

Inovação Social: uma ferramenta para a
criação de valor
Tânia Sofia Ferreira Martins

04/2019

Tânia Sofia Ferreira Martins. Inovação Social: uma ferramenta para a criação de
valor

Inovação Social: uma ferramenta para a criação de valor

Tânia Sofia Ferreira Martins

04/2019



MESTRADO

em Gestão das Organizações do Terceiro Setor

Inovação Social: uma ferramenta para a criação de valor

Tânia Sofia Ferreira Martins

Orientadora: Prof.^a Doutora Alexandra Maria da Silva Braga

Dedicatória

Aos meus pais,
Adélia Ferreira e Carlos Martins,
à Rafaela Martins e ao
Nuno Magalhães

Agradecimentos

Um trabalho como esta dissertação revela-se numa etapa significativa para o percurso académico e profissional. Os desafios subjacentes a este trabalho têm impacto não só na vida do autor, mas também de quem o rodeia. É por isso que dirijo um agradecimento a todos os intervenientes neste processo, quer sejam individuais e/ou institucionais, pelo seu contributo que colmatou na produção desta dissertação de mestrado.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Politécnico do Porto, quero agradecer pela oportunidade de evoluir no meu percurso académico e pela iniciativa do ESTG Master que muito contribui para a melhoria da minha prestação e empenho.

À minha orientadora, Professora Doutora Alexandra Braga, quero manifestar a minha sincera e profunda gratidão. Agradeço pela orientação prestada, pelo seu incentivo, disponibilidade, profissionalismo e rigor. Por me acompanhar, lado a lado em todos os momentos desta jornada. Por me encorajar a continuar e sobretudo, por apelar ao desenvolvimento das minhas capacidades e competências em investigação científica.

Um agradecimento especial à Coordenadora do Mestrado, Professora Doutora Marisa Ferreira, pela disponibilidade desmonstrada e por ter encaminhado este trabalho de investigação para a área da inovação social, o que permitiu ir ao encontro das expectativas evidenciadas desde as primeiras aulas.

Agradeço ainda a todos os professores que lecionaram as unidades curriculares do Mestrado e que partilharam de forma entusiasta e motivacional os seus conhecimentos e experiências.

Aos meus colegas de curso agradeço pela constante troca de ideias e sugestões que ajudaram a melhorar o meu trabalho, um agradecimento especial aos parceiros de estudo, à Ana Raquel Alves e ao Fernando Remondes, pelo companheirismo e constante entreajuda.

Agradeço também aos participantes entrevistados pela disponibilidade total, por me receberem nas suas instalações e por partilharem os seus conhecimentos em prol deste estudo, um agradecimento ao responsável/representante da ColorADD, da CAIS Recicla da Associação CAIS, da Mundo a Sorrir, dos Paladares Paroquiais e do projeto Ferrinho promovido pelo Centro Comunitário do Prado da Delegação da Cruz Vermelha de Braga.

Um agradecimento especial aos meus pais e irmã que sempre estiveram presentes em todos os momentos, manifestando boa disposição e concedendo-me forças para continuar. São os pilares da minha vida e as bases para o meu crescimento pessoal, profissional e académico.

Ao meu namorado pelo seu incentivo, colaboração, constante presença e pela sua paciência nos momentos de ausência durante este longo percurso.

Por fim, agradecer a todos os amigos e colegas que de forma direta ou indireta, contribuíram na elaboração do presente estudo, pela paciência, atenção e força que prestaram em momentos menos fáceis.

A todos,

Muito obrigada.

Resumo

Considerando as potencialidades dos projetos de inovação social como um contributo para a criação de valor social na comunidade e, reconhecendo que este processo está pouco estudado, realizou-se este trabalho de investigação com o objetivo de contribuir para a tomada de decisão no processo de inovação e de realizar uma abordagem da teoria para a prática, a fim de entender e melhorar os processos de inovação, colmatando a escassa literatura encontrada em relação às dimensões de análise.

Este trabalho científico é composto por dois estudos. No primeiro estudo pretende-se explorar a literatura científica existente sobre a área de inovação social, procurando aferir como é que este campo de investigação está organizado em termos de publicações, autores e fontes. Utilizando a base de dados de publicações ISI Web of Science (WoS), definiu-se o período de análise entre 1970 (data do primeiro artigo publicado na área) e dezembro de 2017, resultando numa amostra de 444 artigos. Através da análise destes artigos, clarificou-se o conceito de inovação social, reconheceu-se o progresso alcançado no campo da investigação, mediu-se a produtividade em artigos, respetivos autores-chave e revistas científicas, e apresentou-se mapas bibliométricos de citações, co-citações e temas de pesquisa para identificar os tópicos e dimensões que estão relacionados com a inovação social. Desta análise surgiram três clusters resultantes da análise de co-citações que orientaram a investigação apresentada no segundo estudo: cluster (1) conceito de inovação social e impacto da governação; cluster (2) papel da inovação social para o desenvolvimento local e, cluster (3) propostas metodológicas e concetuais para futuras investigações no campo da inovação social.

Legitimando o trabalho de investigação em inovação social realizado até à data por diferentes autores, o segundo estudo deste trabalho tem como objetivo compreender de que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade. Através de metodologias de investigação qualitativa, realizou-se um estudo de caso, abrangendo cinco projetos de inovação social reconhecidos como Iniciativas ES+ (iniciativas mais inovadoras e com alto potencial de empreendedorismo) pelo Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social, tratando-se de projetos de valor inovador, replicáveis e de forte impacto social, económico e ambiental. O

instrumento de recolha de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, tendo sido aplicada junto de cinco profissionais que assumem funções de coordenação e gestão dos projetos. De salientar que a análise de conteúdo foi realizada com recurso ao *software NVivo 12* (ferramenta de análise de dados qualitativos criada pela *QSR International*), de forma a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nos projetos em estudo.

Palavras-chave: análise bibliometria, inovação social, contexto, mercado, governação, capital, pessoas, vantagem competitiva, valor social

Abstract

Considering the potential of social innovation projects as a contribution to the creation of social value in the community and recognizing that this process is little studied, this research was carried out with the goal of contributing to the decision making process of innovation and to undertake an approach from theory to practice in order to understand and improve innovation processes, bridging the meager literature found in relation to the dimensions of analysis.

This scientific work is composed of two studies. The first one studie intends to explore the existing scientific literature on the area of social innovation, trying to gauge how this field of research is organized in terms of publications, authors and sources. Using the ISI Web of Science - WoS publications database, we defined the stude period of analysis, 1970 (date of the first article published in the area) and December 2017, resulting in a sample of 444 articles. Through the analysis of these articles, the concept of social innovation is clarified, the progress achieved in the field of research is recognized, the productivity of articles and their key authors and journals are measured, and bibliometric citation maps are presented, co-quotes and research topics to identify the topics and dimensions that are related to social innovation. From this analysis three clusters emerged resulting from the analysis of co-citations that guide the study presented in the second studie: cluster (1) concept of social innovation and impact of governance; cluster (2) role of social innovation for local development, and cluster (3) methodological and conceptual proposals for future researches in the field of social innovation.

Legitimizing research work on social innovation conducted to date by different authors, the second study of this work aims to understand how the context, market, governance / capital, human potential, performance and competitive advantage strategies interfere in the process of social innovation and enhance the creation of social value to the community. Through qualitative research methodologies, a case study of five social innovation projects recognized as Initiatives ES+ (innovative initiatives with a high potential for entrepreneurship) by Map of Innovation and Social Entrepreneurship, these are projects of innovative value, replicable and of strong social, economic and environmental impact. The data collection instrument used was the semistructured interview, and it was applied to five professionals of the projects that assume functions of coordination and management of the projects. It should be noted that

content analysis was performed using *NVivo 12* software in order to identify and better understand the effect that each dimension of analysis assumes in the projects being studied.

Keywords: bibliometric analysis, social innovation, context, market, governance, capital, people, competitive advantage, social value

Índice

Agradecimentos	4
Resumo	6
Abstract	8
Parte I - Introdução	16
1. Importância do problema de investigação	17
2. Objetivos e questões de investigação	19
3. Metodologia de investigação	20
4. Estrutura	21
Referências bibliográficas	22
Parte II	25
Capítulo 1	26
Estudo 1. Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de inovação social	
Capítulo 2	79
Estudo 2. A inovação social como um contributo de valor para a comunidade - uma análise qualitativa	
Parte III - Considerações finais	193
1. Conclusões	194
2. Limitações e investigações futuras	200
Referências bibliográficas	202
Anexo 1	

Índice de tabelas

Tabela 1	Inovação social: conceitos da literatura	31
Tabela 2	Configurações da pesquisa	36
Tabela 3	Critérios de inclusão e exclusão	37
Tabela 4	Artigos mais citados no campo da inovação social	39
Tabela 5	Clusters resultantes da análise de co-citação realizada nos dezasseis artigos mais co-citados	43
Tabela 6	Principais fontes de citações no campo da Inovação Social	61
Tabela 7	Clusters resultantes das fontes mais citadas	63
Tabela 8	Principais autores citados no campo da inovação social	65
Tabela 9	Clusters dos autores mais co-citados	67
Tabela 10	Contagem de frequências mais altas de palavras	68
Tabela 11	Dimensões de análise, proposições, questões e bases teóricas do estudo	103
Tabela 12	Caracterização dos entrevistados	108
Tabela 13	Descrição dos projetos	109

Índice de gráficos

Gráfico 1	Número de artigos por ano de publicação	39
Gráfico 2	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Fatores contextuais que estimularam o surgimento dos projetos	114
Gráfico 3	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Contributo do processo de levantamento de oportunidades para a definição e desenvolvimento dos projetos	123
Gráfico 4	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Fatores que podem condicionar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre os parceiros	126
Gráfico 5	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Contributo dos projetos de inovação social para dar resposta às falhas do mercado	129
Gráfico 6	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Vantagens dos projetos de inovação social	130
Gráfico 7	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Principais impulsionadores dos dos projetos de inovação social	134
Gráfico 8	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Principais fontes de financiamento dos projetos de inovação social	136
Gráfico 9	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Resultado do rendimento auferido pelos projetos de inovação social	138
Gráfico 10	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Indicadores do processo de avaliação de desempenho	155
Gráfico 11	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Estratégias de comunicação utilizadas pelos projetos de inovação social	158
Gráfico 12	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Indicadores de medição do valor social gerado pelos projetos de inovação social	160

Gráfico 13	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Fatores que podem credibilizar e legitimar os projetos de inovação social	163
Gráfico 14	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Fatores que podem contribuir para o surgimento de novos projetos de inovação social	167
Gráfico 15	Referência cruzada (nós e casos) gerada no <i>software NVivo12</i> - Indicadores que podem contribuir para a viabilidade, sustentabilidade e projeção dos projetos de inovação social	171

Índice de figuras

Figura 1	Estrutura da dissertação	22
Figura 2	Rede de co-citações	42
Figura 3	Rede de fontes co-citadas nos 444 artigos e respectivos clusters	63
Figura 4	Rede de autores co-citados nos 444 artigos e respectivos clusters	66
Figura 5	Rede de palavras	68
Figura 6	Nuvem de palavras gerada no <i>software NVivo12</i> sobre <i>Social Innovation</i>	86
Figura 7	Dendrograma de clusters gerada no <i>software NVivo 12</i> sobre <i>Social Innovation</i>	87
Figura 8	Dimensões de análise do estudo	88
Figura 9	Modelo conceptual de investigação	99
Figura 10	Nuvem de palavras gerada no <i>software NVivo12</i> sobre a interferência que o Estado pode ter na criação de projetos de inovação social	118
Figura 11	Nuvem de palavras gerada no <i>software NVivo12</i> sobre os principais parceiros dos projetos de inovação social	122
Figura 12	Nuvem de palavras gerada no <i>software NVivo12</i> sobre os novos instrumentos financeiros dos projetos de inovação social	140
Figura 13	Dendrograma de clusters gerado no <i>software NVivo 12</i> - Principais imposições dos financiadores de projetos de inovação social	144
Figura 14	Nuvem de palavras gerada no <i>software NVivo12</i> sobre a compatibilidade da gestão da missão com os interesses dos <i>stakeholders</i>	145
Figura 15	Dendrograma de clusters gerado no <i>software NVivo 12</i> - Características de um empreendedor social	148

Figura 16 Nuvem de palavras gerada no *software NVivo12* sobre a opinião dos entrevistados quanto às estratégias de que os responsáveis pelos projetos de inovação social utilizam para motivar os colaboradores 151

Parte I

Introdução

1. Importância do problema de investigação

O estudo sobre inovação social tem ganho expressividade e emerge como um excelente tema de estudo para académicos, empresas e instituições (Sanzo-Perez, Álvarez-González & Rey-García, 2015). Uma vez que as suas bases teóricas não foram ainda adequadamente exploradas, verifica-se assim a necessidade de contributos para a teoria e prática neste setor (Austin et al., 2006). Como nos refere Glaser e Strauss (1967, cit. in Eisenhardt, 1989), é na conexão com a realidade empírica que conseguimos desenvolver uma teoria testável, relevante e válida. Ao compreender o fenómeno da inovação social, podemos trazer uma nova perspetiva para as teorias existentes de organizações, estratégia, *marketing*, finanças e empreendedorismo (Mair, Robinson & Hockerts, 2006).

Pouco foi desenvolvido cientificamente sobre inovação social na década de 1970, exceto algumas menções ao termo (Taylor, 1970). Durante a década de 1980 encontramos o contributo de Gershuny (1982), que apresenta um estudo sobre como é que a inovação social pode influenciar a estrutura das economias desenvolvidas. Vários anos passaram e Phillips (2001), acabou por alertar para o facto da mudança social ter ultrapassado a velocidade da inovação tecnológica. Em 2006, o Comitê do Nobel Norueguês dividiu o prémio Nobel da Paz entre Muhammad Yunus e o Banco Grameen (os pioneiros do microcrédito). A partir daí verificou-se um aumento do interesse relativo ao estudo na área da inovação social, de forma a compreender o conceito e entender como projetar, gerir e financiar entidades e projetos com propósito social e autosustentáveis (Phills et al., 2008). Um pouco mais tarde, por iniciativa do Presidente da Comissão Europeia, Dr. Durão Barroso (em 2009), a inovação social assumiu um novo protagonismo. O Gabinete de Consultores de Política Europeia (BEPA) definiu que a inovação social faria parte da estratégia Europa 2020, considerando que a inovação social pode oferecer um caminho para enfrentar os desafios da sociedade e a crise que a União Europeia estava a enfrentar (BEPA, 2009).

A investigação sobre inovação e empreendedorismo social está muito atrás da sua prática (Johnson, 2000). No processo de inovação torna-se fundamental compreender como é que o contexto influencia o comportamento e pode afetar os sistemas sociais (Cajaiba-Santana,

2014), assim como, identificar quais são as forças contextuais que podem ser exploradas (Austin et al., 2006).

Torna-se, também, necessário compreender como é que a inovação social pode ser disseminada a partir do mercado (Howaldt & Schwarz, 2010), compreender o efeito que o mercado causa na formação e comportamento dos projetos de inovação social, quais são as vantagens competitivas, as desvantagens e dinâmicas interativas dos projetos, como é realizado o processo de identificação de oportunidades de inovação social e compreender o que pode afetar a concorrência e a colaboração entre empresas sociais (Austin et al., 2006).

Outro aspeto relevante é a necessidade de realização de estudos que permitam reconhecer as implicações dos governos no financiamento de iniciativas inovadoras (Mulgan, 2006). É necessário compreender de que forma a variedade de fontes de financiamento pode afetar a sustentabilidade financeira dos projetos de inovação social (Anderson & Dees, 2006) e de que forma as organizações lidam com os rendimentos auferidos e a capacidade que têm de os gerir (Boschee et al., 2000; Foster & Bradach, 2005). Letts, Ryan e Grossman (1997) alertam para a necessidade de mais estudos sobre as motivações, expectativas e comportamento dos financiadores e investidores sociais. Seyfang e Smith (2007) propõem a realização de estudos sobre as políticas que contribuem para a criação de diversas inovações de base e concebam uma variedade de práticas sustentáveis.

Braga et al. (2015) sugerem que sejam realizados estudos que permitam compreender quais são as características dos empreendedores sociais, qual o impacto social que os negócios sociais estão a ter na sociedade e as perceções que os empreendedores sociais têm sobre o sucesso dos seus projetos.

São necessários novos conhecimentos para lidar com as novas formas de inovação (FORA, 2010) e esse conhecimento deverá passar por compreender o valor que está a ser gerado pelas equipas multidisciplinares de inovação junto dos beneficiários. Autores como Hinnings e Greenwood (2002) e Margolis e Walsh (2003) lamentam a falta de estudos que evidenciem o impacto social gerado pelas organizações de inovação social, emergindo como uma abordagem promissora para compreender o fenómeno da inovação social (Emerson & Bonini, 2004).

A realização de estudos na área da inovação social, certamente terá implicações práticas que podem influenciar os resultados dos empreendedores sociais e aqueles que os apoiam ou financiam (Mair, Robinson & Hockerts, 2006). É, neste sentido, que surge a proposta de realizar uma investigação que permita ampliar o conhecimento teórico sobre inovação social.

2. Objetivos e questões de investigação

O objetivo geral desta investigação consiste em compreender os fatores que estão associados ao surgimento, crescimento e disseminação de projetos de inovação social. De forma a alcançar este objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar como o conceito de inovação social é definido na literatura internacional e o progresso alcançado no campo da pesquisa; (2) avaliar e medir a produtividade da pesquisa, autores-chave e revistas científicas com maior impacto neste campo de pesquisa, assim como, as redes de associação entre as respetivas instituições; (3) analisar e mapear citações, co-citações e temas de pesquisa para identificar quais os tópicos e dimensões que estão relacionados com a inovação social para encontrar caminhos de investigação futura; (4) sugerir um modelo concetual de análise para ser testado empiricamente através dos estudos qualitativos posteriores; (5) compreender de que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade.

Tendo em consideração o quadro concetual apresentado e os objetivos deste estudo definiram-se as seguintes questões de investigação: (1) Quais as principais tendências de investigação sobre inovação social?; (2) De que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade?

No sentido de responder aos objetivos propostos e às questões de investigação serão realizados dois estudos. O primeiro estudo consistirá em estruturar as publicações científicas, identificar a estrutura intelectual e as tendências de pesquisa, através da análise de artigos científicos sobre inovação social. O segundo estudo vai traduzir-se numa análise qualitativa, através de estudos de caso, de projetos de inovação social.

3. Metodologia de investigação

Considerando os objetivos e as questões de investigação, optou-se por realizar uma investigação de cariz quantitativo e qualitativo, utilizando diferentes instrumentos de recolha e análise de dados, tendo-se realizado dois estudos.

O primeiro estudo, uma “análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de inovação social”, tem como objetivo mapear e analisar a produção científica no campo da inovação social, utilizando a base de dados de publicações ISI Web of Science (WoS), para o período compreendido entre janeiro de 1970 e dezembro de 2017. Com este estudo pretende-se: (1) identificar como o conceito de inovação social é definido na literatura internacional e a evolução alcançada no campo da investigação; (2) avaliar e medir a produtividade da investigação, os autores-chave e as revistas científicas com maior impacto neste campo de pesquisa, assim como as redes de associação entre as respetivas instituições; (3) analisar e mapear citações, co-citações e temas de pesquisa para identificar quais os tópicos e dimensões que estão relacionados com a inovação social, de forma a apoiar as investigações futuras.

O estudo apresenta, numa fase inicial um enquadramento teórico sobre o fenómeno da inovação social, onde se explora o seu significado e apresenta um conhecimento geral sobre o que supõe este conceito, assim como, as características da inovação social e o quadro legal, no qual é explicado algumas das principais medidas e ações que estão a ser implementadas por diferentes organismos para fomentar a inovação social. Na segunda fase, apresentam-se as características metodológicas da pesquisa, a amostra e introduz-se o método de análise bibliométrica. Segue-se a apresentação dos resultados em termos das áreas principais da inovação social e os mapas visuais da pesquisa da rede de inovação social. O estudo finaliza com as reflexões conclusivas nas quais se incluem alguns aspetos mais relevantes da parte teórica e das conclusões obtidas através da análise bibliométrica, apresentando ainda observações e sugerindo oportunidades para futuras investigações.

O segundo estudo, “a inovação social como um contributo de valor para a comunidade - uma análise qualitativa”, está centrado nas conclusões obtidas no estudo bibliométrico e permitiu uma melhor compreensão do fenómeno da inovação social. Este estudo teve por base seis dimensões de análise: (1) a primeira dimensão diz respeito à análise dos fatores contextuais que podem interferir no dinamismo dos projetos de inovação social; II) a segunda dimensão

analisa as implicações do mercado ao nível da interferência da formação, posicionamento e comportamento do projeto social; III) a terceira dimensão centra-se na análise dos principais impulsionadores dos projetos de inovação social e equaciona questões relacionadas com o capital, em concreto com as fontes de financiamento e processos de sustentabilidade do projeto; IV) a quarta dimensão analisa as implicações que as motivações pessoais assumem nos projetos de inovação; V) a quinta dimensão prende-se com a avaliação de desempenho o projeto e das suas implicações; e VI) a sexta dimensão surge no sentido de compreender de que forma os projetos de inovação social podem ganhar vantagem competitiva e potenciar a criação de valor social. O estudo de caso foi o método utilizado, tendo-se realizado entrevistas semiestruturadas que possibilitassem a comparação de cinco projetos de inovação social reconhecidos como Iniciativas ES+ pelo Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social. A análise de conteúdo das entrevistas foi tratada através do *software NVivo 12* de forma a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nos projetos de inovação social.

Numa primeira fase do estudo apresenta-se o enquadramento teórico sobre o conceito inerente ao estudo inovação social, fazendo-se uma revisão da literatura, com recurso ao *software NVivo 12*, tendo por base a amostra de artigos científicos internacionais e nacionais que fazem parte do Índice de Citações de Ciências Sociais (SSCI) disponível na base de dados indexada à ISI Web of Sciences, entre o período compreendido de 1970 e 2017. De seguida apresentam-se as metodologias utilizadas, identificando-se a amostra e recolha de dados, a caracterização do instrumento de recolha de dados e os métodos de análise de dados. Segue-se a apresentação dos resultados do estudo, iniciando com uma breve caracterização dos entrevistados e dos projetos, seguindo-se a análise comparativa dos resultados obtidos nas entrevistas e da revisão da bibliografia. O estudo finaliza com as conclusões e perspetivas de investigação nas quais se incluem os aspetos mais relevantes da parte teórica e das conclusões obtidas através da análise qualitativa, apresentando ainda observações e sugerindo oportunidades para futuras investigações.

4. Estrutura

Esta dissertação está estruturada em três partes. Esta primeira parte inclui a introdução, fornecendo uma visão geral da literatura, objetivos, questões de investigação, metodologia e

estrutura. A segunda é composta pelos dois estudos empíricos realizados. A terceira e última parte, apresenta as considerações finais, assim como as limitações e sugestões de investigações futuras. Seguidamente apresenta-se a estrutura síntese da dissertação (Figura 1).

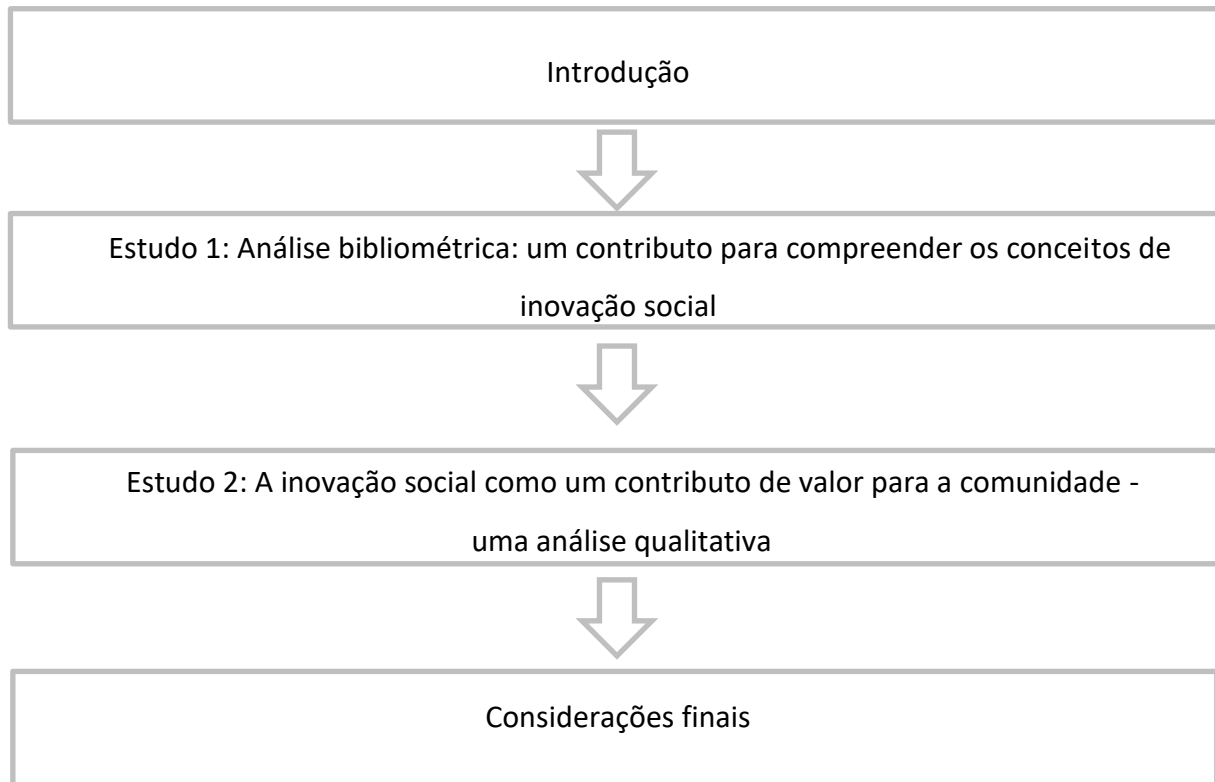


Figura 1. Estrutura da dissertação

Fonte: elaboração própria

Referências bibliográficas

Anderson, B. e Dees, J. (2006). Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. In A. Nicholls (ed.), *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*. Oxford: *Oxford University Press*.

Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Texas – Estados Unidos da América. *Baylor University*, Vol. 30, Issue 1, pp. 1-22. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

BEPA (2009). Social innovation as part of the Europe 2020 strategy. Brussels: Executive Summary. Disponível em: <https://www.minaraad.be/digibib/projects/2012-013/20100317-EC%20Synthesenota%20Sociale%20Innovatie%20als%20deel%20van%202020%20Strategie%20-%20en.pdf/download>

Boschee, J., Emerson, J., Sealey, K. e Sealy, W. (2000). A reader in social enterprise. Boston. *Pearson Custom Publishers*.

Braga, J., Proença, T. e Ferreira, M. (2015). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*. Vol. 12, Suplemento 1, pp. 11-21. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.002>

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 82, pp. 42-51.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.

Emerson, J. & Bonini, S. (2004). The blended value map. Consultar: <http://www.blendedvalue.org>.

FORA (2010). New Nature of Innovation. Report to the OECD. Copenhagen: *New Nature of Innovation*. Disponível em: <http://www.newnatureofinnovation.org/introduction.htm>

Foster, W. & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, Vol. 83, Issue 2, pp. 92–100.

Gershuny, J. (1982). Social innovation: change in the mode of provision of services. *Futures*, Vol. 14, Issue 6, pp. 496–516.

Hinnings, C. & Greenwood, R. (2002). Disconnects and consequences in Organization Theory? *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, Issue 3, pp. 411–21.

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends. Dortmund: *Sozialforschungsstelle Dortmund*.

https://www.researchgate.net/profile/James_Phillis2/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation/links/5630f4d208ae3de9381cd631/Rediscovering-Social-Innovation.pdf

Johnson, S. (2000). Literature review on social entrepreneurship. Canada: *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.

Letts, C., Ryan, W. & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, Vol. 75, Issue 2, pp. 1–7.

Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (2006). Social Entrepreneurship. New York, *Palgrave Macmillan*. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6683&rep=rep1&type=pdf>

Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 268–305.

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 1, Issue 2, pp. 145-162. Disponível em:

<https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

Phillips, F. (2001). The state of technological and social change: Impressions. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 78, Issue 6, pp. 1072–1078.

Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em:

Sanzo-Perez, M. , Álvarez-González, L. e Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, Vol. 35, Issue 7, pp. 430–447.

Seyfang, G. & Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics*, Vol. 16, No. 4, pp. 584-603.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/248943770_Grassroots_Innovations_for_Sustainable_Development_Towards_a_New_Research_and_Policy_Agenda

Taylor, J. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, Issue 6, pp. 69-77.

Parte II

Capítulo 1

Estudo 1. Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de inovação social

TÂNIA MARTINS^{1,2}, ALEXANDRA BRAGA²

¹Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor

²CIICESI, ESTG /P. PORTO – Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto

emails: 8160416@estg.ipp.pt, abruga@estg.ipp.pt

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica na área da inovação social, resultando num contributo para a revisão da literatura e directriz para futuras investigações. Utilizando a base de dados de publicações ISI Web of Science – WoS, definiu-se o período de análise, 1970 (data do primeiro artigo publicado na área) e dezembro de 2017, resultando numa amostra de 444 artigos. Através da análise destes artigos, foi possível clarificar o conceito de inovação social, reconhecer o progresso alcançado no campo da investigação, medir a produtividade científica em termos de artigos e revistas, assim como os respetivos autores-chave, apresentar mapas bibliométricos de citações, co-citações e temas de pesquisa, para identificar os tópicos e dimensões que estão relacionados com a inovação social.

Palavras-chave: bibliometria, inovação social, artigos científicos

ABSTRACT

The present article aims to map and analyze the scientific production in the area of social innovation, resulting in a contribution to the literature review and guideline for future research. Using the ISI Web of Science - WoS publications database, we defined the period of analysis, 1970 (date of the first article published in the area) and December 2017, resulting in a sample of 444 articles. Through the analysis of these articles, the concept of social innovation is clarified, the progress achieved in the field of research is recognized, the productivity of articles and their key

authors and journals are measured, and bibliometric citation maps are presented, co-quotes and research topics to identify the topics and dimensions that are related to social innovation.

