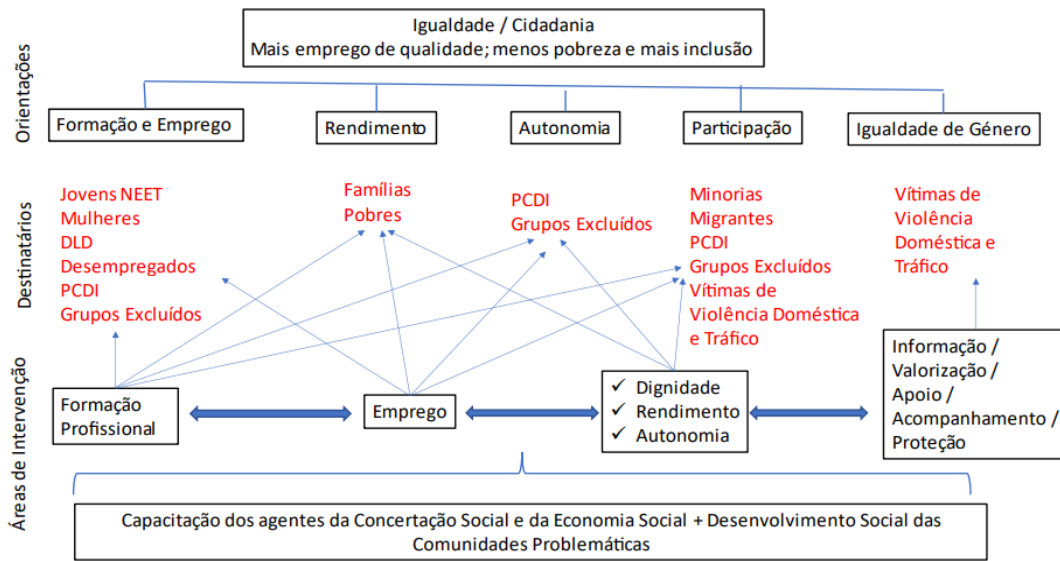
aprovada a Lei n.º 18/2015 que regula o Capital de Risco, o Empreendedorismo Social e o Investimento Especializado, alinhando-se com Diretivas e Regulamentos da União Europeia. Além disso, foi lançada a *Task Force* Governamental para a Inovação Social e estabelecidos princípios de cooperação entre Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e departamentos estatais para a definição e desenvolvimento de políticas sociais.

Em 2016, os Programas Operacionais do Portugal 2020 estavam em andamento, marcando um período de desenvolvimentos significativos na área da economia social (Fernandes, 2016). Sendo considerado um dos mecanismos mais impulsionadores da inovação social até à atualidade.

O Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE) integrado no âmbito do P2020, encontra-se alinhado com os objetivos da Estratégia da União Europeia para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, assim como para a Coesão Económica, Social e Territorial. Isso traduz-se nos dois objetivos temáticos que o POISE contribui para: promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego (OTI8), promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação (OT9), conforme definido no Regulamento (UE) n.º 1303/2013. Adicionalmente, o POISE desempenha um papel sinérgico com vários instrumentos de planeamento estruturais, com destaque para o Programa Nacional de Reformas (PNR), 2020. Este plano aborda áreas cruciais como emprego, combate à exclusão social e à pobreza, e qualificações, procurando estabelecer uma economia robusta baseada no conhecimento, com altas taxas de emprego, qualificações elevadas e maior coesão social (Programa Nacional de Reformas, 2018).

A representação esquemática das articulações entre os diferentes domínios de intervenção do PO ISE, delineada ao nível dos objetivos gerais e das prioridades operacionais, oferece uma visão clara de como as ações se interligam para promover os objetivos de inclusão social, emprego sustentável e combate à pobreza e discriminação, dentro do contexto mais amplo da estratégia europeia para o crescimento e a coesão (Seiceira et al., 2022).

Figura 1 - Domínios de Intervenção POISE



Fonte: Seiceira et al., (2022)

A inovação social neste âmbito, é um mecanismo para enfrentar os desafios sociais e promover mudanças positivas, mas enfrenta diversos obstáculos. Os principais desafios incluem, a medição e avaliação do impacto da inovação social, a falta de conciliação das partes interessadas, problemas na seleção de métricas e indicadores apropriados e falta de consenso sobre a definição de inovação social. Adicionalmente, os negócios sociais deparam-se com restrições financeiras e de recursos, incluindo acesso a espaços físicos, materiais e capital inicial, bem como questões relacionadas com empréstimos e impostos. As barreiras comunicacionais, tanto com agentes governamentais e investidores como na contratação de pessoal e as barreiras sistémicas, como a falta de legislação específica ou o mal-entendido social sobre empresas sociais, também são apontadas como constrangimentos (Governo, 2021).

As barreiras sociais, como a discriminação baseada em género ou classes em mercados de subsistência, e as barreiras institucionais de eficácia e de sustentabilidade, são identificadas como obstáculos adicionais. Estas barreiras têm impactos negativos, incluindo limitações no acesso a recursos, dificuldades na atração de talentos e conduzem à criação de um ambiente regulatório incerto. Considerando que esses fatores já são impactantes de forma negativa para a ação normal de uma organização ainda mais consideráveis e impactantes se tornam na dinâmica da criação da inovação social. Para superar esses desafios, é essencial promover uma comunicação clara, defender políticas

públicas favoráveis à inovação social, combater a discriminação e desenvolver modelos de negócios sustentáveis. A colaboração entre diferentes setores da sociedade é fundamental para criar um ambiente propício à inovação social e construir um futuro mais justo, sustentável e inclusivo (Pongrácz, 2020).

### **1.3.1. Teorias e Modelos de Inovação Social**

No estudo de Patias et al. (2017, p.2), são apresentados os principais modelos de análise da Inovação social. São reconhecidos “sete modelos que servem de referencial para expressar a dinâmica de origem e desenvolvimento de uma inovação social”. São estas as teorias apresentadas: Dimensões de Análise da Inovação Social de Cloutier (2003); O Modelo de Tardif e Harrisson (2005); Ciclo de Inovação Social de Mulgan (2006); Projeto Rede Quebequense em Inovação Social (2007); As Varáveis de Buckland e Murillo (2013); Processo de Inovação Social de Cunha e Benneworth (2013); A Teoria da Inovação Social Transformadora – Teoria TSI de Haxeltine et al. (2013).

Nas dimensões de Análise da Inovação Social de Cloutier (2003), são identificados critérios para reconhecer uma inovação social - inovação e experimentação num contexto específico, disponibilidade para arriscar por parte dos protagonistas do projeto, impacto sobre as políticas a nível nacional ou local, qualidade da parceria entre protagonistas e participação dos beneficiários no projeto. São identificadas quatro formas diferentes de classificação: i) a sua natureza (forma) e o objetivo em si, ii) o processo de criação e implementação (processo), iii) o destino da mudança (protagonistas envolvidos) e iv) os resultados obtidos (objetivos da mudança).

A inovação social é entendida como “uma ação que cria novas relações sociais, estruturas ou modos de decisão, originadas de uma consciência individual e depois coletiva, sendo contextual e dependente da trajetória, que promovem mudanças e levam a uma melhor integração dos grupos excluídos” (Patias et al., 2017, p.3).

O Modelo de Tardif e Harrisson (2005) incide sobre as inovações sociais em três eixos - trabalho e emprego, condições de vida e território. O modelo identifica conceitos essenciais compostos pelas dimensões: novidade e caráter inovador da inovação, objetivo da inovação, processo de desenvolvimento da inovação, relação entre os protagonistas e estruturas, restrições ao desenvolvimento da inovação. Os autores destacam que o contexto (macro e micro) onde ocorre a inovação resulta da identificação dos problemas económicos ou sociais. As transformações podem ter efeitos diferentes conforme escalas,

setores e protagonistas envolvidos. A inovação social é considerada “uma combinação de fatores com sinergia entre os diversos atores que estejam interessados em participar da criação e do desenvolvimento de projetos inovadores” (Patias et al., 2017, p. 5).

Neste modelo, o caráter inovador é condicionado pelo tipo de economia à qual pertence e aos tipos de modelos que podem ser gerados nesse contexto para a sua concretização e disseminação. As condições de emergência e mudança estimulam os protagonistas a desenvolverem soluções para problemas específicos. A inovação social surge de uma combinação de fatores, com cooperação entre os envolvidos na criação e desenvolvimento de projetos inovadores (Patias et al., 2017). Os autores defendem, no que diz respeito à inovação, que esta deve procurar responder aos objetivos dos envolvidos, conciliando, os interesses individuais e coletivos, com vista ao bem comum. Para tal, é necessária a cooperação entre os diferentes protagonistas. Isso requer cooperação entre os diferentes protagonistas. Atores sociais (organizações, instituições e intermediários), podem desenvolver inovações sociais.

A inovação é então, vista como um contínuo, que se estende da inovação técnica ao social. O território, neste contexto, desempenha um papel relevante, uma vez que a inovação pode assumir várias formas, mas sempre comprometida com a transformação.

No que se refere ao processo, este é caracterizado, pelos modos de cooperação, ou seja, a forma como os atores interagem e coordenam o desenvolvimento de uma inovação social, pelos meios envolvidos e também pelas restrições à sua implementação (Patias et al., 2017).

Importa por isso destacar, O Ciclo de Inovação Social de Mulgan (2006) que ilustra de forma dinâmica as fases do processo de implementação da inovação social: avisos, propostas, protótipos, manutenção, escala e mudança sistémica.

Segundo, Patias et al., (2017) foram, Murray et al. (2010), que aperfeiçoaram o ciclo da inovação social. Na fase dos avisos, (inspirações e diagnósticos), estão presentes todos os fatores que evidenciam a necessidade de inovação, como por exemplo, a crise, os cortes de gastos públicos, o mau desempenho, a estratégia, bem como as inspirações que desencadeiam a imaginação criativa de novas soluções. Esta etapa envolve o diagnóstico do problema e a formulação da pergunta inicial de maneira a abordar as causas do problema e não apenas os seus indícios. Portanto, criar a pergunta adequada é o passo para encontrar a solução correta,

Na fase de protótipos e pilotos, as ideias são colocadas na prática através de tentativas ou pilotos formais ou protótipos e ensaios preconcebidos. Os autores ressaltam a importância de testar e refinar as ideias na economia social, pois é através da interação e aprendizagem que as coligações se fortalecem (por exemplo, ao associar indivíduos aos profissionais) e os conflitos são resolvidos (como disputas com interesses instalados). Estes processos estabelecem medidas de sucesso (Patias et al., 2017).

Quanto à manutenção, ocorre quando a ideia se transforma numa prática diária. Nesta fase, aperfeiçoam-se as ideias e identificam-se as fontes de rendimento para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo da organização, seja ela uma típica empresa, uma empresa social ou uma instituição de caridade que irá dar continuidade à inovação. No setor público, isto implica identificar os orçamentos, equipamentos e outros recursos, incluindo a legislação.

Escala e difusão: nesta etapa, existem várias estratégias para expandir e disseminar uma inovação, que podem incluir o crescimento organizacional através de licenciamento, franchising, colaboração ou difusão livre. O estímulo e a inspiração também desempenham um papel importante na propagação de uma ideia ou prática. Além disso, a procura e a oferta são fatores importantes que influenciam a escala e difusão, tal como ocorre no mercado, onde neste caso a procura por parte de decisores e formuladores de políticas serve como impulsionador para o sucesso. Na economia social, o desenvolvimento ocorre de forma mais orgânica e adaptativa, através de inspiração, estímulo e partilha de apoio e conhecimento (Patias et al., 2017).

A mudança sistémica é o objetivo final da inovação social, envolvendo a interação de múltiplos elementos como movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulamentos, dados e infraestruturas, e novas formas de pensar e agir.

O Projeto Rede Quebequense em Inovação Social (2007) identifica quatro fases no processo de uma inovação social: emergência, experimentação, apropriação, e difusão ou alianças, desenvolvido pelos autores, Rollin e Vicent (2007).

Neste processo é descrito como os atores se reúnem em torno de interesses comuns para resolver problemas ou satisfazer necessidades, partilhando uma visão comum da realidade socioeconómica e movidos por valores como solidariedade, cooperação e vontade de mudança. Os atores são considerados o centro da inovação social (Patias et al., 2017).

Neste caso, a fase de emergência, é o ponto de partida do processo, dividindo-se em etapas: reunião de conhecimentos e competências e experiências dos atores com o objetivo de identificar um problema, necessidade ou desejo; e desenvolvimento de uma estratégia inovadora para abordar esses desafios. Esta estratégia pode ser criada por invenção, adaptação de políticas existentes ou transferência de conhecimentos.

A fase de experimentação pode ocorrer de forma informal ou formal. A experimentação informal envolve a aplicação da estratégia, observação dos resultados e ajustes. A experimentação formal procura testar e avaliar a implementação da estratégia, codificando e modelando os resultados, geralmente com o apoio institucional (Patias et al., 2017).

A inovação social é reconhecida quando ocorre a apropriação da iniciativa, seja a nível local ou mais amplo. O processo não é linear se uma estratégia é mal avaliada na fase experimental, é necessário revê-la. A disseminação para outros territórios ou organizações ocorre frequentemente por meio da institucionalização (Rollin & Vicent, 2007).

A fase de difusão e alianças, segundo os autores, não é propriamente uma fase separada, mas sim uma etapa transversal a todo o processo de inovação social. As redes de atores e alianças são formadas tanto nas fases de emergência quanto de experimentação. A difusão, que favorece a institucionalização da inovação, pode ocorrer de duas formas: formalmente, através dos meios de comunicação, pesquisas acadêmicas, seminários ou fóruns; ou informalmente, com a reunião de atores em ambientes mais descontraídos.

As Variáveis de Buckland e Murillo (2013);

Buckland e Murillo (2013) identificam cinco variáveis chave para uma análise mais detalhada da inovação social: o nível de transformação social, as estratégias utilizadas para trabalhar em diferentes setores, estabilidade e opções financeiras, tipo de inovação adotada e a possibilidade de expansão e disseminação da iniciativa. Estas variáveis visam responder a questões como: Qual é o impacto de uma determinada inovação social? Até que ponto atingiu seus objetivos? Quais são os resultados? A organização é eficaz? Que modelos de parceria funcionam melhor? Como garantir a perspectiva económica? A inovação aberta é mais eficaz que a fechada? Que condições permitem escalar uma iniciativa? Patias et al. (2017) compilaram uma tabela apresentando o tipo de variável,

contextualização do processo de inovação social e sugestão de questões a serem levantadas neste processo.

Tabela 3 - Variáveis para analisar a inovação social

Variáveis	Contextualização	Questões sugeridas
Impacto e transformação social	Toda a inovação social visa resolver um ou mais problemas sociais. A forma de medir o impacto social ou avaliar a transformação social é uma área de pesquisa em que muitos esforços têm sido dedicados à informação técnica, avaliação de desempenho e definição de indicadores.	Em que medida a iniciativa atingiu a transformação social desejada e resolveu o problema abordado?
Colaboração intersectorial	É incomum um trabalho de inovação social isolado e isso é particularmente evidente na era das redes, onde as fronteiras entre o indivíduo privado, público, coletivo são cada vez mais ténues. Os pontos de entrada para a colaboração e as motivações dos diferentes setores ou diferentes tipos de atores variam de acordo com o tipo de inovação social, e é interessante notar a nova paisagem de organizações híbridas.	Quem são os principais interessados que a iniciativa tenha êxito e quais os mecanismos que dispõem?
Sustentabilidade económica e viabilidade a longo prazo	As principais dimensões a serem considerados são o retorno do investimento, eficiência e eficácia e capacidade de gestão para assegurar a viabilidade a longo prazo. Inovação em técnicas de captação de recursos, estratégias para a implementação de baixo custo e desafios do crescimento também são fatores importantes.	Como a iniciativa é financiada e que estratégias foram adotadas para garantir a sua sobrevivência no futuro?
Tipo de inovação	De um modo geral, as inovações sociais são de dois tipos: a) as baseadas em inovação aberta, ou seja, aquelas em que os usuários e outras partes interessadas são livres para copiar uma ideia, reaproveita-la e se adaptar; b) as baseadas em inovação fechada, calçadas no conceito de propriedade intelectual.	É uma inovação aberta ou fechada? (pode ser replicado por outros) É baseado num conceito anterior? Quais características Inovadoras apresenta?
Escalabilidade e replicabilidade	A capacidade de escala ou para replicar a inovação social é importante por duas razões: primeiro, porque muitos de nossos problemas sociais atuais são globais e são necessárias soluções globais; e, segundo, como muitos de nossos sistemas são globalizados ou atuam em grande escala, o que funciona numa cidade ou num povo, muitas vezes pode ser estendido para o outro.	Em que medida a iniciativa pode ser expandida ou multiplicada? Quais as condições que podem ser replicadas numa situação diferente?

Fonte: Patias et al. (2017)

Neste sentido, os resultados são explicados como procedimentos que oferecem uma perspectiva mais abrangente para analisar diversas inovações sociais e compreender melhor o seu potencial. Segundo a visão de Buckland e Murillo (2013), as inovações sociais devem ser comprovadas, experimentadas e eficazes, dando origem a um impacto social, mensurável, quer este seja a nível local ou global (Patias et al., 2017).

#### O Processo de Inovação Social de Cunha e Benneworth (2013)

Este processo é baseado na revisão efetuada sobre os processos de outros autores, nomeadamente, Mulgan (2006), Westley et al. (2006) e Neumeier (2012). Estes autores citados em Patias et al., (2017), propõem um quadro para o processo de inovação social com base em processos não lineares compostos por sete etapas que pode ser observado no anexo 4. Neste processo são realçados dois aspetos fundamentais: i) existem contingências e tensões durante o processo de inovação social, não havendo um caminho pré-determinado; ii) independentemente destas contingências é possível identificar padrões que emergem a partir de ligações, alinhamentos e redes (coevolução da inovação social e da sociedade ou organização).

As sete etapas propostas são as seguintes:

1. Identificação do problema: Surge a necessidade de encontrar uma solução (geração de ideias) para um problema social. Vários atores podem estar envolvidos nesta fase. É, por isso importante que as soluções propostas sejam originais e baseadas em princípios sociais.
2. Criação de um espaço protegido: Após identificar possíveis soluções, é preciso criar um plano de implementação e uma coligação imediata. Isto implica criar um espaço seguro para experimentar e pôr o plano em prática. Neste processo também será necessário, convencer as partes interessadas da eficácia potencial da solução.
3. Demonstração: Aplica-se a uma nova solução para casos específicos do problema de forma a avaliar a sua viabilidade e eficácia. É o momento de convencer os envolvidos e mobilizar recursos para a sua efetiva implementação.
4. Decisão de expandir: Questiona-se se a solução pode ser ampliada e como fazê-lo. Uma resposta positiva a estas questões, pode conduzir a um compromisso significativo de recursos e mobilização para a sua realização. Com a decisão de expandir, dá-se início a

um novo ciclo, o do “aumento de escala - *up-scaling*”, que compreende a fase quatro seguindo-se as duas próximas etapas (Pitaias, 2017, p.11).

5. Instalação de uma coligação de apoio: Cria-se uma estrutura de apoio e uma equipa dirigente para desenvolver e melhorar a solução inovadora. É importante manter o espaço protegido para observação.

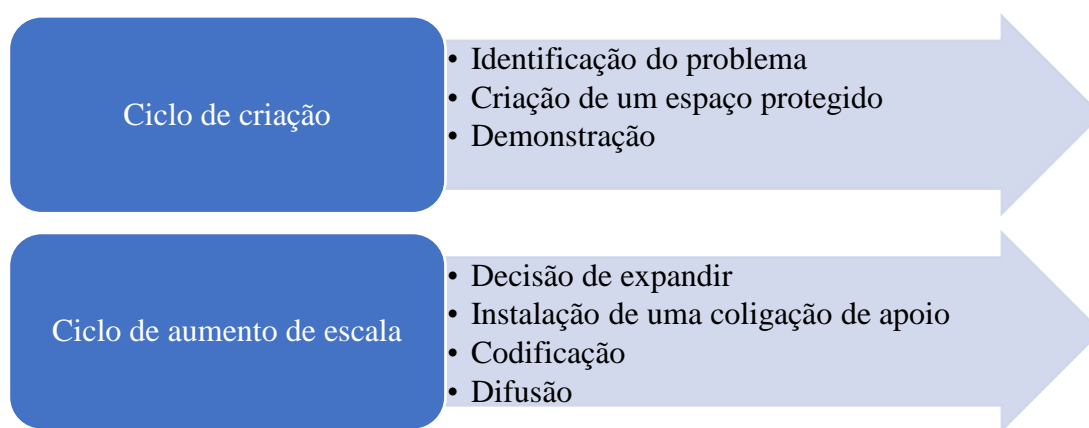
6. Codificação: Contribui para o aumento de escala da solução, analisando se pode ser replicada noutros contextos. Envolve transformar e codificar a solução para permitir a sua expansão.

7. Difusão: Partilha-se a nova solução. Esta é etapa final do processo e deve ser aprovada por uma parte considerável da sociedade e contribuir para resolver um significativo problema social.

Como resultado, reconhecem que, embora as diferentes fases do processo possam ocorrer sequencialmente, é mais provável que surjam ciclos e retroações ao longo do processo.

Na verdade, identificam-se dois ciclos (*loops*): o ciclo de criação que corresponde às primeiras três fases e o ciclo de aumento de escala que corresponde às fases seguintes do processo conforme sintetizado na figura.

Figura 2 - Ciclos do Processo de Inovação Social



Elaboração própria, adaptado de Pitaias (2017, p.11).

## **Teoria da Inovação Social Transformadora (TSI)**

Haxeltine et al. (2013) propuseram a "Teoria da Inovação Social Transformadora" (TSI), associada ao Projeto TRANSIT - iniciativa internacional de pesquisa substancial sobre inovação social transformadora, financiado pela União Europeia. Este projeto visa explorar transformações para sociedades mais inclusivas, resilientes e sustentáveis. Segundo os autores através da TSI as inovações sociais são classificadas em três categorias: i) Inovações sociais de base: respondem a necessidades sociais não atendidas pelo mercado; ii) Iniciativas de âmbito alargado: abordam desafios sociais e económicos para toda a sociedade; iii) Iniciativas sistémicas: relacionam-se com mudanças fundamentais em atitudes, valores e processos organizacionais.

Na TSI são consideradas as mudanças sistémicas que permitem identificar os "alteradores de jogo (*game-changers*)", como a crise financeira mundial ou as alterações climáticas. A TSI pode "descompactar a dinâmica entre os *game-changers*, com discursos transformadores, inovações sociais e mudanças sistémicas a nível dos sistemas sociais em domínios políticos seleccionados, como saúde, bem-estar, agricultura de alimentos, energia, transportes e finanças" (Pitaias, 2017, p.11).

A TSI baseia-se na Perspetiva Multinível (MLP), desenvolvida por Rip e Kemp (1998) e Geels (2004; 2005; 2011), referidos em Pitaias, (2017) e distingue três níveis:

- a) Paisagem - macrotendências exógenas;
- b) Regimes - instituições dominantes e práticas;
- c) Nichos - locais de práticas inovadoras;

Como resultado, a teoria TSI, encontrar-se alicerçada numa abordagem conceptual heurística, isto é uma estratégia de resolução de problemas complexos de forma intuitiva que apresenta cinco noções relevantes para colaborar na diferenciação entre os diversos, "tons de mudança e inovação" (Pitaias, 2017, p.12).

- i) inovação social- novas práticas sociais, incluindo novas combinações de ideias, modelos, regras, relações sociais e/ou produtos.
- ii) a inovação sistémica- mudanças ao nível dos subsistemas sociais, incluindo as instituições, estruturas sociais e infraestruturas físicas.
- iii) os elementos transformadores; macroevoluções que são percebidas como mudanças (as regras, o campo e os jogadores) do "jogo" da interação social.

iv) as narrativas de mudança- discursos sobre a mudança e inovação, ou seja, conjuntos de ideias, conceitos, metáforas e/ou linhas de história sobre mudança e inovação.

v) a transformação social- mudança fundamental e persistente em toda a sociedade, passando por subsistemas e incluindo mudanças simultâneas em diversas dimensões.

A heurística conceptual da teoria está representada numa figura que pode ser observada no Anexo V.

A abordagem conceptual demonstra como a transformação social é moldada e produzida por padrões de interação entre a inovação social, a inovação sistémica, os elementos transformadores e as narrativas de mudança. Indivíduos, iniciativas e redes são capacitados ou descapacitados para contribuir para a gestão, aprendizagem social, recursos e monitorização (Haxeltine et al., 2013).

Alterações nas perspetivas socioeconómicas geram a necessidade de repensar os modelos de negociação e desenvolvimento. Surgem narrativas de mudança progressistas (economia solidária, cooperativismo, economia verde) e narrativas de mudança regressivas (extremismo religioso, fascismo).

Assim sendo, as alternativas mencionadas evidenciam a necessidade de inovações sistémicas, que se traduzem em alterações nos padrões estabelecidos, fomentando inovações sociais manifestadas através de novas práticas sociais, ideias e relações. O culminar é a transformação social, entendida como uma mudança fundamental e duradoura que abrange toda a sociedade (Avelino et al., 2014).

Neste contexto, podemos concluir e segundo Pitaias, (2017) que no ciclo da inovação social não há um ponto de partida definido, mas frequentemente inicia-se a partir de problemas ou crises. Não existe um percurso linear, mas há diversos caminhos possíveis para promover mudança e impacto na sociedade.

Assim sendo, o surgimento de uma inovação social é normalmente, desencadeado por um problema específico ou uma crise. A fase seguinte envolve a formação de uma coligação de indivíduos (atores) que podem estar organizados em rede ou pertencer a organizações privadas (empresas), públicas (governos) ou ao terceiro sector (ONG). Por conseguinte, a etapa de projetos e propostas consiste na recolha de ideias e desenvolvimento de protótipos para análise pelos diversos atores, privilegiando a participação do maior número possível de intervenientes, pois isso poderá gerar um maior compromisso na

consecução dos objetivos definidos. Neste âmbito, é decisivo identificar as lideranças no processo, para que possam assumir o seu papel de coordenação e articulação para resultar numa gestão eficaz (Pitaias, 2017).

Além disso, as fases de implementação e manutenção correspondem à execução do projeto, que pode iniciar-se com um projeto-piloto. Estas etapas são decisivas para a correção de percursos e avaliação contínua. É neste momento que as inovações são incorporadas e a sustentabilidade do projeto deve ser avaliada. É fundamental que os atores envolvidos estejam recetivos a novas ideias, especialmente do público-alvo, numa perspetiva de aprendizagem social.

Já a fase de expansão e replicabilidade é onde se evidencia o potencial da inovação social para atingir os seus objetivos, sejam eles locais, regionais ou globais. As fases de mudança e transformação representam momentos em que a inovação social se consolida, com a participação de todos os envolvidos, tanto atores como público-alvo, com perspetivas de a inovação social se tornar sustentável, ou seja, manter-se economicamente viável e gerar resultados sociais e ambientais positivos.

Assim sendo, o impacto de uma inovação social é um objetivo a ser alcançado, particularmente no que diz respeito ao empoderamento. Porém este objetivo não deve descurar os elementos económicos, tendo em conta a lógica capitalista predominante, devem sim relevar sobretudo, os aspetos ambientais e sociais, que garantirão a continuidade do processo (Patias et al., 2017).

### **1.3.2. Desafios à Inovação Social – Inovação por projeto**

O trabalho por projetos é uma componente importante para o trabalho das entidades da economia social (Nicolaescu et al., 2012). Uma vez que desenvolvem iniciativas que complementam as falhas e limitações das respostas dos sistemas públicos de proteção social e das entidades privadas com fins lucrativos, dedicando-se ao desenvolvimento de novas soluções adaptadas às necessidades das pessoas, promovendo a inclusão social (Misuraca et al., 2016).

A organização da economia social tem vindo a adotar abordagens baseadas em projetos para desenvolver programas sociais, prestar serviços de saúde, promover a inclusão ou realizar campanhas de sensibilização (Comissão Europeia, 2020). A projetificação pode ser vista na forma como as organizações estruturam as suas atividades, colaborações e

iniciativas com base em iniciativas e projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico. Muitas das entidades da economia social recorrem a financiamentos comunitários para o desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social (Comissão Europeia, et al., 2021).

Segundo, Greer, (2019), um projeto é uma iniciativa temporária com um objetivo específico, que requer a coordenação de recursos e esforços para alcançar um resultado único. No contexto dos serviços sociais, a implementação de intervenções por meio de projetos pode trazer várias mudanças significativas. A temporalidade dos projetos, com início e fim definidos, influencia a forma como as intervenções são planeadas e executadas, levando a uma abordagem mais focada e delimitada no tempo. A natureza dos projetos exige uma alocação eficiente de recursos, incluindo financiamento, pessoal e materiais, para atingir os objetivos estabelecidos, resultando numa gestão mais estruturada e direcionada dos recursos disponíveis.

Neste sentido Xavier, (2008) sugere uma metodologia que divide a gestão de projetos em cinco etapas, (i) Proposta do projeto; (ii) Captação de recursos; (iii) Realização do projeto; (iv) Monitorização e controlo do projeto; (v) Encerramento do projeto.