Keywords: bibliometrics, social innovation

Introdução

Na última década, a inovação social tem ganho maior expressividade e emerge como um relevante tema de estudo para académicos, empresas e instituições (Sanzo-Perez, Álvarez-González & Rey-García, 2015). Ao nível mundial, a inovação social afirma-se através do recente foco do G8¹ no tema do investimento de impacto. Neste âmbito, Portugal foi convidado em 2015, a fazer parte de um grupo restrito de cinco países que se juntaram aos países do G8 na liderança da agenda mundial de investimento social. Ao nível Europeu, a inovação social também assume um tema de especial relevo através da *Social Business Initiative*. A este nível, também Portugal está incluído como um dos potenciadores da inovação social, através da iniciativa Portugal Inovação Social, tratando-se do primeiro programa de um Estado Membro destinado à dinamização da inovação social, financiado pelos fundos estruturais europeus. É uma iniciativa pioneira e transversal que vai mobilizar pelo menos 150 milhões de euros. Atualmente, Portugal assume um papel preponderante no campo da inovação social, verificando-se um número crescente de iniciativas de inovação e empreendedorismo social que têm ganho reconhecimento nacional e internacional. A título de exemplo, podemos fazer referência ao Color ADD (um sistema de código de cores para daltónicos, utilizado em todo o mundo), à Academia de Código (que ensina desempregados a reprogramar a sua vida contribuindo assim para o aumento da taxa de empregabilidade), e a SPEAK (uma aplicação que permite combater a barreira linguística para refugiados e migrantes, e que já foi exportada).

No sentido de melhor compreender o conceito associado à inovação social considerou-se pertinente recorrer ao método de análise bibliométrica, o qual permite analisar a tendência das publicações associadas à temática. Os estudos bibliométricos têm sido utilizados em várias

¹ O G8 é um grupo constituído pelos oito países mais ricos e influentes do mundo. O grupo é formado pela Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Itália, França, Japão, Reino Unido e Rússia.

áreas, destacando-se a área da inovação no serviço (Zhu e Guan, 2013), de negócios e economia (Dragos et al., 2014), do empreendedorismo (Ávilla et al., 2014), na inovação (Toivanen, 2014), da inovação social e empreendedorismo social (Philips et al., 2015), entre outros. Porém, não foi encontrada nenhuma evidência prévia de uma revisão sistemática da literatura nas principais revistas internacionais nesta área. Tendo em consideração o exposto, este estudo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica no campo da inovação social, utilizando a base de dados de publicações ISI Web of Science – WoS, para o período compreendido entre janeiro de 1970 e dezembro de 2017.

Com este estudo pretende-se: (1) identificar como o conceito de inovação social é definido na literatura internacional e a evolução alcançada no campo da investigação; (2) avaliar e medir a produtividade da investigação, os autores-chave e as revistas científicas com maior impacto neste campo de pesquisa e as redes de associação entre as respetivas instituições; (3) analisar e mapear citações, co-citações e temas de pesquisa para identificar quais os tópicos e dimensões que estão relacionados com a inovação social, de forma a apoiar as investigações futuras.

O documento está estruturado em quatro partes. A primeira corresponde ao enquadramento teórico sobre o conceito inerente ao estudo, e está organizada da seguinte forma: (1) o fenómeno da inovação social, onde se pretende explicar o seu significado e apresentar um conhecimento geral sobre o que supõe este conceito; (2) características da inovação social, e neste ponto expõe-se as principais características que a inovação social deverá assumir; e (3) o quadro legal, em que há uma visão do papel do Estado neste fenómeno e onde são explicadas algumas das principais medidas e ações que estão a ser implementadas por diferentes organismos para fomentar a inovação social. Na segunda parte do estudo apresenta-se as características metodológicas da pesquisa, a amostra e introduz-se o método de análise bibliométrica. Na terceira parte apresentam-se os resultados em termos das áreas principais da inovação social e expõe-se os mapas visuais da pesquisa da rede de inovação social. Na quarta, e última parte do estudo, constam as reflexões conclusivas nas quais se incluem alguns aspetos mais relevantes da parte teórica e das conclusões obtidas através da análise bibliométrica, apresentando ainda observações e sugerindo oportunidades para investigações futuras.

I. Enquadramento teórico

A par da atual conjuntura económica, Portugal, no ano de 2017, ocupou a 42.^a posição da tabela do índice de competitividade global, num total de cento e trinta e sete países (dados apresentados segundo a *Global Competitiveness Report do Fórum Económico Mundial, 2017*). Nos últimos anos, assistiu-se a uma melhoria da economia nacional e, por consequência, a grandes avanços sociais como, por exemplo, no acesso à educação e à saúde básica da população. Apesar dos resultados serem mais animadores, Portugal continua a apresentar graves problemas sociais, destacando-se que cerca de 7,9% da população não possui nenhum nível de escolaridade e 22,8% da população possui apenas o primeiro ciclo do ensino básico; o número de anos de vida em saúde, em Portugal, foi estimado em 58,2 anos para os homens e 55,0 anos para as mulheres, abaixo do valor médio para a União Europeia; 11,7% da população está desempregada e, quase 2,4 milhões de pessoas vivem em situação de risco de pobreza ou de exclusão (INE, 2017). Estes são apenas alguns problemas que continuam a ganhar amplitude, pois o nível de iliteracia financeira da população, os problemas de habitação e as constantes alterações demográficas, representam outros exemplos que merecem especial atenção.

Após uma breve análise dos indicadores de desenvolvimento, verificam-se importantes mudanças da realidade social, assistindo-se a um longo, exaustivo e constante trabalho de indivíduos e organismos para eliminar e/ou atenuar os problemas sociais emergentes. Segundo o último relatório do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, de 2016, 2,7% da população portuguesa em idade ativa é constituída por empreendedores sociais nascentes e 2,5% lideram ou gerem uma iniciativa de missão social. Tendo em conta estes dados, podemos afirmar que as iniciativas inovadoras de impacto social já existem e, nesta fase, existe a necessidade de apoiar essas soluções e ajudá-las a crescer. Atualmente estas iniciativas são sustentadas através de apoios do Estado ou de outros organismos comunitários e empresariais (atualmente cerca de 57.000 empresas fazem donativos anuais de quase 165 milhões de euros (Almeida, 2017)) ou são direcionados recursos para empresas tradicionais que procuram retorno financeiro. Apesar das duas realidades proeminentes, ambas têm o objetivo de resolver problemas sociais e gerar negócios de valor, pois produzem produtos e serviços com impacto social, ou ambiental, e ainda são financeiramente sustentáveis. Para que o compromisso dos envolvidos seja um sucesso, os negócios de impacto precisam de ser

financiados por investidores que procurem impacto social ou ambiental mensurável para além do retorno financeiro.

São vários os mecanismos de apoio às iniciativas de impacto social, destacando-se a título de exemplo, a *Global Social Impact Investment Steering Group*, na qual Portugal está incluído e que visa estabelecer uma rede de relações para atrair investidores, empreendedores, governos e parceiros para que façam acontecer modelos de negócios rentáveis, que resolvam problemas sociais e ambientais e com isso, mudem as mentalidades sobre como gerir recursos e necessidades da sociedade.

De forma a melhor compreender o conceito de inovação social consideramos pertinente contextualizar a definição segundo alguns autores. Começamos por Porter (1998) que considera que a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens competitivas para as empresas, assegurando também a sua continuidade e sustentabilidade. Segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Eurostat (2005) a inovação é um fator essencial para o desempenho das empresas, não só para o aumento da produtividade, mas também para elevar a eficiência e a qualidade das suas operações, podendo desta forma aumentar a procura e a margem de lucro. Além disso, a inovação permite identificar e dar resposta às necessidades da sociedade (Rochester, 2013; Shaw & Carter, 2007), tratando-se de um fator fundamental para as organizações atingirem os seus objetivos (Braga & Braga, 2013), através da conceção de novas ideias que tenham sempre o potencial de melhorar a qualidade de vida (Pol & Ville, 2009) das populações. Em linhas gerais, trata-se de uma atividade e/ou um processo que tem como objetivo descobrir, definir e explorar oportunidades, a partir das quais se pretende criar, de forma inovadora, «riqueza social» através de novas organizações ou de outras já existentes (Zahra et al., 2008). Por sua vez, a inovação social como produto (Nilsson, 2003; Young, 2006) remete para o valor social criado referindo-se, de acordo com Young (2006), ao resultado de um conjunto de respostas e efeitos cujas necessidades não estão a ser supridas por outros atores, nomeadamente, pelo Estado e pelo Mercado. O resultado tem valor social na medida em que é benéfico porque é valorizado (Young, 2006) por quem nele participa e contribui para o desenvolvimento sustentável do território. Neste sentido, o empreendedor social assume um papel primordial cujo objetivo principal é ter impacto positivo na sociedade (IES & IPAV, 2015),

encontrando soluções inovadoras para responder a problemas sociais que sejam importantes, mas negligenciados e que exibem externalidades (Santos, 2012).

Através do exposto, é possível constatar que existem várias perspectivas para o conceito de inovação social, podendo o mesmo ser interpretado de diferentes formas. A Tabela 1 fornece alguns exemplos de como a literatura define o conceito de inovação social.

Tabela 1. Inovação social: conceitos da literatura

Referências	Conceitos
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Porter (1998)	A inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens competitivas para as empresas, assegurando também a sua continuidade e sustentabilidade.
Mumford (2002)	Surgimento e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns.
Cloutier (2003)	Nova resposta com efeito duradouro, dirigido a uma situação social considerada insatisfatória que procura o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e Eurostat (2005)	Fator essencial para o desempenho das empresas, não só para o crescimento da produtividade mas também para elevar a eficiência e a qualidade das suas operações, podendo aumentar a procura e a margem de lucro.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social depende da satisfação de necessidades humanas básicas, do aumento da participação política de grupos marginalizados e do aumento na capacidade sociopolítica no acesso a recursos para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades básicas e potenciem a participação.
Moulaert e Nussbaumer (2005)	A inovação social também se refere à inovação nas relações sociais entre os indivíduos e grupos de humanos em comunidades.
Young (2006)	Resultado de um conjunto de respostas e efeitos cujas necessidades não estão a ser supridas por outros atores, nomeadamente pelo Estado e pelo mercado.
Shaw e Carter (2007) Rochester (2013)	A inovação permite identificar e dar resposta às necessidades da sociedade.

Referências	Conceitos
Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para o desenvolvimento urbano, centrada na satisfação de necessidades humanas através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governação comunitária.
Mulgan et al. (2007)	Atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são essencialmente desenvolvidas e difundidas através de organizações com fins sociais.
Phills et al. (2008)	Propósito de criar uma nova solução para responder a um problema social, sendo mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções anteriores. O valor criado envolve a sociedade em geral em vez de indivíduos em particular.
Zahra et al. (2008)	Trata-se de uma atividade e/ou processo que têm como objetivo descobrir, definir e explorar oportunidades a partir das quais se pretende criar, de forma inovadora, «riqueza social» através de novas organizações ou de outras já existentes.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia cujo potencial centra-se em melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray et al. (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que satisfazem necessidades sociais e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Dawson e Daniel (2010)	O objetivo da inovação social é a melhoria do bem-estar coletivo.
Bacq e Janssen (2011)	A inovação social é o resultado da ação de indivíduos visionários capazes de encontrar soluções inovadoras para problemas sociais da sua comunidade que não são adequadamente considerados pelo sistema local.
Braga e Braga (2013)	Fator para as organizações atingirem os seus objetivos.
Cajaiba-Santana (2014)	O que está subjacente ao caminho da inovação social não é um problema social a ser resolvido, mas a mudança social que ele traz.
European Commission (2017)	Considera que a Inovação Social como uma combinação de pelo menos três fatores: satisfação coletiva de necessidades humanas insatisfeitas ou insuficientemente supridas, construção de relações sociais mais coesas e, por meio da consciencialização sociopolítica de base, trabalhar no sentido de construir sociedades e comunidades mais democráticas.

Fonte: elaboração própria

Segundo uma análise da literatura existem diferentes fatores que podem contribuir para a inovação social no terceiro setor, concretamente: (1) os fatores ambientais, como a disponibilidade de informações e relações que são estabelecidas com outras organizações (Jaskyte & Lee, 2006; Shier & Handy, 2015); (2) as características organizacionais, como a centralização, a profissionalização, a dimensão organizacional e diferenciação (Damanpour, 1987; Jaskyte & Dressler, 2005); (3) as características individuais, como as atitudes da gerência e a disponibilidade de pessoal qualificado (Jaskyte & Dressler, 2005; Shier & Handy, 2016). No que respeita aos fatores que tendem a condicionar a ação, devido à sua insuficiência, apontam-se os apoios institucionais e fundos dedicados à inovação social (Mulgan, 2006), justificados por um apoio público limitado e filantrópico (Phills, 2009). Neste sentido, McElroy (2002) argumenta que a inovação social deve ser um processo de autogovernança, o qual se deve reger pelas relações humanas, princípios morais e rotinas criativas. Os agentes transportam ideias, concentram as suas energias, mobilizam competências e criam novas complementaridades para enfrentar problemas sociais.

Apesar dos estudos serem relativamente recentes e do percurso da inovação social estar numa fase de expansão, existe neste momento um conjunto de estratégias/medidas inovadoras que, a serem aplicadas nas organizações, podem gerar resultados mais eficientes, eficazes e duradouros. Seguidamente serão apresentadas, de forma sintetizada, algumas estratégias que permitem compreender melhor a abrangência que o presente estudo pretende alcançar: a) os voluntários nas organizações podem ser um excelente contributo para se estabelecer novas redes de relações uma vez que estão envolvidos em diferentes organizações (Einarsson, 2012); b) na fase de difusão dos projetos, as ideias/inovações podem propagar-se através de redes sociais (Nyonator et al., 2005) e os voluntários destas organizações podem ser um bom contributo na mobilização da comunidade (Wit, et al., 2017); c) o envolvimento comunitário de conselhos e líderes executivos pode contribuir para o desenvolvimento de uma orientação para a inovação social (Shier & Handy, 2016); d) a disponibilidade e diversidade de recursos ajuda as organizações a assumir riscos e arcar com os custos de inovações (Anderson et al., 2014); e) envolver os funcionários em todos os níveis do projeto/atuação da organização pode moldar a cultura de uma organização tratando-se de um fator essencial para a criação de inovações sociais (Anderson et al., 2014; Shier & Handy, 2016); f) um clima que apoia a inovação, a iniciativa pessoal e a segurança psicológica pode

melhorar a capacidade de inovação da organização (Anderson et al., 2014); g) dever-se-á pensar em estratégias de autonomia local pois as pessoas ao sentirem-se identificadas com a missão e visão da organização, estão mais propensas a fazerem coisas extras (Van Dyne & Pierce, 2004); h) pensar em estratégias inovadoras de campanhas é um elemento crucial para se espalhar as necessidades não entendidas e encontrar-se novas soluções (Wit et al., 2017).

No contexto Europeu, por iniciativa do Presidente da Comissão Europeia, Dr. Durão Barroso, em 2009, a inovação social assumiu um novo protagonismo. O *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA²) ficou encarregue de organizar um *workshop* com especialistas de diferentes áreas e de produzir um relatório com um diagnóstico fundamentado e um conjunto de recomendações precisas para ultrapassar a crise, apostando em práticas inovadoras, tendo sido publicado, em 2011, o relatório "*Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*" (BEPA Report, 2011).

O atual modelo de organização da sociedade que combina a economia do mercado com o estado social, apesar de ter atingido excelentes resultados de desenvolvimento nos últimos anos, está a alcançar o seu limite, verificando-se crescentes desigualdades económicas, novos fenómenos de exclusão social e graus de incerteza e insatisfação que poderão por em causa o equilíbrio do próprio sistema. Apesar do papel do Estado ter vindo a colmatar determinadas deficiências sociais através das suas políticas, este vê-se cada vez mais limitado devido às restrições de financiamento, envelhecimento populacional e pela complexidade dos problemas sociais que emergem. No sentido de enfrentar estas dificuldades, verificamos a existência de um número alargado de cidadãos e organizações que pretendem colocar em prática os seus conhecimentos e gerar um impacto direto e positivo na vida das pessoas. Segundo os dados de 2016, do GEM, existem 4,7% de Portugueses (entre os 18 e os 64 anos) que estão a lançar iniciativas de missão social ou estão a liderar, ou gerir, iniciativas de missão social com um nível de inovação de 21%.

Legitimando o papel do terceiro setor em Portugal e visando promover um maior envolvimento da sociedade civil, o Governo, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-A/2014, alterada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 74/2016 e pela Resolução de

² O *Bureau of European Policy Advisers* (Gabinete de Consultores de Política Europeia) é atualmente designado por Centro Europeu de Estratégia Política, tratando-se de um departamento da Comissão Europeia responsável por informar e apresentar recomendações políticas junto do Presidente da Comissão Europeia.

Conselho de Ministros nº157/2017, criou a Estrutura de Missão Portugal Inovação Social³, tratando-se de uma medida que pretende estimular o aparecimento de soluções e modelos de intervenção inovadores, adequados a gerar novas respostas para problemas sociais proeminentes na área social e ambiental. Neste sentido, foi criada, em 2015, a iniciativa Portugal Inovação Social, no âmbito do programa Portugal 2020, cujo objetivo centra-se na dinamização da inovação social e desenvolvimento do setor de investimento social, de forma a trazer mais recursos e competências para o financiamento da inovação social. Esta iniciativa vai mobilizar, pelo menos, 150 milhões de euros do Fundo Social Europeu, no âmbito do programa Portugal 2020, destacando-se que cerca de 15 milhões de euros serão utilizados num programa de capacitação para o investimento social que visa reforçar o potencial e a qualidade das iniciativas para que consigam gerar mais impacto e atrair mais financiamento; de destacar que 20 milhões de euros serão destinados a um programa de parcerias para o impacto, que visa cofinanciar investimentos filantrópicos em iniciativas de inovação social que apresentem um plano de desenvolvimento até 3 anos; 20 milhões de euros destinar-se-ão a um programa de títulos de impacto social que visa financiar iniciativas capazes de apresentar resultados concretos e validados em áreas de política pública; e 95 milhões de euros serão investidos num Fundo para a Inovação Social (FIS) que visa financiar o investimento social realizado por intermediários financeiros em iniciativas de impacto social.

Reconhecendo todo o percurso da inovação social, pode afirmar-se que a inovação e o empreendedorismo são fundamentais para dar sentido à incerteza da atualidade e as organizações do terceiro setor são e devem ser encaradas como os motores da mudança social (Wit et al., 2017).

II. Revisão da literatura com recurso à análise bibliométrica

Neste ponto do trabalho apresenta-se a metodologia utilizada para a concretização deste estudo.

³ Presidida por Filipe Almeida, esta estrutura conta com o apoio de uma Comissão de Aconselhamento constituída por representantes das principais entidades do setor público e da economia social.

Seleção dos artigos

Considerando o crescimento do interesse acadêmico sobre inovação social, este estudo procura fornecer uma revisão abrangente dos estudos existentes, através de uma revisão sistemática da literatura. A bibliometria é a análise matemática e estatística da comunicação na forma de documentos, com o objetivo de fornecer um método relativamente robusto e menos subjetivo para analisar os fundamentos de uma disciplina acadêmica (Wallin, 2012). Estudos bibliométricos podem ser usados para analisar, por exemplo, os trabalhos mais citados, as redes de co-citações e, para entender a estrutura intelectual da literatura (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). A análise de co-citações é frequentemente usada para identificar papéis com maior impacto (Zitt & Bassecouard, 1994). De acordo com Smith (1981), dois documentos são considerados co-citados quando ambos são citados noutros documentos.

Neste estudo, utilizamos o *software VOSviewer* (www.vosviewer.com), proposto por Van Eck e Waltman (2011), para a análise de grandes quantidades de texto, tratando-se de um programa completo e que possibilita a criação de mapas bibliométricos que permitem a extração de texto.

A pesquisa baseou-se numa amostra de artigos científicos internacionais e nacionais que fazem parte do Índice de Citações de Ciências Sociais (SSCI), que contém, além das publicações, informações bibliográficas sobre autores, afiliações e citações. A recolha de dados foi realizada através da base de dados indexada à *ISI Web of Science*, de acordo com os seguintes critérios (Tabela 2).

Tabela 2. Configurações da pesquisa

Pesquisa básica	Intervalo de tempo	Bases de dados	Domínio de pesquisa	Tipos de Documentos
Tópico: <i>Social Innovation</i>	De 1970 até 2017	Web of Science™ Core Collection	Ciências Sociais	Artigos

Fonte: elaboração própria

Numa primeira fase, pesquisou-se publicações usando os termos de pesquisa no tópico: "Social Innovation" e encontramos 1188 artigos. De seguida, refinamos os resultados para os seguintes critérios: (a) domínio de pesquisa: ciências sociais e bases de dados: coleção de núcleo de web of science index (resultando em 527 publicações); b) tipos de documentos: artigos (e reduzimos os resultados para 444 artigos), tratando-se da amostra deste estudo. Os trabalhos foram selecionados com base no título, resumo e palavras-chave. As referências identificadas foram selecionadas de acordo com os critérios de inclusão e exclusão (Tabela 3).

Tabela 3. Critérios de inclusão e exclusão

Critério	Razões para a inclusão	Razões para a exclusão
Artigos desde do ano de 1970.		Apesar do primeiro artigo ter sido publicado em 1970, apenas em 2012 começou a intensificar-se o estudo relativo à temática envolvente.
Universalidade (todos os países).	Garantir uma visão intercultural sobre o conceito de inovação social.	
Conferências, editoriais, reuniões, análises clínicas, entre outros.		Concentrar em estudos de alta qualidade, sempre revista por especialistas.
Artigos teóricos e empíricos.	Recolher todos os estudos existentes.	
Ciência Tecnologia, Ciências Humanas.		Concentrar na área de ciências sociais – limitando-se a um domínio de pesquisa.

Fonte: elaboração própria

A pesquisa realizada resultou em 444 artigos científicos com datas de publicação entre janeiro de 1970 (uma vez que foi o primeiro artigo publicado) e dezembro de 2017. A unidade de análise nesta pesquisa centra-se na publicação e nas variáveis que correspondem a autores e respectivas afiliações, revistas, número de citações e referências citadas.

III. Surgimento e evolução do conceito de inovação social

A literatura sobre inovação social é um campo relativamente recente de pesquisa que se impulsionou notavelmente nos últimos oito anos. A pesquisa sobre inovação social floresceu em 1970, com a primeira publicação sobre o tema atribuída ao autor Taylor, com o artigo *Introducing social innovation* no *Journal of Applied Behavioral Science*. O artigo retrata os processos pelos quais um projeto de investigação passou no sentido de introduzir novos conceitos e inovações sociais numa determinada comunidade. Após o estudo, Taylor (1970), considera que existem cinco princípios fundamentais para que uma intervenção de inovação social seja bem-sucedida: (1) o princípio do máximo investimento; (2) o princípio da cooperação, (3) o princípio da responsabilidade igualitária; (4) o princípio da pesquisa como peça criativa e (5) o princípio da liderança. O autor considera ainda que, quanto maior for a abertura dos valores morais da sociedade e participação da equipa, maior será o processo de inovação gerado, podendo causar um impacto na comunidade fora de qualquer proporção ao seu tamanho.

Os dados do Gráfico 1 mostram um aumento na quantidade de artigos publicados sobre inovação social, por ano, com ênfase particular na última década (o que representa cerca de 89,6% do total de publicações). Também é importante mencionar que mais de metade dos artigos (245) foram publicados nos últimos três anos. Desde 2014, o número de publicações tem sido igual ou superior a 40 artigos por ano. Em 2017, verificou-se o maior número de publicações que foi alcançado neste campo de investigação, com 97 artigos publicados. O aumento do número de publicações e interesse de investigação pela área da inovação social deve-se a inúmeros fatores, entre eles, destaca-se o facto do ex-presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, em 2009, ter anunciado o estabelecimento de um escritório de inovação social na Casa Branca e ter estabelecido um fundo generoso para a inovação social no país (Howalt & Schwarz, 2010). Também a Comissão Europeia se pronunciou sobre a pertinência da inovação social: a crise financeira e económica faz com que a criatividade e a inovação, em geral, e a inovação social, em particular, sejam ainda mais importantes para promover o crescimento sustentável, garantir empregos e aumentar a competitividade (Barroso, 2009).

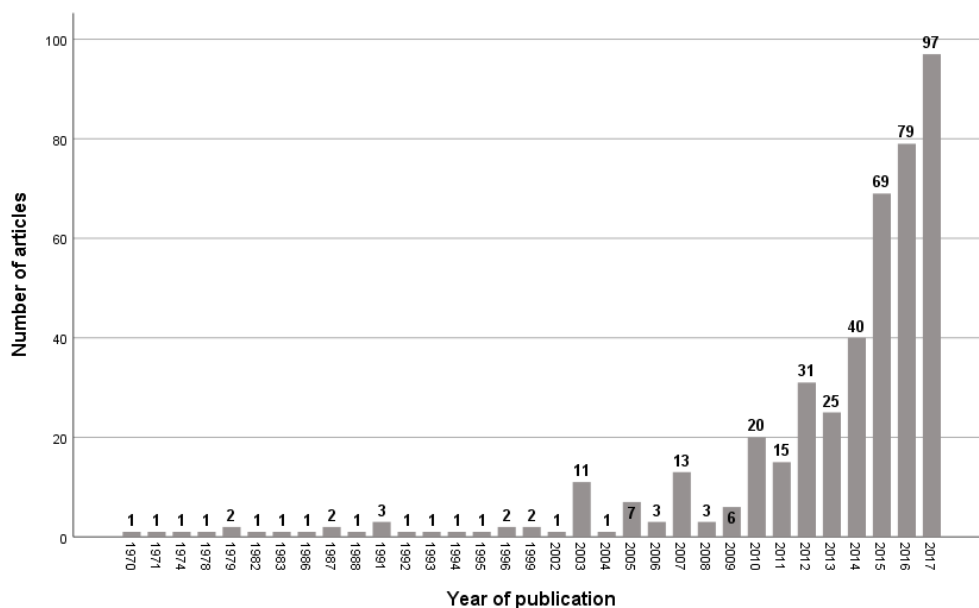


Gráfico 1. Número de artigos por ano de publicação

Os 444 artigos considerados no estudo evidenciam uma taxa média de citação de 12,05%, com um total de 5348 citações, sendo que 108 dos artigos nunca foram citados e 364 artigos foram citados entre 1 vez (54 artigos) e 493 vezes (1 artigo). A Tabela 4 revela o *ranking* dos artigos mais importantes em termos de maior número de citações.

Tabela 4. Artigos mais citados no campo da inovação social

	Autores, ano de publicação	Total de citações
1	(Swyngedouw, E. 2005)	493
2	(Boons, F. & Luedeke-Freund, F., 2013)	243
3	(Dacin, T., Dacin, P. & Tracey, P., 2011)	184
4	(Seyfang, G. & Haxeltine, A., 2012)	181
5	(Moulaert, F.; Martinelli, F., Swyngedouw, E. & Gonzalez, S., 2005)	153
6	(Kanter, R., 1999)	150
7	(Mumford, M., 2002)	117
8	(Gonzalez, S. & Healey, P., 2005)	106
9	(Westley, R., Tjornbo, O., Schultz, L., Olsson, P., Folke, C., Crona, B. & Bodin, O., 2013)	84
10	(Moore, M. & Westley, F., 2011)	79
11	(Maruyama, Y., Nishikido, M. & Lida, T., 2007)	75

	Autores, ano de publicação	Total de citações
12	(Tsemberis, S., Moran, L., Shinn, M., Asmussen, S. & Shern, D., 2003)	75
13	(Scott, G., Lonergan, D. & Mumford, M. 2005)	68
14	(Biggs, R., Westley, R. & Carpenter, S., 2010)	67
15	(Gerometta, J., Hausermann, H. & Longo, G., 2005)	67
16	(Moulaert, F. & Nussbaumer, J., 2005)	66
17	(Neumeier, S., 2012)	57
18	(Cajaiba-Santana, G., 2014)	56
19	(Young, H., 2011)	56
20	(Craig, W. & Pepler, D., 2007)	56
25	(Menzel, H., Aaltio, I & Ulijn, J., 2007)	51
26	(Novy, A. & Leubolt, B., 2005)	51
27	(Seyfang, G. & Longhurst, N., 2013)	49
28	(Hunter, S., Bedell-Avers, K., Hunsicker, C., Mumford, M. & Ligon, G., 2008)	47
29	(Marcy, R. & Mumford, M., 2007)	43
30	(Morokvasic, M., 2004)	43
31	(Mont, O., Neuvonen, A. & Lahteenoja, S., 2014)	42
32	(Selsky, J. & Parker, B., 2010)	42
33	(Linton, J., 2009)	40
34	(Moore, M., Tjornbo, O., Enfors, E., Knapp, C., Hodbod, J., Baggio, J., Norstrom, A., Olsson, P. & Biggs, D., 2014)	39
35	(Dawson, P. & Daniel, L., 2010)	35
36	(Feola, G. & Nunes, R., 2014)	33
37	(Mumford, M. & Moertl, P., 2003)	32
38	(Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. & James, P., 2015)	31
39	(Byrne, C., Shipman, A. & Mumford, M., 2010)	31

Fonte: elaboração própria

Os oito principais estudos com o maior número de citações (mais de 106 citações) são os seguintes:

- 1 Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 111-130 (493 Citações).

- 2 Boons, F. e Luedeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 45, pp. 9-19 (243 Citações).
- 3 Dacin, T., Dacin, P. e Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, Vol. 22, Issue 5, pp. 1203-1213 (184 Citações).
- 4 Seyfang, G. e Haxeltine, A. (2012). Growing grassroots innovations: exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions. *Environment and Planning C-Government and Policy*, Vol. 30, Issue 3, pp. 381-400. (181 Citações).
- 5 Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. e Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*. Vol. 42. Issue 11: 1969-1990. (153 Citações).
- 6 Kanter, R., (1999). From spare change to real change - The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 3, pp. 122-132. (150 Citações).
- 7 Mumford, M. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, Vol. 14, Issue 2, pp. 253-266. (117 Citações).
- 8 Gonzalez, S. e Healey, P. (2005). A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 2055-2069. (106 Citações).