Cada etapa tem um procedimento que exige a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para atingir o resultado a que o projeto se propôs. Assim sendo para que o projeto tenha maiores probabilidades de ser aceite, a proposta deve ser elaborada com base informações realistas, tendo em atenção os principais aspetos de gestão do projeto, nomeadamente, objetivo, tempo, custo, qualidade, risco, aquisições, recursos humanos, comunicações e integração. Todos os passos do processo de planificação devem ser executados de forma preliminar. Quanto mais completo for o planeamento nesta etapa maior a qualidade da proposta e maiores são as oportunidades de ser autorizado e concluído com sucesso. A fase da proposta é, portanto, um dos elementos mais importantes do processo de gestão de projetos. Com a proposta de projeto é possível iniciar a captação de recursos de forma a viabilizá-los Xavier, (2008).

Durante a etapa de captação de recursos é provável que exista uma adaptação do projeto em função das necessidades e da negociação com os financiadores, patrocinadores e parceiros.

Posteriormente a esta etapa dá-se início à realização do projeto. Previamente deve ser feita uma comunicação formal a toda a organização sobre o início de execução do projeto e proceder à abertura formal administrativa do projeto. O próximo passo é colocar em prática tudo o que foi planeado, tendo em conta que é nesta etapa que a gestão deve ser gerida adequadamente, pois grande parte dos recursos, incluindo o orçamento é consumida durante a sua execução.

A etapa seguinte diz respeito à monitorização e controlo do projeto, sendo que o principal objetivo desta etapa é realizar o acompanhamento, a avaliação e medição do desempenho do projeto. Neste momento é importante comparar as informações recolhidas com o plano inicial do projeto. Com base nessas análises e caso sejam detetados desvios a equipa do projeto deve propor ações corretivas ou preventivas de modo a manter a execução de acordo com o que estava planeado e de forma a manter a execução do projeto como estava previsto.

Por fim surge a etapa de encerramento do projeto. Nesta fase deve ser elaborado um relatório de avaliação dos resultados tendo em conta os objetivos previstos inicialmente. Todos os documentos gerados durante a execução do projeto, inclusive os contratos são finalizados e arquivados e o encerramento comunicado a todos os envolvidos. É particularmente importante também nesta fase, elaborar um registo de lições aprendidas. Uma lição aprendida é, então, uma “narrativa de uma experiencia inovadora ou cujos resultados foram inesperados de forma a registar a experiência, os acertos e os erros” (Xavier, 2008,p.10).

Segundo o autor, documentar uma lição aprendida tem muitos benefícios, nomeadamente, evitar a repetição de erros anteriores e por isso diminuir a probabilidade dessa ocorrência. Desta forma contribui para o sucesso da equipa envolvida no projeto. Utilizar processos, técnicas e ferramentas que já foram comprovadas e que tiveram eficácia, por exemplo, poupança de tempo, custos ou recursos envolvidos, promovendo a melhoria contínua, revela-se um recurso importante para o desenvolvimento e implementação de estratégias futuras (Xavier, 2008).

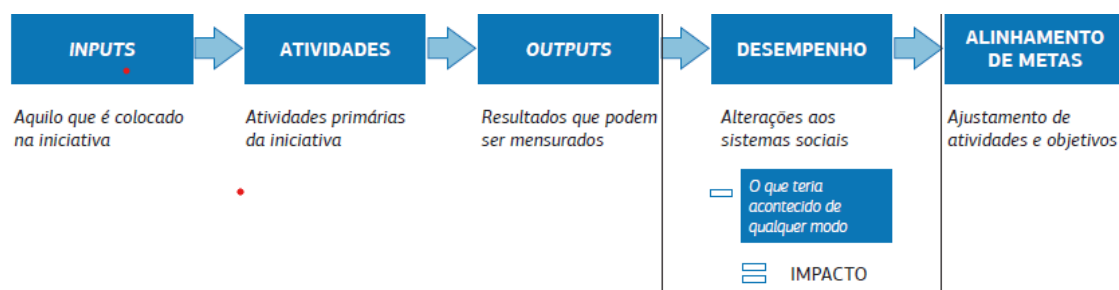
A divulgação dos resultados, faz parte também do encerramento do projeto. Esta divulgação, para além de demonstrar a capacidade de organização e gestão do projeto, pode facilitar no futuro a captação de recursos e a replicação de projetos com sucesso.

Além disso, os projetos são vistos como oportunidades para promover a inovação e a flexibilidade na prestação de serviços, permitindo a experimentação de novas abordagens e soluções para desafios específicos. A avaliação dos resultados alcançados é também apontada como necessária (Silva et al., 2022).

De um modo geral, a medição do impacto baseia-se no conjunto de obrigações que uma organização social deve cumprir, indicado como cadeia de impacto social, que engloba os recursos, as atividades, as saídas, os resultados e, por fim, o impacto gerado (Bernardino & Santos, 2023).

Neste sentido, os autores sintetizam, “o processo de criação de valor” que “resulta da afetação de um conjunto de *inputs* (recursos) a um conjunto de atividades organizacionais (comportamentos), que produzem um conjunto de *outputs* (bens e serviços) a serem disponibilizados aos beneficiários e que vão impactar o desempenho da organização social”. Tipicamente esta entrega de valor acrescentado à sociedade por parte destas organizações é estruturada sobre a forma de projetos (Bernardino & Santos, 2023, p. 169).

Figura 3 - O Processo de Geração de Desempenho



Fonte: Bernardino e Santos, (2023), adaptado de Clark et al. (2004)

Tendo em conta, o processo de geração de desempenho, “o impacto social representa o acréscimo de valor que as atividades da organização libertam para a sociedade como um todo” (Bernardino & Santos, 2023, p.170). Por conseguinte, avaliar se as atividades organizacionais alcançam os resultados esperados amplia o conhecimento da organização sobre si mesma e possibilita o reajuste constante de suas atividades e programas. Contudo, ter uma missão social não garante uma boa prestação. A utilidade social das organizações depende da capacidade das suas atividades, ações e ou projetos alcançarem os objetivos propostos. Como é defendido por Xavier (2008), no processo que decorre a avaliação é importante comparar sempre as informações recolhidas com o plano inicial do projeto.

Também, Bernardino e Santos (2023) reforçam, que a existência de mecanismos de avaliação de desempenho, apoiam a gestão, permitindo a realização de um processo de avaliação constante.

Para os autores, a avaliação constitui um instrumento que fornece aos gestores um feedback sobre as decisões efetuadas e permite a sua adaptação para um melhor desempenho. Simultaneamente, o processo de avaliação destaca as ações que podem levar ao sucesso da organização e identifica os programas que a ajudam a avançar no cumprimento dos seus objetivos. Possibilitando um ajustamento contínuo entre o ambiente, a estratégia, a estrutura e os recursos da organização.

Desta forma a divulgação dos resultados para além de demonstrar a capacidade de organização e gestão do projeto, pode facilitar no futuro a captação de recursos e a replicação de projetos com sucesso (Xavier, 2008).

Nesta medida a avaliação de impacto, apesar das dificuldades sentidas pelas organizações em mesurar os resultados, torna-se um instrumento essencial de divulgação e validação dos projetos e ações de intervenção social. Constituindo-se a necessidade de construção de métricas adequadas e gerais.

O processo de gestão, é por isso, essencial para o sucesso dos projetos, garantindo que os recursos sejam alocados eficientemente e que os objetivos sejam alcançados. A sustentabilidade do projeto será também uma questão importante. De facto, as organizações sociais devem procurar equilibrar projetos de curto prazo com a sustentabilidade a longo prazo (Aguilar, 2017; Bernardino & Santos, 2023; Fernandes, 2016).

Um desafio adicional que se coloca na gestão por projetos nas organizações sociais prende-se com os riscos e incertezas associados à criação de respostas sociais após o término do projeto desenvolvido (Godenhjelm et al., 2015).

## Capítulo II – Financiamentos na Economia Social

---

## **2.1. A importância do financiamento à inovação social**

Para que uma organização social possa existir, é necessário que disponha de um conjunto de recursos — humanos, materiais ou financeiros — que lhe permitam cumprir a sua missão. Os recursos entendem-se como os meios ou fatores de produção que a organização possui ou aos quais tem acesso de forma semipermanente, essenciais para o desenvolvimento da sua atividade. Estes recursos são, portanto, os insumos no processo de intervenção da organização social, utilizados para tornar possível a realização das suas atividades e a disponibilização de produtos e/ou serviços à sociedade (Bernardino & Santos, 2021).

Franco et al. (2005, conforme citado por Governo, 2021, p. 22) agrupam os financiamentos em três categorias, “ as receitas recebidas (ou fundos próprios), onde se incluem pagamentos privados de bens e/ou serviços, quotas e rendimento proveniente de investimentos; a filantropia privada, onde se englobam todas as contribuições individuais, corporativas e de fundações; e os apoios públicos ou estatais, que incluem, nomeadamente, subsídios”.

Para Governo, (2021) estas tipologias de financiamento trazem consequências para as organizações, de acordo com a sua volatilidade e temporalidade, o que obriga a especial atenção no processo de decisão de escolha do financiamento a utilizar. A título de exemplo, será de referir que as contribuições privadas são consideradas imprevisíveis e instáveis e, portanto, de difícil previsão a longo prazo. As contribuições privadas enquanto fonte de financiamento podem inclusivamente condicionar a capacidade de satisfação das necessidades sociais por parte da organização e conduzir a um afastamento face aos objetivos delineados.

O recurso ao apoio do Estado, embora com “menor volatilidade no recebimento do financiamento”, por sua vez, também se torna difícil na definição de uma estratégia de longo prazo, uma vez que está sujeito a determinações e variáveis específicas de redistribuição territorial, quer a nível, nacional, regional ou local. Como por exemplo a iniciativa Portugal Inovação Social é executada pela mobilização de recursos financeiros por áreas temáticas ou programas regionais. Por fim, a geração de recursos com base em atividades comerciais, como forma de geração de receitas próprias, embora não sendo uma nova tipologia de financiamento, tem vindo a ganhar relevo (Governo, 2021. P. 23).

Esta forma de geração de fontes de recursos tem, todavia, envolvido algum receio por parte de alguns autores nomeadamente em relação ao possível risco de sobreposição da atividade comercial sobre os valores característicos das entidades da economia social. No entanto, não existem demonstrações que apontem para a concretização desse receio, uma vez que a flexibilidade e autonomia que esta fonte de financiamento confere supera os potenciais riscos envolvidos (Governo, 2021).

Perante a vicissitudes socioeconómicas que vimos assistindo (problemas de financiamento e liquidez do Instituto da Segurança Social (ISS), diminuição das participações públicas às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), etc.), torna-se cada vez mais essencial que as organizações estejam preparadas para proceder a candidaturas a diversos programas de financiamento (comunitários ou provenientes de outras entidades privadas), de forma a alargar e/ou melhorar as suas repostas, com vista à sua sustentabilidade, qualidade e inovação dos seus serviços (Amador, 2013, p. 2).

Os recursos humanos poderão aqui desempenhar um papel relevante uma vez que, para além da formação de base devem ter ferramentas de gestão estratégica e conhecimentos acerca das diferentes fontes de financiamento existentes, a sua elegibilidade para a organização ou projeto social, critérios de seleção e formas de elaboração de candidaturas. Estes conhecimentos são importantes para se potenciar o alargamento das fontes de financiamento a que a organização social tem acesso, potenciar a criação de novos projetos sociais e suas atividades, assim como garantir a sustentabilidade organizacional a médio e longo prazo. Como refere, (Santos & Soeiro de Carvalho, 2018, p.4) “Promovendo-se a sustentabilidade está promover-se a competitividade da organização”.

Segundo (Amaral, 2019), o financiamento à inovação social não se restringe apenas à disponibilização de recursos monetários, inclui também o apoio técnico, mentoria especializada e a criação de redes de suporte. Estas formas de financiamento são essenciais para fortalecer a capacidade das organizações e empreendedores sociais, permitindo-lhes desenvolver e implementar soluções eficazes de forma mais sustentável e abrangente. De acordo com Bernardino e Santos (2021), as organizações sociais estão cientes da necessidade de diversificação das fontes de rendimento para garantirem a sua sustentabilidade.

Neste sentido, Serra et al., (2014) sugerem que o investimento social, entendido como a aplicação de capital com o objetivo de gerar simultaneamente retorno social e financeiro, apresenta-se como uma alternativa para apoiar as entidades da economia social no acesso a financiamento adequado às suas necessidades e para potencializar a sua capacidade de gerar impacto. Este investimento pode ser utilizado para financiar as operações de um projeto em específico, fornecendo um financiamento inicial que cubra as necessidades de um contrato baseado em resultados ou atividades; pode ainda ser direcionado para auxiliar as entidades a cumprir a sua missão ao longo do tempo, apoiando o desenvolvimento das suas estratégias, modelo de negócio ou planos de expansão.

Conforme, o Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social (2014), o investimento na economia social pode ser dividido em duas categorias principais: investimento, para as entidades e investimento, nas entidades.

Isto é, o investimento social, para as entidades da economia social, refere-se ao investimento em projetos ou programas específicos. Esse investimento financia a execução de um projeto, geralmente baseado num contrato com base em resultados ou serviços. O retorno para o investidor está vinculado à capacidade da entidade em alcançar um objetivo acordado previamente. Os Títulos de Impacto Social são um exemplo desse tipo de investimento, já que se concentram em modelos de intervenção específicos.

Já o investimento social, nas entidades da economia social, por sua vez, consiste no investimento com o propósito de apoiar a entidade a longo prazo, fornecendo capital para fortalecer a estrutura organizacional e, assim, ampliar sua intervenção. Pode ser usado para criar reservas de capital que garantam uma melhor condição financeira à organização, para financiar melhorias nos processos ou capacitação, bem como para expandir as operações ou adquirir ativos. A Filantropia de Impacto exemplifica esse tipo de investimento, visando o apoio de longo prazo às entidades da economia social.

Este grupo de trabalho para o Investimento Social no relatório que produziu (2014), intitulado - Novas abordagens para mobilizar financiamento para a inovação social em Portugal, nas recomendações formuladas, destaca, a necessidade de fortalecer as competências das entidades da economia social, através de programas de capacitação. Segundo o mesmo relatório, os programas de preparação para impacto visam ajudar as organizações a alcançar resultados concretos e a definir, medir e mostrar o impacto que têm na sociedade. Esses programas podem envolver: (i) alinhar os projetos das

organizações com suas missões sociais, com base na teoria de mudança; (ii) desenvolver sistemas de recolha e análise de dados; (iii) criar oportunidades regulares para feedback e avaliação, usando dados para melhorar as operações diárias; (iv) estabelecer processos de gestão em tempo real para informar as partes interessadas sobre o progresso, desempenho e resultados dos programas em relação aos objetivos estabelecidos. Estes elementos são considerados importantes pois, tal como é aludido pelos autores, uma entidade está preparada para investimento quando um investidor reconhece nela elementos atrativos para investir (Serra et al., 2014).

## 2.2. Fontes de Financiamento à Inovação Social

Existem diversas fontes de financiamento disponíveis no nosso país. O governo oferece programas de apoio à inovação social, como o Portugal Inovação Social e o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego. Além disso, há instituições filantrópicas e fundações que apoiam iniciativas de inovação social em áreas como educação, saúde e desenvolvimento social. As empresas também têm desempenhado um papel importante através do investimento social privado, contribuindo para resolver problemas sociais e gerar impacto positivo na comunidade. Outra alternativa é o *crowdfunding*, através de plataformas online que permitem a angariação de recursos financeiros junto à comunidade para iniciativas de inovação social (Bernardino & Santos, 2023).

De acordo com Fernandes (2016), é fundamental que cada instituição obtenha financiamento compatível com a sustentabilidade e com o perfil de atividades, modelo de negócio e fase do ciclo de vida. Embora não tenham sido estabelecidas regras, podem ser fornecidas orientações sobre os tipos de financiamento mais adequados a cada projeto e etapa de desenvolvimento. Desta forma, o autor, descreve e relaciona os vários tipos de financiamento disponíveis para apoio à economia social, que se destacam na tabela seguinte.

Tabela 4 - Relação Financiamento e Etapa de Desenvolvimento dos Projetos

Tipologia de financiamento	Fase de desenvolvimento
Donativos	(I) Projetos em fase inicial de vida, ou com modelos de sustentabilidade baseados em recursos externos e não diretamente através do público-alvo a que se dirigem.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filantropia tradicional/ mecenato (I)</li> <li>• Responsabilidade social das empresas (I)</li> <li>• Concursos e prémios (I)</li> <li>• Subsídios públicos (I)</li> <li>• Atividades de Angariação de fundos (I)</li> <li>• Crowdfunding (I)</li> </ul>	

Contratos de prestação de serviços com o Estado (I)	
Investimento social	(II) Projetos em crescimento e/ ou com modelos de sustentabilidade e operacionalidade testados e validados. Planos de negócio desenvolvidos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venture capital para organizações</li> <li>• sociais/business angels (II)</li> <li>• Fundos de capital de risco (II)</li> <li>• Investimento privado direto (I)/ (II)</li> <li>• Títulos de Impacto social (I)/ (II)</li> <li>• Filantropia de impacto vs filantropia estratégica (I)/ (II)</li> </ul>	
Empréstimos bancários	(III) Projetos consolidados, com modelos de negócio testado e medição de impacto social objetiva.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empréstimos tradicionais (III)</li> <li>• Microcrédito (II)/ (III)</li> </ul>	

Fonte: Fernandes (2016)

O programa “Portugal Inovação Social” disponibiliza quatro instrumentos principais de apoio: Capacitação para o Investimento Social, Parcerias para o Impacto, Títulos de Impacto Social e o Fundo para a Inovação Social.

Estes instrumentos destinam-se a apoiar o desenvolvimento, implementar e escalabilidade de projetos de inovação social através de diferentes modalidades de financiamento, incluindo subvenções não reembolsáveis e mecanismos de cofinanciamento com investidores sociais, públicos ou privados (Portugal Inovação Social, 2020).

O Fundo para a Inovação Social (FIS) é outro exemplo relevante, concebido para dinamizar o investimento de impacto e apoiar projetos inovadores que contribuam para a resolução de problemas sociais. Este fundo opera em duas vertentes: (i) crédito, facilitando o acesso ao financiamento bancário, e (ii) capital, apoiando o investimento direto em pequenas e médias empresas (PMEs) que desenvolvem iniciativas de inovação social. O FIS é financiado por verbas do Fundo Social Europeu e nacionais, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (FIS, 2020). Além disso, o instrumento Parcerias para o Impacto incentiva a colaboração entre projetos de inovação social e investidores sociais, garantindo até 70% do financiamento necessário para projetos elegíveis, com o objetivo de aumentar a sustentabilidade e o impacto social das iniciativas apoiadas (Parcerias para o Impacto, 2020).

### **2.3. Políticas Públicas de Financiamento à Inovação Social**

O poder político, por meio do lançamento de programas de apoio, procura mitigar o problema recorrente de financiamento das organizações sociais. Essa tendência é reforçada pela União Europeia, que desde 2011, prioriza o desenvolvimento de ecossistemas de apoio à inovação social, culminando na criação de regulamentações

europeias em 2013, para os fundos de empreendedorismo social. Em Portugal, o interesse em desenvolver um mercado de investimento social é progressivo, as entidades da economia social precisam de financiamento apropriado e os investidores mostram um interesse crescente em investir em iniciativas com impacto social que sejam sustentáveis. Neste sentido também os reguladores das entidades do setor público estão a dar passos para promover esta nova forma de financiamento (Serra et al., 2014).

As políticas públicas que incentivem e facilitem o acesso ao financiamento à inovação social são determinantes para criar um ecossistema favorável ao surgimento e crescimento destas iniciativas. Estas políticas podem incluir benefícios fiscais, linhas de crédito específicas, simplificação de processos de candidatura e a promoção de parcerias entre setores público, privado e terceiro setor (Fernandes, 2016).

O financiamento da inovação social tornou-se uma prioridade nacional dentro do programa Portugal 2020, estabelecendo a Iniciativa Portugal Inovação Social (2014) para mobilizar fundos europeus. Isso demonstra um forte compromisso para o financiamento da inovação social, alinhado com as melhores práticas internacionais.

Para que a inovação floresça, é fundamental que seja apoiada, incentivada e financiada (Cañas, 2024; Fernandes, 2016). As organizações do setor privado, da economia social e do setor público podem concorrer a esse financiamento, mas é importante notar que cada chamada de concurso pode restringir ou direcionar os destinatários específicos para quem se destina o financiamento (Bernardino & Santos, 2021).

Em 2014 foi criada a iniciativa Portugal Inovação Social e negociada com a Comissão Europeia enquanto parte do processo de programação do Portugal 2020, com o objetivo de financiar Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social, através de instrumentos de intervenção específicos, destinados à dinamização do setor e à promoção do investimento social em Portugal.

Com uma dotação inicial de 150 milhões de euros, a Missão da Portugal Inovação Social é concretizada através da mobilização de recursos financeiros do Fundo Social Europeu (FSE). As crescentes atenções em políticas públicas na área da inovação social em Portugal levam à criação da Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS). Esta entidade foi criada com o objetivo de promover e impulsionar a inovação social no país. É uma estrutura, integrada no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

e é responsável por coordenar e implementar políticas, programas e iniciativas que visam apoiar e desenvolver projetos inovadores que abordem desafios sociais.

A EMPIS atua como um ponto focal para a inovação social, facilitando a colaboração entre diferentes partes interessadas, tais como organizações sociais, empresas, investidores e entidades governamentais. Através de programas de financiamento, capacitação e apoio técnico, a EMPIS procura incentivar a criação e implementação de soluções criativas e sustentáveis para questões sociais complexas, como pobreza, exclusão social, desemprego e desigualdades sociais.

Tem ainda por missão a coordenação da iniciativa pública do Portugal Inovação Social cujo objetivo é estimular a inovação social e dinamizar o mercado de investimento social.

A EMPIS é um organismo intermédio com contratos de delegação de competências com cinco Programas Operacionais (PO), financiadores dos instrumentos sob sua gestão:

PO Inclusão Social e Emprego (POISE); PO Capital Humano (POCH); PO Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020); PO Regional do Algarve (CRESC ALGARVE); PO Regional de Lisboa (LISBOA 2020).

Nesta modalidade, dispõe de quatro instrumentos de financiamento, nomeadamente:

- Capacitação para o investimento social – Financia o desenvolvimento de competências de gestão que permitam às organizações da economia social, implementarem com sucesso um projeto de Inovação social
- Títulos de impacto social – Financia projetos inovadores em áreas prioritárias da política pública, mediante o atingimento de resultados sociais mesuráveis previamente contratualizados
- Parcerias para o impacto – Financia projetos de Inovação Social em parceria com investidores sociais, para que alcancem maior escala e impacto
- Fundos para a inovação social – Facilita o acesso ao crédito e Coinvest em organizações implementadoras de projetos de inovação social com modelos de negócios sustentáveis (O que é o Portugal 2020, S/D).

Atualmente está em vigor a iniciativa Portugal Inovação Social 2030, criada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 54/2023, de 9 de junho com o objetivo de desenvolver e dinamizar, o empreendedorismo, a inovação social e o investimento de impacto em Portugal. Lançada com o horizonte temporal até 2030.

Esta iniciativa tenciona abordar os desafios sociais do país de forma inovadora, com propostas de soluções sustentáveis e eficazes para problemas sociais atuais, como pobreza, exclusão social, desemprego, educação precária, entre outros.

As medidas implementadas pela Iniciativa Portugal Inovação Social 2030, visam abordar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte da Agenda 2030. As iniciativas são concebidas para promover o desenvolvimento sustentável, aliviar a pobreza e reduzir a desigualdade.

A iniciativa é baseada em diversos princípios, como promover a cooperação entre diferentes setores da sociedade, incluindo o público, o privado e o terceiro setor, para criar sinergias e maximizar o impacto social. Além disso, pretende fomentar o empreendedorismo social e a criação de novos modelos de negócio que tenham um propósito social claro e que contribuam para o desenvolvimento sustentável do país.

Um dos elementos-chave da Iniciativa Portugal Inovação Social 2030 é o estímulo à experimentação e à aprendizagem contínua. Isso significa encorajar projetos piloto, testes de novas abordagens e a análise constante dos resultados para identificar o que funciona melhor e replicar as boas práticas em larga escala.

Outro aspeto importante é o apoio financeiro e técnico oferecido aos projetos e empreendedores sociais. Através de diversos instrumentos, como fundos de investimento, subsídios, capacitação e mentoria.

A iniciativa procura fortalecer o ecossistema de inovação social em Portugal e tornar o país um líder neste campo a nível europeu. Além disso, também promove a colaboração internacional e a troca de experiências com outros países e organizações que trabalham na área da inovação social. Isso permite que Portugal beneficie do conhecimento e das melhores práticas desenvolvidas noutros contextos e contribua para o avanço global do campo da inovação social ( Portugal 2030, 2024).

As iniciativas incentivam o trabalho em rede entre agentes locais para estabelecer sinergias, procurando expandir a cobertura territorial e reduzir as assimetrias

socioeconómicas. Estas iniciativas estão também ligadas às características económicas e demográficas das regiões, sugerindo uma abordagem orientada para o desenvolvimento sustentável que procura equilibrar as disparidades regionais.

Neste contexto a realçar também, no âmbito das Políticas Públicas de Financiamento à Inovação Social, o documento (*Resolução do Parlamento Europeu, de 6 de julho de 2022, sobre o Plano de ação da UE para a economia social (2021/2179(INI)), 2022*) que propõe diversas estratégias para a inovação social na economia europeia.

Em primeiro lugar, sugere-se a criação de um Centro Europeu de Competências para a Inovação Social, que visa fomentar a cooperação transnacional e o desenvolvimento de capacidades inovadoras entre os Estados-Membros.

Além disso, recomenda-se a criação de um Fundo Europeu Catalisador da Inovação Social, no âmbito do programa Horizonte Europa, com o intuito de replicar e expandir iniciativas bem-sucedidas.

Paralelamente, o documento propõe uma simplificação do acesso ao financiamento público, através de subvenções e outros apoios, de modo a reduzir obstáculos para iniciativas sociais inovadoras.

Por fim, destaca-se a importância de apoiar a transição digital e ecológica das entidades da economia social, promovendo pactos ecológicos locais e incentivando a digitalização de serviços.

Neste sentido, os projetos no âmbito da Iniciativa Portugal Inovação Social 2030 devem procurar ir de encontro, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados com a pobreza, a educação, as cidades sustentáveis e a ação climática (ODS1, ODS4, ODS11 e ODS13).

## Capítulo III – Metodología

---

### **3.1. Métodos de Recolha e Análise de Dados**

---

Esta pesquisa procura compreender os processos de evolução da economia social, as abordagens conceituais inerentes e o seu papel na transformação e no progresso das sociedades. Com base no enquadramento teórico, explora-se o aparecimento de novas abordagens, o conceito de empreendedorismo e o papel do empreendedor social, bem como a inovação social e os seus modelos. Esses elementos são fundamentais para as dinâmicas e criação de valor nas entidades da economia social, assim como os financiamentos que apoiam o desenvolvimento das suas iniciativas.

Neste sentido, são abordados também temas como, a importância e as fontes de financiamento à economia social, além das políticas públicas de apoio ao setor. Neste contexto, formula-se a seguinte questão de investigação: - Que percursos após o financiamento dos programas à inovação e empreendedorismo social?

Delineiam-se dois objetivos principais para orientar o presente estudo: i) Analisar o uso de instrumentos financeiros de apoio às iniciativas de inovação e empreendedorismo social; ii) Investigar o que ocorre às iniciativas de inovação e empreendedorismo social após o término dos programas de apoio.

Com vista a uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas subjacentes à questão, foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Observar em que medida é potenciada a continuidade do projeto após o programa de financiamento;
- ii. Analisar as principais dificuldades sentidas na continuidade do projeto após o término do programa de financiamento;
- iii. Entender o contributo de diferentes tipos de investidores na persecução dos projetos após o término do financiamento;
- iv. Perceber o papel que o estabelecimento de parcerias é capaz de desempenhar na continuidade dos projetos após o término de financiamento;
- v. Compreender os principais motivos que levaram a uma não possível continuidade dos projetos após os financiamentos.

Atendendo aos pressupostos em estudo, optou-se por uma investigação qualitativa. Esta metodologia centra-se na compreensão aprofundada de fenómenos sociais e comportamentais, procurando explicar o ‘porquê’ e o ‘como’ de determinadas situações.

A investigação qualitativa opera com dados não numéricos, como textos, imagens e observações, com o intuito de explorar significados, experiências e perspectivas dos participantes no seu contexto natural. Em contraste com a investigação quantitativa, que visa quantificar dados e generalizar resultados, a investigação qualitativa, procura produzir informações detalhadas e ilustrativas, independentemente da dimensão da amostra. O seu objetivo é fornecer uma compreensão rica e contextualizada dos fenómenos estudados, considerando a complexidade das relações sociais e a subjetividade dos indivíduos envolvidos (Creswell, 2014).

Segundo González (2020), a investigação qualitativa apresenta características como a incorporação de múltiplos pontos de vista e abordagens holísticas que relacionam eventos, pessoas e contextos.

De acordo com Sá et al. (2021), esta metodologia procura compreender fenómenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, salientando a interpretação e a compreensão profunda das experiências humanas. A metodologia qualitativa privilegia a proximidade com os contextos e os participantes entrevistados, permitindo um olhar atento às nuances e particularidades dos fenómenos estudados.

Além disso, esta metodologia favorece a recolha de dados ricos e detalhados por meio de técnicas como entrevistas, que possibilitam obter conhecimentos importantes para explorar as realidades sociais em profundidade. Assim, a metodologia qualitativa não se limita a uma mera recolha de dados, mas envolve um processo interpretativo. Esta perspectiva é reforçada pela preocupação com a construção de significados a partir das experiências e perceções dos indivíduos, sendo essencial para o estudo das realidades complexas e multifacetadas (González, 2020).

Estes estudos procuram compreender e descrever em profundidade a dinâmica social de grupos, movimentos e sociedades através de conceitos teóricos, bem como interpretar e compreender circunstâncias com base nos significados atribuídos pelos seus protagonistas. Esta abordagem é particularmente adequada para compreender processos complexos e dinâmicos, como é o caso das iniciativas de inovação e empreendedorismo social (IIES).

Creswell (2014) destaca que a investigação qualitativa é especialmente útil para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. No contexto do presente estudo, esta metodologia permite aprofundar o

conhecimento sobre o que sucede às IIES após o término do financiamento do Portugal Inovação Social, captando as nuances e complexidades deste processo.

Uma das técnicas fundamentais na investigação qualitativa é a entrevista em profundidade semiestruturada (Brinkmann, 2016), define-a como uma conversa estruturada que visa obter descrições do mundo vivido do entrevistado com respeito à interpretação dos fenómenos descritos. Esta técnica oferece a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes, mantendo simultaneamente o foco nos objetivos da investigação.

As entrevistas em profundidade semiestruturadas foram escolhidas como o principal instrumento de recolha de dados, permitindo uma análise baseada na interpretação do conteúdo do discurso dos representantes das iniciativas. Esta abordagem possibilita uma compreensão mais detalhada e contextualizada das experiências e perspetivas dos atores envolvidos nas IIES, contribuindo para uma imagem mais fiel e realista dos fenómenos em estudo.

Para a recolha de dados, foi desenvolvido um guião de entrevista. Inicialmente, com base na revisão da literatura e nos objetivos específicos do estudo, foram identificados os temas-chave a serem abordados. Em seguida, formularam-se questões preliminares, que foram refinadas, resultando num instrumento alinhado com os propósitos da investigação, capaz de obter informações detalhadas e pertinentes.

O guião final (Apêndice x), composto por onze questões principais, foi estruturado para abordar cada um dos objetivos específicos do estudo, garantindo uma progressão lógica dos temas. Adicionalmente, foram incluídas questões para caracterização dos entrevistados, permitindo uma contextualização das respostas obtidas. Assim, o estudo foi baseado na análise do conteúdo do discurso (Bardin, 2002), dos representantes das iniciativas de inovação social que recorreram ao financiamento por via do programa, Portugal Inovação Social – Parcerias para o Impacto. As unidades de análise a considerar são as entidades promotoras de projetos cofinanciados pelo município de Gaia no âmbito da iniciativa Portugal Inovação Social, sendo esta uma amostra de conveniência. Esta opção justifica-se pelo facto de o Município de Gaia ser o maior investidor social a nível nacional de projetos de inovação social (Investidores | Portugal Inovação Social, 2019).

As entrevistas são direcionadas aos representantes das entidades que atuaram no campo de ação das iniciativas de inovação e empreendedorismo social. Para o efeito, foi efetuado

um levantamento e caracterização das iniciativas que recorreram ao referido programa de apoio ao financiamento dessas iniciativas.

As entidades promotoras das Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social foram contactadas inicialmente por telefone para apresentar a iniciativa e a intencionalidade do estudo, além de averiguar a abertura à participação. Desta forma, conseguiu-se aceder aos contactos pertinentes para a formalização do convite. O recrutamento dos participantes foi iniciado com um convite formal enviado por e-mail, garantindo que os potenciais participantes recebessem todas as informações necessárias para tomar uma decisão informada sobre a sua participação no estudo. Acederam participar no estudo dezasseis entidades, através da entrevista aos seus representantes.

As entrevistas, decorreram no período entre 23 abril e 29 maio de 2024, com duração variável de entre quarenta a sessenta minutos. Durante as entrevistas, foi feita uma breve introdução sobre o propósito do estudo e solicitada autorização da gravação em vídeo e áudio. Com base na disponibilidade dos participantes, foram efetuadas via Zoom com treze dos representantes das entidades e três presencialmente. Para salvaguarda identitária e salvaguardando a confidencialidade na participação do estudo as entidades foram codificadas de X1 a X16. Os participantes assinaram ainda um consentimento informado, previamente enviado, para a participação no estudo.

Após a recolha de dados e transcrição das entrevistas, e considerando os objetivos do estudo, procedeu-se à análise de conteúdo e à criação de categorias de análise (Bardin, 2002) Inicialmente, procedeu-se a uma análise vertical das entrevistas, onde se procurou frações do texto reveladores das categorizações e subcategorizações. Seguindo-se uma análise horizontal, onde se inferiu a totalidade das frações de texto de cada uma das entrevistas por categoria e subcategoria de análise. Esta técnica de análise de conteúdo, permitiu uma estrutura mais esclarecedora e completa para a observação e descrição dos dados obtidos.

### **3.2. Caracterização das entidades**

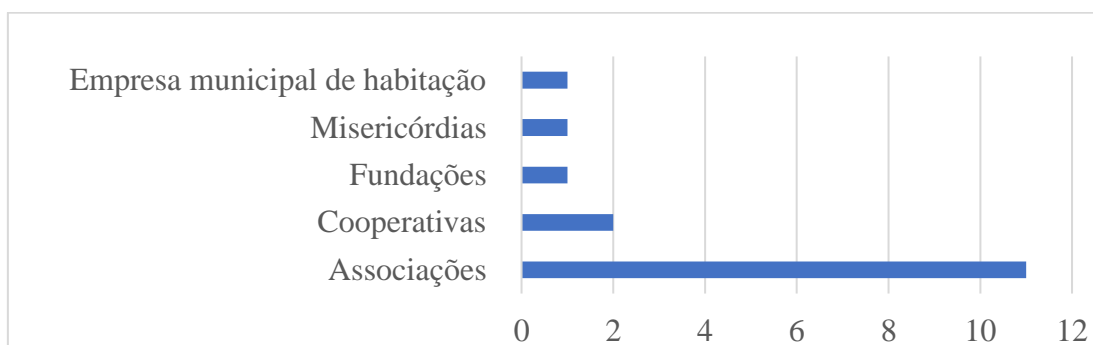
---

Neste capítulo, faz-se uma caracterização geral das entidades que participaram no estudo e recorreram ao programa de apoio ao financiamento Portugal Inovação social - Parcerias para o Impacto com cofinanciamento municipal. Estas iniciativas desenvolvem ações de

inovação e empreendedorismo social, normalmente designadas de Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES).

A nível da natureza jurídica, observa-se uma significativa prevalência de associações (n=11) em relação às outras entidades que se seguem como as cooperativas, fundações, misericórdias e empresa municipal de habitação. Como demonstrado no gráfico que se segue.

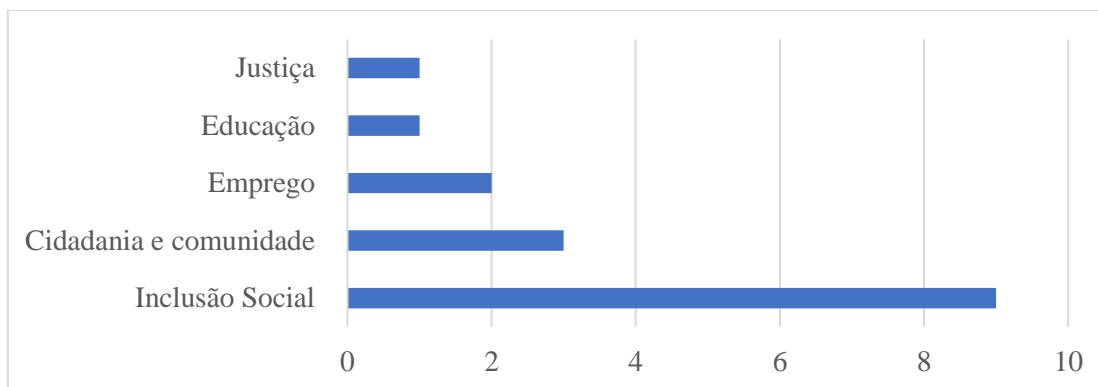
Gráfico 1 - Natureza Jurídica



Fonte: Elaboração Própria

No contexto dos projetos apoiados, observamos diversas áreas de intervenção, com especial destaque para a Inclusão social (n=7), conforme se pode observar no seguinte gráfico.

Gráfico 2 - Principais Áreas de Intervenção

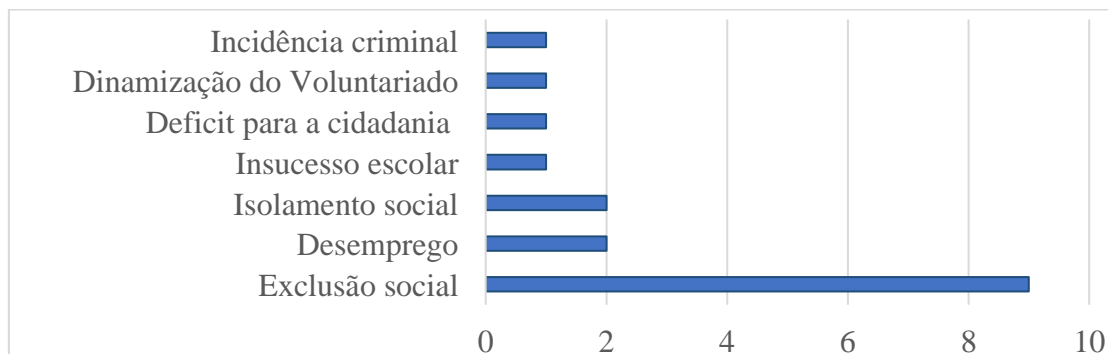


Fonte: Elaboração Própria

Na dimensão das problemáticas observadas, a Exclusão social (n=9) assume uma maior prevalência e divide-se entre os públicos: jovens em risco, seniores, pessoas portadoras de deficiência, cuidadores informais e pessoas migrantes. Seguindo-se; Isolamento social dos idosos; Desemprego; Insucesso escolar; Défice para a cidadania; Dinamização do

voluntariado e Incidência criminal. De acordo com o que pode ser observado no gráfico, que se apresenta.

Gráfico 3 - Principais Problemáticas Trabalhadas



Fonte: Elaboração Própria

Estas organizações (OES), têm como principal missão dar respostas às dificuldades das comunidades e indivíduos, promovendo a inclusão e o desenvolvimento social (Pitacas & Reto, 2020). Das dezasseis entidades da economia social participantes, foram entrevistados/as os representantes com interação nas iniciativas propostas de inovação e empreendedorismo social.

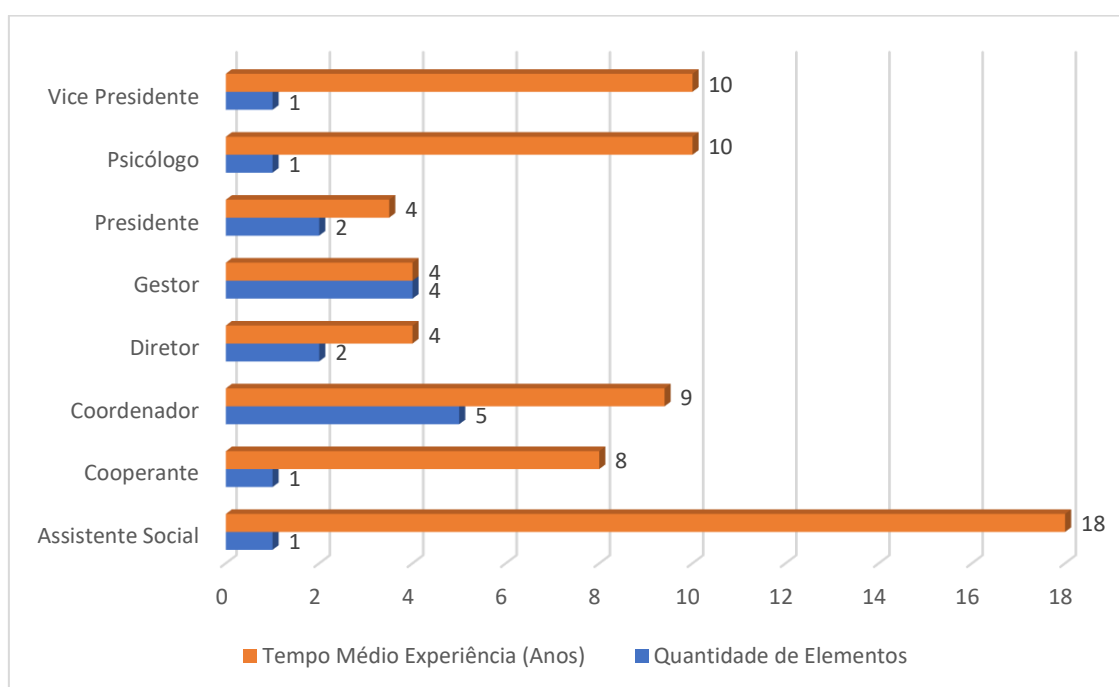
### 3.3. Caraterização dos entrevistados

Dentro das suas organizações os entrevistados assumem diferentes funções e por vezes cumulativas. Estão essencialmente distribuídos pelos seguintes cargos, coordenadores/as (3); coordenadores com outras funções: assistente social e psicólogo (2); Coordenadores/as de projetos (1); Cooperante (1); Diretor (1); Diretora executiva (1); Gestora de projetos (3); Gestora de equipas e operações (1); Presidente (1); Presidente e fundador (1) Psicóloga (1) Vice-presidente, responsável de ativação e gestor de impacto (1). Maioritariamente os entrevistados são do sexo feminino (13), sendo em menor número do sexo masculino (4). Dentro do campo de ação dos projetos apoiados os entrevistados desempenharam os seguintes papéis: Coordenação (5); Coordenação com acumulação de outras funções: Conceção e implementação (1), Gestão (2), Intervenção (1), Assistente Social (1), Representação (1); Gestão, coordenação e intervenção (1); Liderança (1); Mentoria, empreendedorismo e implementação (1); Psicologia (1); Responsabilidade financeira (1).

O tempo de serviço na organização varia entre os 4 anos e os 18 anos de permanência.

A representação gráfica, ilustra, de maneira concisa, o número de elementos relacionado com os papéis desempenhados no âmbito do projeto e o tempo de serviço na organização.

Gráfico 4 - Número de Elementos por Tempo de Experiência e por Função

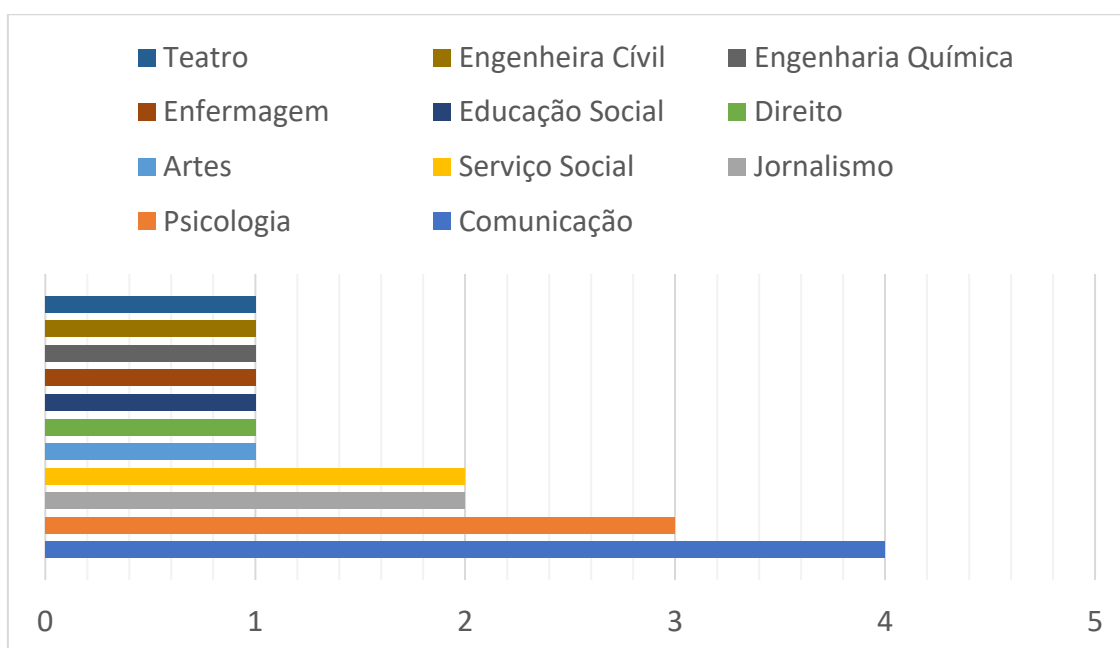


Fonte: Elaboração Própria

No âmbito das suas áreas de formação poderemos aferir que os e as entrevistadas têm um perfil multidisciplinar, nomeadamente, Educação Social com Doutoramento em Psicologia; Engenharia Civil; Teatro, Interpretação; Jornalismo; Gestão e Comunicação das Indústrias Criativas; Comunicação, Som e Imagem com Mestrado em Designer de Som; Serviço Social; Psicologia Clínica e da Saúde; Advogado e Jurista; Serviço Social; Psicologia Clínica e da Saúde; Comunicação com Mestrado em Economia Social; Comunicação, Jornalismo, Assessoria Multimédia com Mestrado Europeu em Direitos Humanos e Democratização; Jornalismo com Pós-graduação em Sociologia; Psicologia Clínica e Neuropsicologia; Enfermagem com Mestrado em Psicologia Clínica e Enfermagem e com Doutoramento em Medicina; Engenharia Química com Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais.

Todavia, dentro das áreas de formação referidas destaca-se a Comunicação (4), e a Psicologia Clínica (3), seguindo-se Serviço Social (2) e Jornalismo (2). Cada uma das outras áreas contemplam um elemento cada, conforme sistematizado no gráfico seguinte.

Gráfico 5 - Áreas de Formação



Fonte: Elaboração Própria

## **Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados**

---

Os resultados apresentados nesta secção emergiram das entrevistas codificadas de X1 a X16, realizadas com os representantes das entidades de referência deste estudo.

Estão estruturados por categorias e subcategorias de análise, sintetizados na tabela seguinte, que resultaram da abordagem às questões apresentadas no guião da entrevista e de encontro com os objetivos da investigação.

*Tabela 5 - Categorias e Subcategorias de Análise*

<b>Categorias:</b>	<b>Subcategorias:</b>
I – Apresentação das IIES	Descrição do projeto
	Problema Social
II - Financiamento	Razões de financiamento
	Necessidades de financiamento
	Acesso a recursos
III - Continuidade do apoio	
IV - Acontecimentos após o término	Absorção do projeto
	Resolução do problema
	Situação dos beneficiários
	Situação dos recursos humanos
V - Motivos para a interrupção	
VI - Continuidade do projeto	Fontes de financiamento
	Estratégias de sustentabilidade
	Parcerias
	Dimensões da resposta
VII - Papel do investidor social	
VIII - Trabalho por projeto	Vantagens do trabalho por projeto
	Limitações do trabalho por projeto
IX - Recomendações	

Fonte: Elaboração própria

## 4.1. Apresentação das IIES

---

As iniciativas de inovação e empreendedorismo social estudadas intervêm sobre diversas temáticas para resolver diferentes problemas sociais com distintos públicos-alvo. A análise revela uma diversificada incidência de iniciativas dirigidas à população sénior (X4; X5; X9; X10); pessoas com deficiência (X3; X12Y); cuidadores informais (X7; X15); crianças e jovens (X6; X8; X11; X14); reclusos (X12). Assim como iniciativas dirigidas à comunidade (X12; X13) e ao combate ao desemprego (X1; X16).

Esta diversidade alinha-se com o que Alikhan e Pitacas (2019) referem sobre o espaço socioeconómico da economia social, composto por entidades que variam em forma, dimensão, lógica de funcionamento e objeto, promovendo atividades que satisfazem necessidades humanas e servem finalidades sociais.

No âmbito da população sénior, os problemas sociais identificados são o isolamento dos idosos, assim como a desinformação, isto é, a falta de acesso e conhecimento sobre o uso dos meios de comunicação por pessoas com mais de 55 anos (X5). Deste modo cada uma das iniciativas pretendeu alcançar, a redução do isolamento social (X9), a promoção da interação entre gerações (X4), a melhoria no acesso à informação e no uso de meios de comunicação pelos idosos (X5), assim como o acompanhamento na promoção do envolvimento comunitário (X10). Para isso, foram desencadeadas estratégias, através das quais se pretende criar uma resposta ao problema social identificado, nomeadamente: Oficinas e leituras acompanhadas entre jovens e idosos (X4); Aulas de dança num espaço multissensorial (X9); Trabalho comunitário, teleassistência e promoção do voluntariado (X10); Parcerias com os jornalistas, locais, da imprensa, para ter este contacto com os seniores e esclarecê-los (X5).

No contexto, da população com deficiência pretendeu-se trabalhar a inclusão socioprofissional (X3) e a inclusão de pessoas com deficiência no voluntariado (X12Y); com estratégias como, o desenvolvimento de competências através da participação em criações teatrais (X3) e a criação de uma metodologia própria de voluntariado inclusivo, aliando a capacitação das entidades acolhedoras (X12Y). Estas estratégias contribuem para a inclusão e desenvolvimento de habilidades em pessoas com deficiência (X3), assim como, para ampliar a participação e integração em atividades voluntárias (X12Y). Desta forma pretende-se colmatar o problema social da exclusão social das pessoas com deficiência (X3; X12Y).

Neste campo de ação surge ainda uma iniciativa de capacitação de cuidadores informais na área da deficiência e incapacidade (X7), que trata das situações dos cuidadores informais que cuidam de pessoas com deficiência e incapacidade no domicílio. Um grupo muitas vezes sobrecarregado e sem apoio suficiente. As estratégias passam por acompanhamento e orientação de psicologia, serviço social, terapia ocupacional e preparação física. Esta iniciativa, visa a melhoria na qualidade de vida dos cuidadores e das pessoas com deficiência.

Ainda no âmbito dos cuidadores informais a iniciativa X15, surge com o objetivo apoiar jovens cuidadores com recurso ao desenvolvimento de um instrumento de avaliação e criação de estratégias de apoio no sentido de colmatar o problema social identificado e a necessidade de uma intervenção efetiva, como reforça o entrevistado desta entidade, “[...] Desenvolvemos um instrumento para avaliar estes jovens, [...] de acordo com os estudos internacionais e evidência científica [...], continuam invisíveis e à margem da sociedade. E o impacto que isto pode ter em termos do seu desenvolvimento pode ser tremendo[...] tornava-se premente[...] desenvolver uma estratégia, que nos permitisse ganhar atração a nível do território, para colocar isto na agenda política e em cima da mesa” (X15).

A promoção do sucesso escolar (X11) e de uma educação inclusiva (X14) são iniciativas dirigidas a crianças e jovens. Estas iniciativas vão de encontro Programa Nacional de Reformas (PNR) 2020. Este programa aborda áreas essenciais a serem trabalhadas nomeadamente as qualificações. Neste quadro, o PNR 2016-2020, traçou as principais metas que precisam ser alcançadas: i) Redução do insucesso e do abandono precoce da educação e formação; ii) Ativação e formação dos jovens afastados da qualificação e do emprego (*Programa Nacional de Reformas*, 2018).

Estas iniciativas pretenderam dar resposta de forma diferenciada aos problemas sociais de insucesso e do abandono escolar. Neste sentido foram desencadeadas duas formas de estratégia, uma com intervenção holística em competências socio-afetivas e neuropsicológicas, capacitação de famílias e criação de espaços de estudo motivadores fora do contexto de escola, com vista a melhoria no desempenho escolar e apoio às famílias (X11) e outra (X14) no sentido de incluir e fortalecer as famílias e escolas na promoção da resiliência. A intervenção foi feita no ambiente escolar, com diferentes metodologias, incluindo a música. Como aludido, “[...] a metodologia era, as crianças lidarem com os instrumentos musicais, aprenderem a construir; as suas histórias, as suas

*músicas, pronto, e isso faz com que elas, obviamente, desenvolvam ao nível emocional e comportamental as suas competências [...]” (entrevista, X14).*

Também dentro da intervenção com crianças e jovens analisámos duas iniciativas (X6 e X8) que se distinguem nas suas estratégias. A iniciativa X6 tem como objetivo uma intervenção social através das artes para crianças e jovens em risco por meio da dinamização de oficinas artísticas. Como é referido na entrevista, *“O sentido desta intervenção social foi então combater, a falta deste tipo de recursos, nomeadamente, a fotografia, rádio, vídeo pudessem dar a estas crianças, a nível comportamental, a nível da sua autonomia e [...], dar-lhes ferramentas que lhes pudessem, no fundo, depois servir na sua vida profissional” (entrevista, X6).*

A iniciativa X8, por sua vez visa a inclusão de crianças migrantes e suas famílias na comunidade, promovendo atividades desportivas, psicológicas, sociais e educacionais. Como é explicado, *“[...] a inclusão destas crianças e das suas famílias na comunidade, foi feita através não só do desporto, mas também de algumas atividades na área da psicologia, na área social e comunitária. [...]tínhamos muitos migrantes que não falavam português, e tentamos que eles aprendessem a língua também para se sentirem mais incluídos” (entrevista X8).* Com esta intervenção procurou-se colmatar, barreiras financeiras para acesso ao desporto e questões de exclusão escolar. Como é relatado, *“Nós deparámo-nos com este problema no clube, porque estavam a chegar muitas atletas migrantes e depois não tinham dinheiro para continuar a frequentar o desporto e também começámos a perceber aqui algumas questões de exclusão mesmo na escola” (entrevista X8).*

Constata-se que nestas duas iniciativas (X6 e X8), houveram estratégias diferenciadas, contudo estas ações colidem no seu amplo propósito, mitigar os fatores de exclusão social das crianças e dos jovens. A mitigação da exclusão social é amplamente referenciada na teoria, desde a génese do conceito de economia social como resposta às condições precárias de trabalho e à exclusão social decorrentes do capitalismo industrial (Caeiro, 2008), até o surgimento de novas abordagens como o empreendedorismo social, que ganhou força à medida que as estruturas tradicionais se revelaram insuficientes para lidar com questões de pobreza, desigualdade e exclusão social (Amaro et al., 2015). Isso também se reflete na criação de mecanismos de apoio financeiro e no incentivo à

implementação de soluções criativas para a resolução de problemas sociais complexos, incluindo a exclusão social.

A falta de capital social nas comunidades, incluindo a falta de participação cívica e redes sociais de confiança, é o problema enfrentado pela iniciativa X13, que procura fortalecer o capital relacional e a coesão social. Neste sentido o objetivo desta intervenção passa por fortalecer a comunidade através da capacitação de escolas, famílias, empresas e comunidade com uma metodologia de desenvolvimento de competências sócio emocionais e promoção da interdependência comunitária. A descrição transcrita explica a abrangência e âmbito desta iniciativa comunitária: “[...]Nós começamos nas escolas com uma capacitação individual, [...], portanto, todas as pessoas que fazem parte da equipa de educadores de uma escola, levando-lhes novas ferramentas pedagógicas para uma abordagem mais relacional, e trabalhávamos a capacitação dos jovens, dos alunos, as crianças e os jovens, com um programa de desenvolvimento de competências socio emocionais.[...]muito à base daquilo que é filosofia ética e humanista, que nos traz esta dimensão de interdependência [...]” (entrevista X13).

No espaço comunitário, a iniciativa retratada na entrevista X12 surge no sentido de reestruturar as organizações municipais de voluntariado que estão desativadas ou precisam de melhorias, promovendo uma maior qualidade e inclusão no voluntariado. O projeto desenvolve programas de avaliação e capacitação das estruturas municipais de voluntariado de forma a contribuir para uma maior eficácia e impacto do voluntariado municipal. Como nos é referido, este projeto visa “[...] acompanhar a qualidade da gestão do voluntariado a nível municipal e contou com 14 investidores sociais, todos eles municípios da Área Metropolitana do Porto. E que no fundo, pretendeu empoderar, capacitar e muscular as estruturas municipais de voluntariado destes municípios para que o voluntariado pudesse ser mais eficaz e mais gerador de impacto” (entrevista X12).