O artigo mais citado, *Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state* (Swyngedouw, 2005) fornece uma visão geral sobre a forma como a governação política interfere nos processos de inovação social. Ao longo do artigo, o autor, Swyngedouw (2005), considera que as atuais formas inovadoras de governação além Estado têm permitido fomentar processos de desenvolvimento inclusivos. Esta governação, além do Estado, refere-se ao surgimento de atores que passam a assumir um papel na política através da criação, administração e implementação de ações que eram exclusivamente fornecidas ou organizadas pelo Estado. Estas novas formas de governação são vistas como fortalecedoras da democracia e mais eficazes (Swyngedouw, 2005). São igualmente promissoras em termos de prestação de serviços coletivos aprimorados pois permite gerar ideias que podem desencadear uma maior abertura, inclusão e fortalecimento dos grupos sociais até então excluídos ou marginalizados. Estas novas formas de governação socialmente inovadoras são

ativamente encorajadas e apoiadas por agências que procuram uma ação neoliberal e são cada vez mais predominantes na elaboração de regras, estabelecimento de regras e implementação de regras ao nível local. O artigo descreve os contornos da governação além Estado, explora as novas formas de governação correlacionando o papel do Estado e da sociedade civil e revela a forma como as instituições capacitam os novos atores sociais.

Redes de evolução e co-citações

A amostra inicial de 444 artigos científicos foi reduzida para artigos com pelo menos 20 citações, resultando numa amostra reduzida de 16 artigos, citados 19.294 vezes. Com base nesses artigos, realizou-se uma análise de co-citações para construir a respetiva rede e o tamanho da amostra foi reduzido para 16 artigos (Figura 2) agrupados em três clusters (Tabela 5), que suporta as principais dimensões relacionadas com inovação social, a saber: cluster 1 conceito de inovação social e impacto da governação, o cluster 2 identifica artigos relacionados com o papel da inovação social para o desenvolvimento local e o cluster 3 identifica um conjunto de propostas metodológicas e concetuais para futuras investigações no campo da inovação social.

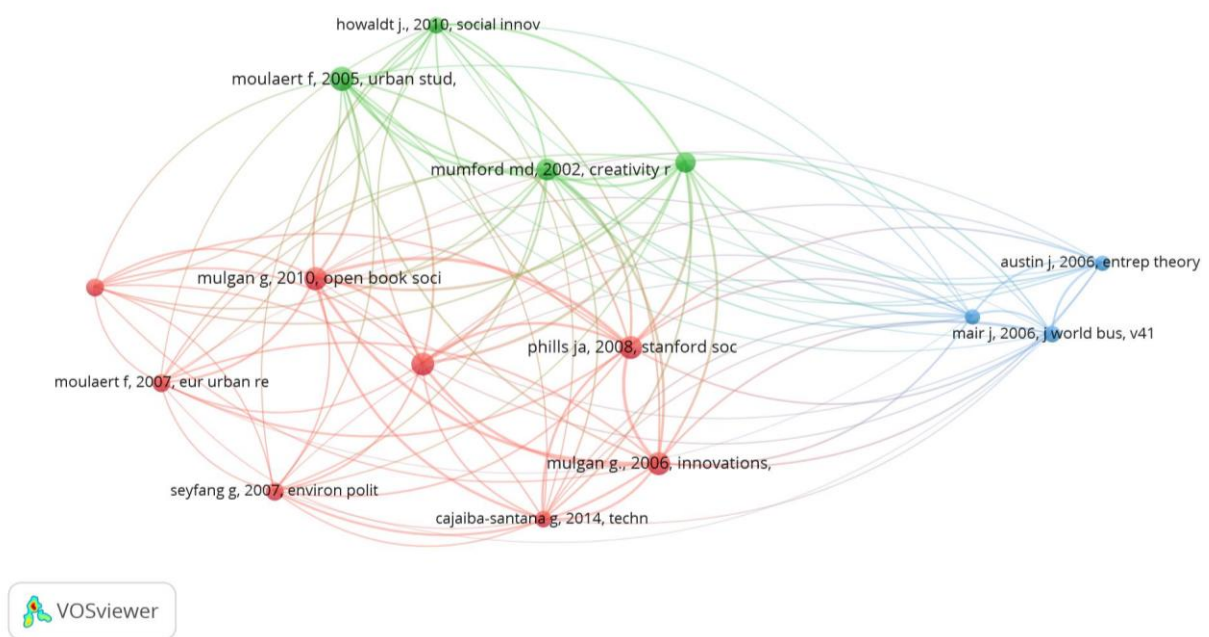


Figura 2. Rede de co-citações

Tabela 5. Clusters resultantes da análise de co-citação realizada nos dezasseis artigos mais co-citados

Cluster 1: Conceito de inovação social e impacto da governação	
Artigo	Cajaiba-Santana (2014)
Objetivo do estudo	Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework
Objetivo do estudo	Contribuir para a discussão conceptual e estudo da inovação social. Analisar a evolução das alternativas teóricas e conceituais, a fim de compreender o processo de inovação social.
Principais conclusões do estudo	<p>A inovação social é uma nova prática social criada a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas para objetivos, visando a mudança social através da reconfiguração de como as metas sociais são alcançadas. Neste sentido, a inovação social é construída socialmente, à medida que os indivíduos se envolvem coletivamente nas ações com uma determinada intenção e refletem o resultado das mesmas.</p> <p>No processo de inovação é importante compreender como é que os sistemas sociais influenciam o comportamento e podem afetar os sistemas sociais no momento em que se tenta entender as dificuldades de promover a mudança social por parte dos governos, do mercado e das iniciativas privadas. O autor considera ainda fundamental a existência de estruturas capazes de promover a inovação social, capacitando o agente a agir e a pensar reflexivamente no desenvolvimento e implementação de novas ideias para promover a mudança social. Considera ainda que os agentes devem desenvolver mentalidades que visem desenvolver a criatividade, a "bricolage" e a colaboração como uma questão de mobilizar recursos e outros agentes.</p>
Artigo	Moulaert, F. et al. (2007)
Objetivo do estudo	The end of social innovation in urban development strategies? The case of antwerp and the neighbourhood development association 'Bom'
Objetivo do estudo	O artigo pretende analisar os acontecimentos sociopolíticos e socioeconómicos que ocorreram entre o período de 1990 e 2005 na Antuérpia (Bélgica) ao nível da habitação social da localidade com o propósito de combater a exclusão social em vários bairros da cidade.
Principais conclusões do estudo	O estudo centra-se na história da associação de desenvolvimento de vizinhança designada por BOM que foi considerada uma importante ação inovadora, mas que acabou por fechar em 2005 por já não se enquadrar no conceito de política urbana da época.

	<p>O regime político de Antuérpia (Bélgica) em termos de habitação social passou de um período de política tradicional de construção de moradias sociais para uma política de desenvolvimento urbano socialmente inovadora baseada nos bairros, seguindo-se uma política urbana dirigida pelo mercado imobiliário e orientada para o mercado.</p>
Artigo	<p>Moulaert, F. et al. (2014)</p> <p>Cities, neighbourhoods and multiscalar governance in urban Europe</p>
Objetivo do estudo	<p>Projeto de investigação sobre inovação social e governação das comunidades locais cujo objetivo é analisar como é que as iniciativas locais socialmente inovadoras (principalmente os bairros) interagem e se relacionam com os regimes sociopolíticos urbanos em que surgiram e qual terá sido o impacto destas iniciativas para o desenvolvimento dos bairros.</p>
Principais conclusões do estudo	<p>Os autores consideram que a governação deve contribuir para a transformação de relações sociais e estruturas de poder, tanto no seio da comunidade como entre grupos locais e atores externos, com o propósito de transformar estilos de governação em práticas sociais mais inclusivas e democráticas e assim criar sistemas de participação política multidimensional. O desenvolvimento de estratégias e processos de inovação social que favoreçam a troca e a iniciativa política certamente vão permitir uma melhoria ao nível do fortalecimento das experiências e do impacto urbano e social.</p> <p>O estudo demonstra que tanto a política urbana como o apoio financeiro da mais alta escala (União Europeia, nacional, regional, etc.) têm frequentemente um efeito de alavanca na produção e manutenção de dinâmicas socialmente inovadoras para o desenvolvimento urbano. Mas essa análise também demonstra que as ações inovadoras da comunidade local são frequentemente perdidas numa política "de cima para baixo", verificando-se oscilações dos regimes urbanos, e práticas burocráticas rígidas e com falta de conexões entre atores e instituições de outras escalas espaciais. Para permitir que as iniciativas inovadoras se convertam em algo efetivo numa perspetiva social, requer-se sensibilidade face às propostas locais e à sociedade civil. É ainda importante compreender as alianças e os acordos entre Estado e o mercado em que se está a operar.</p> <p>Na esfera política, o Estado pode desempenhar um papel ativo nas seguintes áreas: fomentar contratos coletivos entre organizações da sociedade civil e marcos da política pública local, nacional e da União Europeia; concentrar os esforços em iniciativas socialmente ativas e procurar apoios para as mesmas; estabelecer redes de iniciativas de inovação social cruzadas e interlocais, através do território europeu; e criar pontos de acesso direto nas agências nacionais e europeias para as iniciativas da sociedade civil.</p>

Artigo	Mulgan (2010)
	Measuring Social Value
Objetivo do estudo	Tendo em conta a experiência do autor como diretor de política e estratégia do primeiro-ministro do Reino Unido, Tony Blair; como diretor da <i>Young Foundation</i> (organização responsável pela criação de dezenas de empreendimentos); e como conselheiro de muitos outros governos, ao longo do artigo podemos compreender como é que os indicadores de valor social se podem tornar mais viáveis e úteis.
Principais conclusões do estudo	<p>Atualmente verifica-se a existência de um número alargado de pessoas que tentam medir o valor social gerado pelas organizações não governamentais, empresas sociais, empreendedorismos sociais ou programas sociais.</p> <p>Segundo o autor, o valor emerge da interação entre a oferta e a procura, refletindo o que as pessoas ou organizações, estão predispostas a pagar. Além disso, os indicadores atuais de valor social implicam exclusivamente a prestação de contas às partes interessadas, gerir operações internas e avaliar o impacto social, o que reduz a amplitude do valor gerado.</p> <p>Encontrar indicadores para medir o valor social é uma tarefa difícil uma vez que se verifica a falta de leis e regulamentação persistente e rápida no campo social; existe uma subjetividade de opiniões sobre o resultado desejado; a ética, a moral e as prioridades das pessoas variam e o tempo de durabilidade do valor social gerado é imprevisível. Porém, o autor considera que através de um conjunto de dez indicadores, é possível medir o valor social gerado, sendo estes: análise de custo-benefício/ análise de custo-eficácia; preferências declaradas; preferências reveladas; avaliação de impacto social / retorno social da avaliação de investimento; avaliação de valor público; avaliação de valor agregado; anos de vida de qualidade / avaliação dos anos de vida ajustados por incapacidade; avaliação de satisfação; medidas contáveis do governo e, outras avaliações específicas do setor.</p>
Artigo	Mulgan (2006)
	The Process of Social Innovation
Objetivo do estudo	A grande onda de industrialização e urbanização no século XIX permitiu o aumento de empreendimento social e inovação: autoajuda mútua, microcrédito, construção de sociedades, cooperativas, sindicatos, clubes de leitura e líderes empresariais filantrópicos. Desta forma, o artigo pretende fornecer uma síntese sobre os processos de inovação social, descrevendo a teoria de investigação para entender como acelerar a inovação social e como melhorar as hipóteses de sucesso para o surgimento de novas ideias.

	<p>O artigo inicia com a identificação de setores que enfrentam um déficit de inovação, em concreto: populações envelhecidas (que precisam de novas formas de organizar pensões, cuidados, moradia, desenho urbano, mobilidade e novos métodos de combater o isolamento); crescente diversidade de países e cidades (que exige formas inovadoras de organizar a escolarização, o treino de idiomas e habitações); crescente incidência de doenças crônicas (sendo necessário encontrar soluções de organização social como de provisão médica); problemas comportamentais (como por exemplo, obesidade, alcoolismo, consumo de substâncias psicotrópicas e dependência de jogos); transições complicadas para a vida ativa (como a integração dos jovens no mercado de trabalho, gestão de carreiras e estilos de vida mais estáveis); crime e castigo (em alguns países verifica-se uma tendência de reincidência de crimes por parte dos ex-presidiários após terem saído dos estabelecimentos prisionais); descompasso entre o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e a estagnação da felicidade (constata-se um declínio do bem-estar); mudanças climáticas (surge a necessidade de reorganizar as cidades, os sistemas de transporte, as habitações e as empresas para reduzir drasticamente as emissões de carbono e adaptarmos às mudanças climáticas que já podem ser irreversíveis).</p>
<p>Principais conclusões do estudo</p>	<p>Segundo o autor, as grandes ideias de inovação surgem porque existe um grupo de pessoas motivadas, proativas e persuasivas que teimam em provocar mudanças assumindo os riscos que daí possam advir. Desta forma, o ponto de partida para a inovação é a consciência das necessidades existentes que não estão a ser atendidas, associada a uma ideia de como se pode responder a determinada necessidade. Neste campo, as motivações pessoais desempenham um papel fundamental uma vez que as pessoas podem querer resolver os seus próprios problemas ou podem ser motivadas pelo sofrimento dos que lhes são mais próximos para encontrarem soluções criativas de resolução de determinadas necessidades. Outro aspeto fundamental no processo de inovação é testar na prática a ideia. É através do contacto com a realidade que as ideias evoluem e melhoram. Quando a ideia é comprovada na prática então pode ser cultivada, replicada, adaptada ou transposta. Neste caminho, muitas vezes, as ideias inovadoras precisam de encontrar suportes para persuadir potenciais patrocinadores, incluindo avaliações de investimento, avaliações de impacto e dispositivos mais recentes para avaliar o sucesso, como o retorno social do investimento ou valor combinado. Nesta fase, a comunicação com todas as partes interessadas é essencial.</p> <p>A aprendizagem e a adaptação também transformam ideias. Numa fase inicial as ideias começam como possibilidades que são apenas compreendidas pelos seus inventores. Mas conforme a ideia vai evoluindo e se vai implementando, permite-nos consolidar conhecimentos e alargar a amplitude da ideia, encontrando novas combinações e novos campos de ação.</p>

	<p>No domínio da investigação, o autor considera fundamental a pesquisa sobre as implicações dos governos no financiamento de iniciativas inovadoras. Neste aspeto será crucial que o financiamento seja mais deliberado nos resultados do que os produtos. Igualmente importante será a aposta em fundos para criar ideias, espaços que incentivem à experimentação e incubadoras que se concentrem na criação de novas técnicas de ação.</p>
Artigo	<p>Mulgan (2007)</p> <p>Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated</p>
Objetivo do estudo	<p>O artigo apresenta de forma generalizada os resultados da inovação social. Inicia com a contextualização e evolução do conceito, clarifica o perfil dos indivíduos responsáveis pelos processos de mudança, apresenta um conjunto de soluções que podem contribuir para o avanço da inovação e identifica as principais fontes de financiamento da inovação.</p>
Principais conclusões do estudo	<p>A inovação social surge de novas ideias que assumem o objetivo de responderem às necessidades que ainda procuram respostas. O autor considera que o processo de inovação social terá de passar por três fases, primeiro é ridicularizada, depois violentamente combatida e termina como algo que é aceite e autoevidente.</p> <p>A inovação social progride através da criação de ideias e da experiência que se vai obtendo com a prática, sendo os seus beneficiários os que desempenham um papel fundamental e decisivo na inovação. No processo de inovação, as aprendizagens que vão sendo adquiridas devem ser partilhadas e rentabilizadas em futuros projetos. Igualmente importante será reconhecer as experiências bem-sucedidas das pequenas e grandes organizações de forma a aumentar e capacitar a inovação.</p> <p>A inovação social não é exclusiva do setor sem fins lucrativos. Pode ser impulsionada pela política e pelo governo, pelo mercado, pelos movimentos, pela educação, bem como por empresas sociais.</p> <p>Atualmente, a inovação social parece desempenhar um papel decisivo no progresso social. Contribui para o desenvolvimento económico e para a evolução de diversas áreas, como na saúde, educação, novas tecnologias e no negócio.</p> <p>Comparativamente com a inovação empresarial, pouco se sabe de inovação social. Verifica-se um défice de análise de dados do impacto gerado e poucos sinais de interesse pelo investimento científico na área.</p> <p>O autor identifica um conjunto de medidas que podem contribuir para a afirmação e evolução da inovação social, passando-se a identificar: líderes motivados; financiamento focado na</p>

	<p>inovação (incluindo investimento público e filantrópico) voltado para área de maior necessidade e potencial; mercados mais receptivos para soluções sociais; incubadoras de aceleração de inovação; metodologias para formar parcerias entre governos locais e nacionais; mecanismos para capacitar os beneficiários a impulsionar a inovação; surgimento de instituições para ajudar a preparar mais mudanças sistemáticas; novas abordagens de inovação para os países, cidades e regiões. Outro aspeto que pode contribuir para o crescimento da inovação social são as fontes de financiamento. Relativamente a este aspeto, o autor identifica as principais fontes de investimento social: investidores especializados em fornecer capital a comunidades geográficas servindo como pontes de empreendimentos comunitários; prestadores de serviços especializados; instituições bancárias especializadas; fundos de capital de risco; agências de investimento do governo; filantropos individuais; criação de fundações (através de investimentos relacionados com a missão).</p>
Artigo	<p>Phills, J. et al. (2008)</p> <p>Rediscovering Social Innovation</p>
Objetivo do estudo	<p>O artigo apresenta a evolução e a pertinência do conceito de inovação social uma vez que os autores o consideram mais útil do que termos como empresa social e empreendedorismo social. Pode-se ainda analisar como a circulação livre de ideias, valores, funções, relações e dinheiro em todos os setores está a contribuir para o surgimento da inovação social contemporânea assim como, compreender como se pode continuar o desmantelamento das barreiras entre os setores (empresariais, governamentais e organizacionais) como estratégia de desencadear soluções novas e duradouras para os problemas sociais emergentes nos tempos modernos.</p>
Principais conclusões do estudo	<p>Ao contrário dos termos empreendedorismo social e empresa social, a inovação social transcende setores, níveis de análise e métodos para descobrir os processos (as estratégias, táticas e teorias da mudança) que produzem impacto duradouro. Uma inovação deve cumprir dois critérios deve ser uma novidade, embora não tenha de ser original, deve ser nova para os utilizadores, contextos ou aplicações; e deve contribuir para uma melhoria, ser mais eficaz ou mais eficiente do que as alternativas existentes (sustentável ou mais justa). Muitas inovações criam benefícios para a sociedade, principalmente através do aumento do emprego, da produtividade e do crescimento económico. Algumas até geram valor social acima e além do impacto económico. De acordo com os autores, uma inovação é verdadeiramente social se o equilíbrio for voltado para o valor social em vez de valor privado. É quando os mercados falham que a inovação social se torna importante como uma forma de atender necessidades, que de outra forma não seriam atendidas, e para criar valor que de outra forma não seria criado.</p>

	<p>Os autores apresentam como proposta de definição de inovação social: uma solução inovadora para um problema social que se revela mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes, e para o qual o valor criado se acumula principalmente para a sociedade como um todo, em vez de indivíduos particulares. Uma inovação social pode ser um produto, processo de produção ou tecnologia (muito parecido com a inovação em geral), mas também pode ser um princípio, uma ideia, uma legislação, um movimento social, uma intervenção ou alguma combinação destes (Phills et al., 2008).</p> <p>A crise económica, a pressão sobre o setor privado para avaliar o impacto social das suas ações, a origem do termo responsabilidade corporativa, o aumento dos serviços sem fins lucrativos, a diminuição do fornecimento de financiamento público para as organizações sem fins-lucrativos são alguns exemplos que levaram ao surgimento de grandes movimentos sociais.</p> <p>Quando as organizações sem fins lucrativos, empresas e governos estavam relativamente isoladas, as suas ideias também permaneciam fechadas. Atualmente os líderes não-governamentais e governamentais procuram empresas para aprender sobre gestão, empreendedorismo, medição de desempenho e surgimento de receita e com isso, permitiram o surgimento de inovações sociais. Outro fator que tem contribuído para o surgimento e incremento de inovações sociais é a mudança de papéis e relações entre as empresas, os governos e as organizações sem fins lucrativos.</p> <p>Muitas inovações sociais envolvem a criação de novos modelos de negócios que possam atender às necessidades das populações com carências de forma mais eficiente, eficaz e, se não lucrativa, pelo menos de forma sustentável. Através de estruturas de baixo custo e canais de distribuição mais eficientes as inovações sociais conseguem mobilizar apoio financeiro público ou filantrópico. Por sua vez, as pessoas que criam mudanças sociais, assim como aquelas que as financiam e apoiam, devem estimular a troca de ideias e valores, a mudança de papéis e o relacionamento e combinação de recursos públicos, filantrópicos e privados.</p>
--	---



Artigo	<p>Seyfang, G. & Smith, A. (2007)</p> <p>Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda</p>
---------------	---

Objetivo do estudo	<p>O artigo apresenta uma abordagem teórica de análise da ação comunitária para a sustentabilidade, relacionando estudos anteriores que estabeleçam uma relação isolada entre “modernização ecológica e inovação tecnológica” e entre “ação comunitária e economia social”. O estudo surge no sentido de compreender o potencial inovador das iniciativas que visam valorizar a mudança social. Desta forma, os autores consideram que ao compreenderem as</p>
---------------------------	--

	<p>comunidades como nichos inovadores, poderemos obter uma melhor compreensão do potencial e das necessidades das iniciativas que apresentem soluções que respondam à situação local, aos interesses e valores das comunidades envolvidas, bem como, debater sobre os desafios que podem enfrentar e as suas possíveis soluções.</p>
<p>Principais conclusões do estudo</p>	<p>Segundo os autores a inovação tecnológica e a ação comunitária são dois fatores importantes para o desenvolvimento sustentável que, por sua vez, pode estar centrado no desenvolvimento social e ambiental.</p> <p>A inovação é um processo experimental e como tal, deve existir uma abertura para o fracasso/risco. As restrições de financiamento inibem a experimentação e punem o fracasso pela retirada de recursos. O desafio é desenvolver mecanismos de apoio que permitam que as iniciativas de base revisem e continuem à luz de dificuldades anteriores e difundam as lições aprendidas. Embora o financiamento contínuo do fracasso possa ser difícil de justificar, não será razoável cortar o financiamento de iniciativas dispostas a adaptar atividades, superar problemas e com vontade de continuarem a experimentar. De salientar, ainda, que os programas de financiamento muitas vezes são de curto prazo, frequentemente vinculados a metas restritivas, burocracia e requisitos, deixando pouco espaço para o desenvolvimento central. Além disso, as estruturas de financiamento são muitas vezes impostas pelos financiadores, em vez de responder ao desenvolvimento dos beneficiários.</p> <p>Podemos assim concluir que as inovações de base (centradas no seio da comunidade) são afetadas por diferentes interesses e compromissos dos agentes envolvidos. Além disso, através do envolvimento do nicho e da aprendizagem social gerada, as posições e os compromissos de alguns agentes podem alterar. É neste sentido que a política e a investigação em inovação deve fomentar relacionamentos mutuamente benéficos com os ativistas da comunidade. Deve-se pensar na melhor forma de recompensar e encorajar comportamentos inovadores. Precisamos de investigações e políticas que contribuam para a criação de diversas inovações de base e originem uma variedade de práticas sustentáveis (Seyfang & Smith, 2007).</p> <p>O artigo finaliza com a apresentação de hipóteses para futuros estudos: Como criar e capitalizar a diversidade de base e preencher os principais sistemas de produção e consumo com ideias e práticas de sustentabilidade transformadora? (<i>ibidem</i>).</p>
<p>Cluster 2: Papel da inovação social para o desenvolvimento local</p>	
<p>Artigo</p>	<p>Howalt & Schwarz (2010)</p>

	Social innovation: concepts, research fields and international trends
Objetivo do estudo	<p>O artigo apresenta uma análise da situação atual e das perspectivas da pesquisa socio-científica que contribuiram para o desenvolvimento e disseminação da compreensão da inovação social.</p> <p>O estudo apresenta ainda algumas linhas orientadoras para a pesquisa em inovação social e explora possíveis contributos entre a inovação social e a tecnológica.</p>
Principais conclusões do estudo	<p>Ao longo do artigo os autores refletem sobre a importância que a investigação na área da inovação social assume de forma a potenciar o desenvolvimento de novos mecanismos de capacitação da sociedade. Os autores alertam para a importância de se estabelecer redes de comunicação e partilha entre setores governamentais, políticos, empresariais e da sociedade civil como estratégia de rentabilizar conhecimentos e práticas em prol de uma inovação social capaz de dar resposta às realidades distintas que assistimos na era da globalização. A pesquisa internacional pode também funcionar como motor de inovação nacional e a título de exemplo, é apresentado o programa "<i>Working – Learning – Developing Skills – Potential for Innovation in a Modern Working Environment</i>" desenvolvido pelo governo alemão que apostou na alta tecnologia como estratégia de inovação.</p> <p>Ao analisarmos projetos com um grande nível de liderança, permite-nos descobrir tendências centrais para o desenvolvimento, preservação e expansão das capacidades inovadoras. Porém, será igualmente importante analisar-se questões sociais como a importância do emprego como um impulsionador crucial da inovação, assim como, a aposta na área da educação.</p> <p>Segundo os autores, a inovação social é uma nova configuração de práticas sociais de certas áreas de ação ou contextos sociais, solicitadas por determinados atores, de forma internacional e direcionada, com o objetivo de satisfazer ou responder de melhor forma às necessidades e problemas tendo por base as práticas estabelecidas.</p>
Artigo	<p>(Moulaert et al. (2005)</p> <p>Towards alternative model(s) of local innovation</p>
Objetivo do estudo	O artigo apresenta um estudo de caso de iniciativas integrados no SINGOCOM, um projeto financiado pelo Programa Quadro 5 da Comissão Europeia que visa o desenvolvimento de iniciativas de gestão socioeconómica de habitações sociais e criação de redes de vizinhança.
Principais conclusões do estudo	A SINGOCOM foi um projeto responsável pela dinamização de iniciativas inovadoras de desenvolvimento comunitário em diferentes cidades europeias. A título de exemplo, em Berlim, o <i>Quartiers Agentur Marzahn NordWest</i> , uma organização mediadora local ou "ação integrada de vizinhança", coordenou e potenciou a participação de moradores (alemães da União

Soviética) e associações em projetos de vizinhança; em Nápoles, um grupo de voluntários com raízes no catolicismo estabeleceu uma rede social informal para ajudar as pessoas na área carente de Quartieri Spagnoli. Com o tempo, a rede adquiriu capacidade institucional e tornou-se gestora de fundos de diferentes níveis governamentais, como a UE ou o concelho municipal de Nápoles; em Sunderland, no nordeste da Inglaterra, uma cooperativa de trabalhadores e uma associação de habitação uniram-se no início dos anos 80 para compartilhar as suas habilidades e ajudar algumas cooperativas na área económica, atualmente empregam mais de 400 trabalhadores; em Antuérpia, nasceu o projeto BOM devido à degradação económica, sociocultural e física dos bairros mais desfavorecidos da cidade, no sentido de promover o conceito de regeneração económica baseada na comunidade e desenvolvimento de áreas integradas, reunindo os recursos para melhorar as condições de vida das pessoas mais carentes, para reintegrá-los na economia por meio de treinamento personalizado e aconselhamento individual e para reforçar a base económica do distrito. O BOM interligou parceiros privados e públicos de uma variedade de esferas da sociedade, organizadas em diferentes níveis espaciais (local, regional, nacional, UE).

O estudo apresenta como resultados o facto das iniciativas mais populares, espontâneas e criativas serem as mais inovadoras. Indica ainda que os movimentos mais radicais podem, em geral, ter uma vida mais longa, um impacto espacial mais amplo ou benefícios sociais maiores, mas em contraste com os movimentos mais populares ou até mesmo utópicos, estão mais propensos à burocratização e à perda original do princípio de inovação social.

As estratégias de desenvolvimento de bairros devem procurar a satisfação de necessidades fracassadas, por meio da inovação nas relações de governação na vizinhança e nas comunidades mais amplas. Essas relações de governação incluem a interação e a incorporação ao sistema político-administrativo dos estados democráticos dos países aos quais as comunidades pertencem. Portanto, a inovação nas relações de governação também significa inovação na democracia representativa e governação das instituições do Estado.

Uma das observações mais notáveis na pesquisa do SINGOCOM é que a inovação social é quase sempre uma reação contra a exclusão social e só em casos excepcionais é que se revela como uma melhoria de uma situação de inclusão ou harmonia entre os grupos sociais.

Segundo os autores do estudo existem dois fatores que podem condicionar as iniciativas de inovação social. Um dos fatores é a questão da gestão temporal entre o sistema político, a economia social e os movimentos da sociedade civil, que pode perturbar a reprodução de iniciativas socialmente inovadoras. Outro fator são as restrições ao desenvolvimento no que se refere aos recursos humanos, organizacionais e financeiros para iniciativas socialmente inovadoras.