Uma das problemáticas transversais às comunidades e públicos é o problema do desemprego. As questões do desemprego e emprego digno, desenvolvidas pela OIT e OCDE são uma das temáticas abordadas (OECD/LEGAL/0472), enfatizando o papel da economia social e da inovação social nas suas diferentes dimensões nomeadamente a nível do emprego. Também no âmbito das iniciativas das políticas públicas (EMPIS) e das medidas operacionais como o POISE, as questões do emprego são levadas em atenção.

Atualmente dentro da iniciativa em vigor do Portugal Inovação Social 2030, que visa abordar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte da agenda pretende-se, entre outros, igualmente, fomentar o empreendedorismo social e a criação de novos modelos de negócio que tenham um propósito social claro e que contribuam para o desenvolvimento sustentável do país (Resolução de Conselho de Ministros n.º 54/2023, de 9 de junho).

Neste universo surgem duas iniciativas que trabalham no sentido de colmatar esta problemática. A iniciativa X1 aborda o problema do desemprego de longa duração, que é uma situação crítica para a reintegração das pessoas no mercado de trabalho e na sociedade. O objetivo é capacitar pessoas desempregadas de longa duração, especialmente na área de costura com princípios de sustentabilidade ambiental, social e económica. A metodologia passa pela utilização de resíduos têxteis para criar produtos comercializáveis. Desta forma promove-se a redução do desemprego e promoção da sustentabilidade, aliada com a preocupação ambiental, numa perspetiva de economia circular. E a iniciativa, X16 que pretende combater o desemprego e a iliteracia em empreendedorismo com ações de desenvolvimento de concursos de empreendedorismo e criação de incubadoras de empresas. A falta de perceção sobre a alternativa de criar o próprio emprego como solução para o desemprego é o problema identificado pela iniciativa. A literacia empreendedora é vista como uma chave para resolver o desemprego a nível macro. Com estas ações tenciona-se fomentar a promoção do empreendedorismo social e a redução do desemprego.

Por outro lado, com vista a reintegração social, a iniciativa X2, promoveu uma intervenção terapêutica para reclusos através do treinamento de cães. As estratégias passaram pela capacitação de reclusos em competências como resolução de problemas e empatia, ao mesmo tempo em que reabilitam cães com problemas comportamentais. O foco do projeto X2 está na reintegração social e reabilitação de reclusos, além do resgate e reeducação de cães de canil, abordando simultaneamente questões de inclusão social e bem-estar animal. Tal como nos é explicado, “[...] é uma escola de cães que visa mudar a vida de cães e pessoas através de uma intervenção terapêutica com reclusos. O projeto capacita os reclusos com competências transponíveis para o dia a dia, como resolução de problemas, empatia e participação comunitária, e também visa a reabilitação de cães de canil para aumentar as hipóteses de adoção” (entrevista, X2).

Nesta análise, podemos depreender que as diversas dimensões de intervenção das entidades vem corroborar o papel da economia social em diferentes dimensões e abrangência, nomeadamente a nível do emprego como é destacado pela, OIT (2022) e a OCDE (2022). Pode-se inferir que estas entidades também assumem práticas alinhadas com os ODS, nomeadamente, nos objetivos ODS 1 - erradicação da pobreza, ODS 4 - educação de qualidade, ODS 8 - trabalho digno e crescimento económico, ODS 10 - redução das desigualdades e ODS 12 - produção e consumo sustentável (Nações Unidas, 2023).

## **4.2. Financiamento**

---

Nesta secção analisamos as razões e necessidades de financiamento que fundamentam estas iniciativas, e como o financiamento contribuiu para o acesso a recursos. A sustentabilidade financeira é uma preocupação premente para muitas organizações sociais, que frequentemente dependem de fontes públicas e privadas, com incerteza quanto à continuidade do apoio a longo prazo. A literatura recomenda a adoção de modelos híbridos de financiamento, embora esta abordagem exija um equilíbrio entre missão social e necessidades financeiras (Carvalho, 2019).

As razões de financiamento variam, como induzido da análise às entrevistas com os representantes das iniciativas (IIES).

Quintão e Martinho (2018) indicam que a procura por inovação (X5; X9; X12; X12Y) são capazes de propor soluções criativas e sustentáveis para problemas emergentes, contribuindo para a transformação estrutural das sociedades. Como induzido pelo entrevistado/as:

*"[...] procuramos esta linha de financiamento por ser uma linha de financiamento dedicada à inovação social"* (entrevista X12 e X12Y).

*"[...] realmente foi notado que a nível nacional não existia nenhuma iniciativa sobre literacia mediática na idade sénior"* (entrevista X5).

*"[...] essas aulas não tinham a parte sensorial, [...] nós concorremos ao financiamento da Inovação Social"* (entrevista X9).

A procura por inovação social denota o papel crescente das entidades e empreendedores sociais como agentes de mudança e transformação social (Parente & Quintão, 2014).

A concretização e implementação de ideias também impulsionam a procura de financiamento (X6; X8; X10; X16), especialmente nas fases iniciais dos projetos. Segundo Pitaias (2017), esta etapa envolve a recolha e prototipagem de ideias com a participação de diversos atores, promovendo o compromisso com os objetivos definidos. Como sublinhado:

*“[...] fiz o download da altura do edital do programa e depois, com algumas ajudas, comecei então a preencher o programa. [...], claro que depois teve os seus desafios, desde encontrar um investidor social, etc., mas a base do projeto, como estava muito bem fundamentada, foi então dessa forma que depois, seguiu para a frente [...]”* (entrevista X6).

Neste sentido, é importante que as soluções propostas sejam originais e baseadas em princípios sociais (Cunha & Benneworth, 2013).

Um dos desafios enfrentados pelas entidades da economia social é a falta de um quadro jurídico específico e adaptado que reconheça e apoie devidamente estas iniciativas. Apesar da existência de legislação em Portugal e na Europa para cooperativas e associações, estas muitas vezes não cobrem a complexidade e especificidade das iniciativas de empreendedorismo social, dificultando o acesso aos financiamentos (Nicholls, 2010). Esta evidência traduz-se no discurso apresentado:

*“Foi um bocadinho uma sorte, [...] não encontrávamos nada em que encaixássemos e depois abriu aqui o Portugal 2020”* (entrevista X8).

Esta dificuldade levou algumas organizações a mudarem a sua estrutura jurídica, uma estratégia que facilita o acesso a diferentes fontes de financiamento (Ebrahim & Rangan, 2014): *“[...] percebemos que a nossa figura jurídica, enquanto empresa, não fazia sentido, pois precisávamos do apoio de outras entidades [...] mudámos para uma associação”* (entrevista X2).

As entidades da economia social podem enfrentar dificuldades económicas, financeiras e sociais (Borzaga & Depedri, 2014).

A necessidade de atualização tecnológica também impulsiona a procura de financiamento, especialmente para desenvolver plataformas de comunicação e gestão. A literatura sublinha que a adaptação tecnológica pode fortalecer modelos de negócio mais inclusivos e sustentáveis (Nyssens & Defourny, 2021). Esta ideia é reforçada na

entrevista: “[...] com este apoio, pudemos fazer aqui um upgrade, tecnológico e também criar uma plataforma de comunicação e gestão do próprio projeto, com os acessos, onde estivessem realmente os processos, a informação útil para uma boa gestão e uma motorização, até para articular, lá está, com os tags, os encaminhamentos. [...] essa informação estruturada, permitia-nos dar uma melhor resposta” (entrevista X10).

O testemunho expresso encaminha-nos para o reconhecimento do papel transformador da economia social. Como referido por Alikhan e Pitacas (2019), é possível aliar rentibilidade com solidariedade, criar empregos estáveis e dignos, reforçar a coesão social, económica e regional, gerar capital humano e social, promover a cidadania ativa, promover a sustentabilidade e a inovação social, ambiental e tecnológica.

As razões do financiamento também são mencionadas como meio para superar desafios logísticos e de captação de recursos humanos (X6; X7; X14): “[...] nós sabemos que tudo o que é recursos, [...], são custos, [...] a parte mais difícil é arranjar os recursos humanos adequados” (entrevista X14). Os recursos humanos são essenciais para assegurar a viabilidade e eficácia das iniciativas de empreendedorismo social. Santos e Soeiro de Carvalho (2018) destacam o papel dos recursos humanos na criação de projetos sustentáveis a médio e longo prazo.

Em alguns casos, as razões de financiamento estão ligadas às necessidades municipais (X3; X11; X13). Como referido, “[...] nós aceitamos o desafio, sabíamos que era uma necessidade que o Concelho tinha” (entrevista X11).

“[...] fomos, de alguma forma, desafiados pela Câmara para resolver um problema específico. [...] foi a forma de financiamento mais inteligente que a Câmara encontrou” (entrevista X13).

Efetivamente, como é aludido na literatura, as entidades da economia social, têm uma missão social clara e procuram dar resposta às necessidades das comunidades e indivíduos que nem os Estados nem as empresas privadas lucrativas estão preparados para resolver (Pitacas & Reto, 2020).

A visão política sobre inovação social, é igualmente referida como motivo para o financiamento como é divulgado na entrevista (X15):

“[...] havia uma mensagem política de que os projetos de inovação social eram quase como formas de uma espécie de laboratório onde se testavam boas práticas e aquelas

*que se provassem ser boas práticas haveriam depois de se encontrar algum acolhimento financeiro para promover a sustentabilidade do mesmo”.*

Esta visão é partilhada por Goldenberg (2004, citado por Juliani et al., 2014), ao definir a Inovação social como desenvolvimento e aplicação de novas ou melhoradas atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e económicos enfrentados por indivíduos e comunidades. Murray et al. (2010), acrescentam, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.

A motivação pessoal é mencionada como fator importante, como inferido na entrevista (X6) “[...] digamos que a intervenção social teve ali um impacto em mim, como pessoa, como cidadã, em que percebi que eu também poderia ajudar pessoas através das minhas capacidades”. Neste contexto, o papel do empreendedor social, enquanto gestor de iniciativas de inovação e empreendedorismo social, contribui para a resolução de problemas na comunidade. Como agente de mudança, movido pelo desejo de criação de valor para a comunidade e de transformação social, opera com uma abordagem de impacto social em detrimento do lucro pessoal. A sua missão é transformar problemas sociais em oportunidades que contribuam para uma solução inovadora e sustentável (Schopenhauer et al., 2017).

A experiência prévia em candidaturas a apoios financeiros (X3; X5) também é um fator motivador. Como destacado: “[...] havia realmente essa experiência de financiamento [...] foi um desafio que nos colocaram” (entrevista X3). A mesma perspetiva foi mencionada na entrevista da iniciativa X5 “[...] Sim, esta atividade foi criada pela XY, que é uma associação, já tem algum histórico de projetos relacionados”. Ao final de um processo bem-sucedido, os atores ganham novos valores, conhecimentos e habilidades, que poderão partilhar em futuros processos de inovação social (Rollin & Vicent, 2007).

A falta de outras alternativas de financiamento (X7; X8), são igualmente referidas como motivos na procura desta tipologia de financiamento, como é apontado, “[...] porque não havia outras. Esta é a que poderia responder” (entrevista X7).

*“Nós andávamos à procura de financiamento e abriu candidaturas nessa altura para o Portugal 2020. Indicaram-nos que seria a melhor solução para aquilo que nós estávamos a procurar”* (entrevista X8).

A necessidade de diversificar fontes de financiamento, melhorar a gestão financeira e aumentar a capacitação dos recursos humanos são fundamentais para a viabilidade a longo prazo do setor (Resolução Parlamento Europeu, 2017).

Noutros casos, as razões para o financiamento também são observadas como um meio para acelerar processos, ou para escalar projetos iniciais, ou até mesmo para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

O financiamento também é visto como meio para acelerar processos, escalar projetos iniciais ou garantir sustentabilidade a longo prazo. Como meio de aceleração, um entrevistado afirma: *"Na realidade, foi simplesmente para acelerar o crescimento do projeto. Nós já tínhamos a empresa de incubadoras a iniciar, já tínhamos financiamento associado a ele, já tínhamos o processo a ganhar forma, mas permitiu, basicamente, à X16 acelerar o processo. Conseguimos fazer algumas das medidas que queríamos implementar. No âmbito das incubadoras e no âmbito da parte da inovação social das incubadoras, de uma forma muito mais rápida"* (entrevista X16). Esta aceleração é apoiada por Dagnino e Gomes (2000 citado por Juliani et al., 2014), que sustentam o conceito de inovação social como um conhecimento que visa aumentar a efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.

Como ferramenta para escalar projetos iniciais: *"Nós começamos como piloto e com poucos recursos e daí que quando apareceu esta iniciativa deste financiamento foi o primeiro a nível nacional e claramente a X1 enquadrava-se num projeto de inovação social então vimos a oportunidade de apoiar financeiramente e de escalar o projeto"* (entrevista X1).

A capacidade de escala nos projetos é particularmente importante na inovação social, pois muitos dos problemas sociais são globais e o que funciona num território ou público-alvo pode ser estendido para outros (Buckland & Murillo, 2013, Patias et al., 2017).

Quanto à sustentabilidade a longo prazo, *"[...] queríamos perceber se ela resultava e, portanto, fizemos esta candidatura com esta metodologia inovadora no sentido de pilotar e de perceber se resultava. [...] para conseguirmos implementar os projetos e também para conseguirmos inovar e ter estas ideias, [...] concorrer a linhas de financiamento também nos permite essa garantia"* (entrevista X12 e X12Y).

A sustentabilidade a longo prazo deve ser observada nas dimensões social, económica e ambiental. A dimensão social da inovação é elementar para garantir que as iniciativas sejam transformadoras e contribuam para uma sociedade mais justa e sustentável (Juliani et al., 2014)

Relativamente às Necessidades de Financiamento, os projetos enfrentam diferentes complexidades que precisam de apoio financeiro para serem superadas. O Comité Económico e Social Europeu (2017) refere que muitas entidades da economia social dependem de financiamento e capacitação dos seus recursos humanos para garantir a viabilidade a longo prazo.

As necessidades mencionadas vão desde sustentar e expandir as atividades (X2; X4; X6; X9; X10; X16). A crescente importância do empreendedorismo social a nível global deve-se ao seu potencial para enfrentar desafios sociais e económicos complexos, “[...] *essa vertente foi completamente nova para nós e trouxe uma série de aberturas, reflexões, dinâmicas que foram sem dúvida um ganho e não teriam acontecido de outra forma*” (entrevista X4).

No contexto europeu, o empreendedorismo social é considerado um instrumento essencial para a concretização dos objetivos de inovação social, inclusão e sustentabilidade definidos pela União Europeia.

À medida que a procura pelos serviços aumenta, existe a necessidade de profissionalizar as operações e procurar financiamento para sustentar e expandir essas atividades: “[...] *começámos a tentar profissionalizar esta questão [...]*” (entrevista X2), “aquilo que nós procuramos fazer foi testar a nossa metodologia” (entrevista X12; X12Y).

O impacto de uma inovação social deve considerar o empoderamento, elementos económicos, aspetos ambientais e sociais para garantir a continuidade do processo (Patias et al., 2017).

A equipa associada ao projeto é responsável pela sua sustentabilidade e o sucesso. O objetivo era alcançar mais pessoas e expandir a equipa: “[...] *A questão é que com este financiamento permitimos [...]* também, *aumentar a equipa [...]*” (entrevista X10). “[...] *Entretanto precisávamos de uma equipa [...]*” (entrevista X15).

Os projetos sociais apresentam diferentes fases e ciclos de vida que podem oscilar entre si. As fases de implementação e manutenção correspondem à execução do projeto,

podendo iniciar-se com um projeto-piloto. Neste momento, as inovações são incorporadas e a sustentabilidade do projeto deve ser avaliada. É fundamental que os atores estejam receptivos a novas ideias, especialmente do público-alvo, numa perspetiva de aprendizagem social (Pitaias, 2017).

O financiamento é necessário para desenvolver projetos piloto no âmbito da inovação social, abordando problemas específicos e aproveitando os fundos europeus disponíveis. Como reforçado:

*“[...] achamos que seria interessante fazermos aqui um projeto piloto [...]”* (entrevista X11).

*“[...] quando se fez o [...] projeto, tratava-se de um projeto piloto. Portanto, estamos a falar no âmbito da inovação social, estamos a falar de: há este problema, é preciso trabalhar este problema, podemos financiar com estes fundos europeus”* (entrevista X13).

Segundo o Comité Económico e Social Europeu (2017), diversificar as fontes de financiamento, melhorar a gestão financeira e aumentar a capacitação dos recursos humanos são fundamentais para garantir a viabilidade a longo prazo do setor.

Neste âmbito, é destacada uma das necessidades de financiamento, centrada na importância de financiar salários e recursos humanos (X5; X12; X12Y; X14; X15);

*“A maior parte do financiamento era, precisamente, para alocar os salários, [...] esse é o principal motivo, sim”* (entrevista X5).

*“[...] obviamente, precisamos de ter pessoas técnicas afetas ao projeto e, obviamente, que concorrer a linhas de financiamento também nos permite essa garantia”* (entrevistas X12; X12Y).

*“[...] a parte mais difícil, que é arranjar os recursos humanos adequados”* (entrevista X14).

Os recursos humanos (RH) podem desempenhar um papel importante para potenciar o alargamento das fontes de financiamento, criação de novos projetos sociais e garantir a sustentabilidade organizacional a médio e longo prazo (Santos & Soeiro de Carvalho, 2018).

Podendo por isso, quando integrados, mitigar, uma outra necessidade apontada que é a questão de assegurar as estruturas base para garantir a continuidade e eficácia das iniciativas (X5; X3; X9; X14; X15; X16), reforçada pela entrevista da iniciativa, X15 “nós tínhamos um projeto que precisava de recursos, precisava de respostas integradas e percebíamos que permitia-nos criar um ecossistema que nós queríamos desenvolver, quase como um estudo piloto de boas práticas. [...]Entretanto precisávamos de uma equipa que desse esse apoio”.

Destaca-se a relevância dos empreendedores sociais nas dinâmicas de inovação e criação de valor social, identificando oportunidades para gerar valor social e colmatar lacunas nas necessidades fundamentais da sociedade (Santos, 2010; Certo & Miller, 2008).

As necessidades de financiamento também são consideradas para implementar inovação e dinamizar a capacidade de resposta às necessidades comunitárias e sociais (X12; X12Y; X13; X15; X16):

*“[...] procuramos esta linha de financiamento por ser uma linha de financiamento dedicada à inovação social”* (entrevista X12; X12Y);

*“[...] estamos a falar no âmbito da inovação social, estamos a falar de: há este problema, é preciso trabalhar este problema, podemos financiar com estes fundos europeus”* (entrevista X13);

*“[...] não poderia ser mais uma, tinha que ser algo diferenciador e que criasse valor na comunidade”* (entrevista X15).

Para que uma organização social possa existir é necessário um conjunto de recursos — humanos, materiais ou financeiros — que lhe permitam cumprir a sua missão. Os recursos são essenciais para o desenvolvimento da sua atividade, utilizados para tornar possível a realização das atividades e a disponibilização de produtos e/ou serviços à sociedade (Bernardino & Santos, 2021).

A análise da subcategoria ‘acesso a recursos’ demonstra que o financiamento é fundamental para o sucesso e sustentabilidade dos projetos sociais. Como exemplo, a entrevista da X1 cita: *“A comercialização de produtos feitos a partir de desperdícios da indústria têxtil garante a sustentabilidade do projeto”*.

O financiamento permite obter acesso a uma diversidade de recursos, como evidenciado nas seguintes transcrições:

Parcerias estratégicas (X5; X6; X8; X11; X13)

*"[...] também mobilizámos parceiros mais estratégicos, que nos permitiram chegar a determinados públicos. [...] Foram parceiros importantes para chegarmos a determinados públicos e que ainda nos continuam a ajudar. A chegar às diferentes dimensões"* (entrevista X13).

Recursos humanos especializados (X2; X12; X12Y)

*"[...] é a possibilidade com os recursos humanos inerentes, com a avaliação de impacto inerente e também com esta produção de materiais intelectuais que depois ficam"* (entrevista X12 e X12Y).

Materiais didáticos (X4; X12; X12Y)

*"[...] foram criados materiais de base, [...] usados como base de intervenção futura"* (entrevista X4).

Novas ajudas técnicas (X7; X10; X11)

*"O que aconteceu foi que, no decorrer da pandemia, nós percebemos que as crianças não estavam realmente formatadas para esta componente digital [...] poderíamos experimentar fazer algo igual, mas dando um enfoque maior às competências digitais"* (entrevista X11).

Avaliações de impacto (X10; X12; X12Y; X14)

*"O financiamento permitiu-nos contratar este estudo externo da avaliação de impacto. [...] Nós com este financiamento e com este plano de desenvolvimento, para além da plataforma [...]. Desenvolvemos sessões de capacitação. [...] Essa criação de valor a nível de capacitação dos stakeholders de todos. [...] Sim, quer para os técnicos, quer para os voluntários e os próprios utentes"* (entrevista X10).

O processo de avaliação destaca ações que podem levar ao sucesso da organização e identifica os programas que a ajudam a avançar no cumprimento dos objetivos, possibilitando um ajustamento contínuo entre ambiente, estratégia, estrutura e recursos. A medição do impacto baseia-se na cadeia de impacto social, que inclui recursos, atividades, produtos, resultados e impacto gerado (Bernardino & Santos, 2023).

O acesso a recursos potencializa o impacto das iniciativas (X6), a criação de valor (X10) e reconhecimento (X14), a concretização de objetivos mais arrojados (X3; X10) e garante a continuidade, eficácia (X8; X9) e sucesso das intervenções sociais (X16). A sistematização das ações e a clareza na definição dos objetivos também foram indicadas como recursos essenciais (X15).

Confirma-se a perspectiva de Bernardino e Santos (2023) de que o desempenho de uma organização social deriva do contexto, da estratégia escolhida e da gestão de recursos. O processo de criação de valor resulta da afetação de recursos (inputs) a um conjunto de comportamentos (atividades) que produzem um conjunto de bens e serviços (outputs).

Pode-se inferir que os projetos deste estudo conseguem mobilizar e integrar diversos tipos de recursos, aumentando a probabilidade de alcançar os seus objetivos e ampliar o seu impacto social.

### **4.3. Continuidade do Apoio**

---

A análise da dimensão “Continuidade do Apoio” revela diversos níveis de sucesso e diferentes desafios enfrentados pelas iniciativas de inovação e empreendedorismo social participantes deste estudo. Desta forma procedeu-se a uma divisão das iniciativas para classificar a continuidade do seu âmbito de ação, após o término do financiamento. Com base nos dados recolhidos nas entrevistas efetuadas, aferiu-se o seguinte resultado.:

*Tabela 6 - Classificação de Continuidade*

Classificação do âmbito de ação	Níveis de sucesso das IIES
Com continuidade	X1; X8; X10; X11; X12; X12Y; X13; X16
Com continuidade relativa	X2; X3; X5; X7; X15
Sem continuidade	X4; X6; X9; X14

Fonte: Elaboração própria

Os casos de sucesso, com continuidade, mostram que a capacidade de integrar práticas sustentáveis (X1; X10; X16), a procura por novas fontes de financiamento (X11) e o estabelecimento de parcerias fortes (X8) são elementos determinantes para garantir a continuidade após o término do financiamento inicial.

O ciclo de Inovação Social de Mulgan (2006) ilustra as fases do processo de implementação da inovação social: (i) avisos; (ii) propostas; (iii) protótipos; (iv) manutenção; (v) escala; e (vi) mudança sistémica.

A categoria “Continuidade do Apoio” pode ser associada à fase de manutenção, onde uma ideia se transforma numa prática diária. Nesta fase, aperfeiçoam-se as ideias e identificam-se as fontes de rendimento para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo da organização que dará continuidade à inovação.

É cada vez mais reconhecido que as parcerias entre organizações sociais, entidades governamentais e setor privado são essenciais para gerar sinergias e maximizar a eficácia dos projetos sociais (Westley & Antadze, 2010).

As ações de aperfeiçoamento das ideias, identificação de fontes de financiamento futuras e o estabelecimento de parcerias contribuíram para definir o estado futuro das iniciativas, classificadas como: Com continuidade; Com Continuidade Relativa; e Sem continuidade.

Exemplos de continuidade bem-sucedida são evidenciados nas seguintes entrevistas:

*"Após o término do financiamento que foi durante 2 anos, já conseguíamos alguma sustentabilidade e que o projeto fosse, por si só autossustentável o que facilitou depois a continuação do projeto"* (entrevista X1).

*"Obviamente, as câmaras quiseram dar continuidade à resposta e assumiram o pagamento do serviço. Ou seja, nós vendemos o serviço, [...] com toda esta metodologia"* (entrevista X10).

*"[...] continuam com as incubadoras de empresas elas continuam abertas, já estão certificadas no âmbito da rede nacional de incubadoras, portanto, continuam a funcionar [...] a determinado ponto do processo a própria X16 repensou aquilo que seriam os seus objetivos estratégicos e reposicionou-se muito mais ligado à inovação corporativa e à inovação de grandes empresas [...] já tínhamos não rendas, mas prestações de serviços associadas às incubadoras. Portanto, não era propriamente uma questão do financiamento em si, mas uma forma de acelerar o crescimento natural que já iria acontecer"* (entrevista X16).

Neste sentido de afirmação e explicitação sobre o desenvolvimento das iniciativas, podemos identificar o estado “Decisão de expandir” defendido por Cunha e Benneworth (2013, citado por Pitaias, 2017). Após a demonstração de sucesso dos projetos, questiona-

se, se a solução proposta pode ser ampliada e como executá-la. Uma resposta positiva pode conduzir a um compromisso significativo de recursos e mobilização para a sua realização. Esta dinâmica é expressada pela iniciativa X11:

*“Portanto, nós resolvemos continuar com o projeto [...] queremos expandir o projeto para outras regiões e também procuramos expandi-lo sempre, ou para regiões onde a XXX, desenvolva alguma atividade, ou para regiões em que nós saibamos que realmente se verificam necessidades [...] através de financiamento privado, agora através de financiamento público, menos. Que era para podermos alargar também para outras regiões e começarmos a ir por aí fora. A ir para o outro lado. Para as zonas que realmente são necessárias”* (entrevista X11).

Com a decisão de expandir, inicia-se o ciclo de aumento de escala – “up-scaling”, seguido das etapas de instalação de uma coligação de apoio e codificação, contribuindo para o aumento de escala da solução e verificando se pode ser replicada em outros contextos (Cunha & Benneworth, 2013, citado por Pitaias, 2017).

A importância dos investidores sociais (X12), do apoio logístico municipal (X13) e da adaptação das metodologias (X12Y) são referidas como decisivas para assegurar a continuidade a longo prazo. Borzaga e Depedri (2014) referem que as entidades da economia social podem beneficiar da criação de alianças estratégicas como setor público. Esta relação foi determinante para a evolução da iniciativa X12:

*“Em termos de atividades, eu diria que, todos os 14 municípios que foram investidores sociais no X12 continuam com atividades e com ligações à XXX [...] Significa que realmente os municípios que participaram no X12, as estruturas municipais de voluntariado que nós criamos, continuam todas a existir, e nós sabemos disto, continuamos com ligação [...], portanto sem dúvida que eu diria que neste apoio aos municípios e às organizações, o X12 teve uma continuidade, uma continuidade que é muito óbvia”* (entrevista X12).

Não só as alianças com o setor público trazem benefícios, mas também as estratégias com o setor privado potenciam o desenvolvimento destas ações:

*“[...] este método que era feito e foram desenvolvidos, e ainda continuam a ser desenvolvidos vários projetos muito interessantes com o apoio das empresas, e que nunca*

*passou por um apoio monetário ou uma entrega de dinheiro, era sempre muito a mão de obra, ou now out, através da concessão[...]*” (entrevista X13).

As iniciativas com continuidade relativa, que tiveram que se redirecionar ou adaptar os recursos devido à diminuição do apoio, mencionam que as boas relações com os investidores sociais (X2), o apoio do município (X3), o legado (X5), a articulação (X7) e referenciação (X15) com as entidades parceiras são motivos que levam a assegurar a continuidade, mesmo que em menor escala.

Esta análise reforça o impacto que o estabelecimento de parcerias tem na implementação e desenvolvimento dos projetos. Westley e Antadze (2010) evidenciam que as parcerias entre organizações sociais, entidades governamentais e setor privado são determinantes para gerar sinergias e maximizar a eficácia dos projetos sociais. Juliani et al. (2014) reconhecem que as parcerias sólidas entre atores de diferentes setores são elementares para o desenvolvimento da inovação social.

O programa do Portugal Inovação Social enfatiza esta dimensão através do instrumento de financiamento “Parcerias para o Impacto”. A cooperação intersectorial, o empreendedorismo social, a inovação social e a construção de redes de apoio são vistas como elementos-chave para superar os desafios atuais (Borzaga & Depedri, 2014).

A análise das entrevistas revela diferentes estratégias adotadas pelas iniciativas para garantir continuidade após o término do financiamento das Parcerias para o Impacto:

*“Aquilo que aconteceu é que, efetivamente, em termos de financiamento e de logística, tivemos a interrupção dos apoios por parte das Parcerias para o Impacto. Felizmente, nós conseguimos manter uma boa relação com os investidores sociais que tínhamos, que na altura é um município e um privado e eles continuaram-nos a apoiar para que conseguimos fazer, embora que em menos escala, mas manter no terreno a intervenção”* (entrevista X2).