Artigo	(Moulaert & Nussbaumer (2005) The social region - Beyond the territorial dynamics of the learning economy
Objetivo do estudo	O objetivo do artigo é lançar um debate sobre um significado mais amplo do termo "inovação" e a sua importância para o desenvolvimento local e regional através da análise e reflexão de modelos de inovação territorial.
Principais conclusões do estudo	<p>Os modelos de inovação social refletem uma certa visão do desenvolvimento económico (inovação e vontade de aprender, melhorar o desempenho económico do mercado de uma região ou localidade) o que contribuirá para a concretização de outros objetivos de desenvolvimento. O principal critério para decidir sobre os investimentos dos novos mercados de inovação territorial é a rentabilidade e a comercialização dos produtos que serão produzidos graças a esses investimentos.</p> <p>A capacidade de uma localidade desenvolver novas atividades depende da sua história socioeconómica e sociopolítica. Um fator que irá contribuir para a lógica do mercado de concorrência e avanço da inovação social será o capital humano que servirá para governar, coordenar, cooperar, criar e melhorar a coesão social (capital institucional) das comunidades locais e regionais. É neste sentido que o investimento em capital humano, não só deverá ser objeto de um indivíduo, mas de uma estratégia coletiva e pública. Na lógica da comunidade como intermediária do desenvolvimento territorial, os seus agentes e as suas organizações estão envolvidas. Complementando, a eficiência das iniciativas locais para o desenvolvimento comunitário também depende da capacidade dos agentes se juntarem além do próprio local fornecendo maior suporte de <i>know-how</i>.</p> <p>Será igualmente importante valorizar-se o capital ecológico traduzindo-se num fator de riqueza coletiva que favorecerá a saúde individual e coletiva e um ambiente favorável à interação social criativa. A organização do processo de inovação deverá potenciar novas visões e abordagens estratégicas de inovação, redes e políticas. Outro aspeto a ter em consideração nos novos modelos de inovação territorial é a cultura. Num processo de inovação, as diferentes etnias e culturas devem desenvolver uma linguagem comum e um sistema de comunicação, procurando-se um novo equilíbrio entre as lógicas da sua existência. A integração cultural só é possível se o fundamentalismo da lógica de mercado for limitado a outros pontos de vista do desenvolvimento económico, centrando-se fundamentalmente em responder às necessidades dos vários grupos culturais.</p> <p>O ambiente institucional no qual uma rede comunitária se desenvolve, deverá ser democrático e agir como um catalisador na cooperação e interação com outras redes, disponibilizando-se agentes de coordenação responsáveis pelas ações entre as redes. Deverão ser incluídos agentes</p>

	<p>individuais, coletivos e públicos, representando diversas lógicas de capital (negócios, ecológico, institucional e humano) em representação dessas redes.</p> <p>As aprendizagens antecedentes e os resultados de uma intervenção numa determinada comunidade revelam-se numa categoria fundamental a ter em consideração. Torna-se ainda imprescindível apostar no processo de aprendizagem e formação dos agentes para a renovação de conhecimentos e estímulo da capacidade criativa e organizativa.</p> <p>A inovação local só pode funcionar se um sistema de segurança social nacional for mantido e alargado. Portanto, implica que existam garantias políticas sociais fornecidas pelo Estado.</p> <p>Apesar do envolvimento dos agentes comunitários num setor colaborativo e profissional contribuir em grande escala para o desenvolvimento da inovação social, torna-se imprescindível o envolvimento dos agentes públicos/estado. Caso contrário, poderão ocorrer situações em que vários tomadores de decisão se bloqueiam uns aos outros ou paralisam as ações, corroendo a credibilidade do Estado e dos agentes públicos, continuando a nutrir apelos a favor da privatização. Mas as relações de poder não ficam apenas na área política. Atualmente, os agentes mais poderosos pertencem ao mundo dos negócios. O capital financeiro, as grandes empresas, entre outros, são muitas vezes os adversários mais fortes da inovação social local, bloqueando estratégias sociais de inovação através da recusa em participar, evidenciando controle ideológico e técnico da comunidade de negócios no debate económico público e orçamento de desenvolvimento e anunciando conflitos de interesses entre o setor empresarial e político. Porém, ainda existem casos que o universo dos negócios age de forma positiva através da “responsabilidade social”, mas isto estará sempre dependente da força dos movimentos de mudança social.</p>
--	---

Artigo	Mumford (2002) Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin
Objetivo do estudo	O artigo apresenta os resultados de um estudo de caso com base no registo fornecido por Benjamin Franklin, realizado por estudantes de criatividade que analisaram a inovação na área das artes, ciência e engenharia.
Principais conclusões do estudo	Benjamin Franklin (1706-1790) foi um escritor, jornalista, filósofo, político e cientista norte-americano. Assinou três documentos principais na criação dos Estados Unidos: a “Declaração da Independência”, o “Tratado de Paz” e a “Constituição”. Fundou a Universidade da Pensilvânia na Filadélfia e como cientista, investigou e interpretou o fenómeno elétrico da carga positiva e negativa, estudo que levou mais tarde à invenção do para-raios (sistemas de proteção contra descargas atmosféricas).

	Com a realização do estudo, verificou-se que Benjamin Franklin identificou problemas, tendo por base as necessidades do dia-a-dia, analisou-os com preciosismo e encontrou estratégias de baixo custo apropriadas. As implicações destas estratégias e as suas formas de ação servem de estudo para a inovação nas organizações na contemporaneidade.
Artigo	Pol & Ville (2009) Social innovation: Buzz word or enduring term?
Objetivo do estudo	O artigo pretende apresentar uma definição de inovação social, evidenciando a sua amplitude e importância. Ao longo do artigo, os autores distinguem inovação social da inovação nos negócios e identificam um conjunto de inovações sociais que carecem de apoios governamentais.
Principais conclusões do estudo	<p>A inovação social centra-se em contribuir para a melhoria do bem-estar dos indivíduos e da comunidade através do emprego, consumo ou participação e pela sua própria expressividade, fornecendo soluções para problemas individuais e comunitários. A par destes contributos, também as inovações empresariais tendem a ter efeitos benéficos, não apenas para os inovadores, mas também para a comunidade como um todo.</p> <p>Uma inovação social desejável é aquela que melhora a macro-qualidade da vida e aumenta a expectativa de vida a todos os níveis. Porém, numa sociedade de mercado livre, haverá pouco investimento em inovações sociais puras, porque os inovadores sociais não terão incentivos materiais para dedicar as suas energias à criação deste tipo de inovações.</p> <p>Mostrar a existência de uma falha de mercado não é o mesmo que mostrar que a intervenção do governo será melhor do que os mercados livres reais. O perigo do fracasso do governo não deve ser menosprezado. No entanto, no caso das inovações sociais puras, revelam-se em razões de peso para justificar o apoio do governo, porque melhoram o desempenho social, acarretam grande níveis de informação e podem gerar futuras inovações nos negócios que, de outra forma nunca aconteceriam.</p> <p>Segundo os autores a economia do mercado livre não produzirá a quantidade socialmente ideal de inovações sociais puras. O governo tem um papel a desempenhar na correção dessa falha de mercado.</p>

Cluster 3: Propostas metodológicas e conceituais para futuras investigações no campo da inovação social

Artigo	Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?
Objetivo do estudo	<p>O artigo apresenta uma análise comparativa entre empreendedorismo comercial e empreendedorismo social, destacando as semelhanças e diferenças entre estas duas formas de empreendedorismo e expõe um quadro sobre como abordar o processo de empreendedorismo social de forma mais sistemática e eficaz.</p> <p>O objetivo central do estudo prende-se com a análise comparativa exploratória do grau em que os elementos aplicáveis ao empreendedorismo empresarial são possíveis transferir para o empreendedorismo social. O estudo pretende ainda explorar de que forma os modelos de empreendedorismo social podem contribuir para uma compreensão mais profunda do empreendedorismo empresarial.</p>
Principais conclusões do estudo	<p>Segundo Austin et. al (2006) o surgimento do empreendedorismo social resulta de uma série de fatores: (1) Falha de mercado: as iniciativas de inovação social surgem quando se verifica uma falha no mercado social, ou seja, quando as forças do mercado comercial não satisfazem uma necessidade social. Assim, a falha de mercado irá contribuir para a criação de oportunidades empreendedoras de foro social e comercial; (2) Missão: o objetivo fundamental do empreendedorismo social é criar valor para o bem público enquanto o empreendedorismo comercial visa criar lucro para fins privados e beneficia a sociedade gerando bens, serviços e empregos, o que pode causar impactos sociais transformadores. A este nível os autores especulam sobre se as diferenças na missão são uma característica fundamental entre empreendedorismo comercial e social e se a dimensão comercial e social dentro de uma empresa podem ser uma fonte de tensão; (3) Mobilização de recursos: o facto das organizações sem fins lucrativos não redistribuírem os excedentes gerados, limita os seus gestores ao nível das recompensas que podem ser geradas junto dos recursos humanos comparativamente com o setor comercial. A este nível os autores equacionam sobre se a mobilização de recursos humanos e financeiros será uma diferença predominante e provocará diferentes abordagens na gestão financeira e recursos humanos; (4) Medição de desempenho: medir o desempenho do empreendedor social torna-se mais difícil do que o de um empreendedor comercial uma vez que este tem medidas mais tangíveis e quantificáveis de desempenho. Além disso, os empreendedores sociais são responsáveis por um maior e variável número de resultados (multicausalidades, tempo, diferentes perspetivas de impacto social). Neste ponto os autores apresentam uma proposta de análise, questionando se a medição de desempenho do impacto social continuará a ser diferente, complicando as relações entre as partes interessadas e a responsabilidade.</p> <p>Reconsiderando o modelo analítico de Sahlman (1996, cit. in Austin et al., 2006) de gestão empresarial, os autores consideram que o empreendedorismo social está dependente de</p>

oportunidades financeiras autossustentáveis bem como de subsídios de parceiros. Estas oportunidades, apesar de vantajosas, podem pôr em causa o crescimento a longo prazo do empreendedorismo, devido ao acentuado interesse de aceleração do crescimento por parte dos financiadores, dando resposta aos seus interesses e necessidades. Ao nível do contexto, os líderes empreendedores devem conhecer claramente as leis e regulamentos que afetam a sua capacidade de funcionar, concretamente os estatutos que regulam a isenção fiscal ou as operações de organizações sem fins lucrativos, as políticas fiscais que influenciam a quantidade de doações ao setor e as políticas sociais específicas que afetam as necessidades ou recursos de certos tipos de questões sociais, como educação, meio ambiente, saúde e moradia. Outro aspeto a ter em conta é o potencial humano que está subjacente ao empreendedorismo. Falamos de gestores, fornecedores, funcionários, investidores, clientes, concorrentes e outras organizações que são essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento. Segundo os autores, torna-se crucial conhecer-se as habilidades e contributos de cada agente, assim como, o reconhecimento externo que existe sobre cada agente e a capacidade destes ganharem a confiança de outros que estejam predispostos em trabalhar e investir com eles. A este nível constata-se ainda outra dificuldade que se prende com o financiamento. Geralmente, os empreendimentos sociais dependem de uma variedade de fontes de financiamento, incluindo contribuições individuais, doações, taxas de utilização por parte dos clientes e investimentos por parte do governo. O facto de existirem diferentes agentes envolvidos nas fontes de financiamento, que por sua vez têm claras as suas motivações e interesses, pode criar uma determinada rigidez estratégica no campo das operações, uma vez que determinado empreendimento está vinculado a uma necessidade e/ou problema concreto e não se pode estar constantemente a mudar produtos ou mercados pois pode interferir na capacidade de motivar e atrair a confiança dos financiadores.

Como estratégia de captar investimentos, torna-se fundamental que os empreendedores sociais tenham uma compreensão clara da mudança e dos resultados que a sua empresa está a atingir, tendo a capacidade de argumentar convenientemente juntos dos participantes, os contributos que a empresa está a ter ao nível do valor social gerado e mudança social causada.

Os autores alertam ainda que, em alguns casos, os empreendedores sociais podem estar tão focados na obtenção de recursos para apoiar o crescimento das suas organizações que os caminhos para criar valor social podem tornar-se imprecisos, podendo condicionar a sua missão.

O artigo finaliza com um conjunto de conclusões teóricas que resultam da análise bibliográfica realizada pelos autores e com a indicação por parte destes de um conjunto de questões que podem servir de base para futuras investigações. Seguidamente apresenta-se na íntegra as categorias e questões levantadas pelos autores: (1) Mercado (Quais são os efeitos das forças do mercado na formação e comportamento das empresas sociais? Em mercados mistos, onde organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos operam, quais são as vantagens

competitivas relativas, desvantagens e dinâmicas interativas? Até que ponto as empresas sociais corrigem as falhas do mercado? As empresas sociais desempenham algum risco numa fase inicial e de desenvolvimento para o mercado? Qual é o processo utilizado para identificar oportunidades de empreendedorismo social? O que afeta o crescimento, a concorrência e a colaboração entre empresas sociais?); (2) Missão (Como é que a missão afeta a estratégia? Como é que a missão afeta a mobilização de recursos? Como podem ser criadas afirmações de missão poderosas? O que dá força à missão?); (3) Capital (Quais são os principais impulsionadores dos mercados de capitais filantrópicos? Quanto eficientes são esses mercados? O que determina a sua estrutura? Como é que um empreendedor social determina a combinação ideal de fontes de financiamento para a empresa social? Até que ponto as estratégias de rendimentos obtidos são bem-sucedidos? Até que ponto essas atividades criam tensão com os valores da missão e da organização? Quais foram os efeitos e a eficácia da análise de risco realizada para o empreendedorismo social? Que novos instrumentos financeiros poderiam ser criados para superar algumas das deficiências atuais nos mercados de capital filantrópicos?); (4) Pessoas (Quais são as motivações dos empreendedores sociais e como é que eles se comparam com os empreendedores comerciais? Que papel os incentivos não-monetários desempenham na mobilização de pessoas envolvidas nos empreendimentos sociais? Até que ponto os sistemas monetários de incentivo às empresas podem ser efetivamente utilizados em empreendimentos sociais e, vice-versa, até que ponto sistemas de incentivos não-monetários em empresas sociais podem ser utilizados nas empresas? Quais são as formas mais eficazes para um empreendedor social mobilizar e gerir voluntários?); (5) Desempenho (Como se pode medir a criação de valor social? Como é que os empreendedores podem comunicar melhor junto das diferentes partes interessadas? Como é que as medidas de desempenho podem ser integradas nos sistemas de gestão?); (6) Contexto (Como é que as forças contextuais moldam a criação de oportunidades para o empreendedorismo social? Como é que as diferenças contextuais do país ou da comunidade alteram essas forças? Quais são as forças contextuais que estimulam a inovação social e o empreendedorismo?).

Artigo	Eisenhardt (1989) Building Theories from Case Study Research
Objetivo do estudo	O artigo tem a finalidade de resultar num contributo literário no que concerne à explicitação da metodologia utilizada na investigação de estudo de caso. Neste sentido, ao longo do artigo é possível analisar-se uma contextualização bibliográfica sobre o processo de estudo de caso, apresentando ao longo do mesmo alguns exemplos de estudos realizados seguindo-se a

	<p>apresentação desta metodologia de investigação aplicável às ciências sociais, refletindo-se sobre os seus procedimentos , as suas vantagens e desvantagens.</p>
<p>Principais conclusões do estudo</p>	<p>Segundo o autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa centrada no interesse de compreender uma determinada dinâmica. Neste sentido, tendo como referência a bibliografia existente e exemplos de investigações realizadas utilizando a metodologia de estudo de caso, o autor descreve alguns princípios que devem estar subjacentes a este método de investigação.</p> <p>O estudo deverá iniciar com uma pergunta de partida que nos permita à priori, moldar o projeto inicial de pesquisa, tendo consciência e abertura para ao longo da investigação mudar a pergunta inicial consoantes os dados que vamos recolhendo e as necessidades de estudo que podem surgir. De seguida, o investigador deverá proceder à seleção dos casos a estudar, estando consciente que apesar de não existir uma recomendação quanto ao número ideal de organizações a estudar, o estudo deve garantir uma amostra que permita extrair resultados estatísticos precisos sobre as variáveis a analisar. No que respeita aos instrumentos de recolha de dados, estes podem assumir múltiplos formatos, desde entrevistas, observações e fontes de arquivo, permitindo a obtenção de dados quantitativos e qualitativos. O autor alerta ainda para a importância de existirem diferentes investigadores, permitindo aumentar o potencial criativo do estudo assim como, partilhar diferentes perspetivas de análise dos resultados aumentando a confiança dos resultados.</p> <p>Durante o período de recolha de dados torna-se importante realizar registos de bordo (comentários, observações, questões, ideias e comparações) a fim de contribuir para a codificação e análise dos dados. Segundo o autor, deve ser recolhido um número considerável de dados. Outro aspeto pertinente é a análise dos resultados, propondo-se a realização de reuniões de equipa de forma a permitir a partilha de pensamentos e ideias, a análise do estado da investigação, a recolha e análise dos dados assim como, a reflexão sobre o caminho que a investigação está e/ou deve seguir. Não existe um formato padrão para a análise de dados, porém, deve-se organizar os dados de forma perceptível, rigorosa e transversal, realizando-se sempre uma comparação entre os casos estudados, utilizando diferentes estratégias que possibilitem o levantamento de novas questões e outras hipóteses.</p> <p>Torna-se ainda relevante a comparação dos dados recolhidos com a teoria literária existente. Esta comparação irá permitir comparar conceitos, teorias ou hipóteses e perspetivar o contributo da investigação realizada. De forma a finalizar o estudo, torna-se pertinente definir quando parar de adicionar casos e relacionar a teoria e os dados. Neste contexto, o autor refere que o estudo deverá centrar-se entre quatro a dez casos, referindo que com menos de 4 casos, muitas vezes é difícil gerar teoria com muita complexidade e que o conhecimento gerado pode não ser convincente e com mais de 10 casos, torna-se difícil lidar com a complexidade e o volume</p>

	dos dados. Findado todo o processo descrito, torna-se essencial proceder-se à construção da teoria e pensar numa forma de expor as informações.
Artigo	Mair, Robinson & Hockerts (2006) Social Entrepreneurship
Objetivo do estudo	“ <i>Social Entrepreneurship</i> ” é um livro que resulta de uma conferência internacional destinada à pesquisa sobre empreendedorismo social, realizada na IESE Business School em Barcelona, em março de 2005. O objetivo da conferência é estimular o discurso académico sobre a temática.
Principais conclusões do estudo	<p>O livro está organizado em quatro partes. A primeira visa apresentar um conjunto de sugestões para futuras investigações na área do empreendedorismo social. No artigo de James Austin o autor propõe três áreas de investigação: I) análise comparativa de cinco dimensões, tempo, lugar, forma, ator e prática; II) estudos de empreendedorismo social no setor corporativo; III) estudos de colaborações em empreendedorismo social com propósito social. O artigo de Albert Cho (2008) alerta para a importância de ter em conta as políticas e os valores na pesquisa sobre empreendedorismo social. O artigo de Francesco Perrini e Clodia Vurro (2006) apresenta resultados de um estudo de bibliografia realizado pelos mesmos sobre o que é o empreendedorismo social e é-nos proposto a realização de um estudo sobre as relações existentes entre o reconhecimento de oportunidades e a forma organizacional.</p> <p>Na segunda parte do livro são apresentados estudos sobre oportunidades de empreendedorismo social. Neste sentido, o artigo de Jeffrey Robinson (2006) analisa a interação entre as barreiras económicas, sociais e institucionais no mercado de empreendedores sociais e como estes fatores interferem na avaliação de oportunidades empreendedoras. No artigo de Johanna Mair e Ernesto Noboa (2006) pode compreender-se a relação entre o comportamento e a formação de intenções de criar empreendedorismo, chegando à conclusão que as intenções se desenvolvem a partir do desejo que por sua vez é afetado pelas atitudes emocionais e cognitivas, como a empatia e julgamento moral, combinadas com perceções de viabilidade, que são apoiadas por fatores facilitadores como autoeficácia e apoio social.</p> <p>Na terceira parte do livro são apresentados estudos sobre como é que os empreendedores sociais transformam oportunidades em iniciativas de sucesso e quais são os seus benefícios e beneficiários. A este propósito, no primeiro artigo, referente ao autor Kai Hockerts (2006), identifica-se três principais fontes de oportunidade social empreendedora: ativismo, autoajuda e filantropia. Quanto ao artigo de Geoffrey Desa e Suresh Kotha (2006) apresenta-se o estudo realizado sobre a evolução dos projetos de empreendimento social e tecnologia de <i>startups</i>, a Benetech na Califórnia, para descobrir como pode ser realizada a gestão tecnológica num</p>

ambiente limitado por recursos. No estudo de Helen Haugh (2006) que consistiu na análise de fatores económicos, sociais e ambientais de seis empreendimentos sociais no nordeste rural da Escócia, descobriu-se que estas iniciativas trazem benefícios diretos, mas também benefícios económicos, sociais e ambientais indiretos, causando um impacto positivo na promoção da regeneração social e económica de determinado local e/ou comunidade.

Na quarta parte do livro tem-se acesso a artigos sobre sustentabilidade e o meio ambiente. No artigo das autoras Anne Clifford e Sarah Dixon (2006) analisa-se o modelo de negócios de uma empresa socioambiental, a GreenWorks em Londres, para descobrir as estratégias e os processos que ajudam a equilibrar um resultado final triplo. No que respeita ao artigo de Christian Seelos, Kate Ganly e Johanna Mair (2006) considera-se que os empreendedores sociais estão a fazer contribuições valiosas para alcançar os objetivos para o desenvolvimento do milênio propostos pelas Nações Unidas em 2000.

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às fontes, os 444 artigos incluídos na amostra foram publicados em 235 revistas académicas (com 5348 citações) e, como se pode analisar na Tabela 6, 26 revistas ostentam, pelo menos, 52 citações.

Tabela 6. Principais fontes de citações no campo da Inovação Social

TOTAL	Total de Artigos	Total de Citações	Média de Citações por Ano
Urban Studies	8	894	66,28
Creativity Research Journal	12	374	30,79
Journal of Cleaner Production	5	300	53,23
Ecology and Society	13	294	45,93
Organization Science	1	184	23
Environment and Planning C-Government and Policy	2	182	26,19
American Journal of Community Psychology	10	181	11,74
Harvard Business Review	2	151	7,9
Journal of Business Ethics	7	147	17,84
European Urban and Regional Studies	6	126	14,21
International Journal of Technology Management	7	106	11,99

TOTAL	Total de Artigos	Total de Citações	Média de Citações por Ano
Technovation	4	98	10,34
Technological Forecasting and Social Change	8	84	17,45
Futures	7	83	12,91
Energy Policy	3	82	7,65
Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions	2	82	14,77
Sociologia Ruralis	3	62	9,81
Public Management Review	2	58	14,35
Canadian Psychology-Psychologie Canadienne	1	56	4,67
Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America	1	56	7
Technology Analysis & Strategic Management	3	56	10
Environmental Politics	1	54	6
Journal of Business Research	8	54	11,5
Regional Studies	3	54	6,46
Business & Society	1	53	5,89
Entrepreneurship and Regional Development	1	52	5,78

Fonte: elaboração própria

As publicações com o número de citações mais elevado é a Urban Studies (894 citações), Creativity Research Journal (374 citações), Journal of Cleaner Production (300 citações) e Ecology and Society (294 citações). Alguns desses trabalhos também são aqueles que têm o maior fator de impacto, como o Urban Studies (66,28), seguido pelo Journal of Cleaner Production (53,23), Ecology and Society (45,93) e pela Creativity Research Journal (30,79). Seguidamente apresenta-se a Figura 3 que faz referência às publicações com mais co-citações (pelo menos 60). Segue-se a Tabela 7 que traduz os três clusters gerados. O Cluster 1 indica as publicações relacionadas com a área do ambiente e urbanismo, o Cluster 2 faz referências às publicações da área da gestão e empreendedorismo e o Cluster 3 sugere as publicações voltadas para as metodologias de investigação.

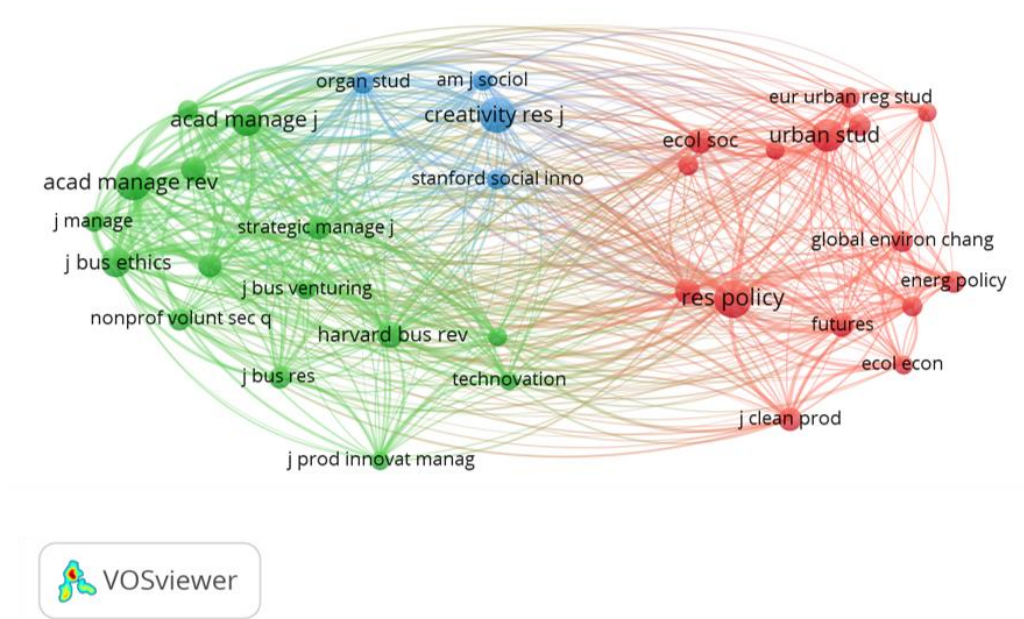


Figura 3. Rede de fontes co-citadas nos 444 artigos e respetivos clusters

Tabela 7. Clusters resultantes das fontes mais citadas

Cluster 1 – Meio ambiente e urbanismo	Cluster 2 - Gestão e empreendedorismo	Cluster 3 - Métodos de pesquisa
Research Policy (238 citations)	Academy of Management Review (225 citations)	Creativity Research Journal (223 citations)
Urban Studies (190 citations)	Academy of Management Learning & Education (172 citations)	Organization studies (85 citations)
Technological Forecasting and Social Change (110 citations)	Journal of Business Ethics (147 citations)	Stanford Social Innovation Review (77 citations)
Ecology and Society (110 citations)	Harvard Business Review (123 citations)	American Journal of Sociology (72 citations)
Futures (94 citations)	Organization Science (111 citations)	
Journal of Cleaner Production (92 citations)	Entrepreneurship Theory and Practice (101 citations)	
Energy Policy (90 citations)	Technology Analysis & Strategic Management (97 citations)	
Internacional Handbook on Social Innovation: Collective Action (88 citations)		

Cluster 1 – Meio ambiente e urbanismo	Cluster 2 - Gestão e empreendedorismo	Cluster 3 - Métodos de pesquisa
<p>Global Environmental Change-Human and Policy Dimensions (81 citations)</p> <p>Technology Analysis & Strategic Management (75 citations)</p> <p>European Urban and Regional Studies (71 citations)</p> <p>American Journal of Community Psychology (71 citations)</p> <p>International Journal of Urban and Regional Research (63 citations)</p> <p>Ecological Economics (62 citations)</p> <p>Sociologia Ruralis (61 citations)</p>	<p>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (89 citations)</p> <p>Journal of Business Research (83 citations)</p> <p>Administration in Social Work (73 citations)</p> <p>Jornal of Business Venturing (68 citations)</p> <p>Jornal of Management (69 citations)</p> <p>Techonovation (66 citations)</p> <p>Journal of Product Innovation Management (63 citations)</p> <p>Long Range Planning (61 citations)</p>	

Fonte: elaboração própria

Em relação à autoria, os resultados mostram que 996 autores são responsáveis pelos 444 artigos incluídos na amostra. A Tabela 8 mostra os quarenta autores mais citados, bem como o número de citações por autor e a quantidade de artigos publicados pelo autor. Como pode ser observado, sete desses autores têm pelo menos duzentas citações e os autores mais citados são Swyngedouw (648 citações), Westley (281 citações) e Gonzalez (259 citações), Moulaert (255 citações), Boons, Luedeke-Freund e Seyfang (243 citações) e Mumford (217 citações). O autor mais citado, Erik Achille Marie Swyngedouw, nasceu em 1956, é professor de geografia na University of Manchester, na School of Environment, Education and Development e é membro do Manchester Urban Institute. Autor de diversos artigos científicos relacionados com a análise económica e política, globalização, desenvolvimento regional, finanças e urbanização.

O autor com maior número de artigos publicados é Mumford (8 artigos), seguindo-se Moulaert (5 artigos), Tjornbo, Moore e Westley (4 artigos) e Swyngedouw, Seyfang, Mumford e Olsson (3 artigos). Mumford desempenhou funções na Georgia Institute of Technology e na George Mason University. Publicou diversos artigos na área da criatividade, liderança, integridade e planeamento. Faz parte dos conselhos editoriais da Leadership Quarterly, Creativity Research Journal e do Journal of Creative Behavior. É membro da American Psychological Association, da American Psychological Society e da Society for Industrial and Organizational Psychology.

Tabela 8. Principais autores citados no campo da inovação social

Autor	Total de artigos	Total de citações	Autor	Total de artigos	Total de citações
Swyngedouw, E.	3	648	Schultz, L.	1	84
Westley, F.	4	281	Bodin, O.	1	84
Gonzalez, S	2	259	Crona, B.	1	84
Moulaert, F.	5	255	Branzei, O.	2	79
Boons, F.	1	243	Le Ber, M.	2	79
Luedeke-Freund, F.	1	243	Lida, T.	1	75
Seyfang, G.	3	243	Shern, D.	1	75
Mumford, M.	3	217	Maruyama, Y.	1	75
Tracey, P.	2	186	Nishikido, M.	1	75
Dacin, M.	1	184	Tsemberis, S.	1	75
Dacin, P.	1	184	Moran, L.	1	75
Haxeltine, A.	1	181	Shinn, M.	1	75
Mumford, M.	8	177	Asmussen, S.	1	75
Martinelli, F	1	153	Lonergan, D.	1	68
Kanter, R.	1	150	Scott, G.	1	68
Healey, P	2	135	Carpenter, S.	1	67
Tjornbo, O.	4	133	Hausermann, H.	1	67

Autor	Total de artigos	Total de citações
Moore, M.	4	128
Olsson, P.	3	125
Folke, C.	1	84

Autor	Total de artigos	Total de citações
Gerometta, J.	1	67
Biggs, R.	1	67
Longo, G.	1	67

Fonte: elaboração própria

Após a análise dos 444 artigos, através da análise da Figura 4, é possível verificar os autores com mais co-citações (com pelo menos 30), considerando o autor Moulaert o mais co-citado, com um total de 214 citações. Frank Moulaert é natural da Bélgica e desempenha funções de professor de Planeamento Territorial no Departamento de Arquitetura, Urbanismo e Planeamento Regional da Catholic University of Leuven. A maioria dos trabalhos de investigação desenvolvidos por Moulaert centram-se no estudo do desenvolvimento urbano e da dinâmica institucional da inovação social e exclusão social.