*“Felizmente o município continuou a apoiar o financiamento, não na íntegra, não completamente, mas com a entidade preponente é possível manter o projeto”* (entrevista X3).

*“[...] O que nós deixámos após o término formal do projeto foi realmente algumas práticas de literacia mediática, ou seja, conseguimos estabelecer algumas parcerias com os jornais locais”* (entrevista X5).

*“[...] os meninos que estavam integrados no projeto, eles evoluíram depois para a questão de serem referenciados para as estruturas que existiam [...] entretanto, neste momento estamos em negociação e a falar com outros interlocutores para continuar a criar valor com estes jovens. [...] temos também um conjunto de stakeholders que sempre criou relação connosco, e, portanto, estamos à espera que haja, cabimento orçamental, seja o privado, seja o público, para realmente continuar com o nível de operação que tínhamos anteriormente”* (entrevista X15).

Esta análise evidencia que as práticas sustentáveis, apoio municipal e parcerias são fatores cruciais para a continuidade das iniciativas. A adaptação e resiliência dos projetos também são fundamentais. Isso comprova o argumento de Austin et al. (2006) de que as parcerias podem proporcionar recursos, conhecimento e legitimidade, facilitando a implementação e ampliação de projetos.

A falta de recursos financeiros é um obstáculo significativo, limitando a capacidade de muitos projetos de continuarem as suas atividades (X4; X6; X9; X14). A literatura aponta outros obstáculos, (i) a medição e avaliação do impacto da inovação social, (ii) a falta de conciliação das partes interessadas, (iii) problemas na seleção de métricas e indicadores apropriados, (iv) falta de consenso sobre a definição de inovação social (Zainea et al, (2020); Pongrácz (2020); Santamarta et al., (2021).

Governo (2021) refere as barreiras institucionais de eficácia e de sustentabilidade, que impactam negativamente acesso a recursos, atração de talentos e criação de um ambiente regulatório incerto. As dificuldades são evidenciadas nas entrevistas:

*“Num primeiro momento houve uma tentativa de manter alguma continuidade com os recursos próprios [...] Ainda foi algumas vezes aos locais, mas, entretanto, não havia capacidade financeira por nós mesmos sozinhos de mantermos esse empenho”* (entrevista X4).

*“O programa, o financiamento terminou e, como consequência, o projeto também acabou por terminar, ou pelo menos... nesta fase de estar em stand-by [...] mais cedo ou mais tarde vou-me candidatar novamente, mas o projeto em si, se é sustentável apenas e só pela dinâmica do projeto, não”* (entrevista X6).

Um discurso significativo revela: *“[...] uma das coisas que nos propuseram foi que a nossa ideia fosse nós termos uma cooperativa [...] E a ideia de ser uma cooperativa era*

*que nós queríamos ser uma empresa social. [...] Ou seja, que nós conseguíssemos autofinanciarmos, ou através do mercado financiar”.*

Isso corrobora o interesse em reforçar o papel das empresas sociais no Mercado Único, combinando atividades comerciais com uma missão social explícita (Borzaga & Depedri, 2014). Contudo, há barreiras identificadas também nos discursos analisados das entrevistas efetuadas:

*“[...] Isto é para arrancar e depois vocês autofinanciam-se e o mercado funciona. Agora, se não existe mercado. E se tudo isto é baseado em ideias... ou seja, gratuidade. Nunca vai arrancar. [...] uma das coisas do que é a Inovação Social, nós não podemos cobrar qualquer, ou se nós cobrarmos alguma quantia pelo projeto, isso reduz ao financiamento que temos. Ou seja, isso é um desincentivo total”.*

Estas inferências contradizem o objetivo da Comissão Europeia de promover as empresas sociais como parte central da economia e inovação sociais (COM, 2011) 682 final).

*“[...] Educar as populações para o facto que isto custa dinheiro e que é preciso contribuir [...] quando chega o momento de, agora têm de contribuir, se não isto acaba, as pessoas, as populações já estão habituadas a dizer não. Isto só funciona se for gratuito. Se não for gratuito, não quero [...]”.*

As sugestões apontadas incluem educar as populações sobre a necessidade de contribuir financeiramente. Outro obstáculo destacado é a falta de conciliação das partes interessadas (Zainea et al., 2020; Pongrácz, 2020; Santamarta et al., 2021):

*“Portanto, nós, tendo falhado a possibilidade de financiamento da parte da autarquia, tendo falhado a possibilidade de financiamento por parte dos beneficiários [...] Portanto, o projeto caiu (entrevista X9).*

Por outro lado, são apontadas por outra iniciativa, as dificuldades face à escassez dos fundos comunitários e a dificuldade de disseminação, apesar dos resultados obtidos:

*“[...] o relatório de avaliação de impacto foi realmente uma mais-valia também para nós, porque confirmou os dados, conseguiu aferir os resultados que nós tínhamos e aquilo que nós alcançámos de uma forma extremamente válida. [...] Os fundos europeus em que nós recorremos e os tentámos utilizar, e eu estou a falar da parte que eu tenho mais conhecimento, foram extremamente escassos [...] durante o projeto, tentámos*

*disseminar o projeto por outros concelhos [...] em termos de orçamento, estávamos a falar num orçamento que ficou perto dos 15 a 20% do que foi o orçamento anterior, e mesmo assim não conseguimos”* (entrevista X14).

Estas observações sugerem que os obstáculos enfrentados podem derivar da falta de conciliação das partes interessadas, problemas na seleção de métricas e indicadores apropriados ou, como refere Governo (2021), barreiras institucionais de eficácia e sustentabilidade.

No âmbito das Políticas Públicas de Financiamento à Inovação Social, destaca-se a Resolução do Parlamento Europeu, de 6 de julho de 2022, sobre o Plano de ação da UE para a economia social (2021/2179(INI)). Este documento recomenda a criação de um Fundo Europeu Catalisador da Inovação Social para replicar e expandir iniciativas bem-sucedidas. Propõe também simplificar o acesso ao financiamento público para reduzir obstáculos a iniciativas sociais inovadoras, permitindo que reformulem os seus projetos e projetem novas candidaturas.

#### **4.4. Acontecimento após o Término**

---

Após a sistematização e categorização dos projetos, acerca da sua continuidade, na categoria anterior - continuidade do apoio. Nesta secção, faz-se uma descrição com base nessa categorização, analisando as trajetórias dos projetos após o financiamento nas categorias, absorção do projeto, resolução da problemática, situação dos beneficiários e situação dos recursos humanos.

Posto isto e analisando os projetos - Com Continuidade, destaca-se a capacidade das diversas iniciativas (X1; X8; X10; X11; X12; X12Y; X13; X16) se integrarem de forma sustentável e eficaz dentro de diferentes contextos institucionais e comunitários.

Como nos revela a literatura, a formação de redes de empreendedorismo social que promovam a partilha de boas práticas, a cooperação interinstitucional e o intercâmbio de experiências pode potenciar a capacidade de inovação e o alcance das iniciativas sociais. Neste sentido, a colaboração entre diferentes setores, público, privado e sociedade civil é fundamental para a criação de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo social (Austin et al., 2006). Desta forma elencamos cada uma das iniciativas, indicando os

diferentes tipos de absorção que se analisaram e a forma como contribuíram para a resolução do problema.

A estrutura principal do projeto, X1 juntamente com o apoio do investidor social, garantiu um apoio contínuo, indicando um bom nível de absorção institucional e financeira. Combinando uma relação enfatizada por Carvalho (2019) sobre os modelos híbridos de financiamento que podem consubstanciar uma alternativa viável. De acordo com a entrevista realizada, *“A própria estrutura, a própria empresa, mãe do projeto a XXY também apoiou, assim como o investidor social”*. *Esta absorção permitiu que o projeto mantivesse seu foco original na criação de autoemprego e integração no mercado de trabalho, abordando de forma contínua a questão da empregabilidade dos beneficiários.*

Além disso, o projeto X1 demonstrou capacidade de expandir seu impacto para além do objetivo inicial, incorporando uma dimensão ambiental significativa (Nyssens & Defourny, 2021). Como mencionado na entrevista: *“O que aconteceu na altura é o que acontece agora porque a resposta é contínua [...] a principal problemática a resolver, mas é também uma problemática que sozinhos não conseguimos resolver, como é o desemprego, a poluição, o ambiente, mas só para termos noção no último ano em 2023 recebemos para reutilização 1 tonelada de desperdícios têxtil e tendo em conta a dimensão do projeto é considerável e não sendo também o principal objetivo é significativo sem dúvida”*.

O projeto X8, por sua vez, ilustra um modelo de continuidade baseado na manutenção e fortalecimento de parcerias. Que é um forte indicador de absorção pelos parceiros. Este fato é corroborado pela afirmação do entrevistado: *“todos os clubes que nós tínhamos parceria, mantiveram a parceria mesmo após ter terminado, para assegurar que as crianças ficassem lá e terem os mesmos apoios que tinham anteriormente”*. A resiliência do projeto X8 é particularmente visível, pois demonstra a capacidade de adaptação e manutenção do apoio aos beneficiários mesmo diante de limitações económicas. Neste sentido, os autores, Westley e Antadze, (2010) reconhecem que o estabelecimento de parcerias quer entre organizações sociais, quer por participantes do setor privado são determinantes para maximizar a eficácia dos projetos sociais.

Estes exemplos ilustram diferentes estratégias de absorção e continuidade de projetos sociais. Enquanto a iniciativa, X1 beneficiou de uma forte integração institucional e

expansão, a iniciativa, X8 baseou-se na solidificação de parcerias e na adaptação às limitações financeiras. Ambos os casos demonstram a importância de estruturas de apoio flexíveis e resilientes para garantir a continuidade e o impacto a longo prazo de iniciativas sociais.

No que concerne à iniciativa X10, demonstrou uma absorção corporativa eficaz no âmbito das políticas públicas locais. A câmara municipal, manteve não apenas, o serviço de teleassistência, mas também o consolidou como uma política municipal, evidenciando a capacidade do projeto de influenciar decisões políticas a nível local.

Como mencionado na entrevista: *“os utentes absorveram as boas práticas, [...] mantiveram o serviço municipal, [...] No fundo, uma política municipal. Aqui agora já mais consolidada. [...] e ficou a Câmara com o serviço”*. O impacto do projeto foi particularmente significativo durante a pandemia de COVID-19, proporcionando apoio emocional decisivo para uma população idosa e isolada, demonstrando a sua eficácia na resolução do problema da solidão e na manutenção do apoio durante a crise pandémica. Conforme podemos comprovar na narrativa da entrevista efetuada, *“Porque isto teve aqui uma questão interessante no Covid. Que foi, por um lado, uma dificuldade enorme. Porque nós temos que ir à casa das pessoas. Temos que instalar equipamento. [...] Por outro lado, esta população idosa e isolada estava muito assustada. Então, acabou por ser uma excelente ferramenta de, quer emocionalmente, as pessoas poderem partilhar as suas inquietações, da altura. Quer também a questão da resposta em si”*. A resposta deu continuidade e a resolução do problema foi eficaz. Demonstrando capacidade de ultrapassar diversos constrangimentos, nomeadamente os apontados pela OECD, (2020) decorrentes das consequências da pandemia de COVID-19, que colocou à prova a sua resiliência financeira e operacional. O seu impacto continua a ser um instrumento relevante de apoio aos idosos e no combate ao isolamento e solidão, convertendo-se no âmbito das políticas públicas locais.

As políticas públicas que incentivem e facilitem o acesso ao financiamento à inovação social são determinantes para criar um ecossistema favorável ao surgimento e crescimento destas iniciativas. Estas políticas podem incluir benefícios fiscais, linhas de crédito específicas, simplificação de processos de candidatura e a promoção de parcerias entre setores público, privado e terceiro setor (Amaral & Menezes, 2018).

A iniciativa, X11 ilustra uma absorção institucional eficiente, onde as práticas de um projeto foram integradas a outro, evitando redundâncias e otimizando recursos. Esta abordagem garantiu maior sustentabilidade, como evidenciado na entrevista: “*No final, aquilo que nós percebemos foi que, continuaremos a dar seguimento ao X11, porque, de facto, tudo aquilo que nós fazemos no X11Y, ou seja, também já estava a ser feito no X11*”. Além dos resultados quantitativos, e do efeito indicado no processo de absorção institucional, o projeto demonstrou impacto qualitativo significativo no desenvolvimento de competências emocionais e comportamentais dos beneficiários, “[...] *são competências que eles vão levar para a vida*”.

Neste sentido, a inovação social é reconhecida quando ocorre a apropriação da iniciativa, seja a nível local ou mais amplo. É importante salientar que o processo não é linear. Se uma estratégia é mal avaliada na fase experimental, é necessário revê-la ou repensá-la. Quando a inovação se dissemina para outros territórios ou organizações, ocorre a apropriação em maior escala, frequentemente por meio da sua institucionalização (Rollin & Vicent, 2007).

Este processo é verificado na extensão da iniciativa, X12 que apresentou uma absorção significativa pelos intervenientes e uma expansão do impacto do projeto. As relações estabelecidas com municípios e a área metropolitana do Porto resultaram na aquisição de serviços e implementação da metodologia em uma escala mais ampla. A entrevista destaca: “*após os três anos de trabalho, estas relações estreitaram-se, seja com os 14 municípios*”. A eficácia na resolução do problema é evidenciada pela continuidade das estruturas municipais de voluntariado criadas pelo projeto. A iniciativa, X12Y para além da absorção institucional, alcançou um impacto relevante em termos de *advocacy* e políticas públicas. O convite para contribuir na estratégia nacional para inclusão demonstra o reconhecimento do projeto a nível governamental. A entrevista revela: “*a XXX foi convidada para deixar os seus contributos na estratégia nacional para a inclusão que está a ser redigida pela C.*”. Apesar de desafios relacionados à sustentabilidade de recursos humanos, o projeto mostrou eficácia na abordagem com pessoas com deficiência.

No caso da iniciativa, X13, a assimilação integral da metodologia no âmbito da educação nas escolas é um exemplo notável e ideal de absorção no contexto das políticas públicas nacionais. A metodologia do projeto foi adotada como política pública pelo Ministério da Educação, demonstrando sua eficácia e reconhecimento nacional. A entrevista destaca:

“A nossa metodologia, durante dois anos, foi adotada como política pública. [...] O Ministério da Educação disse ok, nós estamos a precisar disto”. O impacto positivo nas capacidades e emoções dos beneficiários sublinha a eficiência na resolução dos problemas identificados e a importância de abordagens personalizadas e contínuas para garantir o sucesso a longo prazo.

Por outro lado, a iniciativa, X16, demonstra uma absorção significativa dentro de um plano mais amplo de desenvolvimento económico e inovação organizacional. A integração do projeto no âmbito das incubadoras de empresas e do Portugal Inovação Social revela uma abordagem estratégica para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo. Como evidenciado na entrevista: “Nós estamos a desenvolver incubadoras de empresas e o Portugal Inovação Social era um dos projetos, dentro do grande projeto das incubadoras, que era a X16 [...] Já estava e a própria estratégia desde o início, da maneira como foi desenhada e, da maneira que foi implementada, era de maneira a acelerar o crescimento, mas sempre de forma a ser autossustentável”.

A capacidade de adaptação e reposicionamento estratégico do projeto X16, focando-se mais na inovação corporativa e de grandes empresas, demonstra uma evolução significativa e uma resposta às mudanças do mercado e às necessidades dos beneficiários.

Os projetos analisados nesta categoria demonstram uma notável capacidade de absorção institucional, adaptação e sustentabilidade. Desde a integração em políticas públicas locais e nacionais (como nos casos X10 e X13) até a expansão e reposicionamento estratégico (como X16), estes projetos ilustram diferentes caminhos para garantir a continuidade e o impacto a longo prazo.

Encarar os resultados como processos oferece uma perspetiva mais abrangente para analisar diversas as inovações sociais e compreender melhor o seu potencial. Para Buckland e Murillo, (2023 citado por Patias et. al, 2017), as inovações sociais devem ser comprovadas, experimentadas e eficazes. Dando origem a um impacto social, mensurável, quer este seja a nível local ou global.

No âmbito dos projetos - Com Continuidade Relativa, (X2; X3; X5; X7; X15). Ponderados nesta classificação, por consequência da diminuição do apoio, tiveram que se redirecionar ou adaptar quer nos recursos financeiros e humanos quer na dimensão da resposta para uma menor escala.

As iniciativas de inovação e empreendedorismo social (IIES), enfrentam diversos desafios no âmbito da sua implementação. Consequentemente é necessário considerar certas estratégias para mitigar essas dificuldades. Neste sentido Pongrácz, (2020), aponta algumas, referindo que é essencial, promover uma comunicação clara, defender políticas públicas favoráveis à inovação social, combater a discriminação e desenvolver modelos de negócios sustentáveis. A colaboração entre diferentes setores da sociedade é fundamental para criar um ambiente propício ao florescimento da inovação social e para construir um futuro mais justo, sustentável e inclusivo.

Seguimos com a mesma estrutura na descrição da análise destes projetos, indicando os diferentes tipos de absorção que se verificaram e a forma como contribuíram para a resolução do problema.

O projeto X2 destaca-se como um exemplo notável desta categoria, apesar de demonstrar uma absorção institucional parcial e uma continuidade relativa dos apoios dos investidores sociais. Apesar da redução na escala e frequência das intervenções, o projeto conseguiu manter uma sinergia eficaz entre a identificação de problemas sociais, a mobilização de recursos e a aplicação de uma metodologia inovadora. Como evidenciado na entrevista realizada: *“Nós conseguimos manter uma boa relação com os investidores sociais que tínhamos, que na altura é um município e um privado e eles continuaram-nos a apoiar para que conseguimos fazer, embora que em menos escala, mas manter no terreno a intervenção”*.

A estratégia adotada por X2 para garantir sua continuidade e sustentabilidade económica é particularmente relevante. Apesar dos desafios financeiros e da interrupção de ciclos de intervenção, o projeto focou-se em três objetivos principais: aferir resultados para fortalecer a metodologia, criar uma metodologia escalável tendo em vista uma candidatura a outros financiamentos, e trabalhar para a integração como política pública.

Esta abordagem estratégica é claramente articulada pelo entrevistado: *“Aquilo que nós estamos a tentar fazer é conseguir aferir o máximo de resultados possíveis para dar robustez à metodologia para criar uma metodologia escalável para poder candidatá-la a títulos para impacto. [...] E nós temos de fazer o percurso para que isto seja integrado enquanto política pública.”* No que concerne à resolução do problema, a X2 demonstrou eficácia em múltiplas dimensões. O projeto conseguiu aumentar a motivação dos reclusos para aderir à terapia, desenvolver competências como resolução de problemas e

capacidade empática, e melhorar as habilidades dos cães, aumentando as oportunidades de adoção bem-sucedida. A intervenção produziu resultados quantitativos significativos, como relatado na entrevista: *“nós trabalhámos com 365 reclusos ao longo do programa financiado pela Portugal Inovação Social. Desses 365 reclusos, 93,8% apresentou melhorias nas 14 dimensões avaliadas”*.

Um aspeto particularmente inovador do projeto X2 é a natureza cíclica de sua intervenção, em oposição a uma abordagem contínua. Esta estratégia demonstra uma utilização eficiente e sustentável dos recursos, como explicado pelo entrevistado: *“A ideia é realmente dar-lhes ferramentas que eles possam levar para os outros contextos e não os prender nesta resposta”*. Esta abordagem não apenas maximiza o impacto do projeto, mas também promove a autonomia e a reintegração dos beneficiários.

A experiência de X2 oferece perspetivas relevantes sobre como projetos de inovação social, podem navegar por períodos de transição financeira enquanto mantêm o seu compromisso com a resolução efetiva de problemas sociais complexos. Desta forma a iniciativa assenta, como uma resposta alternativa às abordagens tradicionais que se mostravam ineficazes na resolução de problemas sociais complexos (Morgado, 2013).

Este caso ilustra a importância da flexibilidade e da visão de longo prazo na gestão de projetos sociais. Paralelamente e como ilustrado na literatura, utilizar processos, técnicas e ferramentas que já foram comprovadas e que tiveram eficácia, por exemplo, poupança de tempo, custos ou recursos envolvidos, promovendo a melhoria contínua, revela-se um recurso importante para o desenvolvimento e implementação de estratégias futuras (Xavier, 2008).

O projeto X3, ilustra bem os desafios encarados por iniciativas sociais após o término do financiamento inicial. Apesar de uma absorção institucional e do apoio do investidor social, houve necessidade de redimensionar significativamente o projeto devido às dificuldades financeiras. Neste contexto observa-se a fase de criação do espaço protegido, também descrito em Pitaias, (2017) sendo necessário, persuadir as partes interessadas que a solução proposta pode ser eficaz, uma vez que não há garantia de que a solução será bem-sucedida.

Como relatado na entrevista: *“o município continuou a apoiar o financiamento, não na íntegra, não completamente, mas com a entidade (mãe) preponente é possível manter o projeto”*. Esta situação reflete a realidade de muitos projetos sociais que enfrentam

incertezas financeiras após o período inicial de financiamento. Não obstante dos desafios, o projeto contribuiu para a resolução do problema social ao desenvolver competências nos beneficiários e melhorar sua inclusão socioprofissional. A resiliência da equipa do X3, também é visível, como evidenciado pela pesquisa contínua por soluções alternativas: *“Temos algumas ideias, temos algumas ideias, mas vamos ver se conseguimos. estamos a pensar em parceiros privados [...] Sim, outros mecanismos”*. Esta abordagem proativa de sustentabilidade financeira é decisiva para a longevidade de projetos de inovação social.

O projeto X5 demonstra uma estratégia diferente de continuidade, focado na replicação e adaptação da metodologia a novos contextos, o que indica uma boa absorção e expansão do projeto. A iniciativa conseguiu expandir as práticas de literacia mediática para outro município, com financiamento local. Como mencionado na entrevista:

*“Neste momento está a acontecer noutro município. Foi um contrato que conseguimos fazer benchmarking”* (entrevista X5).

Esta capacidade de adaptar e replicar o modelo em diferentes contextos é um indicador positivo da robustez e relevância da metodologia desenvolvida.

O impacto do X5 na resolução do problema da desinformação entre idosos foi significativo durante a duração do projeto, como evidenciado pelo relato: *“chegámos até 750 idosos com mais de 55 anos, temos isso tudo documentado”*. No entanto, a falta de financiamento contínuo limitou a capacidade de manter uma resolução sustentável a longo prazo.

O projeto X7 demonstrou uma forte integração com outras entidades e serviços sociais, facilitando a absorção parcial do projeto no ecossistema de apoio social existente, facilitando a absorção no acompanhamento das necessidades identificadas. A sinalização de casos urgentes para a segurança social e a articulação com juntas de freguesia e equipas municipais indicam uma abordagem colaborativa eficaz. Como mencionado na entrevista: *“ Fizemos a sinalização das situações mais urgentes, urgentes urgentíssimas às equipas da segurança social que estão direcionadas para cuidadores informais”*.

No entanto, o X7 também enfrentou desafios na manutenção do nível de apoio após o término do financiamento. Apesar do sucesso durante o período de financiamento, com *“96% do sucesso”*, a continuidade do acompanhamento intensivo tornou-se insustentável e *“algumas situações estão completamente descobertas e sem apoio”* (entrevista, X7).

Neste enquadramento vem a propósito as perspetivas caracterizadas pela Teoria da Inovação Social Transformadora. Induzindo que as alterações nas perspetivas socioeconómicas conduzem a uma necessidade de repensar os modelos de desenvolvimento existentes. Que por sua vez, fomentam inovações sociais, manifestadas através de novas práticas sociais, ideias inovadoras, modelos, regras, relações e/ou serviços sociais inéditos (Pitaias, 2017).

A absorção reflete-se na capacidade do projeto, X15 em adaptar-se a novas realidades e em negociar com outros parceiros para manter a intervenção. A criação de protocolos de colaboração, demonstra uma tentativa de absorção positiva e de expandir o impacto do projeto. No entanto, a continuação do projeto para níveis anteriores depende ainda de oportunidade orçamental, seja o privado, seja o público, o que indica que a sustentabilidade do projeto está condicionada a fatores externos, dificultando a plena absorção das metodologias e práticas. Como é referido na entrevista realizada, *“criámos protocolos de colaboração, [...], eles evoluíram depois para a questão de serem referenciados para as estruturas que existiam [...], e entretanto, neste momento estamos em negociação e a falar com outros interlocutores para continuar a criar valor com estes jovens”*. A significativa redução no alcance do projeto X15 apenas para meia dúzia de jovens, ilustra bem os desafios enfrentados por projetos sociais na manutenção de sua escala e impacto após o término do financiamento inicial. Esta situação reflete uma realidade entre os projetos analisados, a dificuldade em sustentar intervenções abrangentes e intensivas sem um fluxo contínuo de recursos, nomeadamente financeiro.

Apesar das limitações, a resiliência demonstrada por estes projetos é notória. A procura por soluções alternativas, a adaptação de metodologias e a manutenção de relações com *stakeholders* são estratégias essenciais para a sobrevivência e potencial de expansão futura destes projetos. Um desafio adicional que se coloca na gestão por projetos nas organizações sociais prende-se com os riscos e incertezas associados à criação de respostas sociais após o término do projeto desenvolvido (Godenhjelm et al., 2015).

No âmbito das iniciativas – Sem continuidade (X4; X6; X9; X14) - refere-se às iniciativas que apesar dos seus resultados na intervenção de vigência do financiamento, não deram continuidade na resposta aos problemas sociais inicialmente, por si, identificados, mas que de alguma forma foram mitigados durante a intervenção. No âmbito destas iniciativas os desafios como a falta de recursos, principalmente financeiros limitam a absorção total em algumas áreas de acordo com a análise às entrevistas realizadas.

A iniciativa, X4 exemplifica uma tentativa de absorção superficial pela entidade proponente. Inicialmente, houve esforços para manter algumas atividades de literacia mediática e sessões de grupo, aproveitando os recursos humanos existentes. Como relatado na entrevista: *“Teve um primeiro momento em que houve uma tentativa de manter alguma continuidade com os recursos próprios que o XY conseguiu manter, muito nesta lógica das leituras acompanhadas, da participação em sessões de grupo”*. Apesar da descontinuidade, o projeto X4 demonstrou sucesso em mitigar o isolamento social dos idosos durante sua vigência e, inesperadamente, promoveu a literacia mediática entre os jovens. A adaptação do projeto durante a pandemia, utilizando plataformas digitais, evidenciou o valor percebido pelos beneficiários: *“foi muito evidente a solicitação para a continuação das atividades em regime, portanto à distância, com plataformas digitais, que evidenciaram o quanto as pessoas quiseram manter essas atividades em funcionamento”* (entrevista X4). No entanto, as limitações geográficas e financeiras impediram a continuidade plena dessas atividades.

As dificuldades sentidas de implementação com base na questão de território são também refletidas pela iniciativa X14.

O projeto X14 apresenta um caso interessante de uma iniciativa que, apesar de ter alcançado um impacto significativo e um envolvimento considerável durante sua implementação, não conseguiu estabelecer-se a longo prazo, o que levou à sua descontinuação. A dificuldade em alcançar a autossustentabilidade é evidenciada pela declaração do entrevistado: *“Precisamente por isto, porque os projetos, ao fim destes três anos, ou têm viabilidade e eles autossustentam-se... e não conseguimos”*. Essa afirmação destaca a importância crítica de desenvolver modelos de negócio sustentáveis para projetos de inovação social.

Um fator que contribuiu significativamente para as dificuldades financeiras foi o investimento substancial da parceria com a XPTO, que consumiu uma parte considerável do financiamento inicial. Embora esta parceria tenha sido considerada importante, ela também limitou os recursos disponíveis para outras áreas do projeto.

Na entrevista é referido: *“Foi um grande investimento, porque nós tínhamos a parceria [...] e essa parceria consumiu grande parte do financiamento”*. Houve uma tentativa de adaptar o projeto para torná-lo mais sustentável financeiramente, reduzindo o orçamento para 15-20% do original e mantendo técnicos qualificados. No entanto, essa estratégia

não foi bem-sucedida, indicando as dificuldades na absorção financeira e operacional do projeto após o término do financiamento inicial. Como referido, *“Baixar o orçamento e conseguir ter técnicos com qualidade e fazer coisas parecidas”*.

Outro obstáculo à continuidade do X14 foi a falta de integração no contexto local onde operava, particularmente em relação às políticas locais.

O fato de ser um projeto em Gaia gerido por uma associação de Alfândega da Fé foi citado como um entrave à continuidade: *“uma das questões que nos impediu de nós continuarmos com o projeto... tem a ver também com o facto de ser um projeto, neste caso em Gaia... de uma associação em Alfândega da Fé”*.

Como é referido na literatura, é por isso importante, avaliar, o contexto particular no qual ocorre a situação. Quer seja a nível de organização de um setor, de um território ou de uma comunidade, com vista a uma transformação social (Patias et al., 2017).

Apesar dessas dificuldades, o projeto X14 demonstrou um impacto positivo significativo durante sua implementação. O entrevistado enfatiza: *“[...] o investimento para aquilo que nós conseguimos alcançar foi excepcional [...], nós tínhamos feito um trabalho extraordinário, muito, muito valorizado e sentido pelas pessoas”*. O envolvimento dos professores foi particularmente notável; eles aprenderam com as atividades do projeto e procuraram replicar as práticas no ano seguinte: *“Nas aulas de cidadania, a nossa importância era reforçada”*.

O projeto X6, por sua vez, não foi absorvido institucionalmente. Como afirmado na entrevista: *“o projeto em si, se é sustentável apenas e só pela dinâmica do projeto, não”*. No entanto, houve impactos positivos, como a influência nas escolhas profissionais dos participantes, especialmente na área de fotografia. O projeto superou as metas iniciais, indicando sucesso na implementação e nos resultados obtidos durante sua vigência.

O projeto X9 enfrentou desafios significativos na absorção institucional e na manutenção do apoio dos investidores sociais. As dificuldades em implementar práticas de autossustentabilidade e converter resultados positivos em apoio financeiro contínuo prejudicaram consideravelmente sua continuidade.

O ponto crítico destacado foi o desincentivo criado pelo modelo de financiamento, que dificultava a transição para um modelo autossustentável. Apesar das dificuldades na continuidade, o projeto X9 demonstrou resultados significativos durante sua

implementação, com melhorias visíveis nas capacidades cognitivas, motoras, sociais e emocionais dos utentes. Como relatado na entrevista: *“os nossos resultados mostraram que 70% destas pessoas, numa avaliação só de seis meses, nós estamos a falar de 18 meses, houve uma melhoria de 25% de todas as suas capacidades cognitivas, motoras, sociais e emocionais”*.

Neste sentido, Serra et al., (2014) sugerem que o investimento social, entendido como a aplicação de capital com o objetivo de gerar simultaneamente retorno social e financeiro, apresenta-se como uma alternativa para apoiar as entidades da economia social no acesso a financiamento adequado às suas necessidades e para potenciar a sua capacidade de gerar impacto. Este investimento pode ser utilizado para financiar as operações de um projeto em específico, fornecendo um financiamento inicial que cubra as necessidades de um contrato baseado em resultados ou atividades; pode ainda ser direcionado para auxiliar as entidades a cumprir a sua missão ao longo do tempo, apoiando o desenvolvimento das suas estratégias, modelo de negócio ou planos de expansão.

Situação dos beneficiários:

A análise da situação dos beneficiários nos diferentes projetos de inovação social revela padrões interessantes sobre o impacto e a sustentabilidade das intervenções. Independentemente do resultado dos projetos após o financiamento inicial, observa-se uma preocupação constante em manter o apoio aos beneficiários, embora com diferentes níveis de sucesso e estratégias.

Nos projetos que mantiveram a continuidade (X1, X8, X10, X11, X12, X12Y, X13, X16), houve uma estratégia sólida para assegurar que os beneficiários continuassem a receber apoio e tivessem oportunidades de crescimento e autonomização.

A iniciativa X1 demonstra uma abordagem focada na capacitação e integração no mercado de trabalho: *“As pessoas são capacitadas em diferentes áreas, são integradas no mercado de trabalho e criam o autoemprego”*. Esta continuidade garantiu que os beneficiários adquirissem as competências necessárias para uma maior independência.

O compromisso em manter o apoio, mesmo diante de desafios financeiros, é exemplificado pela iniciativa X8: *“Continuámos a apoiar a nível do desporto todas as crianças. Todas elas, até o momento, que estão incluídas nos clubes, continuam a praticar desporto sem o pagar”*.

Algumas iniciativas conseguiram não apenas manter os beneficiários existentes, mas também expandir o seu alcance. A iniciativa X10 relata: *“Portanto, mantivemos os utentes [...] Que conseguimos alcançar com o financiamento e até aumentar o número de vagas”*. Similarmente, a iniciativa X13 implementou uma metodologia que permitiu um aumento contínuo do número de beneficiários: *“é uma metodologia que permite uma autonomização completa, todos os anos há um aumento substancial do universo de beneficiários”*.

A adaptabilidade e resiliência são evidentes em várias iniciativas. A X11 adotou um modelo híbrido: *“aquilo que nós fazemos agora é um regime híbrido em que maioritariamente acompanhamos as crianças por videoconferência, mas fazemos sempre algumas sessões públicas”*.

A iniciativa X16 reposicionou seus objetivos estratégicos, mas manteve o apoio aos beneficiários: *“continuaram a apoiar as pessoas, mas de uma forma um pouco diferente considerando que a própria estratégia da associação ao longo do percurso dos 3 anos mudou”*.

As parcerias desempenharam um papel importante na manutenção do apoio aos beneficiários, como demonstrado pelas iniciativas X12 e X12Y: *“todos os 14 municípios que foram investidores sociais no X12 continuam com atividades e com ligações à XXX”*.

Os projetos com continuidade relativa (X2, X3, X5, X7, X15) apresentaram uma intervenção intermitente, garantindo algum nível de apoio contínuo, embora menos estável. A iniciativa X2 exemplifica esta abordagem cíclica: *“a nossa intervenção não é uma intervenção contínua, é uma intervenção cíclica. [...] Estamos a dar resposta, mas a uma escala mais pequena”*.

A iniciativa X3 manteve uma abordagem flexível, permitindo que os participantes retornassem ao projeto conforme necessário: *“temos os 25 participantes e continuamos a ter contacto com essas pessoas que já saíram e existe, na verdade, a possibilidade de voltarem”*. Esta abordagem, embora instável, mantém uma conexão importante com os beneficiários.

O projeto X5 focou na criação de mecanismos para a continuidade da prática de leitura: *“no fundo acabou por haver aí uma capacitação também e de alguma forma mecanismos*

*de alguma continuidade para esta prática de leitura*”. Isso sugere que, mesmo com apoio parcial, o impacto do projeto continuou a ser sentido pelos beneficiários.

A iniciativa X7 manteve contato esporádico com os beneficiários através das tecnologias de comunicação, oferecendo um mínimo de apoio: *“os cuidadores que tinham acesso a essas novas tecnologias, grupos do Whatsapp e assim, vão continuando a falar uns com os outros”*. No entanto, reconhece-se que este apoio não é suficiente para todas as situações.

O projeto X15 adotou uma abordagem de transição, referenciando os beneficiários para outras estruturas de apoio: *“os meninos que estavam integrados no projeto, eles evoluíram depois para a questão de serem referenciados para as estruturas que existiam a nível do Instituto Português da Juventude”*. Esta estratégia visa garantir uma continuidade no apoio, mesmo que indireta.

Por outro lado, os projetos sem continuidade (X4, X6, X9, X14) enfrentaram obstáculos mais significativos, muitas vezes resultando na interrupção total do apoio aos beneficiários. Por seu lado, a iniciativa X4 foi forçada a interromper o apoio devido à falta de capacidade financeira: *“não havia capacidade financeira por nós mesmos sozinhos de mantermos esse empenho”*. Isso deixou os beneficiários, especialmente os mais idosos, sem o suporte necessário.

Enquanto que, o projeto X6, apesar de ter criado laços afetivos significativos, não conseguiu manter um impacto duradouro: *“criou-se aqui uma... uma relação afetiva muito significativa”*. No entanto, sem a permanência do apoio, essas relações não foram suficientes para assegurar uma mudança contínua e sustentável.

A situação mais crítica foi observada no projeto X9, onde os beneficiários *“ficaram sem respostas, voltaram ao seu ambiente normal”*, resultando numa regressão ao estado anterior de vulnerabilidade.

O projeto X14, apesar do impacto inicial positivo, não conseguiu dar continuidade ao apoio: *“nós tínhamos feito um trabalho extraordinário, muito, muito valorizado e sentido pelas pessoas”*. A falta de renovação do financiamento levou à interrupção do projeto.

Esta análise destaca a importância da continuidade dos projetos de inovação social para garantir um impacto positivo e sustentado nos beneficiários. Os projetos que conseguiram manter ou adaptar suas atividades proporcionaram maior estabilidade e autonomia aos

beneficiários. Em contraste, com aqueles com continuidade relativa ou sem continuidade que enfrentaram desafios mais complexos, resultando em apoio limitado ou inexistente em alguns casos, e até mesmo na regressão das condições conquistadas pelos beneficiários.

Segundo, Xavier, (2008), cada etapa tem um procedimento que exige a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para atingir o resultado a que o projeto se propôs. Desta forma, a proposta deve ser elaborada com base informações realistas, tendo em atenção os principais aspetos de gestão do projeto, nomeadamente, objetivo, tempo, custo, qualidade, risco, aquisições, recursos humanos, comunicações e integração. Todos os passos do processo de planificação devem ser executados de forma preliminar. Quanto mais completo for o planeamento nesta etapa maior a qualidade da proposta e maiores são as oportunidades de ter sucesso.

#### Situação dos Recursos Humanos

A análise da situação dos recursos humanos nos diferentes projetos de inovação social revela padrões importantes sobre a sustentabilidade e adaptabilidade das iniciativas após o período de financiamento inicial. Esta análise demonstra como a gestão de recursos humanos está intrinsecamente ligada à continuidade e ao sucesso dos projetos a longo prazo (Santos & Soeiro de Carvalho, 2018).

Nos projetos que mantiveram a continuidade (X1, X8, X10, X11, X12, X12Y, X13, X16), observou-se uma capacidade consistente para reter a equipa base e adaptar os recursos humanos às novas fases dos projetos ou a outras iniciativas dentro das mesmas organizações. A iniciativa X1 exemplifica esta abordagem, mencionando que *“a equipa base ficou no projeto e à medida que vamos escalando a nossa resposta vamos aumentando a equipa”*. Isto demonstra uma capacidade de ajustamento flexível conforme as necessidades do projeto evoluem. A iniciativa X11 também manteve a equipa central.

E a iniciativa X13 mencionou, que *“foram pessoas que já faziam de alguma forma parte do ecossistema de inovação”*. A retenção de talento e o aproveitamento das competências adquiridas são evidentes noutras iniciativas. Por exemplo, a X10 destacou que *“alguns elementos foram absorvidos pela casa até para outras respostas”*, enfatizando a importância da experiência da equipa na criação de laços de confiança. A iniciativa X12 e X12Y reforçou esta estratégia, afirmando que *“a equipa que trabalhou no X12 continua na XXX. Portanto, são recursos humanos que iniciaram o seu trabalho na XXX muito*

*possibilitado por esse financiamento e nós depois fomos capazes de garantir a sustentabilidade desta equipa técnica que continua alocada a nós*". A abordagem de alocação flexível dos recursos humanos, é mencionada pela iniciativa X13, onde *"os nossos recursos nunca estão alocados apenas a um só projeto"*, demonstra uma estratégia eficaz para manter a estabilidade da equipa e garantir a continuidade do trabalho.

Apesar da sua continuidade a iniciativa X8 não manteve a equipa alocada ao projeto como é explicado na entrevista, *"Todos os recursos humanos do projeto entraram apenas na associação para o projeto, ou começaram a sua atividade quando o projeto começou. [...] Quando o projeto terminou, tirando eu que continuei depois iniciar o meu estágio profissional, todos os outros recursos humanos não puderam continuar"*. Este cenário demonstra a volatilidade dos recursos humanos dentro do trabalho por projetos.

Nos projetos com continuidade relativa (X2, X3, X5, X7, X15), observou-se maior dificuldade em manter a equipa completa, resultando em reduções ou mudanças nas funções dos colaboradores. A iniciativa X2 ilustra este desafio, relatando que *"houve algumas pessoas que, por condições de vida e por decisões delas próprias [...] saíram"*, embora tenham conseguido integrar a maioria dos membros da equipa, ainda que com ajustes.

Os projetos sem continuidade (X4, X6, X9, X14) enfrentaram os maiores desafios na retenção de recursos humanos. A falta de financiamento e de estrutura organizacional para absorver os recursos humanos levou à dissolução parcial ou total das equipas.

A iniciativa X9, por exemplo, relatou que após o término do projeto, *"os recursos humanos seguiram a sua vida normalmente"*, indicando uma perda total da equipa. Esta análise revela que a sustentabilidade financeira e a capacidade de integração dos recursos humanos são voláteis e incertas em projetos finitos, podendo conduzir a situações de precariedade. Apesar das instituições da economia social contribuírem significativamente para o total de empregos (Pedroso et al., 2023). É igualmente observado que as barreiras institucionais de eficácia e de sustentabilidade, são um obstáculo na atração de talentos (Pongrácz, 2020).

Por outro lado, os projetos com continuidade demonstraram uma gestão mais estratégica e flexível dos recursos humanos, permitindo uma adaptação às novas realidades pós-financiamento. Em contrapartida, os casos de continuidade relativa e ausência de continuidade evidenciaram maior vulnerabilidade, especialmente em organizações que

dependem exclusivamente de financiamento externo. A capacidade de reter conhecimento e experiência através da manutenção das equipas emerge como um fator crítico para o sucesso a longo prazo dos projetos de inovação social.

As organizações que conseguiram manter ou realocar os recursos humanos demonstraram maior resiliência e capacidade de adaptação, em relação aquelas que não conseguiram ultrapassar os desafios para a continuidade de suas intervenções.

Na literatura, Greer (2019), sugerem uma gestão mais estruturada e direcionada dos recursos disponíveis. Observando-se na análise às entrevistas que a ausência desta gestão pode condicionar o desfecho destas iniciativas. A análise, sugere ainda que, é decisivo desenvolver estratégias de gestão de recursos humanos que considerem a sua continuidade além do período de financiamento inicial de forma a reter os talentos dentro das organizações. Isto pode incluir planeamento para a integração de membros da equipa noutros projetos ou áreas da organização ou o desenvolvimento de modelos de financiamento mais diversificados e de longo prazo, com a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis que possam absorver e realocar talentos conforme necessário.

#### **4.5. Motivos para a Interrupção**

---

A análise das entrevistas revela motivos recorrentes para a interrupção ou continuidade relativa dos projetos de inovação social, abrangendo várias dimensões, desde dificuldades económicas até desafios na implementação de políticas públicas. Muitas entidades dependem de financiamento público ou fontes de receita voláteis, como doações ou vendas de serviços (Resolução do Parlamento Europeu, 2017).

A iniciativa X4 menciona claramente esta questão: “*não havia capacidade financeira por nós mesmos sozinhos de mantermos*”. Esta situação é reforçada pela iniciativa X7, que aponta para a incapacidade da instituição em suportar os custos operacionais: “*principalmente a falta de capacidade económica da instituição, que não é possível suportar estes recursos humanos, nem as despesas de deslocação a domicílios*”. A iniciativa X5 também enfatiza que a maior parte do financiamento era destinada a salários, e a sua interrupção comprometeu a continuidade do projeto.

A valorização e disponibilidade de recursos humanos emerge como outro fator decisivo. A iniciativa X14 levanta uma questão importante sobre a necessidade de valorizar o potencial humano e não depender apenas da boa vontade das pessoas: *“Nós não podemos viver da carolice ou da boa vontade. As pessoas têm de ter disponibilidade para estar, nós não podemos estar dependentes da boa vontade das pessoas”*. Esta observação destaca a importância de uma estrutura de recursos humanos sustentável e adequadamente remunerada para o sucesso contínuo dos projetos.

O término de programas de financiamento também é um aspeto significativo na interrupção dos projetos. A iniciativa X6 ilustra como o fim de um ciclo de financiamento pode levar à descontinuidade: *“nós, quando concluímos o projeto, também estava em fase de conclusão o programa Portugal 2020. Também coincidiu na mesma altura”*. Isso aponta para a vulnerabilidade dos projetos que dependem fortemente de programas de financiamento com prazos definidos.

Os desafios no modelo de financiamento e na autossustentabilidade são evidenciados pela iniciativa X9: *“por muito que o preço fosse mínimo, nenhum lar estava disposto a pagar... O próprio município não estava disposto a continuar a financiar”*. Isso revela a complexidade de criar modelos de negócio viáveis para projetos de inovação social, especialmente quando há restrições na cobrança de serviços.

Esta dificuldade é corroborada na literatura por Governo, (2021) ao afirmar que os negócios sociais enfrentam restrições financeiras e de recursos para além das questões relacionadas com acesso a capital inicial e com empréstimos e impostos. O que mais uma vez determina a necessidade de criação de políticas públicas favoráveis ao florescimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo social (Pongrácz, 2020).

Nesta análise a implementação de políticas públicas também é mencionada como um desafio. A iniciativa X15 aponta para a dificuldade de incorporar projetos bem-sucedidos em políticas de longo prazo: *“A dificuldade de se implementar políticas públicas, implementar coisas tão simples no terreno. Bastava um contrato de programa com entidades, que já demonstrem, conseguiram criar impacto na comunidade, e dar sustentabilidade a esses projetos”*.

A procura por novos financiamentos e a espera por novos programas de apoio são consequências recorrentes para muitos dos projetos que ficam interrompidos nas suas intervenções, o que conseqüentemente leva à dificuldade na retenção de talentos. Os

mecanismos para a autossustentabilidade e a dificuldade de implementação de modelos de políticas públicas são argumentos apresentados pelas iniciativas que, pelos motivos expostos, não deram continuidade aos seus projetos ou tiveram de os interromper.

#### **4.6. Continuidade do Projeto**

---

A análise das entrevistas evidencia a diversidade das fontes de financiamento como garantia da continuidade dos projetos. Amador (2013) destaca que as organizações devem estar preparadas para se candidatar a diferentes programas visando a sustentabilidade, qualidade e inovação. Observando-se que a utilização de recursos próprios, (X1; X2; X3), as parcerias (X8), o apoio dos investidores sociais (X3; X7; X8; X15) e a captação de novos investidores nomeadamente privados (X11, X16) e noutro caso, o financiamento público (X13). Foram as principais fontes de financiamento enunciadas como fundamentais para manter as iniciativas após o financiamento como demonstrativo na análise efetuada das declarações apresentadas das diferentes iniciativas.

Assim é indicado pela iniciativa, X1 que a *“Autossustentabilidade do projeto, as receitas próprias da empresa e do próprio projeto”*, foram as fontes de financiamento utilizadas para assegurar a continuidade. Este mecanismo foi também utilizado como garantia de sustentabilidade a longo prazo estando a estratégia delineada desde o início da iniciativa o que facilitou o seu progresso natural.

No âmbito da iniciativa X8, as fontes de financiamento advieram essencialmente do apoio contínuo municipal e das parcerias *“todos os clubes que nós tínhamos parceria, mantiveram a parceria mesmo após ter terminado [...] a CMG continua sempre a ajudar-nos quando é necessário”*. Como forma de sustentabilidade a iniciativa refere, *“Já começámos a pensar nisto, de maneira mais séria, mesmo sem o projeto estar assegurado [...], já estávamos a procurar estas parcerias para manter este projeto”* A preocupação inicial com as estratégias de sustentabilidade, patrocinadas essencialmente no estabelecimento de parcerias, demonstra uma capacidade de adequação de financiamento e sustentabilidade ao seu próprio perfil de atividades como é aludido na literatura por Fernandes (2016).

A iniciativa X10 assegurou a continuidade do financiamento com recurso a *uma “contratualização dos serviços e que houvesse aqui uma contrapartida monetária”*. Por

outro lado, a iniciativa, também faz referência ao financiamento público enfatizando a dificuldade da sua operacionalidade para a continuidade e desenvolvimento das iniciativas, “*Nós tentamos realmente, mas na altura depois não recorremos a nenhum financiamento [...] que se adequasse à questão em si [...] e nesse aspeto tentamos, mas nem de um lado nem do outro. Inclusive há algumas conversações a nível de segurança social, até que ponto poderia criar a tal política pública, nem que fosse só um apoio. Ou seja, tudo isso foi avaliado e tentativas concretas mesmo [...] ou seja, houve aqui alguns constrangimentos que depois nós realmente abandonamos essa possibilidade e como a resposta já está assegurada mantivemos [...]*”. Apesar dos constrangimentos sentidos na alocação de financiamento público a estratégia de sustentabilidade passou pelo estabelecimento de parcerias que desencadearam um processo de contratualização dos serviços. “[...] *para assegurarmos uma questão destas, foram mesmo as câmaras que se colocaram como, no fundo, nossos clientes*”. Essa abordagem permitiu que o projeto se mantivesse operacional, apoiado pela estabilidade proporcionada pelos contratos com as câmaras.

A iniciativa, X11 encontrou a sua fonte de financiamento em entidades privadas como forma de assegurar a continuidade como é evidenciado, “*já estamos com o projeto enraizado e sustentável através de financiamento privado de empresas locais*”. A estratégia de sustentabilidade passa pela procura de novos financiamentos “[...] *concorremos também novamente ao financiamento público, ao Portugal 2030, para outras regiões*”.

Nas iniciativas X12 e X12Y, a continuidade do financiamento foi assegurada pelos municípios que reconheceram a importância do projeto e continuaram a investir em novos projetos e eventos como é descrito “[...] *realmente perceberam que o trabalho que foi desenvolvido foi compensador e foi pertinente para eles, portanto continuaram a investir noutros projetos que nós fomos dinamizando*”. Como formas de sustentabilidade utilizaram um modelo híbrido, combinando financiamento público e privado e desenvolvendo serviços que poderiam ser financiados diretamente por entidades interessadas. “[...] *funcionamos sempre nesta lógica e, portanto, sim nós quando fazemos uma candidatura a um projeto tentamos sempre garantir a sustentabilidade da ação*”. Esta estratégia permitiu que os projetos se adaptassem a diferentes contextos e necessidades, assegurando a sua continuidade.

O financiamento público foi indicado como por exemplo a iniciativa, X13 que salienta a importância do financiamento não só através dos recursos próprios “*a própria organização também tem este estofo*”, mas também através dos apoios públicos, “*agora, a continuidade do projeto só é possível porque temos o município por trás a assegurar isso [...] temos que ter sempre esse financiamento, sim [...] nós fomos contratados neste sentido [...]*”. A estratégia de sustentabilidade planeada dá ênfase à necessidade de participação do município centrada em garantir a continuidade financeira a mais longo prazo, como reforçado na entrevista, “*[...] a continuidade não dependeria nunca só de nós [...] era já uma estratégia pensada, isto é [...] para dar continuidade tem necessariamente que haver aqui uma intervenção, também, a nível de participação monetária do município*”.

Para a iniciativa X16 as principais fontes de financiamento foram asseguradas por uma combinação de apoio financeiro de empresas privadas e patrocínios, que sustentaram as atividades de empreendedorismo. Como exemplificado, “*A B, o M, etc., pagavam patrocínios financeiros por causa da associação que tinha o concurso de empreendedorismo, o que significava que, no limite, conseguíamos assumir parte do custo*”. A estratégia de sustentabilidade estava delineada desde o início “*[...] era de maneira a acelerar o crescimento, mas sempre de forma a ser autossustentável*”. A abordagem focada na criação de receitas sustentáveis permitiu que o projeto continuasse de forma independente após o término do financiamento inicial.

Numa outra dinâmica a iniciativa X2 explica as fontes de financiamento a que recorrem para assegurar a continuidade das suas ações, “*[...] aquilo que acontece é que parte do programa está a ser financiado também por recursos próprios [...] lá está, nós tendo os outros segmentos, conseguimos canalizar recursos próprios para manter a iniciativa no terreno*”. Desta forma a estratégia de sustentabilidade passa pela diversidade de segmentos da organização e alocação de novos investidores como mecanismo de apoio para a continuidade como é referido, “*temos também alguns investidores que continuam a acreditar, alguns são os investidores sociais, [...] outros novos que entraram agora [...] para conseguirmos continuar a angariar fundos para manter a iniciativa. Então, é uma estratégia de suporte avançada*”.

No caso do X5, “*o projeto passou por vários financiamentos e foi o município que o agarrou. [...] Agora, existe outra iniciativa mais abrangente, que é o próprio XX, [...] financiado pela G e outros organismos*”. As estratégias de sustentabilidade passaram pela

tentativa de replicar o modelo inicial noutras regiões. Como referido, *“foi pensado fazer uma estratégia de benchmarking desta iniciativa, ou seja, pegar neste modelo de teste inicial, ou seja, sinalização do conhecimento dos idosos. [...] Foi um contrato que conseguimos fazer benchmarking. Em que está a acontecer isto na biblioteca municipal de Pombal com um grupo sénior e também com um grupo sinalizado pela Câmara [...]”*. A estratégia de benchmarking utilizada, foi útil, mas a continuidade permaneceu restrita a contextos específicos.

No caso da X7, o projeto enfrentou dificuldades persistentes para garantir financiamento contínuo e conseqüentemente influenciou as suas estratégias de sustentabilidade, especialmente de fontes privadas. *“[...] nós fizemos candidatura também aos acordos atípicos da Segurança Social [...], mas não temos respostas. [...] a nível de financiadores privados, um financiador privado para financiar um projeto desta envergadura é muito difícil”*. A falta de resposta e de sucesso em captar novos financiamentos resultou numa continuidade parcial, dependendo principalmente do apoio público.

A continuidade, ainda que relativa do X15 dependeu de um processo de apreciação das boas práticas e tentativa de captar novas linhas de financiamento, além de uma possível segunda versão do projeto, como é referido, *“[...] é apenas um período de refletir-se algumas boas práticas também para nós e tentar perceber com outras linhas de financiamento”*. A estratégia de sustentabilidade baseada na adaptação e na contínua procura de financiamento foi a base para manter o projeto minimamente ativo.

Estas estratégias alinham-se com o referido na literatura sobre a importância de construção de redes de apoio na superação dos desafios que as entidades da economia social enfrentam nomeadamente económicos (Borzaga & Depedri, 2014).

Importa por isso aludir à análise da subcategoria, parcerias na continuidade do apoio dos projetos. Neste âmbito as parcerias desempenharam um papel fundamental tanto na implementação quanto na sustentabilidade a longo prazo das iniciativas e maximizar a eficácia dos projetos sociais. Esta dimensão é reconhecida na literatura por Westley e Antadze, (2010).

Os projetos que tiveram continuidade, como o X1, X8, X10, X11, X12, X12Y, X13 e X16, destacaram a importância das parcerias estabelecidas desde o início.

O projeto X1, por exemplo, menciona que *“as parcerias foram feitas logo no início enquanto projeto piloto com a rede social, o XXY e o Município”*. O que ajudou a cimentar a sua base de apoio desde o começo e foi fundamental para o sucesso e continuidade do projeto. No âmbito da dimensão da resposta, o projeto, X1 evidenciou um crescimento significativo tanto em termos de impacto social como na criação de parcerias, o que permitiu escalar a resposta do projeto. Conforme 2wzdescrito. Este relato sublinha como um bom planeamento na fase inicial do projeto proporcionou uma base sólida para a sua expansão e continuidade.,

A iniciativa X8 também enfatiza a relevância da criação de parcerias, *“rapidamente várias entidades e vários outros clubes também se juntaram ao nosso projeto. [...] Até fizemos parcerias com diferentes agrupamentos”*. Este depoimento demonstra a força das parcerias para garantir o apoio contínuo necessário para a manutenção das atividades do projeto. Da mesma forma, no contexto da dimensão da resposta, o projeto X8 relatou um alargamento na faixa etária dos beneficiários, introduzindo novas atividades que contribuíram para a ampliação da resposta, *“Tínhamos 100 beneficiários [...] Alargamos aqui a faixa etária dos jovens, também com novas ideias, novas atividades”*. A capacidade de adaptação e de crescimento foi essencial para assegurar a continuidade do projeto.

No X10, a parceria com diversas entidades também foi destacada, *“Estamos a falar de entidades como, por exemplo, a PSP, que foi um dos parceiros que começou logo conosco, as próprias associações de voluntariado também nos sinalizam, juntas de freguesias e técnicos de serviços”*. A presença contínua dos parceiros ajudou a consolidar o projeto ao longo do tempo. A dimensão alargada da resposta foi substancialmente percebida pelo cumprimento e superação das metas estabelecidas o que foi determinante para justificar a sua continuidade. Como indicado nas entrevistas, *“Com metas muito específicas para que nos comprometemos. E que tivemos que alcançar. E por acaso alcançamos. Até ultrapassamos”* (X10).

A iniciativa X11 refere que o estabelecimento de colaborações com parceiros nomeadamente privados, focados no acompanhamento das suas iniciativas nem sempre tem sido fácil *“[...] nós gostávamos muito e nós tentamos que o I pudesse ser aqui um parceiro no que diz respeito à questão dos móveis, e dos equipamentos têxteis, [...] Já tentamos por várias formas e não está a ser muito fácil*. Contudo, os municípios, as escolas e juntas de freguesia são mencionados como parceiros essenciais, nomeadamente no encaminhamento e sinalização de alguns casos. *“Portanto, estamos sempre à procura*

*de novos parceiros que possam dar-nos aqui alguma ajuda [...] tentando aqui trocar sinergias com alguns”*. No âmbito da dimensão da resposta a expansão do projeto passa por uma intervenção para outras regiões, visando alcançar um número maior de crianças, especialmente em áreas com atividades desenvolvidas pela XXZ ou com necessidades identificadas, como é referido na entrevista, *“Queremos expandir o projeto para outras regiões [...] porque nos apercebemos que conseguíamos abranger um número de crianças muito superior àquilo que conseguíamos”* (X11).