Na Tabela 9 apresentam-se os clusters dos autores mais co-citados. Neste sentido, no cluster 1 estão autores mais relacionados com a área de investigação de gestão estratégica e empreendedorismo; no cluster 2 os autores relacionados com a investigação na área da inovação social; no cluster 3 os autores mais focados na área da globalização e sustentabilidade e no cluster 4 os autores da área da arquitetura e urbanismo.

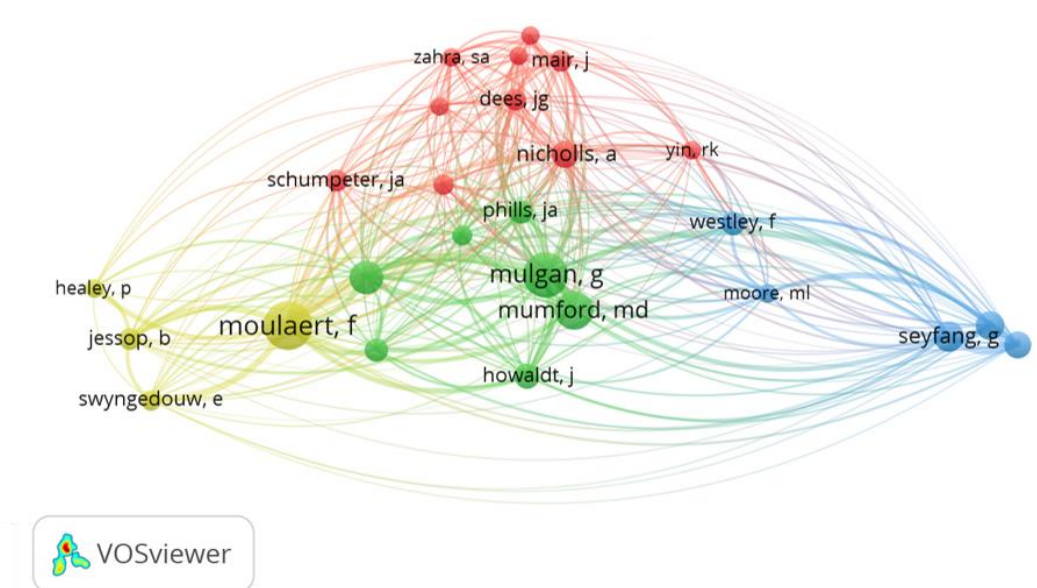


Figura 4. Rede de autores co-citados nos 444 artigos e respetivos clusters

Tabela 9. Clusters dos autores mais co-citados

Cluster 1 – Gestão estratégica e empreendedorismo	Cluster 2 – Inovação Social	Cluster 3 – Globalização e sustentabilidade	Cluster 4 – Arquitetura e urbanismo
Austin, J. (30 Citations) Bourdieu, P. (32 Citations) Dees, J. (44 Citations) Eisenhardt, K. (32 Citations) Mair, J. (48 Citations) Nicholls, A. (64 Citations) Porter, M. (41 Citations) Schumpeter, J. (42 Citations) Yin, R. (31 Citations) Zahra, S. (31 Citations)	European Commission (103 Citations) Howaldt, J. (57 Citations) Mulgan, G. (183 Citations) Munford, M. (141 Citations) OECD (52 Citations) Phills, A. (49 Citations) Pol, E. (36 Citations)	Geels, F. (72 Citations) Moore, M. (31 Citations) Seyfang, G. (88 Citations) Smith, A. (66 Citations) Westley, F. (52 Citations)	Healey, P. (30 Citations) Jessop, B. (42 Citations) Moulaert, F. (214 Citations) Swyngedouw, E. (36 Citations)

Fonte: elaboração própria

Rede de palavras

Com o objetivo de aumentar a compreensão dos assuntos retratados nas publicações sobre inovação social, foi realizada uma análise lexical das palavras-chave que podem ser mais frequentemente encontradas na base de dados bibliográfico. Considerando o título e os resumos dos 444 artigos incluídos na amostra, geramos uma nuvem formada pelas palavras (Figura 5) que ocorreram mais frequentemente nos documentos (Tabela 10).

O resultado evidencia seis clusters de palavras. O cluster 1 está relacionado com governação e sustentabilidade, o cluster 2 refere-se ao conhecimento através da experiência, o cluster 3 equaciona a rede de colaboração, o cluster 4 sustenta questões relacionadas com a

responsabilidade social, o cluster 5 indica uma perspectiva futura no campo da inovação social e o cluster 6 enuncia alguns fatores chave do processo de inovação.

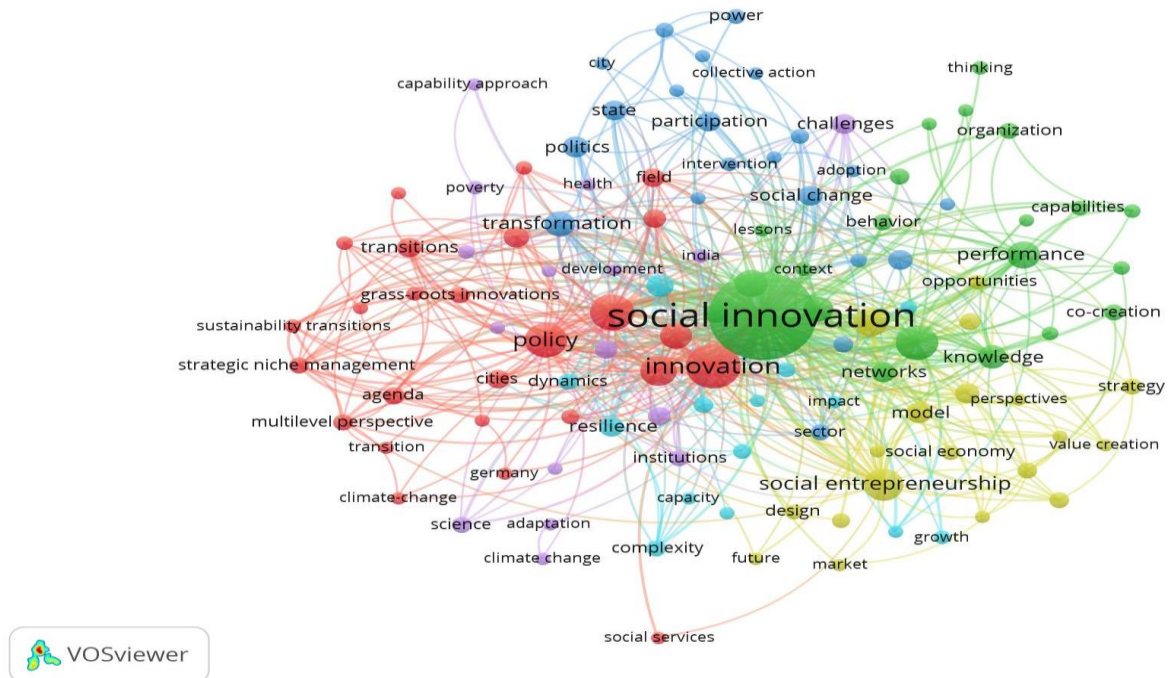


Figura 5. Rede de palavras

Tabela 10 Contagem de frequências mais altas de palavras

Cluster 1 – Governação e sustentabilidade		Cluster 2 – Conhecimento através da experiência		Cluster 3 - Rede colaborativa	
Palavras	Número de ocorrências	Palavras	Número de ocorrências	Palavras	Número de ocorrências
Governação	41	Empreendedorismo	38	Colaboração	12
Inovação	61	Estrutura	19	Participação	12
Gestão	28	Conhecimento	17	Política	14
Política	38	Atuação	24	Mudança social	12
Sustentabilidade	21	Perspetiva	24	Estado	12
		Inovação Social	233	Transformação	19

Cluster 4 - Responsabilidade social		Cluster 5 - Perspetiva futura		Cluster 6 - Fatores chave	
Palavras	Número de ocorrências	Palavras	Número de ocorrências	Palavras	Número de ocorrências
Empreendimento	12	Desafios	12	Comunidade	16
Modelo	14	Economia	11	Complexidade	9
Organizações	25	Ciência	9	Dinâmica	9
Empreendedorismo social	33	Tecnologia	11	Empreendedorismo institucional	8
Responsabilidade social corporativa	9			Resiliência	13
Responsabilidade Empresa social	9				
	10				

Fonte: elaboração própria

Com base no estudo bibliométrico apresentado constata-se a existência de evidências de que a pesquisa sobre inovação social é extremamente relevante, verificando-se um aumento progressivo do interesse e publicação sobre a área. No entanto, o número de artigos e investigadores, comparativamente com outras áreas de estudo, não é muito alto. Além disso, em Portugal, esta área de pesquisa exhibe uma representação muito limitada, com apenas um artigo publicado na *Web of Science* por uma entidade portuguesa (Universidade do Algarve) num total de 1188 artigos cujo tópico é “Social Innovation”.

IV. Conclusões e perspetivas de pesquisa

Entende-se que a inovação social tem sido frequentemente apresentada como um instrumento normativo, usado para resolver problemas sociais por meio da criação de novos serviços ou novos produtos (Mulgan et al., 2007; Klein et al., 2010; Kinder, 2010). É uma área de investigação de grande potencial. Porém, a ausência de análise sustentada e sistemática está a atrasar a prática da inovação social (Mulgan, 2006). É neste sentido que devem ser criadas condições para o investimento na investigação sobre esta área uma vez que está a causar mudanças na dinâmica das comunidades, das organizações, dos governos e da

economia. É necessário uma análise qualitativa aprofundada para compreender as condições necessárias para a criação de processos inovadores (Seyfang & Smith, 2007).

Tendo por base a amostra deste estudo, 444 artigos, publicados entre o período de 1970 e 2017, pode-se afirmar que mais de metade dos artigos (245) foram publicados nos últimos três anos (de 2015 a 2017) e apresentam uma taxa média de citação de 12,05%. Os artigos foram publicados em 235 revistas académicas, destacando-se a Innovation-The European Journal of Social Science Research, a Ecology and Society e a Creativity Research Journal, como as revistas com mais artigos publicados. Em relação aos autores, os artigos contam com a participação de 996, destacando-se Mumford como o autor com mais publicações e Swyngedouw como o autor mais citado. Do léxico de palavras associadas ao tema, destacam-se as seguintes: social innovation, innovation, governance, policy, entrepreneurship and social entrepreneurship, como as palavras com maior número de ocorrências.

Apesar de Portugal ser um dos países pioneiros na promoção de estratégias de incentivo e incremento da inovação social, constatamos um baixo nível de investigação sobre a área. Torna-se, assim, fundamental consciencializar a comunidade científica para a investigação e simultaneamente, aproximar investidores, governos, pessoas inovadoras e comunidade em geral para as potencialidades da inovação social.

Reconhecendo os fatores que estão associados ao surgimento da inovação social, os futuros estudos deverão centrar-se em compreender as influências subjacentes ao processo de inovação social ao nível do contexto, mercado, governação e desempenho. Igualmente importante será compreender a gestão financeira que está a ser utilizada nestas iniciativas e repensar-se noutros modelos de gestão que possam viabilizar e sustentar as ações. O estudo de caso poderá ser o método a utilizar (Eisenhardt, 1989), propondo-se a comparação (Mair, Robinson & Hockerts, 2006) de 4 a 10 casos para permitir confrontar conceitos, teorias ou hipóteses e perspetivar o contributo da investigação realizada.

Referências bibliográficas

Almeida, F. (2017/10/05). A oportunidade da inovação social: da filantropia ao investimento social. *In Jornal de Negócios*. Disponível em:

<https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a-oportunidade-da-inovacao-social-da-filantropia-ao-investimento-social>

Almeida, L. e Freire, T. (2000). Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação. Braga: Psiquilíbrios.

Anderson, N., Potočník, K., e Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, Vol. 40, Issue 5, pp. 1297-1333.

Anheier, H. (2002). The third sector in Europe: five theses. London: *Strategy Mix for Nonprofit Organisations*.

Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Texas – Estados Unidos da América. *Baylor University*, Vol. 30, Issue 1, pp. 1-22. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Bacq, S. e Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23, Issue 5-6, pp. 373–403. Disponível em: <http://nowybiznes.edu.pl/s/p/artykuly/92/928/Social%20Ent%20Review%202011.pdf>

Barroso, J. (2009). *Förderung der sozialen Innovation - Dialog mit Präsident Barroso*. Europa Press Releases Rapid. Date: 20/01/2009. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/81&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>

BEPA - Bureau of European PolicyAdvisers (2011). *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*. <http://doi.org/10.2796/13155>

Boons, F. e Luedeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 45, pp. 9-19 (243 Citações).

Braga, A. e Braga, V. (2013). Factors influencing innovation decision making in Portuguese firms. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 14, Nos. 3/4, pp. 329-349. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/264835467> Factors influencing innovation decision making in Portuguese firms

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 82, pp. 42-51.

Christiaens, E., Moulaert, F. e Bosmans, B. (2007). The end of social innovation in urban development strategies? The case of antwerp and the neighbourhood development association 'bom'. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 14, Issue 3, pp. 238-251.

Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Les Cahiers du CRISES Collection Études Théoriques*. Disponível em: https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf

Comissão Europeia (2013), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Disponível em: <https://www.eurocommerce.eu/media/7237/position-csr-renewed-csr-strategy-2011-14-07.03.2012.pdf>

Dacin, T., Dacin, P. e Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, Vol. 22, Issue 5, pp. 1203-1213 (184 Citações).

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, Vol. 13, Issue 4, pp. 675-688.

Dawson, P. e Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *Int. J. Technology Management*, Vol. 51, No. 1, pp. 9–21. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247832667> Understanding social innovation A provisional framework

Defourny, J. et al. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles: De Boeck Université.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. London: Sage Publications. Disponível em: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/40425_Chapter1.pdf

Eck, N. e Waltman, L. (2011). Text mining and visualization using VOSviewer. *ISSI Newsletter*. Vol. 7, pp. 50–54. Disponível em: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1109/1109.2058.pdf>

Einarsson, T. (2012). Membership and organizational governance. Stockholm, Sweden: Stockholm School of Economics. Disponível em: <https://ex.hhs.se/dissertations/552343-FULLTEXT01.pdf>

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.

European Economic and Social Committee (EESC) (2007). CIRIEC - The Social Economy in the European Union, n.º CESE/COMM/05/2005. Disponível em: <http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007-EnglishReport.pdf>

European Commission (2017). Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research. Disponível em: https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/social_innovation_trigger_for_transformations.pdf

Fagerberg, J. (2003). Innovation : A Guide to the Literature. The Many Guises of Innovation: What We Have Learnt and Where We Are Heading. The Oxford Handbook of Innovation.

Franco, R. et al. (2005). The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective. The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.

Fundação Calouste Gulbenkian (2015). Diagnóstico das ONG em Portugal. Lisboa: Disponível em: https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/content.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2017/08/29195743/PCA_DiagnosticoONGPortugal2015.pdf

Global Entrepreneurship Monitor 2016 (2017). Global Entrepreneurship Monitor: Global Report 2016/17. Global Entrepreneurship Research Association.

Gonzalez, S. e Healey, P. (2005). A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 2055-2069.

Howalt, J. e Schwarz, M. (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends. Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund.

https://www.researchgate.net/profile/James_Phillips2/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation/links/5630f4d208ae3de9381cd631/Rediscovering-Social-Innovation.pdf

IES (Social Business School) e IPAV (Instituto Padre António Vieira), 2015. Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social - 1ª fase. Disponível em: <https://issuu.com/ipav/docs/livromies>

Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2006). Conta Satélite das Instituições sem fins lucrativo. (2006). Lisboa: Estatísticas oficiais.

Jaskyte, K. e Dressler, W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*. Vol. 29, Issue 2, pp. 23-41.

Jaskyte, K. e Lee, M. (2006). Interorganizational relationships: A source of innovation in nonprofit organizations? *Administration in Social Work*. Vol. 30, Issue 3, pp. 43-54.

Jones, G. e George, J. (2008). Contemporary Management – 5th Ed. United States: McGraw – Hill.

Kinder, T. (2010). Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability. *International Journal of Technology Management*. Vol. 51, Issue 1, pp. 106-120.

Klein, J., Tremblay, D. e Bussieres, D. (2010). Social economy-based local initiatives and social innovation: a Montreal case study. *International Journal of Technology Management*. Vol. 51. Issue 1, pp. 121-138.

Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (2006). Social Entrepreneurship. New York, *Palgrave Macmillan*. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6683&rep=rep1&type=pdf>

Martin, R. e Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship the case for definition. Stanford Social Innovation Review. Disponível em: https://ssir.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf

McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, Issue 1, pp. 30-39.

Moulaert, F. e Nussbaumer, J. (2005). The social region - Beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*. Vol. 12, Issue 1, pp. 45-64.

Moulaert, F. et al. (2007). Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. *European Urban and Regional Studies*. Vol. 14, Issue 3, pp. 195-209.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. e Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*. Vol. 42. Issue 11: 1969-1990. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/7ce0/e41d745fccc2dd4c373e79f53e0bc2c87b56.pdf>

Moulaert, F., Parra, C. e Swyngedouw, E. (2014). Cities, neighbourhoods and multiscalar governance in urban Europe. *Eure-Revista Latino-americana de Estudios Urbano Regionales*. Vol. 40, N.º 119, pp. 5-24. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v40n119/art01.pdf>

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 1, Issue 2, pp. 145-162. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. Stanford Social Innovation Review. *Leland Stanford Jr. University*. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_value

Mulgan, G. et al. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. London: *The Young Foundation*. Disponível em: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf

Mumford, M. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, Vol. 14, Issue 2, pp. 253-266.

Murray, R., Caulier-Grice, J. e Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA/*The Young Foundation*. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>

Nilsson, W. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the literature*. Quebec: McGill University.

Noruzi, M., Westover, J. e Rahimi, G. (2010) An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, Vol. 6, No. 6.

Novy, A. e Leubolt, B. (2005). Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 2023-2036.

Nyonator, F. et al. (2005). The Ghana community-based health planning and services initiative for scaling up service delivery innovation. *Health Policy and Planning*, Vol. 20, Issue 1, pp. 25-34.

OCDE e Eurostat (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Ed. FINEP.

Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em:

Pires, R. (2015). O que é a inovação social? Aproximação ao conceito na sua relevância para os Direito Social, Financeiro e Fiscal. Paper n.º 1/BD/ iLab/Cedis/2015.

Pol, E. e Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 38, Issue 6, pp. 878-885.

Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. United States. MacMillan Press.

Reis, T. (1999). *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. United States: W.K. Kellogg Foundation.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-A/2014, Disponível em: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Legislacao/Nacional/RCM%2073A_2014.pdf

Rochester, C. (2013). *Rediscovering voluntary action: The beat of a different drum*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Salamon, L. e Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 3, Issue 2, pp. 125-151.

Salamon, M. et al. (1999). *Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, M., Sokolowski S., Haddock M. e Tice H. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Santos, A. (2008), *Gestão estratégica - conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora, Lisboa.

Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, Issue 3, pp. 335-351.

Sanzo-Perez, M. , Álvarez-González, L. e Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, Vol. 35, Issue 7, pp. 430–447.

Seyfang, G. & Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics*, Vol. 16, No. 4, pp. 584-603.

Disponível em:
[https://www.researchgate.net/publication/248943770 Grassroots Innovations for Sustainable Development Towards a New Research and Policy Agenda](https://www.researchgate.net/publication/248943770_Grassroots_Innovations_for_Sustainable_Development_Towards_a_New_Research_and_Policy_Agenda)

Seyfang, G. e Haxeltine, A. (2012). Growing grassroots innovations: exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions. *Environment and Planning C-Government and Policy*, Vol. 30, Issue 3, pp. 381-400. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1068/c10222>

Shaw, E., e Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, Issue 3, pp. 418-434.

Shier, M. e Handy, F. (2015). From advocacy to social innovation: A typology of social change efforts by nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26, Issue 6, pp. 2581-2603.

Shier, M. e Handy, F. (2016). Executive leadership and social innovation in direct-service nonprofits: Shaping the organizational culture to create social change. *Journal of Progressive Human Services*, Vol. 27, Issue 2, pp. 111-130.

Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 111-130.

Taylor, J. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, Issue 6, pp. 69-77.

The Young Foundation (2012). Social innovation overview—Part I: Defining social innovation. A deliverable to the project “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe.” Brussels, Belgium: DG Research.

Van Dyne, L. e Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, Issue 4, pp. 439-459.

Wit, A., Mensink, W., Einarsson, T. e Bekkers, R. (2017). Beyond Service Production: Volunteering for Social Innovation. *Sage Journals*.
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764017734651>

World Economic Forum (2017). The Global Competitiveness Report 2017-2018. Geneva: World Economic Forum. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>

Young, R. (2006). For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* Oxford. *Oxford University Press*.

Zahra, S. et al. (2008). Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, Issue 2, pp. 117-131.

Capítulo 2

Estudo 2. A inovação social como um contributo de valor para a comunidade - uma análise qualitativa

TÂNIA MARTINS^{1,2}, ALEXANDRA BRAGA²

¹Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor

²CIICESI, ESTG /P. PORTO – Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto

emails: 8160416@estg.ipp.pt, abruga@estg.ipp.pt

RESUMO

Considerando que o processo de inovação social permanece pouco estudado, e reconhecendo o trabalho de investigação em inovação social realizado até à data por diferentes autores, o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade. O estudo de caso foi o método utilizado, tendo-se realizado entrevistas semiestruturadas que possibilitassem a comparação de cinco projetos de inovação social para permitir confrontar conceitos, teorias e práticas. A análise de conteúdo foi realizada com recurso ao *software NVivo 12* de forma a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nos projetos em estudo.

Palavras-chave: inovação social, contexto, mercado, governação, capital, pessoas, vantagem competitiva, valor social

ABSTRACT

Considering that the process of social innovation remains little studied and recognizes the research work on social innovation carried out to date by different authors, the present study aims to understand how the context, market, governance/capital, potential human performance and competitive advantage strategies, interfere in the process of social innovation and foster the

creation of social value for the community. The case study was the method used, with semi-structured interviews that enabled the comparison of five social innovation projects to allow confrontation of concepts, theories and practices. Content analysis was performed using *NVivo 12 software* in order to identify and better understand the effect that each dimension of analysis assumes in the projects being studied.

Keywords: social innovation, context, market, governance, capital, people, competitive advantage, social value

Introdução

O estudo sobre inovação social está a ganhar nos últimos anos um grande interesse por parte de investigadores, governantes, empresários e comunidade em geral. Podemos considerar que este facto se deve aos resultados positivos obtidos pelas iniciativas desenvolvidas, principalmente na Europa e nos Estados Unidos da América que aumentaram o entusiasmo pela inovação social como tema principal na teorização do desenvolvimento humano e da emancipação, bem como nas estratégias de desenvolvimento local (Hillier et al., 2004). A investigação sobre inovação generalizou-se para aceitar o próprio processo de inovação social como uma ação social (Hellström, 2004) e, do ponto de vista do processo, os profissionais precisam de saber como produzir mais e melhores inovações, a esfera política e os investidores precisam de saber como projetar contextos que apoiem a inovação e a comunidade em geral tem a necessidade de saber como prever e quais serão as inovações bem-sucedidas (Phills et al., 2008). Embora seja reconhecido o contributo de estudos anteriores sobre inovação, as particularidades da inovação social exigem novos paradigmas e novas perspetivas teóricas para avançar, sendo este o ponto de partida deste estudo.

As inovações sociais são mudanças nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade, aumentam os recursos de poder coletivo e melhoram o desempenho económico e social (Heiscalá, 2007). Os resultados da inovação social podem ser múltiplos, sob a forma de novas instituições, novos movimentos sociais, novas práticas sociais ou diferentes estruturas de trabalho colaborativo (Mumford, 2002) e os processos de inovação assumem um impacto no comportamento estratégico e na dinâmica da cultura empresarial,

contribuindo para uma aprendizagem intra e interorganizacional (Moulaert et al., 2005b). A inovação social também se refere à inovação nas relações sociais. Dentro de uma localidade, uma comunidade, uma cidade, ou mesmo uma região, existem vários tipos de relações sociais, incluindo relações entre grupos étnicos, relações profissionais (artesanato, comércio), relações laborais (entre as empresas e os seus trabalhadores), relações entre o mercado (entre as empresas e os seus mercados e parceiros de mercado, incluindo clientes), relações de governação (relações de governo entre o eleitorado e autoridades locais, relações de autonomia e governação colaborativa) (Moulaert & Nussbaumer, 2005). Neste sentido, a pesquisa sobre inovação social permite compreender o quanto a inovação está relacionada com temas como autogestão, produção ecológica, influência das empresas nas políticas de comércio internacional ou de organizações internacionais e afins (Moulaert et al., 2005b). Simultaneamente, ao estudar os impactos da inovação social conseguimos constatar que existem diversos fatores que podem condicionar o empreendedorismo social, tratando-se de barreiras económicas, sociais, institucionais e culturais (Robinson, cit. in Mair, Robinson, & Hockerts, 2006). As iniciativas de economia social vivem dentro do ciclo de vida da sociedade civil que se pode esgotar devido a conflitos sociais, pressões políticas, entre outros (Moulaert et al., 2005a). Assim, as oportunidades de inovação são diferentes de outros tipos de oportunidades porque são altamente influenciadas pelas estruturas sociais e institucionais de um mercado e da comunidade. A inovação social não é apenas um processo pelo qual os problemas sociais são resolvidos usando estratégias empreendedoras, é também um processo de contornar as barreiras sociais e institucionais para os mercados e comunidades por parte dos empreendedores. Outro aspeto fundamental é que através da inovação, os empreendedores sociais são capazes de encontrar oportunidades em áreas e circunstâncias que eles entendem. Permite a existência de interações entre experiências pessoais e profissionais que vão ao encontro das características do mercado e da comunidade conseguindo entrar no sistema de uma forma contínua e abrangente. E é através deste processo que as inovações atingem o sucesso e cumprem com a sua missão.

Legitimando o trabalho de investigação realizado por diversos autores (Sahlman, 1996; Mumford, 2002; Moulaert et al., 2005a; Austin et al., 2006; Mair, Robinson & Hockerts, 2006; Pol & Ville, 2009 e, Howalt & Schwarz, 2010), o presente estudo surge de uma proposta generalizada de vários autores que centraram a sua investigação na revisão da literatura

sistemática (Seyfang & Smith, 2007; Mulgan, 2007 e Phills et al., 2008) e que sugerem a realização de estudos voltados para a prática, privilegiando a investigação como estratégia eficaz para compreender as influências subjacentes ao processo de inovação social ao nível do **contexto** (Cajaiba-Santana, 2014; Friedmann, 1992; Habermas, 1984; Hargrave & Van de Ven, 2006; Kesselring & Leitner, 2008; Mair et al., 2006; Moulaert et al., 2005a; Sahlman, 1996; Tapsell & Woods, 2010); **do mercado** (Austin et al., 2006; Becattini, 1987; Dawson & Daniel, 2010; Howaldt & Schwarz, 2010; Phills et al., 2008; Pol & Ville, 2009); **da governação/capital** (Anderson & Dees, 2006; Boschee & McClurg, 2003; Brenner, 2004; Coaffee & Healey, 2003; Fürst, 2007; HM Government, 2005; Holtkamp, 2007; Howalt, 2010; Lemke, 2002; Moulaert, 2000; Moulaert et al. 2005a; Moulaert & Nussbaumer, 2005; Mulgan, 2006; Schmitter, 2002; Schramm, 1987; Seyfang, 2007; Swyngedouw, 2004); **das pessoas** (Bacq & Janssen, 2011; Drayton, 2002; Gartner et al., 2003; Marcy & Mumford, 2007; Oster, 1995; Prabhu, 1999); **do desempenho** (Campbell, 2002; Moulaert et al., 2005b; Mumford, 2002; Sawhill & Williamson, 2001; Swyngedouw & Moulaert, 2010; Zadek & Thake, 1997)) e **da vantagem competitiva** (Emerson & Bonini, 2004; Garud & Rappa, 1994; Grossman & McCaffrey, 2001; Grossman & Lieb, 2003; Hämäläinen, 2007; Hinnings & Greenwood, 2002; Margolis & Walsh, 2003; Neumeier, 2012; Yaziji, 2003). Sintetizando, o estudo teve por base a análise de seis dimensões: I) a primeira dimensão diz respeito à análise dos fatores contextuais que podem interferir no dinamismo dos projetos de inovação social; II) a segunda dimensão analisa as implicações do mercado ao nível da interferência da formação, posicionamento e comportamento do projeto social; III) a terceira dimensão centra-se na análise dos principais impulsionadores dos projetos de inovação social e equaciona questões relacionadas com o capital, em concreto com as fontes de financiamento e processos de sustentabilidade do projeto; IV) a quarta dimensão analisa as implicações que as motivações pessoais assumem nos projetos de inovação; V) a quinta dimensão prende-se com a avaliação de desempenho do projeto e das suas implicações; VI) e a sexta dimensão surge no sentido de compreender de que forma os projetos de inovação social podem ganhar vantagem competitiva.

O estudo de caso foi o método utilizado (Eisenhardt, 1989), tendo-se realizado entrevistas semiestruturadas de forma a possibilitar a comparação (Mair, Robinson & Hockerts, 2006) de cinco projetos de inovação social para permitir confrontar conceitos, teorias ou hipóteses e

perspetivar o contributo da investigação. A análise de conteúdo das entrevistas foi tratada através do *software NVivo 12* de forma a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nos projetos de inovação social. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo contribuir para o avanço da investigação em ciências sociais e progresso da inovação social, apoiar na tomada de decisões no processo de inovação e realizar uma abordagem da teoria para a prática com vista a entender e melhorar os processos de inovação, colmatando a escassa literatura encontrada em relação às dimensões de análise.