Nesta análise é percebido que ambos os projetos (X10; X11), demonstraram uma estratégia clara de crescimento, baseada em resultados concretos e mensuráveis.

Os depoimentos de X12 e X12Y reforçam a noção de que as parcerias são essenciais não apenas na implementação, mas também na fase de sustentabilidade, como referido, *“As parcerias são sempre fundamentais. Os nossos projetos são sempre implementados em parceria e sem os nossos parceiros nós não conseguíamos, portanto, as parcerias são fundamentais na fase da implementação e muito mais na fase de sustentabilidade [...] portanto, sem dúvida que sem as parcerias nem X12 nem no X12Y teriam sido possíveis mesmo após o financiamento são essenciais para a continuidade mesmo”*. Neste sentido podemos inferir que a dimensão de alargamento da resposta está diretamente relacionada ao estabelecimento de parcerias. Os projetos, X12 e X12Y demonstraram como a criação de novas ações, mesmo em resposta a crises como a pandemia, ajudou a manter a relevância e a sustentabilidade das suas atividades. Como mencionado, *“Inclusivamente, até foi alargado, porque nós tivemos posteriormente, no âmbito da relação que criamos [...] um ano então a trabalhar num projeto que se chamava ZZZ [...] e nós estivemos a apoiar os municípios a combater aqui um bocadinho os efeitos da pandemia”* (X12). No caso do X12Y, foi sublinhada a importância da continuidade do interesse das entidades em expandir a resposta a mais beneficiários, *“Portanto, a XPTI foi uma das entidades que agarrou muito a implementação desta metodologia [...] nós sabemos [...] que a melhor sustentabilidade é esta ação, que eles têm interesse em alargar essa resposta a outras pessoas beneficiárias da XPTP”*.

O mesmo é observado no X13, onde a ativação da rede de parceiros visa criar redes sociais e de confiança, fundamentais para a coesão comunitária, de acordo com o relatado, *“A ativação da rede de parceiros, no âmbito deste projeto, tem o único objetivo de criar redes sociais, redes de confiança entre os diferentes atores. [...] No que toca a parceiros de projeto, é muito importante colocá-los em relação. [...] Só assim é que estamos*

*efetivamente a criar o capital social e o nível de população que é necessário para a comunidade funcionar de uma forma mais solidária, mais coesa*". Nesta análise é observada também a relação com a dimensão da resposta. O projeto, X13 conseguiu assegurar a continuidade através da constante ativação de redes de apoio, incluindo empresas e novos públicos, *"Está sempre a crescer. O universo está sempre a aumentar [...] e continua a crescer"*. A capacidade de envolver novos atores e de expandir o universo de beneficiários foi um fator central para a sua sustentabilidade.

A continuidade das parcerias em X16 assegurou a manutenção das operações e a sustentabilidade do projeto, demonstrando que as relações estabelecidas foram fundamentais para o sucesso a longo prazo. Como é transmitido, *"a X16 continua a trabalhar com a CG. Portanto, continua a haver claramente uma relação de parceria. Continua a trabalhar com a GU e a NG, que também davam apoio a isto. Continuam a ter programas com eles. Portanto, claramente, continua a existir esta relação de parceria e continua a manter-se a relação de apoio aos projetos e ao empreendedorismo especificamente"*. Neste caso a dimensão da resposta também é observada como fator relacional ao estabelecimento de parcerias. O projeto, X16 destacou o alargamento das parcerias, especialmente com empresas de maior dimensão, como um fator essencial para a continuidade, *"Tomaram outras iniciativas, [...] um alargamento a empresas maiores, com maior dimensão, nós já fazíamos isso, mas puseram mais o foco nesse sentido"*. A capacidade de atrair novos parceiros com maior capacidade de investimento foi determinante para a manutenção das atividades do projeto.

Nos projetos com Continuidade relativa, como X2, X3, X5, X7 e X15, a criação e manutenção de parcerias também foram apontadas como decisivas, mas com outros desafios, como se observa na análise realizada.

As parcerias anteriores mantiveram seu apoio anual, ao projeto X2, mas não garantiram automaticamente a sustentabilidade do projeto. É destacando pela iniciativa, a importância da apresentação de resultados tangíveis como facilitador da comunicação com novos agentes para constituição de novas parcerias, como é descrito, *"aquilo que está a acontecer é que, como já temos alguns resultados, conseguimos fazer a venda de impacto destes resultados a novos, enfim, a pessoas interessadas. Dá-nos robustez [...] estarmos a falar de coisas que são tangíveis, que nós conseguimos contar que nós conseguimos medir e, portanto, dá outra segurança"*. No âmbito da dimensão da resposta, o projeto, X2 enfrentou dificuldades em manter a escala da resposta inicial

devido à dependência de fundos públicos e à insuficiência do investimento social, como aludido, “*Garantir a continuidade à escala do que tínhamos? Não. [...] Mesmo que eles mantenham a sua participação anual à linha com o que estavam a fazer anteriormente, não nos permite chegar ao número que tínhamos no decorrer do financiamento*”. Este relato evidencia os desafios financeiros que limitaram a capacidade de expansão e, conseqüentemente, a sustentabilidade do projeto.

O projeto X3 revelou que, apesar de uma capacidade limitada, as parcerias foram essenciais para manter algumas ações no terreno, especialmente após o término do financiamento inicial, como é transmitido, “*é com essa capacidade muito limitada que vamos procurando essas parcerias no sentido de conseguirmos manter algumas ações (pontuais) no terreno, mas é sobretudo nesta fase já posterior ao projeto para conseguirmos manter algumas ações na rua, que temos procurado alimentar essas parcerias*”. No âmbito da dimensão da resposta, o projeto, X3 também passou por uma retração na escala da resposta, o que exigiu a procura de novas iniciativas para continuar as suas atividades, como referenciado, “*No fundo, o que aconteceu em termos de dimensões da resposta, no fundo, é que houve aqui uma retração de ter que se procurar novas iniciativas, digamos assim, para também impulsionar um bocadinho*”. A necessidade de reestruturar a resposta e de procurar novos caminhos para continuar ativo foi um desafio significativo para a continuidade do projeto

Isso é corroborado pelo X5, que conseguiu estabelecer parcerias com a imprensa local e outras instituições para sustentar suas atividades, como é revelado, “*Conseguimos estabelecer algumas parcerias com os jornais locais, [...] Este projeto em P. foi mesmo comprado pelo município de P., e também numa estreita parceria com a imprensa, com as escolas e as instituições seniores*”. Contudo esta dimensão não se refletiu na dimensão da resposta. O projeto, X5 focou-se na intervenção social e na avaliação do impacto como forma de justificar a continuidade, mas o alcance ficou limitado, como referido, “*[...] embora tenha havido um impacto positivo, a limitação do alcance dificultou a expansão e a sustentabilidade*”.

No X7, houve um esforço para desenvolver iniciativas conjuntas com outros projetos, “*[...] nós chegamos a desenvolver algumas iniciativas, juntamente com o X2*”. Isto mostra que as parcerias não só ajudam na continuidade das atividades, mas também na expansão do alcance do projeto. No âmbito da dimensão da resposta, o projeto, X7 contribuiu para a continuidade de um programa maior, o que permitiu alguma manutenção das suas

atividades, como referido, *“Fizemos a sinalização das situações mais urgentes [...] A Câmara tem o programa GC e fomos uma mais-valia para a manutenção deste programa também”*. Neste caso, o projeto conseguiu assegurar uma continuidade relativa ao alinhar-se com uma iniciativa já existente.

Enquanto que o X15 focou-se na criação de protocolos de colaboração para alavancar futuras edições do projeto, evidenciando que as parcerias, embora presentes, ainda dependiam de novos recursos para garantir a continuidade, como é aludido, *“[...] criámos protocolos de colaboração, [...] numa futura edição do projeto, que nós estamos agora a alavancar para um segundo nível, e temos também um conjunto de stakeholders que sempre criou relação connosco, contudo, estamos à espera que haja, cabimento orçamental, seja o privado, seja o público, para realmente continuar com o nível de operação que tínhamos anteriormente”*. Embora tenha havido interesse externo *“[...] já tivemos feedback positivo de outros territórios que queriam implementar este projeto”*. A falta de recursos imediatos impediu a expansão e a plena continuidade do projeto.

Na análise, observa-se que, tanto nos projetos com continuidade como nos de continuidade relativa, as parcerias foram essenciais para a implementação e expansão das iniciativas. A solidez e a extensão das parcerias, especialmente quando formadas desde o início e mantidas com base em resultados tangíveis, são fortes condicionantes para a continuidade e impacto duradouro dos projetos. No entanto, a forma como essas parcerias foram estabelecidas e mantidas influenciou em alguns casos a capacidade dos projetos de manterem a sua dimensão após o término do financiamento inicial.

#### **4.7. Papel do Investidor Social**

---

Um dos aspetos mais salientes é que o investidor social não se limita apenas ao financiamento dos projetos. Como evidenciado pelas iniciativas X1, X4, X5 e X13, o papel do investidor é muito mais abrangente. Esta perceção é reforçada pelo relato da iniciativa X4, que destaca o envolvimento ativo do investidor: *“Foi uma colaboração sempre muito ativa, no sentido de haver um grande envolvimento das equipas. E desde o início, na estruturação do próprio espaço, o mobiliário, a escolha das entidades, prioritárias na intervenção [...] em todas as fases tivemos sempre um diálogo completamente aberto”*.

O acompanhamento contínuo emerge como um fator essencial, sendo enfatizado por várias iniciativas (X2, X6, X7, X11). Este acompanhamento não se restringe a uma fase específica, mas abrange todo o ciclo do projeto, desde a concepção até a implementação e desenvolvimento. A iniciativa X5 ilustra bem este ponto: *“O investidor social foi extremamente... pronto, virtuoso no sentido de acompanhar o projeto. Tivemos a equipa mesmo da ação social. Todos os meses queriam fazer pontos de situação”*.

A orientação, monitorização, comunicação e criação de redes estratégicas são destacadas como funções importantes do investidor social, conforme mencionado pelas iniciativas X10, X12 e X15. A iniciativa X2 fornece um exemplo concreto deste aspeto: *“[...] também teve um papel muito ativo na parte da divulgação dos resultados, porque acabam por promover eventos para divulgarmos o nosso projeto, para dizermos o que é que estávamos a fazer e acaba por ser uma boa forma de termos uma montra para o que está a acontecer”*.

A capacidade de adaptação e inovação, tanto por parte dos projetos quanto dos investidores, é salientada como um fator que contribui para o sucesso das iniciativas, como mencionado pela iniciativa X16. Isto sugere uma relação dinâmica e flexível entre investidores e projetos, capaz de se ajustar às necessidades e desafios emergentes.

O envolvimento próximo e a colaboração em rede são aspetos particularmente valorizados. A iniciativa X13 destaca este ponto: *“[...] trabalhámos sempre em colaboração, sempre em rede e sempre de uma forma muito, muito aproximada”*. Isso indica que o investidor social não é visto apenas como uma fonte de recursos, mas como um parceiro ativo no desenvolvimento e implementação dos projetos.

A contribuição para a visibilidade e reconhecimento dos projetos é outro aspeto significativo do papel do investidor social. A iniciativa X14 enfatiza: *“nós tivemos reconhecimento do projeto, da visibilidade, se o projeto não tiver visibilidade, por muito bom que ele seja, ele não existe”*. Isso demonstra como o apoio do investidor vai além do financeiro, incluindo também a promoção e divulgação das iniciativas.

Por outro lado, é destacado por várias iniciativas, o papel do investidor social na promoção da continuidade e sustentabilidade dos projetos. As iniciativas X12Y e X3 mencionam como a relação com o investidor social se estende além do período inicial de financiamento, contribuindo para a manutenção e evolução dos projetos. A iniciativa

X12Y afirma: *“a relação continua e acho que a evidência de que eles voltaram a disponibilizar financiamento para um novo projeto é uma prova muito evidente disso”*.

O envolvimento ativo e o compromisso dos investidores sociais com o impacto na comunidade são aspetos particularmente valorizados. A iniciativa X15 destaca: *“ a ideia era que não era só o investidor social que entrava com a questão do dinheiro, era o investidor social que estava disponível a criar valores na comunidade e, portanto, também ele próprio se mobilizou no sentido que nós tivéssemos sucesso”*. Isso indica uma abordagem holística do investimento social, onde o investidor se torna um parceiro ativo no desenvolvimento e sucesso do projeto.

Apesar do papel geralmente positivo e determinante dos investidores sociais, alguns entrevistados apontaram dificuldades, principalmente relacionadas a divergências de visão ou à necessidade de resultados imediatos. Em alguns casos, as expectativas dos investidores podem não estar totalmente alinhadas com a natureza de longo prazo das intervenções sociais.

A iniciativa X9 ilustra essa questão, destacando que embora haja apoio técnico e disponibilidade, existem desafios relacionados a questões políticas e estratégicas: *“Não é uma questão de falhar na ajuda ou tecnicamente. É mais uma questão política. É uma questão de qual é o nosso objetivo, quais são as políticas que nós vamos desenvolver para a ação social.[...]Trata-se aqui da questão financeira de conseguir estratégias, digamos assim, para dar continuidade”*.

A iniciativa X11 aponta para uma distinção entre o apoio operacional e o apoio para a sustentabilidade a longo prazo do projeto: *“Agora, ativamente, na procura de sustentabilidade do projeto, tenho que ser muito honesta, tem sido connosco mesmo. [...] Uma procura um bocadinho mais isolada, [...] tem sido um trabalho nosso”*. Neste sentido depreende-se que, embora haja um forte apoio em termos operacionais, a responsabilidade pela sustentabilidade a longo prazo muitas vezes recai sobre as próprias organizações implementadoras.

Por outro lado, a iniciativa X15 destaca de que forma a parceria com o investidor social permitiu a criação de valor na comunidade que de outra forma seria difícil de alcançar:

*“Entretanto, percebíamos que nós conseguíamos criar coisas no território que de outra forma era difícil de fazer, porque não havia budget, as câmaras não dispõem deste*

*dinheiro todo e, portanto, era uma forma também da câmara conseguir criar valor na comunidade recorrendo a este investimento”.*

Estas observações sugerem que, embora o papel do investidor social seja fundamental e vá muito além do apoio financeiro, existem percalços na harmonização das expectativas e na garantia de sustentabilidade a longo prazo dos projetos.

A relação de proximidade, o apoio estrutural e a criação de redes estratégicas revelam-se decisivas para o desenvolvimento, crescimento e projeção dos projetos, com o investidor social assumindo-se como um parceiro estratégico para o sucesso das iniciativas.

No entanto, os desafios relacionados às diferentes expectativas em termos de resultados e impacto relevam a importância de uma comunicação clara e uma visão consistente e compartilhada entre os investidores sociais e os executores/empreendedores dos projetos.

#### **4.8. Trabalho por Projeto**

---

O trabalho por projeto é uma dimensão intrínseca à tipologia de financiamento do Portugal Inovação Social já que pressupõe um apoio financeiro temporário, isto é, num período de tempo definido. Consiste num projeto planeado com atividades estruturadas para alcançar objetivos concretos com recursos e prazos limitados, orientado para gerar resultados (Xavier, 2008). Neste sentido procurou-se perceber quais as vantagens e limitações na metodologia de trabalho para o desenvolvimento dos projetos.

Este modelo de financiamento temporário, embora apresente benefícios significativos, também enfrenta desafios consideráveis que podem impactar a eficácia e sustentabilidade dos projetos a longo prazo.

As principais vantagens identificadas incluem a planificação rigorosa e a estruturação de objetivos. A definição de metas claras e mensuráveis desde o início permite uma melhor avaliação do impacto e uma trajetória bem definida para o projeto. Como mencionado pela entidade X2, *“As vantagens de trabalhar por projeto acaba por ser conseguirmos ter estes resultados muito bem espelhados... Portanto, conseguimos balizar muito bem a intervenção, os custos, conseguimos balizar muito bem os resultados”*. Além disso, a proximidade e interação direta com as comunidades é vista como uma vantagem significativa, promovendo uma compreensão mais profunda das necessidades locais. A iniciativa X4 destacou: *“A maior vantagem foi de facto conseguir tirar-nos do nosso*

*espaço habitual... Isso teve um ganho muito considerável de aproximação às populações”.*

A flexibilidade e adaptabilidade dos projetos também foram destacadas como pontos positivos. A capacidade de ajustar as ações ao longo do tempo, aprendendo com a experiência e respondendo a circunstâncias imprevistas, é vista como uma vantagem. A iniciativa X7 observou: *“Portanto, têm que ser projetos mais abertos... O próprio programa também dá esse espaço para podermos fazer alguns ajustes”.* Essa flexibilidade foi especialmente valorizada em situações desafiadoras, como a pandemia, onde X15 afirmou: *“A flexibilidade foi realmente a palavra-chave..., mas o nosso foco estava orientado”.*

A avaliação de impacto e a sustentabilidade dos recursos são igualmente importantes. A metodologia adotada permite não apenas medir o impacto real das intervenções, mas também assegurar que os recursos humanos e materiais sejam utilizados de forma sustentável. X12Y mencionou: *“A vantagem é dar-nos espaço para testar isso... garantir o após é fundamental”.*

Entretanto, várias limitações significativas foram identificadas. A curta duração dos projetos é uma preocupação recorrente. Os entrevistados expressaram que o período limitado de financiamento dificulta o desenvolvimento sustentável e a implementação de estratégias a longo prazo. Como X8 destacou: *“A partir do momento em que financia um projeto destes e não tem previsto em orçamento, a sua continuidade já sabe perfeitamente que vai deitar dinheiro ao lixo”.*

A pressão sobre as equipas para cumprir metas rígidas em prazos curtos é outra desvantagem frequentemente mencionada X2 comentou: *“As grandes desvantagens é a pressão que isto causa na equipa... nós tivemos um atraso muito grande no início por causa do COVID”.* Essa pressão pode criar stresse excessivo e desviar o foco dos objetivos principais do projeto.

Além disso, a incerteza financeira agrava essa situação. A falta de continuidade no financiamento cria desafios para manter recursos humanos e operacionais., a X7 afirmou: *“A desvantagem é depois não existir uma continuidade de financiamento... torna-se difícil manter os recursos humanos”.* A volatilidade dos recursos humanos emerge como uma preocupação significativa, com muitos projetos dependentes de contratos temporários que comprometem a sustentabilidade a longo prazo.

Outra limitação importante é a dificuldade na medição do impacto qualitativo das intervenções. A predominância de métricas quantitativas é vista como uma restrição significativa, pois não consegue capturar adequadamente a complexidade das mudanças sociais promovidas pelos projetos. Como exemplificado por X5: *“Há coisas que não são mensuráveis... a parte qualitativa acaba por passar um bocadinho ao lado”*.

Estas constatações sugerem que, embora o modelo de trabalho por projeto ofereça vantagens significativas em termos de foco, estruturação e avaliação, ele também apresenta desafios relevantes relacionados à sustentabilidade a longo prazo e à capacidade de gerar mudanças sociais duradouras. A extensão dos períodos de financiamento ou a implementação de mecanismos de continuidade para projetos bem-sucedidos poderia ajudar a superar as limitações de curto prazo. O desenvolvimento de estratégias para reduzir a pressão sobre as equipas poderia melhorar tanto a qualidade do trabalho quanto a retenção de pessoal.

#### **4.9. Recomendações**

---

A análise das entrevistas com responsáveis por iniciativas de inovação social revelou recomendações para o sucesso e sustentabilidade dos projetos, abrangendo vários aspetos da gestão. Um tema recorrente nas entrevistas foi a importância de um planeamento estratégico rigoroso. A entidade X1 enfatizou:

*“fazer um bom diagnóstico, bom planeamento e pensar na execução da candidatura, prevendo a sustentabilidade após o financiamento”*.

Xavier (2008) assinala que o processo de planificação deve ser preliminar e completo para assegurar oportunidades de sucesso.

Complementando esta visão, a iniciativa X2 recomendou: *“ter muito claro quais são os eixos estratégicos que têm, o que é que querem fazer e tentar ir de menos para mais... sempre de forma gradual”*.

Esta perspetiva de crescimento controlado e sustentável é consistente com o conceito de *“scaling up”* em inovação social.

A iniciativa X6 aconselhou a ter *“um bom fundo de maneio”*, enfatizando que *“a sustentação financeira é muito importante”*. Esta recomendação reflete uma crescente

conscientização no setor social sobre a necessidade de modelos financeiros robustos e diversificados.

A X16 reforçou este ponto, afirmando que “*desde o momento zero devemos assegurar o financiamento do projeto pós-financiamento inicial*”, alinhando-se com a literatura sobre sustentabilidade em inovação social (Aguilar, 2017; Bernardino & Santos, 2023; Fernandes, 2016).

A capacitação contínua das equipas foi identificada como um fator de sucesso. A iniciativa X5 sugeriu que “*as associações deviam ter pessoas específicas em gestão de projetos*”, indicando uma necessidade de profissionalização no setor. Esta recomendação está em consonância com estudos que mostram a importância de habilidades especializadas em gestão para o sucesso de projetos sociais.

A iniciativa X7 enfatizou a importância da formação e do acompanhamento externo, sugerindo “*programas de capacitação para as instituições*”. Esta abordagem reflete uma tendência crescente no setor social de expertise externa para fortalecer as capacidades internas. Esta advertência está alinhada com a recomendação do Comité Económico e Social Europeu (2017) para a necessidade de aumentar a capacitação dos recursos humanos nas entidades da economia social.

A gestão estratégica de parcerias emergiu como outro tema nas entrevistas. A iniciativa, X15 recomendou a “*Comunicação com o investidor social, a criação de valores, [...] o envolvimento de todos os parceiros*”.

Borzaga e Depedri (2014), dão ênfase à comunicação e à construção de relações de confiança. Desta forma esta ideia, alinha-se com a literatura sobre colaboração intersectorial em inovação social. A iniciativa, X12 reforçou a importância de “*garantir boas parcerias e fazer uma boa gestão das parcerias*”, além de enfatizar a necessidade de uma “*avaliação de necessidades bem feita*”.

As recomendações dos entrevistados revelam uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelos projetos de inovação social. O foco no planeamento estratégico, sustentabilidade financeira, capacitação de equipas e gestão de parcerias reflete as tendências atuais na literatura sobre gestão de organizações sem fins lucrativos e inovação social.

## **Capítulo V – Conclusão**

---

Esta dissertação propôs-se a analisar o uso de instrumentos financeiros de apoio às iniciativas de inovação e empreendedorismo social (IIES), em particular o percurso seguido por estas iniciativas após o término dos programas de apoio. Esta análise tem como foco os projetos cofinanciados pelo município de Vila Nova de Gaia, no âmbito da iniciativa Portugal Inovação Social 2020.

Através de uma abordagem qualitativa e aplicando entrevistas em profundidade dirigidas aos representantes das IIES, o estudo desenvolve perceções sobre os desafios e oportunidades enfrentados por estas iniciativas.

A investigação demonstrou que os instrumentos financeiros utilizados, como o Programa de Parcerias para o Impacto, têm desempenhado um papel decisivo no lançamento e desenvolvimento inicial das IIES. Estes programas proporcionam o capital necessário e, muitas vezes, o apoio técnico inicial que permite às iniciativas elegíveis, transformar as suas ideias em projetos concretos, garantindo até 70% do financiamento. Para além disso, este instrumento incentiva a colaboração entre os projetos de inovação social e investidores sociais, numa lógica de parcerias intersectoriais, sendo estes responsáveis pelos restantes 30% do financiamento.

As razões pela escolha desta tipologia de financiamento variam, sendo a procura por inovação o motivo mais evidenciado, apesar de se observar também o uso deste instrumento como forma de concretização e implementação de ideias, acelerar e escalar processos, atualização tecnológica, a captação de recursos humanos, a visão política sobre a inovação social, garantir a sustentabilidade a longo prazo ou a falta de outras alternativas e até a motivação pessoal.

As necessidades de financiamento apresentadas pelos projetos são também variadas, destinando-se, entre outros, a sustentar e expandir as atividades, financiar salários e recursos humanos e garantir a continuidade e eficácia das iniciativas. O financiamento também é muitas vezes solicitado como forma de aceder a recursos essenciais ao desenvolvimento dos projetos sociais, nomeadamente para estabelecer parcerias estratégicas, aceder a recursos humanos especializados e para possibilitar ações de avaliações de impacto.

Apesar das vantagens reconhecidas a este instrumento de financiamento, a investigação também revelou que existe uma necessidade premente de aprimoramento destes instrumentos para melhor atender às necessidades de longo prazo dos projetos. Ficou evidente nos relatos dos entrevistados que o apoio financeiro inicial, embora essencial, não é suficiente para garantir a sustentabilidade e o impacto duradouro das iniciativas. Constatando-se que, embora a maioria das iniciativas em análise tivessem dado continuidade, outras por via do final do financiamento, tiveram que redirecionar ou adaptar a ação seguida, quer em termos de recursos financeiros e humanos como também o redimensionamento da resposta, para uma menor escala. Outras ainda enfrentaram dificuldades que não lhes permitiu o avanço.

Assim, neste estudo as iniciativas foram distinguidas por níveis de sucesso, atribuído de acordo com o seu avanço após o financiamento. Os resultados permitiram apurar a seguinte classificação: “Com Continuidade” - 8 iniciativas; “Com Continuidade Relativa” - 5 iniciativas; “Sem Continuidade” - 4 iniciativas.

Após esta evidencia e atendendo aos objetivos do estudo, procurou-se: i) entender em que medida é potenciada a continuidade do projeto após o programa de financiamento, ii) analisar as principais dificuldades sentidas, iii) entender o contributo dos diferentes tipos de investidores, iv) perceber o papel das parcerias na continuidade dos projetos e também v) compreender, os principais motivos que levaram à não continuidade.

Neste âmbito, as iniciativas “Com Continuidade” frisaram que a capacidade de integrar práticas sustentáveis e a procura por novas fontes de financiamento, foram estratégias fundamentais para potenciar a sua sustentabilidade e prossecução, aliadas com a utilização de recursos próprios e a captação de novos investidores quer privados quer públicos. Sendo estas as estratégias reconhecidas como as principais para potenciar a continuidade. Foram ainda mencionadas, a importância dos investidores sociais e o apoio logístico municipal, sendo estes pontos referidos também pelas iniciativas “Com Continuidade Relativa”. Embora o avanço não tenha sido conseguido, as iniciativas “Sem Continuidade” também revelaram tentativas para potenciar a sua continuidade recorrendo a fundos próprios, a novos financiamentos e à implementação de negócios sociais.

Nas iniciativas “Sem Continuidade”, foram referidas, as restrições financeiras, a par do mal-entendido sobre os negócios sociais e a falta de conciliação entre as partes, como fortes condicionantes para a sua não continuidade.

Outras estratégias demonstraram ser eficazes no avanço das iniciativas que este estudo permitiu identificar – os níveis de absorção, isto é a forma como as iniciativas integram as suas práticas para a continuidade e expansão das suas intervenções.

Os níveis de absorção identificados no estudo para as IIES, são as seguintes: i) Absorção Institucional e Financeira, corresponde às iniciativas cuja entidade proponente assegurou a continuidade da intervenção e por via das atividades desenvolvidas pelos projetos são autossustentáveis. ii) Absorção pelos Parceiros, refere-se às iniciativas que deram continuidade às suas ações pela forte relação estabelecida com as entidades parceiras. iii) Absorção Corporativa; são aquelas que partilhando objetivos comuns foram capazes de influenciar políticas locais. iv) Absorção pelos Intervenientes, são iniciativas que foram implementadas e asseguradas pelo público alvo face à capacitação da intervenção realizada. v) Absorção pelas Políticas Públicas, corresponde às iniciativas com assimilação integral da metodologia no âmbito das medidas estatais: ex. educação nas escolas. vi) Absorção pelo Desenvolvimento Económico e Inovação Organizacional, refere-se às iniciativas que desenvolveram mecanismos estratégicos de sustentabilidade e adaptação diferenciadores às mudanças do mercado e às necessidades dos beneficiários.

Nesta dimensão destaca-se a Absorção Corporativa e a Absorção pelas Políticas Públicas. Sendo as mais relevantes em termos de objetivos a atingir, pelas iniciativas de inovação e empreendedorismo social. Isto é, atender às necessidades sociais de forma eficaz, promovendo a implementação de políticas públicas transformadoras. A este propósito infere-se que os níveis de absorção alcançados estão diretamente relacionados com o sucesso e continuidade das iniciativas.

Dentro desta dimensão conseguiu-se perceber que houve um maior êxito também na resolução das problemáticas, na situação dos beneficiários e na situação dos recursos humanos. As iniciativas “Com Continuidade”, conseguiram manter os seus recursos humanos e continuaram a dar apoio aos seus beneficiários ampliando a sua resposta ou readaptando e restringindo no caso das iniciativas “Com Continuidade Relativa”. Em contraste as iniciativas “Sem Continuidade”, não conseguiram manter o apoio aos beneficiários nem assegurar os seus recursos humanos.

Após o término do financiamento inicial, as dificuldades de manter e valorizar os recursos humanos, a dificuldade de implementação de políticas públicas e a dependência de ciclos

financeiros externos foram constrangimentos que as iniciativas “Sem Continuidade”, apesar dos resultados positivos das suas intervenções não conseguiram ultrapassar.

Neste sentido, a transição para a sustentabilidade financeira revelou-se um processo complexo e muitas vezes turbulento. A consequência de gerar receitas como resultado da diminuição da participação financeira no âmbito desta tipologia de financiamento é uma crítica evidenciada que merece destaque revelando as dificuldades sentidas por algumas iniciativas em adaptar as fontes de financiamento às suas necessidades.

Esta crítica está também associada ao facto de criar na comunidade uma ilusão de gratuidade dos serviços sociais prestados, contribuindo para a desregulação da capacidade de sustentabilidade das iniciativas após o financiamento. Particularmente em relação a modelos de negócios híbridos, que combinam elementos de organizações com e sem fins lucrativos.

Para além disso, na análise efetuada, as iniciativas revelaram outras dificuldades nomeadamente em diversificar as suas fontes de receita, face à escassez dos fundos comunitários de continuidade, assim como em manter o impacto social gerado e promover a sua disseminação. Este período de transição, mostrou-se crítico, com alguns projetos a tentar encontrar um equilíbrio entre a manutenção da sua missão social e a necessidade de gerar receitas sustentáveis. A falta de um quadro legal claro para estas entidades cria incertezas e complicações operacionais nas IIES.

Um outro aspeto significativo evidenciado por uma das iniciativas foi a dificuldade em medir e comunicar efetivamente o seu impacto social. Segundo foi referido, as avaliações de impacto determinadas para estes programas preveem uma avaliação sustentada no método quantitativo o que por vezes limita a demonstração dos resultados efetivamente concretizados que eventualmente uma avaliação qualitativa poderia abranger. Esta limitação mesmo que pouco significativa pode afetar a capacidade de valorização das iniciativas, para potenciais parceiros, financiadores e para a sociedade em geral.

Porém, em contrapartida, a maioria das outras iniciativas analisadas desenvolveram este instrumento numa ótica estratégica, de potenciação da continuidade, promovendo a possibilidade de disseminação em maior escala, um maior impacto e conseqüente uma maior possibilidade de sustentabilidade a longo prazo.

Por outro lado, a investigação revelou que diferentes tipos de investidores desempenham papéis distintos, e ao mesmo tempo complementares, no apoio às iniciativas de inovação social. Enquanto alguns investidores, como é o caso das medidas de apoio do Portugal Inovação Social, tendem a fornecer o capital inicial e apoio para a fase de implementação, tendencialmente limitado quer pelo orçamento quer pela temporalidade característica do financiamento às IIES, máximo de três anos. Outros, como investidores sociais e empresas privadas e também os decisores das políticas públicas desempenham um papel determinante nas fases posteriores de crescimento e escalabilidade. Além disso, observou-se que os investidores que contribuem com expertise, redes de contactos e outros recursos não financeiros, são tão valiosos quanto aqueles que fornecem apenas capital financeiro. Observando-se esta relevância pelos níveis de absorção já apresentados.

O papel do município de Gaia como maior investidor social, a nível nacional, em projetos de inovação social demonstra o potencial significativo das autoridades locais na promoção e sustentação de iniciativas de impacto social. O envolvimento ativo das autoridades locais, proporciona recursos financeiros, mas também facilita as conexões locais, proporcionando legitimidade e garantindo que as iniciativas estejam alinhadas com as necessidades específicas da comunidade.

O estudo também destacou a importância das parcerias intersectoriais para a sustentabilidade e o impacto das iniciativas de inovação social. As parcerias bem-sucedidas proporcionam recursos adicionais, como comunicação, referênciação, apoio logístico, entre outros, e também contribuíram significativamente para a legitimidade e escalabilidade dos projetos.

Foi observado que as iniciativas que conseguiram estabelecer parcerias sólidas com o setor privado, público e outras organizações da sociedade civil, obtiveram maior sucesso na manutenção das suas operações após o término do financiamento inicial. Estas parcerias muitas vezes forneceram apoio financeiro, mas também, acesso a conhecimentos especializados, redes de contatos e outros recursos intangíveis que se mostraram fundamentais para o crescimento e a sustentabilidade dos projetos.

Diante do exposto, reconhecesse que estas conclusões têm implicações significativas tanto para a prática da inovação e empreendedorismo social, quanto para as políticas públicas de apoio à inovação social.

Para as IIES, os resultados sugerem a necessidade de uma abordagem estratégica inicial e de longo prazo bem planeada para a implementação dos seus projetos. Isto inclui o desenvolvimento de competências em áreas como medição de impacto, diversificação de receitas e gestão de parcerias. Além disso, os empreendedores sociais devem considerar a sustentabilidade financeira como uma parte integral da sua missão social, e não como um aspeto secundário. Para os formuladores de políticas públicas, o estudo aponta para a necessidade de desenvolver instrumentos de apoio mais flexíveis e de maior alcance. Estes instrumentos devem ir além do financiamento inicial e incluir mecanismos de apoio contínuo e subsequente que possam acompanhar as iniciativas através de diferentes estágios de desenvolvimento.

Este estudo é particularmente relevante na medida em que um maior conhecimento sobre estes programas e características dos apoios possibilita às novas iniciativas que se venha a desenvolver uma maior consciência das bases de apoio. Pode ainda oferecer percepções sobre as estruturas de financiamento mais eficazes para diferentes tipos de iniciativas sociais.

Contudo, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. O foco em projetos cofinanciados pelo município de Gaia, embora ofereça dados importantes, pode condicionar a generalização dos resultados para outros contextos ou regiões. Tendo em conta as características socioeconómicas e políticas próprias do território.

Embora contribuam com um conhecimento profundo e abrangente de todos os domínios de alcance destas iniciativas. As extensões das categorias de análise também se revelaram difíceis de mensurar e relacionar. Neste sentido seria particularmente interessante outros estudos desenvolverem uma relação causal entre as diferentes categorias analisadas.

Explorar em maior profundidade a comunicação e o papel das tecnologias digitais e o marketing social na sustentabilidade e escalabilidade das IIES é uma sugestão promissora para pesquisas futuras, entender como as ferramentas digitais podem ser aplicadas para aumentar o impacto social e a eficiência das iniciativas sociais poderia oferecer resultados igualmente interessantes para o campo.

Por conseguinte, este estudo ao lançar a luz sobre o que acontece após o término dos programas de apoio, oferece contributos para melhorar o desenho de futuros programas de financiamento e políticas de apoio.

## Capítulo VI - Referências Bibliográficas

---

- Alikhan, S., & Pitacas, J. A. (2019). *A Economia Social e Solidária e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81), Artigo 81. <https://doi.org/10.18055/Finis1465>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Alikhan, S., & Pitacas, J. A. (2019). *A Economia Social e Solidária e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*.
- Amador, C. (2013). *Sustentabilidade Financeira das Organizações da Economia Social: Novas soluções socialmente inovadoras em época de crise*. IV Colóquio Internacional de Doutorandos/as do CES | «Coimbra C: Dialogar com os Tempos e os Lugares do(s) Mundo(s)» | FEUC, Coimbra.
- Amaral, M. (2019). “Entrepreneurial Ecosystems and the Diffusion of Startups” by (Eds.) Alvarez, S., Carayannis, E.G., Dagnino, G. B., & Faraci, R. (Edward Elgar Publishing, 2018). *Journal of Management and Governance*, 23(3), 839–845. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09483-z>
- Amaro, R. R., Pascual, J. E., Quintão, C., Parente, C., Casaqui, V., Quintela, A., Araújo, Y. M. C., Souza, S. M., & Rodrigues, L. (2015). *O Empreendedorismo Social e a Economia Solidária* (1–500). ACEESA.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81), Artigo 81. <https://doi.org/10.18055/Finis1465>

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., O’Riordan, T., Weaver, P., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2014). *Game Changers and Transformative Social Innovation. The Case of the Economic Crisis and the New Economy*.
- Azevedo, C., & Martins, M. A. (2017). *Empreendedorismo social*. 209–2012.
- Bardin, L. (2002). *Analise\_de\_conteudo* [Www.edicoes70.pt/mail/]. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod\\_resource/content/1/BARDIN\\_L\\_1977\\_Analise\\_de\\_conteudo\\_Lisboa\\_edicoes\\_70\\_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN_L_1977_Analise_de_conteudo_Lisboa_edicoes_70_225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf)
- Bernardino, S., & Santos, J. de F. (2021a). Inovação e empreendedorismo: Uma avaliação do programa “Parcerias para o Impacto”. *Innovation and social entrepreneurship: an evaluation of the programme “Parcerias para o Impacto”*. RCAAP. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsrca&AN=rcaap.com.recipp.recipp.ipp.pt.10400.22.19269&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2021b). Gestão dos recursos financeiros e performance: Dependência ou sustentabilidade das organizações sociais em Portugal? *European Journal of Applied Business and Management*, 7(1), Artigo 1. <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/522>
- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2023). *Manual de Gestão e Criação de Projetos Sociais*. CEOS.PP.

- Bignetti, L. (2011). As inovações sociais: Uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47, 3–14.  
<https://doi.org/10.4013/csu.2011.47.1.01>
- Borges, M. A., Dandolini, G. A., & Soares, A. L. (2020). Análise Social—O processo de formação de parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social em Portugal. *Análise Social*, LV(234), Artigo 234.  
<https://doi.org/10.31447/as00032573.2020234.05>
- Brinkmann, S. (2016). Methodological breaching experiments: Steps toward theorizing the qualitative interview. *Culture & Psychology*, 22(4), 520–533.  
<https://doi.org/10.1177/1354067X16650816>
- Caeiro, J. (2008). Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, ISSN 1982-0259, Vol. 11, Nº. 1, 2008, pags. 61-72, 11.  
<https://doi.org/10.1590/S1414-49802008000100006>
- Cañas, J. (2024). *Relatório sobre o Plano de ação da UE para a economia social | A9-0192/2022* / Parlamento Europeu.  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0192\\_PT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0192_PT.html)
- Carvalho, C. (2019). *Estudo de Caso: ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda*.
- Castro, J. M. A. de. (2023). O empreendedorismo e a inovação social – o oxigénio que as organizações sociais precisam. *RIAGE - Revista Ibero-Americana de Gerontologia*, 4. <https://doi.org/10.61415/riage.106>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.

- Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão (Comissão Europeia), Haarich, S., Holstein, F., Spule, S., Galera, G., Franchini, B., Borzaga, C., Chiomento, S., Spiess-Knafl, W., Scheck, B., & Salvatori, G. (2021). *Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its follow-up actions: Final report: annexes 5 to 10*. Serviço das Publicações da União Europeia. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/49281>
- Fernandes, J. (2016). *A Economia Social em Portugal—Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento*.
- García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. J. (2021). A New Approach to Social Entrepreneurship: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Sustainability*, 13(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.3390/su13052754>
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Governo, C. L. dos S. C. (2021, julho 27). O Financiamento das Entidades da Economia Social: O Caso da Atlas - People Like Us. *O Financiamento das Entidades da Economia Social: O Caso da Atlas - People Like Us*. O Financiamento das Entidades da Economia Social: O Caso da Atlas - People Like Us. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/100654>
- Haxeltine, A., Avelino, F., Wittmayer, J., Kemp, R., Weaver, P., Backhaus, J., & O’Riordan, T. (2013). *Transformative social innovation: A sustainability transitions perspective on social innovation*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Transformative-social-innovation%3A-a-sustainability-Haxeltine-Avelino/ba032416fd53ee174ddbef6329d3ba7490232260>

- Juliani, D., Juliani, J., Souza, J., & Harger, E. (2014). Inovação social: Perspectivas e desafios. *Revista Espacios*, 35(5), 23.
- Juliani, D. P., Juliani, J. P., Souza, J. A. de, & Harger, E. M. (2014). Inovação social: Perspectivas e desafios. *Revista ESPACIOS | Vol. 35 (Nº 5) Año 2014*.  
<https://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350423.html#dos>
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, Lei de Bases da Economia Social, N.º 88/2013, Série I, Diário da República (2013).
- Luís, D., Correia, M., Azevedo, P., & Moreira, S. B. (2022). *A importância do empreendedorismo social e inovação social na economia e sociedade contemporâneas: Caso Refood*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/49518>
- Misuraca, G., Lipparini, F., & Kucsera, C. (sem data). *The role of the Social Economy in promoting Social Investment*.
- Nicolaescu, V., Cace, C., & Cace, S. (2012). Importance of financing the social economy projects. *Journal of Community Positive Practices*, 3, 520–536.
- O Portugal 2030. (2024, janeiro 4). *Portugal 2030*. <https://portugal2030.pt/o-portugal-2030/>
- O que é o Portugal 2020. (sem data). *PT2020*. Obtido 5 de novembro de 2023, de <https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/>
- Pacheco, A. S. V. (2016). *Inovação social em organizações da economia solidária: As experiências de Brasil e Portugal* [Doctoral Thesis].  
<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/12727>
- Parente, C., Santos, M., Chaves, R. R., & Costa, D. (2011). Empreendedorismo social: Contributos teóricos para a sua definição. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61185/2/cparenteem>

- Patias, T. Z., Gomes, C. M., Oliveira, J. M., Bobsin, D., & Liszbinski, B. B. (2017). Modelos de Análise da Inovação Social: O que temos até agora? | Analysis Models of Social Innovation: What have we had so far? *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 125–147.
- Pedroso, E., Neves, E., Ramos, C., & Rodrigues, C. (2023). *Conta Satélite da Economia Social 2019/2020*. CASES. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>
- Pitacas, J., & Reto, L. (2020). *A Economia Social numa Visão Plural*. *Programa Nacional de Reformas 2020*. (2018).
- Regulamento (CE) n.º 1435/2003 do Conselho, de 22 de Julho de 2003, relativo ao Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia (SCE), 207 OJ L (2003). <http://data.europa.eu/eli/reg/2003/1435/oj/por>
- Resolução do Parlamento Europeu, de 6 de julho de 2022, sobre o Plano de ação da UE para a economia social (2021/2179(INI))*. (2022).
- Santos, P., & Soeiro De Carvalho, A. B. (2018). Sustentabilidade das Organizações sociais – o impacto dos programas de financiamento. *XXVIII Jornadas Luso-espanholas de gestão científica*. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6135>
- Serra, A. P., Mota, I., de Vasconcelos, A. B., Tomaz, J. A., Pinto, C., Sérgio, C. A., & Tavares, J. P. (2014). *Os parceiros promotores do Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social – Comissão Europeia, Fundação Calouste Gulbenkian, Laboratório de Investimento Social e Social Finance*.
- Silva, L. A. de C., Roland, I. de S. J., & Lourenção, P. T. de M. (2022). Práticas de gestão de inovação social em empresas sociais: Uma revisão sistemática. *Studies in Social Sciences Review*, 3(2), 589–614. <https://doi.org/10.54018/sssrv3n2-013>

Xavier, C. M. D. S. (2008). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor*. Brasport.

Zainea, L., Toma, S.-G., Marinescu, P., & Chițimiea, A. (2020). Combate ao Desemprego através do Empreendedorismo Social no Contexto Europeu. *Ética e Liderança nos Negócios*, 4, 85–98. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(4\).85-98.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(4).85-98.2020)

## Apêndices

---

## **Apêndice I – Guião da Entrevista**

### **Guião entrevista**

“Uma análise aos percursos após o financiamento dos programas à inovação e empreendedorismo social”

O objetivo principal deste estudo é analisar o percurso desenvolvido pela iniciativa/projeto, após o término do financiamento.

Antes de iniciarmos gostaria de perguntar se autoriza a agravação desta entrevista, salvaguardando a sua finalidade como já foi, entretanto, confirmado pelo consentimento informado.

### **Questões:**

1. Pode descrever-nos, de forma breve, em que consistiu o projeto XXXX , financiado pela Iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES) e qual o principal problema social a que se pretendeu dar resposta?
2. Quais foram as razões que levaram à procura desta ferramenta de financiamento (IIES)?
3. O que aconteceu após o término do programa de financiamento? alguns aspetos explorados:
  - a. Continuaram de alguma forma a apoiar as pessoas?
  - b. O projeto foi absorvido por uma organização,
  - c. A problemática social foi respondida e por esse motivo não foi necessário dar continuidade ao projeto, entre outros?
4. O que aconteceu aos beneficiários/participantes que estavam a ser acompanhados pela iniciativa?
5. O que aconteceu aos recursos humanos (colaboradores) que estavam a ser financiados pelo projeto IIES?
6. Nos casos em que houve interrupção ou não continuidade da ação após o término do programa de financiamento, quais foram os principais motivos que levaram a essa situação?
7. Que estratégias foram desenvolvidas no decurso do programa de financiamento para assegurar a sua sustentabilidade/continuidade após o programa de financiamento?

8. Nos casos em que o projeto continuou (mesmo após o término do programa de financiamento):
  - 8.1. quais foram as fontes de financiamento a que recorreram para a continuidade do trabalho após o término do projeto?
  - 8.2. Que parcerias foram agilizadas para assegurar a continuidade do trabalho e qual o papel desses parceiros no processo após término do financiamento?
  - 8.3. O que aconteceu em termos de dimensão da resposta prosseguida nesta solução após o término do financiamento (por exemplo, manteve-se inalterado, diminuiu ou outras);
9. Qual o papel que o investidor social teve ao longo de todo este processo (projeto e após término do financiamento)?
10. Atendendo ao facto de o trabalho desenvolvido ter assentado numa metodologia de trabalho por projeto, quais as vantagens e limitações que aponta a esse mesmo trabalho por projeto?
11. Que recomendações deixaria a outras organizações/projetos que venham a recorrer a programas de financiamento desta natureza?

## **Apêndice II – E-mail de Autorização e Agendamento**

Estimados,

O meu nome é Sílvia Campos e sou aluna do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico - Empresarial da Economia Social no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). No âmbito da minha Tese de Mestrado, intitulada: “Uma análise aos percursos após o financiamento dos programas à inovação e empreendedorismo social”, venho pelo presente solicitar a vossa colaboração.

Com o intuito de auscultar o testemunho das organizações da economia social que obtiveram financiamento no âmbito do P2020 e cujo investidor social foi o Município de Gaia, gostaria de convidar a vossa organização a participar no estudo que estou a desenvolver, através de uma entrevista a realizar a um responsável do Projeto/ Iniciativa de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES) promovida pela vossa entidade. A entrevista terá uma duração estimada entre 30 a 45 minutos.

O objetivo principal deste estudo é analisar o percurso desenvolvido pela iniciativa/projeto, após o término do financiamento. A entrevista engloba um conjunto de questões que se afiguram relevantes para o cumprimento dos objetivos desta investigação.

A participação na entrevista é voluntária e a informação fornecida é estritamente confidencial, não sendo divulgados o nome do entrevistado/a nem o nome da entidade na transcrição da entrevista para a dissertação. Posteriormente ao agendamento da entrevista será enviado a declaração de consentimento informado para assinatura.

A entrevista poderá ser realizada presencialmente ou via plataforma Zoom. Em caso de resposta afirmativa a este convite, gostaria de propor as seguintes possibilidades de datas:

xxx (data e hora), xxx (data e hora) e xxx (data e hora).

Caso nenhuma destas datas seja compatível com a vossa disponibilidade, aguardo a indicação de uma outra proposta.

Conto convosco e com a vossa inestimável colaboração.

Obrigada e fico a aguardar com expectativa o vosso melhor feedback. Para qualquer esclarecimento poderão contactar-me também por telemóvel xxxx.

Com os melhores cumprimentos



## **Anexos**

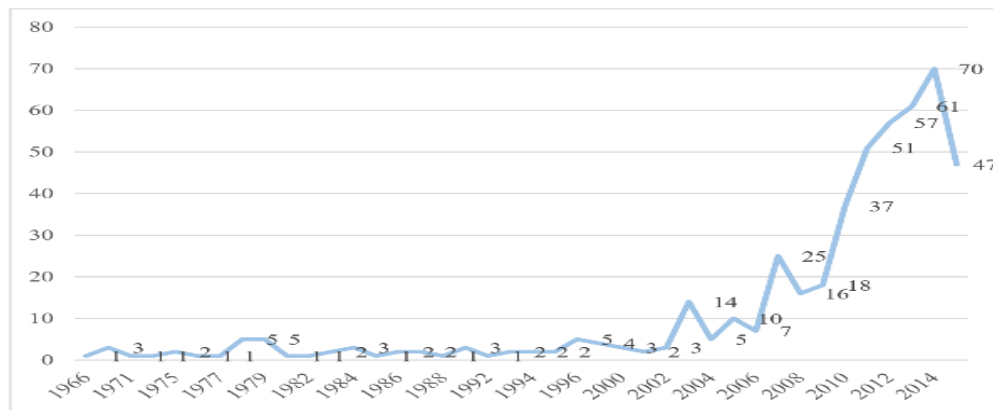
---

## Anexo I – As Vinte Palavras Mais Citadas nos Trabalhos sobre Economia Social

WOS			SCOPUS	
Nº	Palavra-Chave	Qtd	Palavra-Chave	Qtd
1	Social	277	<b>Inovação Social</b>	233
2	<b>Inovação</b>	218	<b>Inovação</b>	151
3	Inovações	45	Inovações Sociais	47
4	Caso	36	<b>Empreendedorismo Social</b>	44
5	<b>Desenvolvimento</b>	26	<b>Mudança social</b>	29
6	Novo	23	<b>Sustentabilidade</b>	27
7	Design	22	<b>Desenvolvimento Sustentável</b>	27
8	Administração	21	Pesquisa	21
9	Mudança	20	Europa	21
10	<b>Empreendedorismo</b>	20	<b>Empresa Social</b>	20
11	Pesquisa	18	Humano	20
12	Aprendizagem	16	Sociedade Civil	20
13	Papel	15	Responsabilidade Social corporativa	18
14	Setor	15	Metodologia	17
15	Governança	14	Abordagem governamental	17
16	Sociedade	14	Educação	17
17	Análise	14	Artigo	16
18	Economia	14	Mudança Climática	15
19	Modelo	14	Estados Unidos	14
20	Política pública	14	Capital Social	14

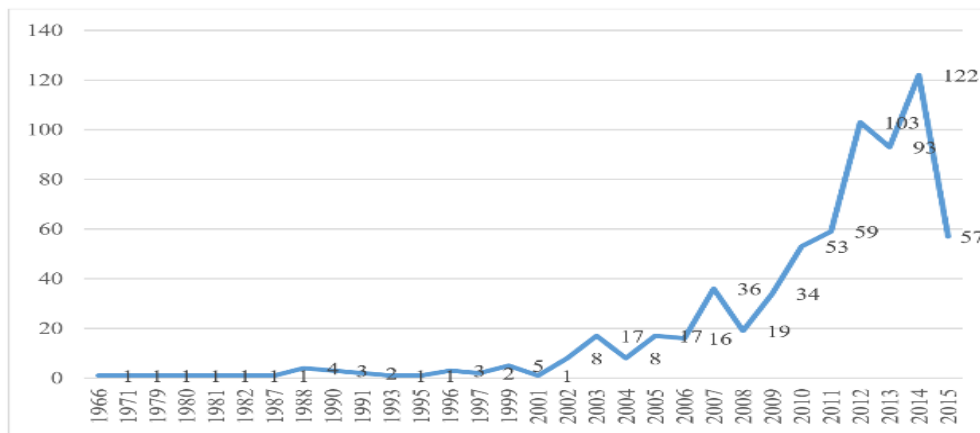
Fonte: Pacheco (2016).

## Anexo II – Número de Artigos sobre o Tema de Inovação Social na WOS



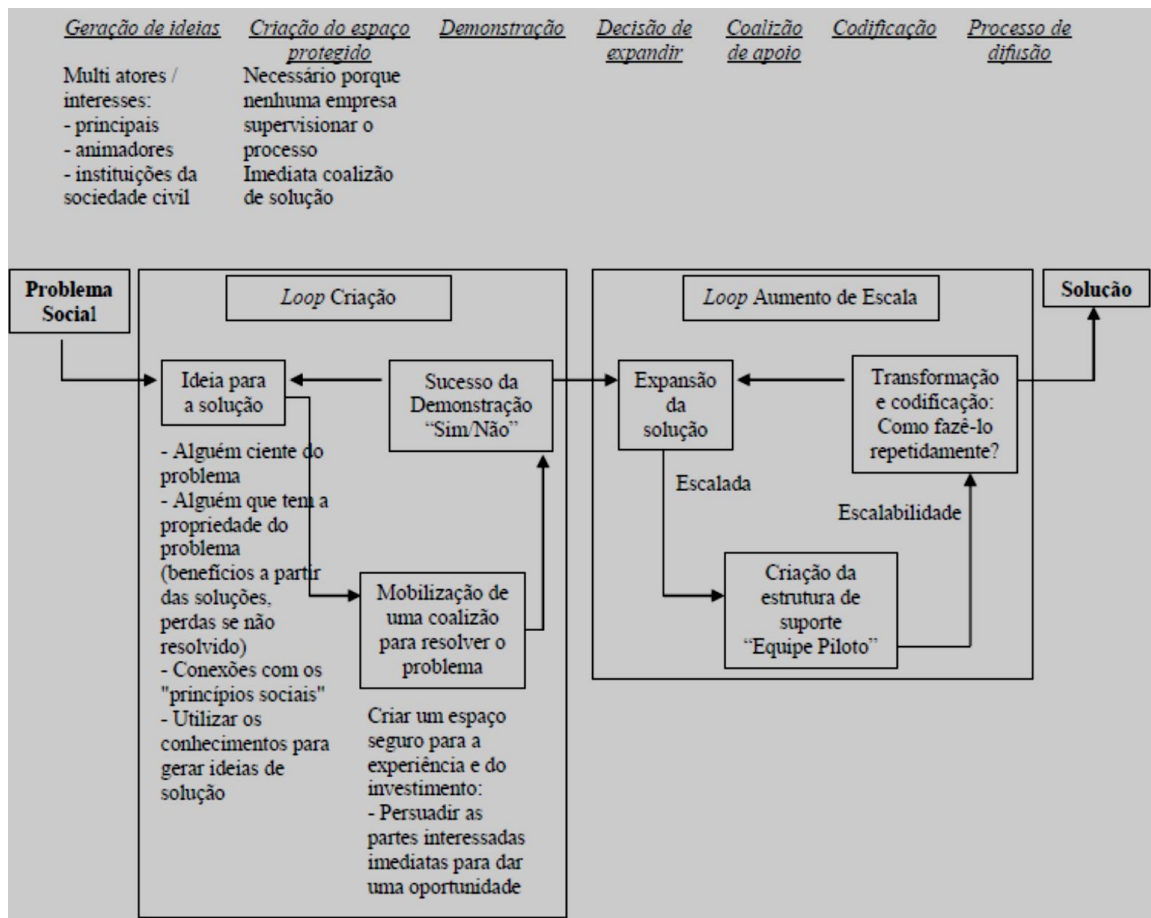
Fonte: Pacheco (2016).

### Anexo III – Número de Artigos sobre o Tema de Inovação Social no SCOPUS



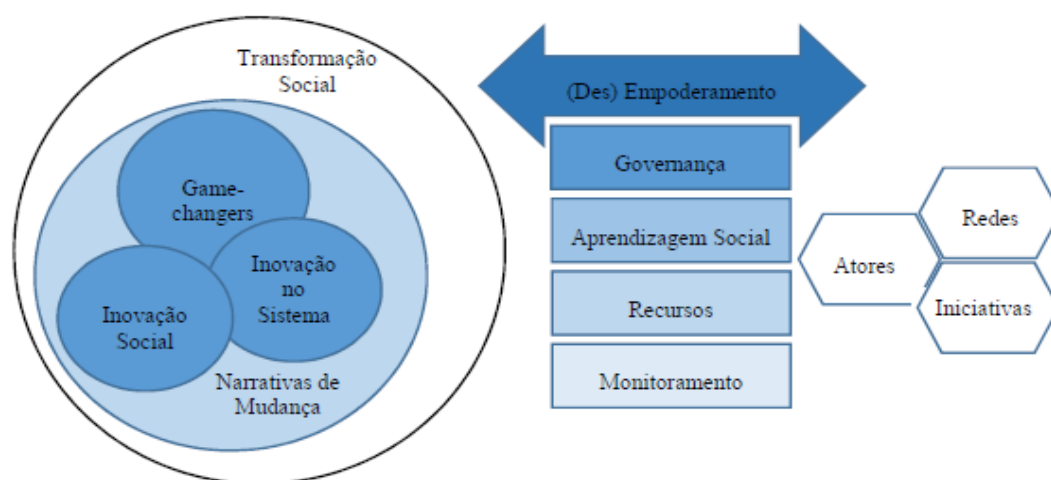
Fonte: Pacheco (2016).

## Anexo IV – Framework do Processo de Inovação Social



Fonte: Pitaias (2017), Adaptado de Cunha e Benneworth (2013).

## Anexo V – Heurística conceptual para explorar a dinâmica da TSI



Fonte: Avelino et al. (2014, p. 8, citado por Patias, 2017).