O documento está organizado em quatro partes. A primeira corresponde ao enquadramento teórico sobre o conceito inerente ao estudo, inovação social, fazendo-se uma revisão da literatura, com recurso ao *software NVivo 12*, tendo por base a amostra de artigos científicos internacionais e nacionais que fazem parte do Índice de Citações de Ciências Sociais (SSCI) disponível na base de dados indexados à ISI Web of Science, entre o período de 1970 e 2017. Na segunda parte do artigo apresentam-se as metodologias utilizadas, identificando-se a amostra e a recolha de dados, a caracterização do instrumento de recolha de dados e os métodos de análise de dados. No terceiro ponto apresentam-se os resultados do estudo, iniciando com uma breve caracterização dos entrevistados e dos projetos, seguindo-se a análise comparativa dos resultados obtidos nas entrevistas e da revisão da bibliografia. No quarto, e último ponto do artigo, constam as conclusões e perspetivas de pesquisa nas quais se incluem alguns aspetos mais relevantes da parte teórica e das conclusões obtidas através da análise qualitativa, apresentando ainda observações e sugerindo oportunidades para futuras pesquisas.

I. Enquadramento teórico

A inovação social, como campo de estudo, não tem uma longa tradição nas ciências sociais, não obstante, é um fenómeno que tem marcado presença na evolução das sociedades humanas (Langenhove, 2001), considerando-se que seja tão antigo quanto a humanidade (Simms, 2006). Apesar do conceito de inovação social ter entrado recentemente nas ciências sociais, pode estar associado a vários fatores, entre eles, destaca-se o projeto que em 1976 acabou por se tornar como um motor da mudança social e estabelecer um novo método de resposta às necessidades das comunidades. Trata-se do *The Grameen Bank*, fundado por

Muhammad Yunus que funciona como uma organização de microfinanças, no qual concede empréstimos de microcrédito a pessoas com baixos recursos económicos, sem exigir garantia. O banco foi fundado com a idealização de que alguém poderia combater a pobreza, levando serviços financeiros a pessoas em situação de pobreza, ajudando-os a estabelecer negócios lucrativos. Yunus acabou por ganhar o Prémio Nobel da Paz, em 2006, e foi um impulsionador da mudança social, reconhecendo-se como um exemplo bem-sucedido de inovação social. De facto, a inovação social está sempre relacionada com a ação social coletiva visando a mudança social (Cajaiba-Santana, 2014).

Reconhecendo os estudos realizados sobre esta área de investigação, podemos considerar que o conceito de inovação social é polissémico e que foi evoluindo ao longo dos tempos. A primeira definição surge em 1970, pelo autor Taylor, que define inovação social como formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais. Mais tarde, em 1998, Porter, considera que a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens competitivas para as empresas, assegurando também a sua continuidade e sustentabilidade. A partir de 2002, começa a emergir um acentuado interesse em compreender os processos de inovação social e surgem novas noções do conceito, destacando-se a definição de Munford (2002) que considera a inovação social como o surgimento e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais para atender a um ou mais objetivos comuns. Segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Eurostat (2005), a inovação social é o fator essencial para o desempenho das empresas, não só para o crescimento da produtividade, mas também, para elevar a eficiência e a qualidade das suas operações, podendo aumentar a procura e a margem de lucro. A inovação social é, assim, considerada como a inovação nas relações sociais (Moulaert & Nussbaumer, 2005), tratando-se de uma resposta às necessidades que não estão a ser supridas por outros atores, como pelo Estado e pelo mercado (Young, 2006), encarando-se como uma ferramenta para o desenvolvimento urbano (Moulaert *et al.*, 2007) que assume o propósito de criar uma nova solução para responder a um problema social, sendo mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções anteriores (Phills *et al.*, 2008) e funcionando para o bem público (Center for Social Innovation, 2018).

Segundo Mulgan (2007), a inovação social progride através da criação de ideias e da experiência que vamos obtendo com a prática, sendo os seus beneficiários os que desempenham um papel fundamental e decisivo da inovação. No processo de inovação, as aprendizagens que vão sendo adquiridas devem ser partilhadas e rentabilizadas em futuros projetos. Igualmente importante será reconhecer as experiências bem-sucedidas das pequenas e grandes organizações de forma a aumentar e capacitar a inovação. Atualmente, a inovação parece desempenhar um papel decisivo no progresso social, contribuindo para o desenvolvimento económico e para a evolução de diversas áreas, como a saúde, educação, novas tecnologias e negócio. A inovação social é a melhor forma de entender - e produzir - mudanças sociais duradouras (Phills et al., 2008).

Seguidamente, serão abordados conceitos mais específicos deste estudo tendo por base a análise bibliométrica realizada anteriormente⁴, cujo tópico de análise foi *Social Innovation* e que teve por base um conjunto de 444 artigos, disponibilizados na base de dados Web of Science e publicados entre 1970 e 2017. Com recurso ao *software VOSviewer* para a análise de texto, foram gerados diferentes mapas bibliométricos que nos permitiram chegar a várias conclusões, nomeadamente que cerca de metade dos artigos (245) foram publicados nos últimos três anos (de 2015 a 2017) e apresentam uma taxa média de citação de 12,05%. Os artigos foram publicados em 235 revistas académicas, destacando-se a *Innovation-The European Journal of Social Science Research*, a *Ecology and Society* e a *Creativity Research Journal*, como as revistas com mais artigos publicados. Em relação aos autores, os artigos contam com a participação de 996, destacando-se Mumford como o autor com mais publicações e Swyngedouw como o autor mais citado. Do léxico de palavras associadas ao tema, destacam-se as seguintes: *social innovation, innovation, governance, policy, entrepreneurship and social entrepreneurship*, como as palavras com maior número de ocorrências.

Como estratégia de complementaridade do trabalho realizado, considerou-se oportuno, neste estudo, tendo como suporte a mesma base de dados, realizar-se uma análise dos resultados com recurso ao *software NVivo 12*. Neste sentido, após a inserção dos 444 artigos na base de dados e após a definição dos critérios de frequência de palavras (as trinta mais frequentes, com comprimento mínimo de cinco letras, com correspondência exata e com palavras

⁴ **Análise bibliométrica: um contributo para compreender a inovação social (estudo 1 desta investigação)**

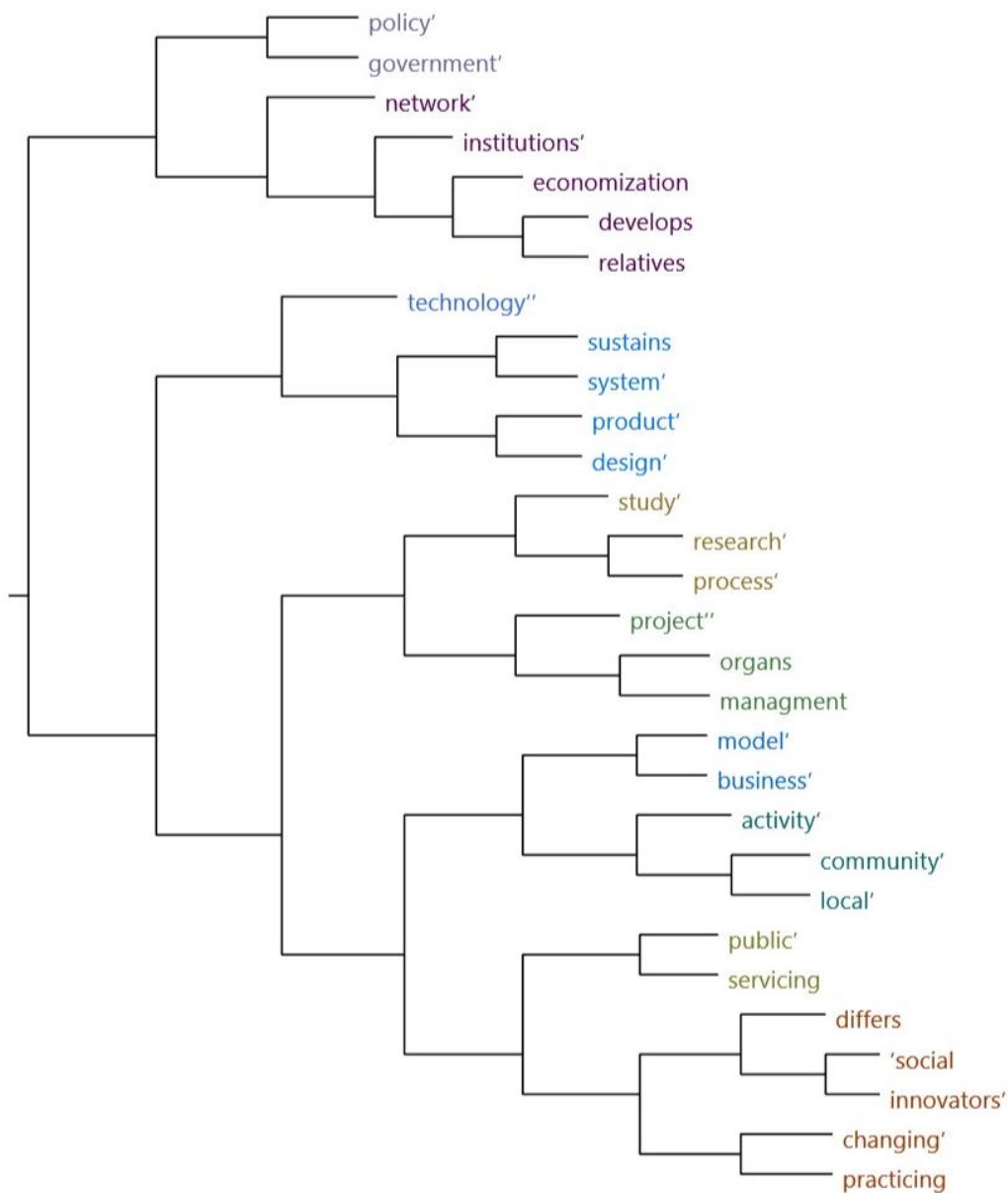


Figura 7. Dendrograma de clusters gerada no software NVivo 12 sobre Social Innovation

Tedo por base o dendrograma apresentado e os conhecimentos retidos da revisão da literatura, podemos considerar que emergem dois clusters, um voltado para as questões de governação e o outro para questões mais práticas do processo de inovação, voltadas para a tecnologia, modelos de atividade e mudança. No primeiro cluster equaciona-se a relação entre política e governo e o trabalho realizado em rede pelas instituições, como forma de administrar o desenvolvimento a partir de relações e parcerias. Relativamente ao segundo cluster, este relaciona a tecnologia como estratégia para sustentar os sistemas e desenhar produtos, reconhecendo a investigação como uma estratégia fundamental para o processo de

inovação, gestão e manutenção dos projetos de inovação social, valorizando ainda a relação entre os serviços prestados, a comunidade, a mudança e a atualização de práticas. Considerando os resultados, podemos afirmar que cada vez mais se torna necessário potenciar inovações nas áreas da estrutura da governação, na política, nas instituições, na economia, no trabalho e no comportamento do consumidor (Howalt & Schwarz, 2010).

A partir das linhas orientadoras da pesquisa resultante do primeiro estudo e os resultados apresentados anteriormente, pretende-se agora aprofundar investigações realizadas por diferentes autores e as propostas de estudo apresentadas pelos mesmos, os quais consideram que a investigação em empreendedorismo social está muito atrás da prática (Johnson, 2000). Neste sentido, o estudo terá por base exemplos concretos e voltados para a prática, privilegiando-se a investigação como estratégia eficaz para compreender alguns fatores que estão subjacentes aos processos de inovação social. Neste sentido, o estudo pressupõe a análise das seis dimensões referidas anteriormente (Figura 8).



Figura 8. Dimensões de análise do estudo

No processo de inovação torna-se importante compreender como é que o contexto influencia o comportamento e pode afetar os sistemas sociais (Cajaiba-Santana, 2014). Nesta perspetiva, surge a primeira dimensão de análise que diz respeito ao **contexto**, tendo como objetivo

compreender quais são os fatores contextuais que interferem e estimulam as iniciativas de inovação social.

Com base na literatura, ao nível do contexto, os líderes empreendedores devem conhecer claramente as leis e regulamentos que afetam a sua capacidade de funcionar, concretamente os estatutos que regulam a isenção fiscal ou as operações de organizações sem fins lucrativos, as políticas fiscais que influenciam a quantidade de doações ao setor e as políticas sociais específicas que afetam as necessidades ou recursos de certos tipos de questões sociais, tais como, educação, meio ambiente, saúde e moradia (Austin et al., 2006).

A inovação social pode resultar de uma pressão nas instituições e sistemas que apoiam o desenvolvimento de indivíduos e comunidades (Harrisson et al., 2009), outro fator que tem contribuído para o surgimento e incremento da inovação social é a mudança de papéis e relações entre as empresas, os governos e as organizações sem fins lucrativos (Phills et al., 2008). Neste sentido, a inovação social pode ser impulsionada pela concorrência, por culturas abertas e pelo capital acessível, porém, nem sempre acontece com facilidade e em algumas sociedades pode ser estrangulada mesmo antes de nascer, quer pela inibição da comunicação livre, pela falta de dinheiro ou na eventualidade do capital ser monitorizado por elites urbanas ou pelo governo (Mulgan, 2006).

Na análise da interferência que o contexto pode ter nos processos de inovação social, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) propõem alguns caminhos para a pesquisa, considerando pertinente a realização de estudos que permitam compreender quais são os elementos contextuais (políticos, legais, económicos, socioculturais, demográficos, entre outros) que impõem barreiras ou permitem oportunidades, de que forma esses elementos promovem a inovação e quais são as força contextuais que podem ser efetivamente exploradas ou geridas.

Nesta linha de pensamento formulámos a seguinte proposição:

P1: Os fatores contextuais determinam, influenciam e estimulam os projetos de inovação social.

Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) o aparecimento de iniciativas de inovação social resulta de uma falha de mercado, ou seja, quando as forças do mercado comercial não satisfazem uma necessidade social. Desta forma, a falha de mercado irá contribuir para a

criação de oportunidades empreendedoras de origem social e comercial. Compreender de que forma o **mercado** interfere na formação, posicionamento e comportamento dos projetos de inovação social é a segunda dimensão de análise deste estudo.

Howaldt e Schwarz (2010) consideram que a inovação social pode ser disseminada a partir do mercado (com novos serviços, modelos de negócios, logística e conceitos de aplicação), bem como, com infraestruturas tecnológicas (redes sociais baseadas na *web*), redes sociais e movimentos sociais, por meio de diretrizes governamentais e de apoio via instituições intermediárias e auto-organizadas, através do dinamismo de indivíduos carismáticos ou empreendedores sociais e de um conjunto diverso de formas de comunicação e cooperação, bem como, de capacitação orientada para a mudança. Será igualmente importante reconhecer os beneficiários como uma fonte de oportunidade pois podem fornecer à empresa recursos valiosos (Hockerts cit. in Mair, Robinson & Hockerts, 2006). Outro aspeto importante é compreender que este novo mercado social que está a surgir dependerá da distribuição da riqueza e do rendimento (Moulaert & Nussbaumer, 2005). Desta forma, os capitalistas de risco filantrópicos (Roberts, Emerson & Tuan, 1999), através dos subsídios, podem contribuir para gerar taxas de retorno competitivas e justificar ainda o apoio do governo (Pol & Ville, 2009), uma vez que as inovações sociais puras melhoram o desempenho social, acarretam grande níveis de informação e podem gerar futuras inovações nos negócios que, de outra forma, nunca aconteceriam. No entanto, a inovação social traz mudanças sociais que não podem ser construídas com base em práticas estabelecidas (Dawson e Daniel, 2010) uma vez que a inovação é um processo experimental e como tal, deve existir uma abertura para o fracasso/risco (Seyfang & Smith, 2007). Neste processo, as colaborações e alianças estratégicas podem ser consideradas uma forma organizacional de grande valor e que está a ser utilizada neste setor (Austin, 2000).

Importa ainda considerar que a inovação poderá assumir, segundo Christensen (1997), dois tipos: a inovação sustentada que resulta em produtos e serviços que respondam às necessidades dos clientes em mercados já estabelecidos, permitindo a obtenção de maior margem de lucro e menor risco; e as inovações disruptivas, que dão origem a novos mercados e modelos de negócio, apresentando soluções mais eficientes. Cabe aos promotores de inovação escolher o caminho mais ajustado, mantendo-se conscientes que uma inovação social emergente é vista como uma oportunidade de negócio, transformada num negócio

comercial com fins lucrativos criando, no processo, um novo espaço de mercado, ao mesmo tempo que atinge um objetivo social (Hockerts cit. in Mair, Robinson & Hockerts, 2006).

Reconhecendo a importância que o mercado assume nos processos de inovação social os autores Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) sugerem algumas questões de análise, tais como, comparar opções organizacionais entre organizações sem fins lucrativos, empresas com fins lucrativos e híbridas para determinar o caminho ideal de organização; compreender o efeito que o mercado causa na formação e comportamento dos projetos de inovação social; compreender quais são as vantagens competitivas, as desvantagens e dinâmicas interativas do projeto; como é realizado o processo de identificação de oportunidades de inovação social; e compreender o que pode afetar a concorrência e a colaboração entre empresas sociais. Tendo em consideração o exposto, podemos formular a seguinte proposição:

P2: O mercado interfere na formação, posicionamento e comportamento dos projetos de inovação social.

Segundo Swyngedouw (2005), as atuais formas inovadoras de governação além Estado têm permitido fomentar processos de desenvolvimento inclusivos. Esta governação além do Estado, refere-se ao surgimento de atores que passam a assumir um papel na política através da criação, administração e implementação de ações que eram exclusivamente fornecidas ou organizadas pelo Estado. Outro aspeto que tem contribuído para o desenvolvimento de processos de governação inovadores, como afirma Moulaert et al. (2005a), centra-se nas novas formas de intervenção institucional que têm envolvido organizações económicas e a sociedade civil. Neste sentido, a terceira dimensão de análise deste estudo visa compreender de que forma o **capital**, as novas formas de governação e de financiamento podem contribuir para o aparecimento e afirmação da inovação social de novos projetos de inovação social.

Na literatura conseguimos compreender que a inovação pode ser impulsionada pela política, pelo governo, pelo mercado, pelos movimentos, pela educação, bem como, por empresas sociais (Mulgan, 2007). E estas novas formas de intervenção são promissoras, pois permitem gerar ideias que podem desencadear uma maior abertura, inclusão e fortalecimento dos grupos sociais até então excluídos ou marginalizados (Swyngedouw, 2005).

O processo de inovação social começou a ganhar amplitude quando as organizações sem fins lucrativos, empresas e governos deixaram de estar isoladas e as suas ideias fechadas. Atualmente, os líderes não-governamentais e governamentais procuram empresas para aprender sobre gestão, empreendedorismo, medição de desempenho e obtenção de rendimento e, com isso, permitam o surgimento de inovações sociais. Outro fator que tem contribuído para o surgimento e incremento da inovação social é a mudança de papéis e relações entre as empresas, os governos e as organizações sem fins lucrativos.

A governação é um método/mecanismo para lidar com uma ampla gama de problemas/conflitos nos quais os atores chegam regularmente a decisões mutuamente satisfatórias e vinculativas, negociando entre si e cooperando na implementação dessas decisões (Schmitter, 2002). Nesta sequência, os autores Moulaert, et al. (2014) consideram que a governação deve contribuir para a transformação de relações e fortalecimento de experiências, cabendo ao Estado fomentar contratos coletivos entre organizações da sociedade civil (política pública local, nacional e da União Europeia), concentrar os esforços em iniciativas socialmente ativas e procurar apoios para as mesmas, estabelecer redes de iniciativas de inovação e criar pontos de acesso direto nas agências nacionais e europeias para as iniciativas da sociedade civil. Neste sentido, podemos considerar que os governos afastaram-se das funções antagónicas de regulador e fiscal, passando para uma função mais colaborativa de parceiro e apoiante (Phills et al., 2008).

O debate sobre governação prossegue em promover o desenvolvimento ao nível local e regional com apoios mais flexíveis e inovadores, para encontrar soluções com maior benefício (Holtkamp, 2007). Desta forma, emerge a necessidade de ser traçado pelo Estado, um novo conjunto de tecnologias de poder e de estratégias de responsabilização do ator individual pelas suas próprias ações (Swyngedouw, 2005). Assim, se os governos podem projetar e implementar padrões e regulamentos de forma mais inteligente, a regulamentação inteligente pode tornar-se num motor para a inovação. E se a procura pública for utilizada de forma inteligente, pode ser outro motor forte para as novas formas de inovação (FORA 2010).

A inovação social é uma ferramenta promissora para resolver problemas específicos, mas deve ser vista como um complemento e não como um substituto, dos processos de governação e deliberação. Os empreendedores sociais devem ver o setor público como um parceiro em potencial e procurar estabelecer parcerias e outros recursos que viabilizem a

inovação. De facto, a inovação social está dependente de oportunidades financeiras autossustentáveis, bem como, de subsídios de parceiros (Austin et al., 2006). Por norma, os processos de inovação dependem de uma variedade de fontes de financiamento, incluindo contribuições individuais, doações, taxas de utilização por parte dos clientes e investimentos por parte do governo. Nestas fontes de financiamento, por norma, espera-se que o investimento seja rentável e que surja o retorno financeiro, o que pode não acontecer quando se trata de ações centradas na e para a comunidade (Schramm, 1987).

No domínio da investigação, o autor Mulgan (2006) considera fundamental a pesquisa sobre as implicações dos governos no financiamento de iniciativas inovadoras. Austin et al. (2006) sugerem a realização de estudos que permitam compreender quais são os principais impulsionadores dos mercados de capitais filantrópicos, como é determinada a estrutura destes capitais, como é que um empreendedor social determina a combinação ideal de fontes de financiamento para a empresa social, de que forma as ações das empresas/projetos criam tensão com a missão ou com os valores organizacionais e, que novos instrumentos financeiros podem surgir para superar as dificuldades deste setor. Anderson e Dees (2006) consideram fundamental compreender de que forma o mix de fontes de financiamento podem afetar a sustentabilidade financeira. Boschee and McClurg (2003) questionam se deveremos considerar o rendimento auferido como algo intrínseco no setor na inovação social. Hughes e Luksetich (2004) preocupam-se em compreender as causas que estão associadas às tensões entre as organizações sem fins lucrativos e os mercados comerciais. Boschee et al. (2000) e Foster e Bradach (2005) consideram fundamental compreender como é que as organizações lidam com os rendimentos auferidos e a sua capacidade de os gerir. Letts, Ryan e Grossman (1997) alertam para a necessidade de mais estudos sobre as motivações, expectativas e comportamento dos financiadores e investidores sociais. Quanto a Seyfang (2007) considera que precisamos de investigação científica e políticas que contribuam para a criação de diversas inovações de base e concebam uma variedade de práticas sustentáveis.

Tendo esta linha de orientação para a investigação formulou-se a seguinte proposição:

P3: As novas formas de governação e de financiamento têm contribuído para o surgimento de novos projetos de inovação social.

As grandes ideias de inovação surgem porque existe um grupo de **peessoas** motivadas, proativas e persuasivas que insistem em provocar mudanças assumindo os riscos que possam advir, trata-se de um pequeno número de indivíduos heróicos, energéticos e impacientes (Mulgan, 2006). Desta forma, o ponto de partida para a inovação é a consciência das necessidades existentes que não estão a ser atendidas, associada a uma ideia de como se pode responder a determinada necessidade. Neste campo, as motivações pessoais desempenham um papel fundamental (Braga et al., 2015), uma vez que as pessoas podem querer resolver os seus próprios problemas ou podem ser motivados pelo sofrimento dos que lhes são mais próximos para encontrarem soluções criativas de resolução de determinadas necessidades. Compreender as motivações que levaram à criação do projeto de inovação social e de que forma estes projetos motivam e mobilizam os seus colaboradores é a quarta dimensão de análise deste estudo.

O processo de construção da inovação social pode ser percebido como o resultado da forma pela qual os indivíduos veem o mundo ao seu redor (Gartner et al., 2003) e os valores e atributos do agente individual são a força causal primária na determinação da inovação (Marcy & Mumford, 2007). Certamente um fator que irá contribuir para a lógica do mercado de concorrência e avanço da inovação social será o capital humano que servirá para governar, coordenar, cooperar, criar e melhorar a coesão social (capital institucional) das comunidades locais e regionais (Moulaert & Nussbaumer, 2005).

Apesar da economia social diferir da economia de mercado, pelo facto da apropriação de lucros ser suspensa a favor do reinvestimento (Amin et al., 2002), são verificados défices de recursos financeiros, no entanto, criar rendimento não é o objetivo primordial para o empreendedor social, embora exista um objetivo em todos os projetos: garantir a sua sustentabilidade (Braga et al., 2015). Neste sentido, pode-se afirmar que os empreendedores sociais não são limitados pela falta inicial ou escassez de recursos, em vez disso, procuram fontes mais inovadoras, apresentam uma determinada tolerância ao risco e um forte desejo de controlar o meio ambiente (Prabhu, 1999), sendo o desejo de mudar a sociedade e o desconforto os principais estímulos. Os empreendedores sociais estão mais sensíveis às oportunidades que surgem para colmatar problemas sociais e necessidades sociais insatisfeitas (Mair & Noboa, 2003), apresentam-se firmes, com aptidões de *networking* e cooperação, sem medo de fracassar e orientados para a qualidade. Outro aspeto a ter em

conta são os restantes recursos humanos, trata-se de gestores, fornecedores, funcionários, investidores, clientes, concorrentes e outras organizações que são essenciais para o sucesso de qualquer inovação. Segundo Austin et al. (2006), torna-se crucial conhecer-se as habilidades e contributos de cada agente, assim como, o reconhecimento externo que existe sobre cada agente e a capacidade de ganharem a confiança de outros que estejam predispostos em trabalhar e investir com eles. Nesta fase, a comunicação revela-se num fator determinante para persuadir potenciais patrocinadores, incluindo avaliações de investimento, avaliações de impacto e estratégias mais atuais para julgar o sucesso, como o retorno social do investimento ou o valor combinado (Mulgan, 2006).

Compreender quais são as características dos empreendedores sociais, qual o impacto social que as práticas sociais de negócio estão a ter na sociedade e as perceções que os empreendedores sociais têm sobre o sucesso dos seus projetos, são algumas linhas orientadoras de investigação propostas por Braga et al. (2015). Entender quais são as motivações dos empreendedores sociais e como se comparam aos empreendedores comerciais, quais são os incentivos potenciados pelas empresas sociais aos seus colaboradores e de que forma se pode mobilizar e gerir voluntários são os temas de investigação sugeridos por Austin et al. (2006). Tendo por base a orientação dos autores formulámos a seguinte proposição:

P4: As motivações pessoais dos trabalhadores integrados nas iniciativas de inovação social interferem na criação e desenvolvimento das respostas geradas.

Neumeier (2012) considera que as inovações sociais são imateriais e manifestam-se em mudanças de atitudes, comportamentos e formas de estar, sendo difícil medir o impacto no setor social uma vez que alguns dos objetivos só são possíveis medir a longo prazo (Austin et al., 2006). Reconhecendo o processo de inovação social, a quinta dimensão de análise deste estudo, pretende-se compreender a estratégia utilizada pelos empreendedores sociais na avaliação de **desempenho** e as suas implicações para a empresa/projeto.

Muitas vezes, as ideias inovadoras precisam de encontrar suportes para persuadir potenciais patrocinadores, incluindo avaliações de investimento, avaliações de impacto e dispositivos mais recentes para avaliar o sucesso, como o retorno social do investimento ou valor

combinado. Nesta fase, a comunicação com todas as partes interessadas é essencial (Mulgan, 2006) como estratégia de rentabilizar conhecimentos e práticas em prol de uma inovação social capaz de dar resposta às realidades distintas que se assiste na era da globalização (Howalt & Schwarz, 2010).

Os programas de financiamento muitas vezes são de curto prazo, frequentemente vinculados a metas restritivas, burocracia e requisitos, deixando pouco espaço para o desenvolvimento central. Além disso, as estruturas de financiamento são na maioria dos casos impostas pelos financiadores em vez de responder ao desenvolvimento dos beneficiários (Seyfang & Smith, 2007). Este fator pode ocorrer pelo facto dos investidores sociais viverem numa incerteza no negócio e a quantificação ou mensuração precisa do impacto social ser complicada devido à natureza do fenómeno social, à multicausalidade dos fatores subjacentes e à longa manifestação temporal, entre outros fatores (Austin et al., 2006).

O surgimento de novos projetos sociais trouxe a preocupação de demonstrar e comunicar o valor social gerado por estes e pelas organizações sociais. De forma a demonstrar o impacto das diferentes respostas sociais são necessárias diferentes ferramentas contabilísticas no contexto da economia social (Mook & Quarter, 2006). Apesar de não existir uma metodologia universal de medição do impacto social, existem várias abordagens e metodologias que trabalham de forma diferente a mensuração do retorno social do investimento. Um exemplo é a metodologia *SROI - Social Return on Investment* com o objetivo de determinar os investimentos das respostas sociais, tratando-se de um processo de compreender, medir e reportar o valor social, ambiental e económico gerado pela intervenção de uma organização. No fundo, permite a apuração e medição do retorno financeiro através da perceção e experiência dos *stakeholders* (Cox et al., 2012). A metodologia SROI manifesta-se através de seis indicadores: valor do negócio; valor da causa social; valor da entidade (negócio social), índice de retorno do negócio, índice de retorno da causa social e pelo índice de retorno da entidade. Importa referir que a metodologia SROI está constante em transformação e não existe uma ferramenta única que permita calcular o impacto social, mas um conjunto de ferramentas que apesar das suas distintas características complementam-se (Tuan, 2011). A avaliação de desempenho assume assim um contributo fundamental para credibilizar o projeto, comunicar os resultados, refletir-se sobre o impacto gerado e encontrar novos mecanismos de financiamento e atuação.

Austin et al. (2006) propõem alguns caminhos para a pesquisa neste âmbito, considerando importante compreender de que forma a missão pode afetar a estratégia, como se pode medir a criação de valor social, como é que as medidas de desempenho são integradas na gestão da inovação social e de que forma se pode comunicar melhor com os diferentes *stakeholders*. Reconhecendo a pertinência do estudo proposto pelos autores, formulámos a seguinte proposição:

P5: A quantificação ou mensuração exacta do valor social gerado por um projeto inovador é complexa devido à natureza do fenómeno social e da amplitude da resposta.

Nos últimos anos observa-se que as empresas assumem a causa de criar valor social através da responsabilidade social corporativa, cidadania corporativa e negócios socialmente responsáveis (Phills et al., 2008). Estamos perante uma revolução empresarial que começa a preocupar-se com questões sociais e corporativas. Reconhecendo-se os processos de inovação empresarial e os pressupostos subjacente de vantagem competitiva, o presente estudo tem como última dimensão de análise a compreensão da trajetória necessária que um projeto inovação precisa de construir para se diferenciar e ganhar **vantagem competitiva**.

Segundo Mulgan (2010), encontrar indicadores para medir o valor social é uma tarefa difícil, uma vez que se verifica a falta de leis e regulamentação persistente e rápida no campo social, existe uma subjetividade de opiniões sobre o resultado desejado, a ética, a moral e as prioridades das pessoas variam e o tempo de durabilidade do valor social gerado é imprevisível. Porém, o autor considera que através de um conjunto de dez indicadores, é possível medir o valor social gerado: análise de custo-benefício/análise de custo-eficácia; preferências declaradas; preferências reveladas; avaliação de impacto social/retorno social da avaliação de investimento; avaliação de valor público; avaliação de valor agregado; anos de vida de qualidade/avaliação dos anos de vida ajustados por incapacidade; avaliação de satisfação; medidas contáveis do governo e, outras avaliações específicas do setor. Os indicadores atuais de valor social implicam exclusivamente a prestação de contas às partes interessadas, gerir operações internas e avaliar o impacto social, o que reduz a amplitude do valor gerado.

Igualmente importante é reconhecer que a inovação social é o resultado das trocas e aplicação de conhecimento e recursos por agentes mobilizados por meio de atividades de legitimação (Hämäläinen, 2007). Yaziji (2003) sugere legitimidade, consciência das forças sociais, redes distintas e conhecimento técnico especializado como os recursos mais relevantes que os grupos ativistas possuem e que podem gerar vantagem. Assim, como forma de iniciar startups de inovação sociais, esses recursos podem fazer a diferença entre sobrevivência e fracasso. A legitimidade dá aos atores a ideia de que novas práticas merecem ser imitadas e institucionalizadas (Neumeier, 2012) e, assim, surgem as novas práticas sociais propostas pela inovação social por meio de ações legitimadas e positivas.

A pesquisa sobre modelos concorrentes ajudam a fazer com que os mercados funcionem mais eficientemente, identificando relações e oportunidades (Murmman, 2003). Neste sentido, pode-se considerar que o valor social é a criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade podendo ser um fator determinante para o desenvolvimento e afirmação do processo de inovação (Phills et al., 2008).

São necessários novos conhecimentos para lidar com as novas formas de inovação (FORA, 2010) e esse conhecimento deverá passar por compreender o valor que está a ser gerado pelas equipas multidisciplinares de inovação junto dos beneficiários. Hinnings e Greenwood (2002) e Margolis e Walsh (2003) lamentam a falta de estudos que evidenciem o impacto social gerado pelas organizações de inovação social. Demonstrar quantitativamente resultados de intervenções sociais é uma tarefa complicada, devido à natureza da mudança social, e que tem desafiado vários investigadores (Campbell, 2002). Medir o impacto económico e social em conjunto é outro fator que emerge como uma abordagem promissora (Emerson & Bonini, 2004). Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) sugerem a realização de um estudo que permita compreender quais são as estratégias que os empreendedores utilizam para comunicar os resultados com as partes interessadas. Reconhecendo a pertinência das propostas de investigação apresentadas, formulámos a seguinte proposição:

P6: Quanto maior for a credibilidade e a legitimidade de uma iniciativa de inovação social, maior será o seu reconhecimento e a respetiva vantagem competitiva.

Tendo em consideração a revisão de literatura, bem como o objetivo e as proposições definidos, é exposto, na Figura 9, o modelo conceptual de investigação proposto para esta investigação.

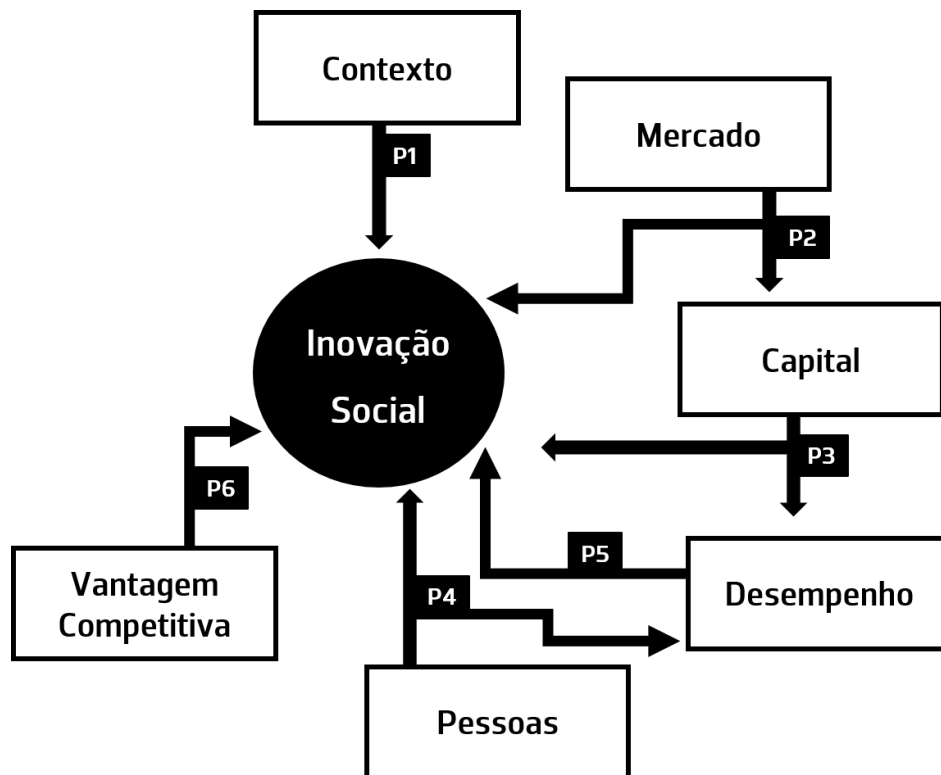


Figura 9. Modelo conceptual de investigação

II. Metodologia do estudo

Comparativamente com a inovação empresarial, pouco se sabe de inovação social, verificando-se um défice de estudos e investimento científico nesta área (Mulgan, 2007). Assim, torna-se importante que os novos estudos façam um trabalho qualitativo que comece a compreender as complexidades inerentes a fenómenos pouco explorados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

É fundamental utilizar-se métodos comparativos (Austin et al., 2006), frequentemente utilizado por Tylor (Lakatos, 2003), que consiste em estudar as semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos, permitindo o desenvolvimento de uma teoria fundamentada (Glaser e Strauss, 1967 cit. in Eisenhardt, 1989; Mair, Robinson & Hockerts, 2006) de 4 a 10 casos (Eisenhardt, 1989) no sentido de confrontar conceitos, teorias ou

hipóteses e perspetivar o contributo da investigação realizada. O estudo de caso pode ser a estratégia de pesquisa a utilizar uma vez que se centra no interesse de compreender uma determinada dinâmica, podendo envolver casos únicos ou múltiplos e inúmeros níveis de análise (Yin, 1984, cit. in Eisenhardt, 1989). No estudo de campo a observação também se revela como um método eficaz para a recolha de dados uma vez que permite identificar e obter informações que os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento. Através da observação, o investigador tem um contacto mais direto com a realidade (Bogdan & Taylor, 1975) e pode assim confrontar resultados e estabelecer uma comparação dos resultados observados com os resultados esperados e a interpretação das diferenças (Quivy, 2003), contribuindo para o avanço e modernização da ciência.

No que concerne às técnicas de pesquisa a adotar, estas podem ser diversificadas, como a documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica), documentação direta (pesquisa de campo), a observação (no sentido de permitir o cruzamento de dados), aplicação de entrevistas (Kvale, 1996), análise do discurso (de acordo com Lupicinio Rueda cit. in Azevedo, s.a.) e testar a teoria (Ragin, 1994).

Igualmente importante será cumprir com as normas éticas que se prendem fundamentalmente com o consentimento informado e a confidencialidade dos intervenientes no estudo, o que foi respeitado neste estudo.

2.1. Amostra e recolha de dados

Reconhecendo-se a inovação social como uma área de estudo científico pouco explorada e relativamente recente (Mulgan, 2006), o presente estudo surge com o objetivo de contribuir para a área da investigação científica em inovação social, pretendendo-se simultaneamente contribuir para a consciencialização da comunidade científica para a investigação e simultaneamente, aproximar investidores, governos, pessoas inovadoras e comunidade em geral para as potencialidades da inovação social. Além disso, constatando-se os fatores que estão associados ao surgimento da inovação social, este estudo pretende ainda compreender as influências subjacentes ao processo de inovação social ao nível do contexto, mercado, governação, desempenho, pessoas e vantagem competitiva .

Com recurso a modelos analíticos propostos por vários autores (Tabela 11), privilegiou-se as metodologias de investigação qualitativa e realizou-se um estudo comparativo de cinco casos, projetos integrados no Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social em Portugal, tratando-se de um projeto de pesquisa que visa conhecer as iniciativas mais inovadoras e com alto potencial de empreendedorismo em Portugal. O projeto é desenvolvido pelo Social Business School (IES) e pelo Instituto Padre António Vieira (IPAV) e conta com o financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian, da Fundação EDP e do Programa Operacional de Competitividade – Compete, tem ainda como parceiros nacionais o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. e a RHmais, e parceiros internacionais a SIX - Social Innovation Exchange e o Euclid Network.

O Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social encontra-se na primeira fase e já referenciou para contactos e entrevistas presenciais 4205 iniciativas, aplicou um inquérito profundo com o objetivo de conhecer os empreendedores responsáveis em 444 iniciativas e selecionou 134 Iniciativas ES+, aprovadas pelo Conselho Académico e Científico do Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social. Das 134 Iniciativas ES+ procedeu-se a uma análise detalhada das áreas de intervenção, dos problemas identificados, das soluções propostas, dos resultados previstos, dos resultados das atividades e fatores de financiamento e sustentabilidade tendo-se elaborado uma listagem, escolhendo aleatoriamente cinquenta iniciativas. Procedeu-se ao envio de um email com um resumo escrito de apresentação dos objetivos da investigação e das dimensões de análise. Após confirmação do interesse por parte dos representantes das iniciativas em colaborar na investigação procedeu-se ao contacto telefónico para agendar a entrevista presencial. Importa referir que alguns dos responsáveis pelos projetos manifestaram falta de tempo nas suas agendas, outros referiram que o projeto não teve continuidade e cinco revelaram interesse em colaborar nesta investigação, constituindo assim uma amostra por conveniência.

O estudo incidiu na análise de seis fatores interrelacionais, o contexto (fator que pode interferir no dinamismo dos projetos de inovação social uma vez que o mesmo só surge no sentido de dar resposta direta às necessidades da sociedade), o mercado (causa que pode interferir na formação, posicionamento e comportamento da inovação social), capital (razão que pode impulsionar ou condicionar todo o processo de inovação como os fatores governamentais e de sustentabilidade), pessoas (participam ativamente no processo de

inovação, relevando-se num recurso fundamental ao nível das suas habilidades, atitudes, conhecimentos, contactos, metas e valores), desempenho (resultados obtidos e determinantes para a posição da iniciativa) e vantagem competitiva (fatores que podem contribuir para a projeção e afirmação da iniciativa).

2.2. Caracterização do instrumento de recolha de dados

Na investigação qualitativa, a entrevista continua a ser o método mais comum para recolher dados uma vez que permite explorar tópicos relativamente pouco explorados, identificar padrões e temas sob a perspetiva do participante e desenvolver um quadro analítico de um fenómeno (Creswell, 2003). Reconhecendo a entrevista como um instrumento de recolha de dados, definiu-se que o instrumento de pesquisa a utilizar seria uma entrevista semiestruturada, com questões centradas em aspetos específicos e objetivos e questões exploratórias de temas abrangentes de forma a aprofundar a informação. Considerando os objetivos de investigação, o guião de entrevistas inclui questões selecionadas na revisão de literatura sobre a temática em estudo, no qual são identificados os autores que indicam caminhos de estudos a realizar no campo de investigação da inovação social. Este grupo de questões está organizado em seis dimensões de análise: contexto, mercado, capital, pessoas, desempenho e vantagem competitiva. Na Tabela 11, apresenta-se as dimensões de análise, as proposições, as questões do guião e as bases teóricas do estudo.

Tabela 11. Dimensões de análise, proposições, questões e bases teóricas do estudo

Dimensões de análise	Proposições	Questões do guião	Bases teóricas
Contexto	Os fatores contextuais determinam, influenciam e estimulam os projetos de inovação social.	<p>Q1: Quais são os fatores contextuais que estimulam a criação de projetos de valor social?</p> <p>Q2: Que implicações teve o contexto na criação deste projeto?</p> <p>Q3: De que forma as forças contextuais do país interferiram no dinamismo do projeto?</p>	<p>Cajaiba-Santana, 2014</p> <p>Friedmann, 1992</p> <p>Habermas, 1984</p> <p>Hargrave & Van de Vem, 2006</p> <p>Kesselring & Leitner, 2008</p> <p>Mair et al., 2006</p> <p>Moulaert et al., 2005a</p> <p>Moulaert & Nussbaumer, 2005</p> <p>Sahlman, 1996</p> <p>Tapsell & Woods, 2010</p>
Mercado	O mercado interfere na formação, posicionamento e comportamento dos projetos de inovação social.	<p>Q4: Considera que o mercado teve e/ou continua a ter interferência na formação, posicionamento e comportamento do projeto criado? No caso da afirmação ser positiva pedimos que explique de que forma pode interferir?</p> <p>Q5: Como foi realizado o processo de levantamento de oportunidades de mercado para a criação do projeto?</p> <p>Q6: Foi criada alguma parceria/dinâmica com outros projetos, empresas, organizações ou serviços?</p> <p>Q7: Na sua opinião o que pode afetar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre os diferentes parceiros ligados ao projeto?</p> <p>Q8: Quais são as vantagens que distingue este projeto de outros projetos ou serviços da mesma área?</p> <p>Q9: Considera que existe alguma desvantagem comparativamente a outros projetos? Justifique.</p> <p>Q10: Até que ponto este projeto corrigem as falhas do mercado?</p> <p>Q11: Considera que este projeto pode ser um risco para o mercado? Justifique.</p>	<p>Austin et al., 2006</p> <p>Becattini, 1987</p> <p>Dawson & Daniel, 2010</p> <p>Howaldt & Schwarz, 2010</p> <p>Phills et al., 2008</p> <p>Pol & Ville, 2009</p>

Capital	<p>As novas formas de governação e de financiamento têm contribuído para o surgimento de novos projetos de inovação social.</p>	<p>Q12: Considera que as novas formas de governação têm contribuído para o surgimento de novos projetos sociais? O projeto implicou ou implica algum apoio governamental?</p> <p>Q13: Na sua opinião quais são os principais impulsionadores deste tipo de projetos?</p> <p>Q14: Como é que determinou a variedade de fontes de financiamento ideais do vosso projeto?</p> <p>Q15: Considera que as estratégias de rendimento auferido estão a ter resultados positivos? Porquê?</p> <p>Q16: É possível dar continuidade ao projeto sem a intervenção financeira do governo?</p> <p>Q17: Até que ponto as estratégias de rendimentos interferem com a missão e com a organização do projeto?</p> <p>Q18: Quais são as principais imposições dos financiadores?</p> <p>Q19: É compatível gerir a missão do projeto com os interesses de todos os <i>stakeholders</i>?</p> <p>Q20: Como foi realizado o processo de análise de risco do projeto?</p> <p>Q21: Considera que a análise de risco foi eficaz? Justifique.</p> <p>Q22: Que novos instrumentos financeiros poderiam ser projetados para superar algumas das deficiências/dificuldades deste e de outros projetos?</p> <p>Q23: Na eventualidade do projeto ganhar amplitude e novos rumos não se corre o risco de perder a essência do mesmo e torna-lo num projeto altamente lucrativo e voltado para outra missão?</p>	<p>Anderson & Dees, 2006</p> <p>Austin et al., 2006</p> <p>Boschee & McClurg, 2003</p> <p>Brenner, 2004</p> <p>Coaffee & Healey, 2003</p> <p>Fürst, 2007</p> <p>HM Government, 2005</p> <p>Holtkamp, 2007</p> <p>Howalt, 2010</p> <p>Lemke, 2002</p> <p>Mair et al., 2006</p> <p>Moulaert, 2000</p> <p>Moulaert et al., 2005</p> <p>Moulaert & Nussbaumer, 2005</p> <p>Mulgan, 2006</p> <p>Schmitter, 2002</p> <p>Schramm, 1987</p> <p>Seyfang, 2007</p> <p>Swyngedouw, 2004</p> <p>Swyngedouw, 2005</p>
Pessoas	<p>As motivações pessoais dos trabalhadores integrados nas iniciativas de inovação social interferem na criação e desenvolvimento das respostas geradas.</p>	<p>Q24: O que levou à criação deste projeto? Quais foram as suas motivações?</p> <p>Q25: O que o diferencia de um empreendedor comercial?</p> <p>Q26: Que incentivos utiliza para motivar os Vossos colaboradores?</p> <p>Q27: De que forma esses incentivos interferem e conseguem mobilizar as pessoas?</p>	<p>Austin et al., 2006</p> <p>Bacq & Janssen, 2011</p> <p>Braga et al. (2015)</p> <p>Drayton, 2002</p> <p>Gartner et al., 2003</p> <p>Marcy & Mumford, 2007</p>

			Oster, 1995 Prabhu, 1999
Desempenho	A quantificação ou mensuração exacta do valor social gerado por um projeto inovador é complexa devido à natureza do fenómeno social e da amplitude da resposta.	Q28: Quando falamos de projetos inovadores na área social justificamos a pertinência do mesmo através da criação de valor social. Como podemos medir a criação de valor social? Q29: Que estratégias utilizam para comunicar com as diferentes partes interessadas (<i>stakeholders</i>) do projeto? Q30: As estratégias que utilizam são eficazes ou consideram que poderiam melhorar? Q31: Como realizam o processo de avaliação de desempenho do projeto? Q32: E quais são as implicações da avaliação de desempenho?	Austin et al., 2006 Cajaiba-Santana, 2014 Campbell, 2002 Howaldt & Schwarz, 2010 Mair et al., 2006 Moulaert et al., 2005b Mumford, 2002 Neumeier, 2012 Sawhill & Williamson, 2001 Swyngedouw & Moulaert, 2010 Zadek & Thake, 1997
Vantagem competitiva	Quanto maior for a credibilidade e a legitimidade de uma iniciativa de inovação social, maior será o seu reconhecimento e a respetiva vantagem competitiva.	Q33: Na sua opinião, de que forma podemos credibilizar os projetos de impacto social? O que fizeram para credibilizar o vosso projeto? Q34: Como podemos aproximar este e outros projetos às comunidades? Q35: Que reconhecimento espera do projeto que desenvolve? Q36: De que forma podem surgir mais projetos inovadores? Q37: Nos projetos de inovação social faz sentido delinear um caminho para ganhar vantagem competitiva perante outros projetos? Q38: Em quê que se traduz a vantagem competitiva em iniciativas de inovação social?	Emerson & Bonini, 2004 Garud & Rappa, 1994 Grossman & McCaffrey, 2001 Grossman & Lieb, 2003 Hämäläinen, 2007 Hinnings & Greenwood, 2002 Margolis & Walsh, 2003 Neumeier, 2012 Phills et al., 2008 Yaziji, 2003

Fonte: elaboração própria

Outros dados foram recolhidos junto dos entrevistados de forma a caracterizá-los e a conhecer algumas características dos projetos em estudo. Foram recolhidos, junto dos entrevistados, dados como a idade, a escolaridade e a área de formação, a função que desempenham na organização e o tempo de que fazem parte da mesma. No que concerne ao conhecimento genérico da empresa ou do projeto obteve-se informações quanto à sua designação, data de constituição, fundador/empreendedor, localização da sede, área geográfica abrangida, tipologia jurídica, área(s) de atuação predominante(s), missão, principais atividades/serviços, número de trabalhadores (com vínculo laboral ou em regime de prestação de serviços), número de voluntários, destinatários, beneficiários abrangidos, principais fontes de recursos financeiros e distinções a nível nacional e/ou internacional atribuídas à empresa ou ao projeto.

2.3. Métodos de análise de dados

Os dados apresentados nesta investigação centram-se em dados qualitativos descritivos (Bogdan & Biklen, 1994), resultantes da aplicação das entrevistas que foram devidamente transcritas e trabalhadas com recurso ao *software Nvivo 12*, que permitiu armazenar, recuperar, categorizar e codificar texto (Wetherell, Taylor & Yates, 2001). O recurso a uma ferramenta de análise de conteúdo assistida por computador partiu da recomendação da literatura e do reconhecimento quanto ao benefício em termos de rigor e validade da mesma, permitindo fazer uma análise complexa que, com métodos manuais dificilmente se conseguiria (Lindsay, 2004).

A análise centrou-se em palavras, frases e pensamentos dos entrevistados para obter uma compreensão aprofundada das dimensões de análise da investigação. Cada entrevista foi tratada individualmente, tendo-se procedido à transcrição da mesma e à codificação dos dados o que permitiu detetar padrões nos dados e compreender o significado (Sandelowski, 2000). Na análise de conteúdo privilegiou-se a comparação dos dados recolhidos com a teoria literária existente (Eisenhardt, 1989), considerando-se que esta comparação permite interligar conceitos, teorias ou hipóteses e perspetivar o contributo desta investigação.

III. Resultados

Neste ponto apresenta-se os dados recolhidos com o estudo realizado, começando por apresentar uma breve caracterização dos entrevistados e dos projetos, assim como, uma análise detalhada das diversas dimensões que foram alvo deste estudo.

3.1. Breve caracterização dos entrevistados

O Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social é um projeto de investigação que visa promover Portugal como um país pioneiro na União Europeia no “reconhecimento, estudo, divulgação e disseminação de modelos de negócio inovadores, sustentáveis, replicáveis e de forte impacto social, económico e ambiental” (MIES, 2018). Tendo por base o levantamento de iniciativas de elevado potencial de empreendedorismo social realizado por esta metodologia de investigação, procedeu-se ao estudo de caso de cinco iniciativas das 134 identificadas como Iniciativas ES+. Como referido anteriormente, a seleção das iniciativas prendeu-se com a disponibilidade e interesse manifestado pelos seus representantes em participar neste estudo, em tempo útil. Foram realizadas cinco entrevistas, com a duração máxima de 2h15, entre os meses de setembro e outubro de 2018, sendo que quatro das entrevistas decorreram no local de trabalho/sede do projeto e uma entrevista foi realizada via *Skype*. A distribuição dos participantes no que respeita ao género é relativamente similar, três homens e duas mulheres, todos assumem funções de coordenação e gestão da iniciativa, estando envolvidos na iniciativa entre 1 ano e 10 anos. No que respeita às habilitações académicas o grau é elevado uma vez que todos possuem licenciatura, quatro são detentores de mestrado e um encontra-se a frequentar doutoramento. Na Tabela 12 apresenta-se uma breve descrição dos participantes entrevistados, estando estes identificados com numeração, para respeitar o anonimato dos mesmos, o mesmo acontece na descrição dos resultados onde os entrevistados são identificados por ordem alfabética pois considera-se que os resultados poderiam conduzir à identificação das respostas e à associação das iniciativas que fazem parte do estudo.

Tabela 12. Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Género	Habilitações Académicas	Área de Formação	Cargo que desempenha	Início de atividade no projeto
Entrevistado 1	Masculino	Mestrado	Licenciatura e mestrado em engenharia alimentar	Gestor e responsável pela qualidade	2013
Entrevistado 2	Feminino	Mestrado	Licenciatura e mestrado em sociologia	Coordenador/a	2012
Entrevistado 3	Feminino	Licenciatura	Licenciatura em psicologia	Diretor/a Técnico/a	2010
Entrevistado 4	Masculino	Mestrado	Licenciatura e mestrado na área do design	Fundador e coordenador	2008
Entrevistado 5	Masculino	Mestrado	Licenciatura em ciência política, pós-graduação em direito autárquico e planeamento urbanístico, pós-graduação em trabalho social, mestrado em assuntos europeus, doutorando em ciência política e estudante em pós-graduação em gestão das organizações	Coordenador/a	2018

Fonte: elaboração própria

3.2. Caracterização dos projetos

A investigação realizada centrou-se no estudo de cinco casos, tratando-se de projetos de valor inovador, replicáveis e de forte impacto social, económico e ambiental. Os projetos surgiram entre 2005 e 2017, atuam sobre diversas áreas da sociedade e abrangem pessoas e empresas do território local, nacional e internacional. A heterogeneidade dos projetos permite ao investigador traçar comparações, compreender o processo inerente a todas as fases de evolução de uma iniciativa de inovação e analisar de uma forma mais integral as dimensões de análise em estudo. Na Tabela 13 apresenta-se uma breve descrição de todos os projetos de inovação social associados aos participantes entrevistados.

Tabela 13. Descrição dos projetos

<p>Nome do projeto: Mundo a Sorrir</p> <p>Primeiro ano do projeto: 2005</p> <p>Breve descrição do projeto: A Mundo a Sorrir promove a saúde e a saúde oral em Portugal e nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), beneficiando mais de meio milhão de pessoas. É uma Organização Não Governamental (ONG) que atua nas áreas da prevenção, capacitação, assistência médica e dentária e investigação científica.</p> <p>Fundador: Médico Dentista desde 2004, Miguel Pavão fundou a Mundo a Sorrir após uma experiência de voluntariado internacional.</p> <p>Localização da sede: Porto (com Centros de Apoio à Saúde Oral em Braga, Porto, Lisboa, Faro e redes de voluntariado em Guiné Bissau, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Moçambique).</p> <p>Área geográfica abrangida: Território nacional e internacional</p> <p>Área de atuação predominante: Saúde</p> <p>Missão: A promoção da saúde oral e saúde global como um direito universal.</p> <p>Principais atividades: Projetos Nacionais: projeto Aprender a Ser Saudável (promoção a saúde e adoção de estilos de vida saudáveis) e os Centro de Apoio à Saúde Oral (apoio à saúde e saúde oral das populações mais desprotegidas). Projetos Internacionais: Projeto Saúde a Sorrir na Guiné-Bissau (construção de uma clínica médica social, consultas médico-dentárias em ambulatório, palestras, rastreios, capacitação de técnicos, doação de material médico e de higiene oral, consultas médicas de ginecologia, oftalmologia e enfermagem); Projeto Saúde a Sorrir em Cabo-Verde (consultas médico-dentárias, palestras, rastreios doação de material médico e de higiene oral); Projeto Saúde a Sorrir em São Tomé e Príncipe (consultas médico-dentárias, palestras, rastreios, aplicação tópica de flúor e doação de material médico e de higiene oral); Projeto Saúde a Sorrir em Moçambique (consultas médico-dentárias, palestras, rastreios orais, aplicação tópica de flúor, doação de material médico e de higiene oral, capacitação de professores e jovens mães); Projeto: AQUA: WATER4HEALTH (estudos sobre a qualidade da água e redes de tratamento da água); Centro de Estudos (promoção do estudo e investigação de temas que concernem à saúde oral).</p> <p>Beneficiários: Populações vulneráveis (como por exemplo: sem-abrigo, ex-consumidores de substâncias, pacientes com doenças infecciosas, pacientes com doença mental, vítimas de tráfico humano, vítimas de violência doméstica, crianças e idosos).</p> <p>Prémios e/ou distinções a nível nacional e/ou internacional: Prémio Fidelidade Comunidade (2018); Prémio Solidariedade Social Saúde Oral (2017 e 2015); Condecoração Ordem do Mérito (Oficial) – Miguel Pavão (2015); Prémio Damião de Gois – C.A.S.O. (2014); Prémio INSEAD Empreendedorismo Social – C.A.S.O. (2014);</p>	
---	---

Prémio BPI Seniores (2013); Conferência Internacional Borders to Cross - C.A.S.O. (2013); Concurso de Ideias de Inovação Social – ECOSMILE (2013); Prémio Mulher Ativa – Mariana Dolores (2012); Prémio Saúde Oral (2012); Distinção ES+ Porto (2012); Prémio Nossos Heróis – Miguel Pavão (2012); Distinção Programa Sorrir na Educação (2012); Sorriso de Porta em Porta Venceu o I Concurso CIS Porto (2012); Prémio Hospital do Futuro (2011); Centro de Apoio à saúde Oral na Bolsa de Valores Sociais (2011); Mundo a Sorrir torna-se membro da Plataforma das ONGD (2010); Prémio Saúde Oral (2010); Prémio Cidadania das Empresas e Organizações (2010); Prémio de Boas Práticas em Saúde (2010); Título de Instituição Particular de Solidariedade Social (2010); Federação Dentária Internacional (2009); International Youth Foundation (2009); Roteiro para a Juventude da Presidência da República Portuguesa (2009); Estatuto de ONGD (2006).

Nome do projeto: ColorADD®

Primeiro ano do projeto: 2010



Breve descrição do projeto: O Código ColorADD é um sistema de identificação de cores universal e transversal que tem como missão facilitar a integração dos indivíduos com dificuldade em interpretar as cores. O ColorADD é um código único de rápida implementação e tem por base três cores primárias, representadas através de símbolos gráficos.

Nos últimos anos surgiu o ColorADD Social que é uma associação que procura aproximar-se às escolas e bibliotecas tornando-os inclusivos na cor. A associação é responsável pela difusão científica subjacente ao daltonismo e através das ações que realiza pretende sensibilizar a comunidade e promover a saúde através de sessões informativas, atividades lúdicas e rastreios.

Fundador: Nascido na cidade do Porto, Miguel Neiva é Designer Gráfico (desde 1989) e tem mestrado em Design e Marketing, tendo-se tornado o primeiro empreendedor social português a fazer parte da Ashoka Fellow (desde 2013).

Localização da sede: Porto

Área geográfica abrangida: Território nacional e internacional

Área de atuação predominante: Saúde (embora exista transversalidade com outras áreas de interesse social e empresarial)

Missão: Facilitar a identificação de cores para o daltónico, contribuindo de forma determinante para a sua integração social e bem-estar, tornando a comunicação mais eficiente, responsável e inclusiva.

Principais atividades: Disseminação do Código ColorADD sem custos para os daltónicos; prestação de serviços de implementação do Código; consciencialização (awareness) do constrangimento do daltonismo; ColorADD Social; ações de sensibilização e capacitação sobre a problemática do daltonismo e sobre o ColorADD na comunidade educativa; ações de rastreio precoce do daltonismo; ação de entrega de KITS ColorADD aos

alunos alvo do rastreio; ação de implementação do sistema de identificação de cores ColorADD nas Bibliotecas Escolares seguindo as recomendações Classificação Decimal Universal (UNESCO).

Beneficiários: Indivíduos com dificuldade em Interpretar as cores, nomeadamente os daltónicos e comunidade em geral.

Prémios e/ou distinções a nível nacional e/ou internacional: *Best Poster Award at Include 2011* pela Royal College of Arts; Prémio de Acessibilidade aos Transportes 2011 / 2012, promovido pelo IMTT - Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres; Medalha de Ouro comemorativa do 50.º aniversário da Declaração Universal dos Direitos do Homem atribuída pela Assembleia da República de Portugal a “Miguel Neiva, criador do Código ColorADD” em 2012; Prémio “Boa Prática na Promoção de Acessibilidades”, atribuído pelo Instituto de Cidades e Vilas com Mobilidade e pelo Jornal Planeamento e Cidades em 2013; Medalha de Prata do Mérito Municipal atribuído a Miguel Neiva, pelo Presidente da Câmara Municipal do Porto em 2013; Primeiro lugar nos Prémios Europeus “Mobile for Good Europe Awards” em 2013, em Bruxelas, pela *Vodafone Foundation Mobile for Good Europe Awards* (uma iniciativa conjunta entre a Vodafone Foundation, a AGE Platform Europe e a European Disability Forum); Miguel Neiva foi nomeado o primeiro Português "Fellow" da "Ashoka", integrado no programa *Making more Health*, promovido pela *Boehringer Ingelheim* em 2013; *Social & Business Co-Creation: collaboration for impact* – Projecto Finalista na competição Europeia em 2014 (ação promovida pela Ashoka, a Fundação *Zermatt Summit*, a Fundação Guilé, o DPD e a *Boehringer Ingelheim*); Melhor APP de 2014 na categoria *Inclusion & Empowerment* pela ONU (*World Summit Award 2014*); Ordem do Mérito Comercial, nível de oficial a Miguel Neiva, pelo Presidente da República Portuguesa durante as celebrações do Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas em 2015; *Zero Project, for a worldwithoutbarriers* classificou o ColorADD entre as 54 melhores Práticas de Inovação reconhecidas pelo Comité de Seleção do Zero Project; *Certified BCorporation* (empresa de sucesso nos negócios, com impacto no meio ambiente, relações com colaboradores e comunidades); “Iniciativa de Elevado Potencial de Empreendedorismo Social”, distinguido pelo Centro de Formação e Investigação em Empreendedorismo Social (IES) e pelo INSEAD; Menção Honrosa atribuída pela Associação para a Promoção do Multimédia e da Sociedade Digital, no âmbito da “8ª edição do Prémio Nacional Multimédia; Considerado pela revista Brasileira Galileu: “Uma das 40 ideias que vão tornar o mundo melhor”; Distinção pelos CTT Correios de Portugal com a emissão filatélica: “Comunicar a Cores”; Banco Europeu de Investimento.

Nome do projeto: O Ferrinho – Centro Comunitário do Prado da Delegação da Cruz Vermelha de Braga



Primeiro ano do projeto: 2017

Breve descrição do projeto: O Ferrinho é um projeto que surge no sentido de capacitar pessoas mais carenciadas para ingressarem no mercado formal de trabalho através da gestão de um negócio de engomadoria social, onde o setor empresarial e a comunidade em partilhar podem beneficiar dos serviços.

Fundador: Técnica do Centro Comunitário do Prado que juntamente com um grupo de jovens e mulheres de etnia cigana estruturaram o projeto.

Localização da sede: Vila Verde - Braga

Área geográfica abrangida: Local

Área de atuação predominante: Emprego, formação profissional e integração social

Missão: Capacitar e formar profissionalmente as pessoas mais vulneráveis da comunidade.

Principais atividades: Serviço de engomadoria

Beneficiários: Pessoas que estão em situação de vulnerabilidade, fragilidade social e que tenham dificuldade de integração no mercado de trabalho.

Prémios e/ou distinções a nível nacional e/ou internacional: MUNDAR Concurso anual de ideias para jovens do Programa Escolhas (2017).

Nome do projeto: CAIS Recicla



Primeiro ano do projeto: 2011

Breve descrição do projeto: A CAIS Recicla potencia a capacitação social e profissional de pessoas com necessidade de trabalho protegido através da criação de peças de eco-design que surgem da reutilização do desperdício das empresas. É uma iniciativa que pretende capacitar pessoas com baixas competências de forma a melhor prepará-las para o mercado formal de trabalho, realizando por isso formação prática através de atividades na oficina, como a triagem do desperdício, o contacto com o público e os fornecedores e apresentação da CAIS Recicla em eventos.

Fundador: O projeto surgiu de uma parceria entre a Unicer agora Super Bock e a Associação CAIS.

Localização da sede: Porto

Área geográfica abrangida: Território nacional e internacional

Área de atuação predominante: Ambiente, Preservação e Reciclagem

Missão: Contribuir para a melhoria global das condições de vida de pessoas social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco.

Principais atividades: Elaboração de protótipos de objetos a partir de desperdícios industriais; formação dos utentes da Associação CAIS no que respeita à construção das peças; produção de objetos de eco-design; comercialização dos objetos; merchandising da Associação CAIS e empresas.

Beneficiários: Desempregados de curta e longa duração, com necessidades de trabalho protegido e com baixo nível de competências sociais e profissionais.

Prémios e/ou distinções a nível nacional e/ou internacional: ES+ Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social (2012-2015); 2.º Lugar Civil Societiz Prize do Comité Económico e Social Europeu (2012); Menção Honrosa Prémio Manual António Mota (2013); Vencedor *Green Project Awards* na categoria de produto e serviço (2015); Finalista INSP Awards na categoria *Best Nnn Street Paper Project* (2015).

Nome do projeto: Paladares Paroquiais - Engenho dos Paladares, Lda.



Primeiro ano do projeto: 2011

Breve descrição do projeto: Engenho dos Paladares, Lda. é uma empresa de produtos tradicionais que junta três Instituições Particulares de Solidariedade Social (Centro Social e Paroquial de Arreigada, Centro Social e Paroquial de Ferreira e Centro Social e Paroquial de Frazão) com o objetivo de criar uma pequena unidade industrial de produção de queijo de leite de vaca, produção de biscoitos e bolachas tradicionais, doçaria de conservação, licores, doces e compotas. Através da empregabilidade de pessoas em situações vulneráveis procedeu-se à recuperação de produtos alimentícios da região e encontrou-se uma forma de dar resposta a uma necessidade da comunidade.

Fundador: Em 2011, o Padre Samuel Guedes, responsável pelas paróquias de Arreigada, Ferreira e Frazão e pela Vigararia de Paços de Ferreira, criou a empresa com o objetivo de gerar postos de trabalho para desempregados de longa duração e tornar financeiramente sustentáveis as atividades sociais do complexo social inter-paroquial que reúne as freguesias da sua responsabilidade.

Localização da sede: Paços de Ferreira - Porto

Área geográfica abrangida: Território nacional e internacional

Área de atuação predominante: Empregabilidade, desenvolvimento comunitário, agrícola e indústria alimentícia

Missão: Criar sustentabilidade das atividades sociais no Complexo Social Inter-Paroquial de Arreigada, Ferreira e Frazão, assim como promover o emprego e responder aos problemas sociais gritantes das famílias, sobretudo dos idosos e crianças.

Principais atividades: Fabrico e comercialização de produtos alimentícios.

Beneficiários: Desempregados e utentes das respostas sociais dos sócios parceiros.

Prémios e/ou distinções a nível nacional e/ou internacional: Prémio SIC Esperança; Selo da Qualidade da Rota do Românico.

3.3. Análise das dimensões de estudo

Com o objetivo de construir conhecimento (Edmondson & McManus, 2007), seguidamente apresenta-se a análise das seis dimensões de estudo desta investigação, apresentando-se uma relação entre as respostas dos entrevistados e as referências bibliográficas.

3.3.1. Contexto

A primeira dimensão de análise deste estudo centra-se em compreender quais são os fatores contextuais que podem estimular a criação de projetos de valor social. Considerando os resultados obtidos e apresentados no Gráfico 2, pode-se referir que o desenvolvimento baseado na comunidade está enraizado na tradição de desenvolvimento alternativo (Friedmann, 1992). Os processos de inovação social estão dependentes das ações comunitárias (Habermas, 1984), exigindo um entendimento mútuo entre os indivíduos a fim de coordenar as suas ações com base numa interpretação coletiva do contexto social (*Ibidem*). Dar resposta às necessidades da comunidade, encontrando mecanismos de capacitação, de formação e de integração social, rompendo com preconceitos e estereótipos associados a determinados elementos da sociedade são alguns dos objetivos que sustentam o surgimento dos projetos em estudo.

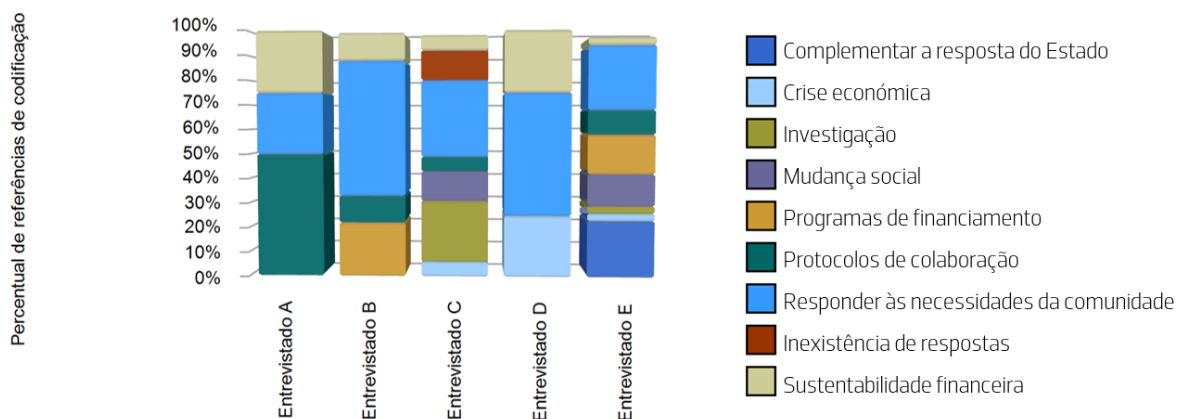


Gráfico 2. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Fatores contextuais que estimularam o surgimento dos projetos

Neste sentido, os projetos de inovação social surgem para dar resposta às falhas da sociedade através da

“[...] capacitação do indivíduo.” (Entrevistado A)

“Foi uma forma de desmontar aqui uma série de preconceitos e estereótipos enraizados voltados para a comunidade cigana e acho que sobretudo o projeto foi muito importante nesse sentido [...] no sentido de que se poderia afetar um utente a este. Pessoas que estão em situação de vulnerabilidade, fragilidade social e que tenham dificuldade de integração no mercado de trabalho.” (Entrevistado B)

“[...] soluções que permitissem a inclusão e melhores acessibilidades [...] é sensibilizar a comunidade para que existe esta questão, promover a prevenção do *bullying* [...] a sociedade esqueceu-se é um facto [...] agora é preciso sensibilizar e juntar as partes [...] garantir uma sociedade mais justa e igualitária e ainda por cima pôr as empresas a trabalharem para o bem, para o bem como um fator e como um potencial que nos pode trazer retorno económico.” (Entrevistado C).

“Criação de emprego por causa do desemprego que na altura se sentia.” (Entrevistado D).

“Essencialmente tem a ver com [...] as necessidades que foram verificadas [...] um projeto de inclusão social [...] prestamos um serviço a pessoas que tem muitas dificuldades [...] o serviço privado é caro e há muita gente, isto se calhar não há muito esta perceção, mas aquilo que nós vamos muitas vezes percebendo aqui é que os nossos colaboradores, os colaboradores que vêm aqui aos nossos serviços têm, passam muitas dificuldades e às vezes por meia dúzia de euros ou de cêntimos não têm acesso a apoios sociais e são pessoas que trabalham, que têm os seus ordenados mas pronto, ganham pouco, são ordenados baixos, muitas vezes é o único elemento do agregado familiar que trabalha, têm se calhar dois ou três filhos, têm renda para pagar e etc.” (Entrevistado E)

O segundo fator que surge associado à criação de respostas socialmente inovadoras prende-se com questões de sustentabilidade financeira para a organização. Os responsáveis por estes projetos encontram na inovação social uma oportunidade de criarem iniciativas inovadoras, que respondam às necessidades da comunidade e que consigam captar fundos de sobrevivência e projeção dos projetos. Os entrevistados manifestaram ainda alguma preocupação com a dependência que as instituições do terceiro setor apresentam quanto aos financiamentos públicos, considerando que estes projetos de inovação podem contribuir para uma mudança de paradigma e capacitação da instituição.

“[...] sinto que o paradigma em Portugal está muito estabilizado com o que tem a ver com o terceiro sector e portanto, os problemas de 99% das associações são sempre os mesmos, que são a falta de dinheiro, a falta de recursos, etc. Portanto para mim faz muito sentido projetos nesta linha porque não só se rompe ali com o paradigma, mas é uma forma de quase capacitação e dignificação da própria entidade.” (Entrevistado A)

“[...] é uma forma de criar sustentabilidade à nossa organização porque nós dependemos de financiamentos estatais que não cobrem todas as despesas necessárias [...] e com isto acabamos por conseguir dar resposta a duas dificuldades no fundo”. (Entrevistado B)

“[...] nós não temos que ficar todos ricos nem temos essa pretensão mas se não formos remunerados [...] se eu não puder viver disto eu só me posso dedicar a isto à sexta-feira ao fim da tarde.” (Entrevistado C)

“[...] e depois sustentabilidade.” (Entrevistado D)

“[...] esta novidade que é para nós termos aqui um modelo de negócio ou criarmos aqui um negócio social porque é assim, de outra forma vai ser muito difícil manter este tipo de projeto. [...] E cada vez mais nós sentimos que estamos próximo de ter que arranjar uma alternativa porque estes apoios são cada vez mais exigentes com aquilo que nos pedem, cada vez nos pedem mais indicadores de impacto, resultados de impacto, que o projeto tenha continuidade, que o projeto tenha sustentabilidade e isto não é fácil e as instituições têm um bocadinho de se adaptar.” (Entrevistado E)

Segundo Hargrave e Van de Vem (2006) a inovação social é criada como uma força transformadora através da relação entre agentes, estruturas institucionais e sistemas sociais. As respostas dos entrevistados vão ao encontro da opinião do autor uma vez que consideram os protocolos de colaboração com empresas como o terceiro fator que mais contribui para a criação de iniciativas de inovação social.

“[...] o projeto foi uma parceria que surgiu de uma forma até bastante orgânica [...] nós tínhamos que trabalhar com os materiais que eles tinham.” (Entrevistado A)

“Estamos a estabelecer protocolos com empresas.” (Entrevistado B)

“Depois disso houve interferência das empresas e dos parceiros naturalmente porque fomos em colaboração desenvolvendo ou entendendo quais são os melhores modelos de materialização de uma solução teórica ou conceptual para uma implementação prática.” (Entrevistado C)

“Nestes, nestes projetos varia um bocadinho consoante também os parceiros que conseguirmos angariar no local, pronto, as parcerias que se fazem e um bocadinho o rumo por onde as coisas levam. [...] é muito importante dizer que o nosso trabalho no terreno é sempre feito em parceria e em acompanhamento com outros parceiros locais, portanto, nós tentamos sempre nos associar [...]. (Entrevistado E)

O contexto histórico e cultural em que ocorre a inovação social também é um aspeto fundamental para a compreensão dos seus processos (Tapsell & Woods, 2010). A inovação social é criada, adotada e difundida no contexto por um período particular da história, desta forma, os mecanismos de inovação social mudam à medida que a sociedade e as suas instituições evoluem. A crise económica, a pressão sobre o setor privado para avaliar o impacto social das suas ações, a origem do termo responsabilidade corporativa, o aumento

dos serviços sem fins lucrativos, a diminuição do fornecimento de financiamento público para as organizações sem fins-lucrativos são alguns exemplos que levaram ao surgimento de grandes movimentos sociais (Phills et al., 2008).

“[...] se queremos fazer um mundo melhor e se não o profissionalizamos as pessoas vão andar a fazer um mau mundo e só à sexta à tarde é que vão fazer um mundo melhor. Se conseguires inverter isto, e também são questões muito culturais e até muito ligados com a igreja, com todo o respeito à caridade, a isso tudo, acho isto tudo ótimo, mas nós não podemos viver só com as sobras do tempo, temos que viver com o tempo todo porque se não o mundo vai-se degradando e nós não vamos conseguir fazer alguma coisa, e todos temos essa responsabilidade, eu acho, temos é de quebrar uma série de estigmas e de paradigmas e de preconceitos. [...] pode ter sido condicionado, não tenho dúvidas que fui, as empresas tinham mais onde gastar o dinheiro, por outro lado, até pode ter sido positivo porque foi uma maneira de conseguir mostrar às empresas que a inovação pode ser um fator diferenciador [...] A crise estava lá e está, e ainda está, ainda se vive, embora as pessoas pensem que não, mas ainda se vive.” (Entrevistado C)

“[...] estava com uma crise económica enorme, com uma taxa de desemprego elevada e ele começou a ver os colaboradores [...] mais diretos a pedir ajuda porque estavam sem emprego, estavam a ficar sem economia.” (Entrevistado D)

“E eu penso que isto também tem muito a ver com o próprio contexto, nós tivemos aí a crise [...], nessa altura que tivemos efetivamente, não foi logo na crise, foi a seguir, em 2014 ou 2015, que tivemos esta questão com os voluntários precisamente e isto teve a ver com o mercado de trabalho deles, não é, portanto, indiretamente, o nosso voluntariado foi afetado por isso.” (Entrevistado E)

A investigação também é considerada um fator que tem vindo a contribuir para o surgimento de projetos inovadores pois através dos estudos científicos e de avaliação do impacto os promotores, responsáveis pelas organizações e responsáveis políticos conseguem ter uma perceção alargada das necessidades das populações e dos resultados que os projetos estão a atingir, permitindo chegar a conclusões e delinear o futuro dos projetos.

“[...] precisamente por estar a desenvolver uma solução que não tinha onde me basear e onde comparar [...] foi escrever artigos científicos para validar isto através da comunidade científica e em [...] surge a constituição de uma empresa e as primeiras implementações.” (Entrevistado C)

“[...] o objetivo era fazer investigação, era pegar nos dados dos projetos e fazer algum tipo de trabalho mais científico, com os resultados que nós vamos recolhendo e por outro lado era fazer aqui um bocadinho um mini estudo de avaliação do impacto deste projeto que na altura, pronto, já tinha alguns anos e era tentar perceber o impacto e o feedback das pessoas” (Entrevistado E).

Outro aspeto salientado pelos entrevistados é o facto dos projetos de inovação social resultarem como uma resposta complementar às necessidades evidenciadas pelo Estado.

Realizando uma análise mais descritiva dos dados recolhidos e interpretando a nuvem de palavras apresentada, refere-se que os entrevistados indicaram que a criação de programas de financiamento estimula e contribui para o surgimento de projetos inovadores.

“[...] se calhar numa fase mais embrionária aí se calhar nós próprios também procuramos aqui alguma alavanca para conseguirmos impulsionar o nosso negócio, mas isso acho que faz parte de todo o processo. Para mim faz todo o sentido haverem iniciativas que visem o desenvolvimento e a criação de mais iniciativas, que aumentem o impacto a nível da transformação social e económica também.” (Entrevistado A)

“E nós candidatamo-nos a um projeto [...] das parcerias para o impacto. Junto da Comissão Europeia nós fomos elegíveis para participarmos num portal que tem vários projetos de inovação.” (Entrevistado C)

“[...] concorreremos ao PRO10, eles ainda mandaram os fundos comunitários para cá, não sei valores, mas sei que ajudaram com alguma coisa.” (Entrevistado D)

“[...] fomos evoluindo e fazendo candidaturas e melhorar uma série de coisas do projeto. [...] nós tivemos este apoio pelo Portugal Inovação Social porque fomos considerados pelos IES, pelo Instituto de Empreendedorismo Social como uma iniciativa com elevado potencial de inovação social.” (Entrevistado E)

Apesar dos entrevistados reconhecerem as potencialidades dos programas de financiamento por parte do Estado, também demonstraram algum descontentamento no que diz respeito às exigências definidas para usufruírem do apoio e à burocracia associada a todo o processo de candidatura, implementação e avaliação.

“Nós fizemos, pensamos em fazer uma candidatura à medida Parcerias para o Impacto [...] tivemos uma dificuldade enorme porque não permitiu que o projeto avança-se, porque havia a necessidade de a entidade assegurar o adiantamento de uma verba que não dispomos. Portanto caiu por terra. [...] é necessário que a instituição tenha capacidade económica para suportar os custos e não interfira com a nossa instituição.” (Entrevistado B).

“Eu penso que a parte burocrática, de documentações é que complica mais nesses projetos. Se calhar se o governo facilita-se em algumas coisas, haveria muitos mais projetos a realizar. Agora assim é complicado.” (Entrevistado D)

O sistema público geralmente move-se muito devagar para empreendedores e ativistas impacientes (Mulgan, 2006).

“[...] é assim, isto é muito giro mas essas burocracias, essas questões dos formulários, tudo isso, é uma, eu não vou dizer que é uma perda de tempo, porque não estou a ser justo, porque são oportunidades boas que se criam, mas quando se trabalha com um propósito e esse propósito por si só é inovador, se tu

não apanhas a dinâmica da coisa e garantas que ela tem uma autonomia e vais-te agarrar e procurar apoios naquilo que são apoios desenhados para modelos já mais cansados tens alguma dificuldade.”
(Entrevistado C)

Outro aspeto que deverá ser refletido junto do Governo serão as políticas sociais e económicas que na visão dos responsáveis pelos projetos encontram-se desajustadas às mudanças e necessidades do setor.

“O problema que nós temos aqui é que o terceiro setor historicamente nunca esteve associado à palavra dinheiro e, portanto, esta questão do lucro e do criar capital é uma coisa que aparentemente é incompatível com o terceiro sector. Eu sinto que faz parte da nossa responsabilidade tentar quebrar este paradigma e demonstrar que somos uma [resposta] do terceiro setor, mas somos uma [resposta] que quer continuar a crescer e continuar a expandir o seu raio de ação. Portanto eu diria que nós temos dois obstáculos mais estruturais, um que tem a ver com esta filosofia quando se aborda o terceiro sector e outra que tem a ver com a capacidade monetária da população em geral.” (Entrevistado A)

“Porquê que isto surge à margem de uma empresa [...] Porque eu quero dar isto à educação e se fosse por uma empresa eu não poderia dar isto à educação. Se calhar podia, mas eu não conseguia entrar numa escola em nome de uma empresa, porque se não depois havia a ideia da publicidade e nós não queremos fazer negócio com isto.” (Entrevistado C)

“E eu tenho assistido, mesmo até nas próprias respostas sociais que existem hoje em dia [...] as próprias necessidades das pessoas também mudam e, portanto, a Segurança Social, com as suas respostas sociais típicas ou atípicas também tem de adaptar-se e acompanhar este processo e tem-se assistido um bocadinho a estas reivindicações por parte das instituições, porque nós trabalhamos com elas.”
(Entrevistado E)

Outro fator que potencia o desenvolvimento dos projetos inovadores é a disponibilização de recursos por parte das respostas do Governo.

“[...] falou com a Câmara Municipal, disponibilizaram logo alguns equipamentos [...] o que ajudou [...].”
(Entrevistado D)

De facto, relacionando a revisão da literatura com os dados recolhidos junto dos entrevistados existem evidências para confirmar a primeira proposição (P1) identificada no estudo, uma vez que os fatores contextuais determinam, influenciam e estimulam os projetos de inovação social. As inovações sociais devem ser vistas como uma ação intencional para resolver problemas que levam a uma mudança na orientação social, como a combinação de objetivos económicos e sociais na abordagem de uma empresa (Kesselring & Leitner, 2008).

3.3.2. Mercado

A segunda dimensão de análise do estudo tem como objetivo compreender se o mercado interfere na formação, posicionamento e comportamento dos projetos de inovação social e, na eventualidade de interferir, tentamos compreender de que forma.

Os entrevistados consideram que o mercado pode resultar como o intermediário para atingir o objetivo.

“[...] todo este projeto é um projeto de cocriação. [...] a partir do momento em que nós decidimos fazer alguma coisa, vamos fazê-la juntos, nós com [...], as empresas com o seu produto e por isso, todo esse trabalho, seja até no processo de levantamento de oportunidades de mercado é inquestionável que haja um envolvimento de muitas entidades e de muitas organizações para nos otimizar o processo.”
(Entrevistado C)

“Gostaram do projeto e vieram nos contactar porque queriam ajudar a vender, para nós contratar mais pessoas e aumentar a empresa.” (Entrevistado D)

Podendo ser uma estratégia para transacionar o produto, permitir o cumprimento da missão e contribuir para a sustentabilidade do projeto.

“[...] é uma empresa porque era a única maneira que tínhamos [...] percebi que tinha de chegar às pessoas com uma solução, mas que eu tinha que encontrar um meio para chegar às pessoas e se eu quero transacionar com outra empresa [...] eu tenho que fazer uma transação [...] para eles integrarem o meu produto no produto deles, por isso, o negócio [...] não é uma solução, não é um fim, é um meio para chegar [...]. Por isso, se eu tenho que [...] negociar [...], transacionar, de fazer alguma coisa com uma empresa eu tenho que ter o mesmo objeto social dela, se não a coisa não, não poderia ser possível”
(Entrevistado C)

Becattini (1987) destaca o papel desempenhado pela cooperação e parceria no processo de inovação e Hockerts (cit. in Mair, Robinson & Hockerts, 2006) considera que para manter o equilíbrio, as empresas/projetos sociais precisam de descobrir e explorar oportunidades para criar valor social e económico, Emerson (2003) chama a essa criação de "valor combinado". Neste sentido, os entrevistados classificaram três parceiros essenciais para os seus projetos, o governo através dos municípios, as empresas e as instituições sociais, culturais e educativas.

“Temos uma autarquia, um município que nos dá um financiamento anual, um subsídio, um donativo, o que quer que seja [...] que nos dá um financiamento e que nós gerimos, prestamos as devidas contas e o município está em parceria connosco a dar uma resposta que as pessoas precisam.” (Entrevistado E)

“Nós temos parceiros a nível estratégico e institucional e há parceiros de compra e de aquisição de produtos, portanto, nós tivemos e conseguimos abrir aqui algumas portas muito importantes para o crescimento de todo o projeto.” (Entrevistado A)

“[...] parceria com uma empresa local. Estamos a estabelecer protocolos com empresas.” (Entrevistado B)

“[...] associações e universidades.” (Entrevistado C)

“Os nossos parceiros são o negócio local. As lojas conseguem ajudar-nos a escoar o produto.” (Entrevistado D)

“[...] instituições sociais, portanto, IPSS, cooperativas, fundações [...] é através das instituições parceiras que se candidatam, temos as empresas que facultam materiais e produzem a baixos custos, empresas que dão donativos.” (Entrevistado E)



Figura 11. Nuvem de palavras gerada no *software NVivo12* sobre os principais parceiros dos projetos de inovação social

Com a análise da Figura 11, pode-se verificar a contagem de ocorrências das palavras com maior relevância proferidas pelos entrevistados sobre os principais parceiros associados aos projetos, comprovando assim o exposto anteriormente.

Quando as instituições se reúnem e implementam em conjunto os seus recursos, tornam-se mais capazes de criar uma configuração inovadora e gerarem um valor social maior do que a própria organização (Austin, 2000). Tal como verificado anteriormente, no processo de criação

e maturação dos projetos analisados, as empresas assumem um papel preponderante ao nível do apoio financeiro e doação de bens e serviços e na colaboração, divulgação e projeção do projeto, tornando-se numa estratégia mais eficaz e eficiente de aproximar o projeto às pessoas.

“Adquirimos um equipamento industrial com o apoio de uma empresa que conhecemos. E que também está interessada em abrir este serviço aos trabalhadores da própria empresa.” (Entrevistado B)

“[...] exporta para o mundo todo [...] é a maneira de chegar mais rapidamente, dentro de uma velocidade natural, do que é a inovação, a mais pessoas.” (Entrevistado C)

A relação estabelecida com outras empresas ou organizações também contribui para o processo de levantamento de oportunidades.

“[...] processo de levantamento de oportunidades de mercado é inquestionável que haja um envolvimento de muitas entidades e de muitas organizações para nos otimizar o processo.” (Entrevistado C)

Segundo os entrevistados, o processo de levantamento de oportunidades revela-se numa fase fundamental para a elaboração, projeção e desenvolvimento dos projetos.

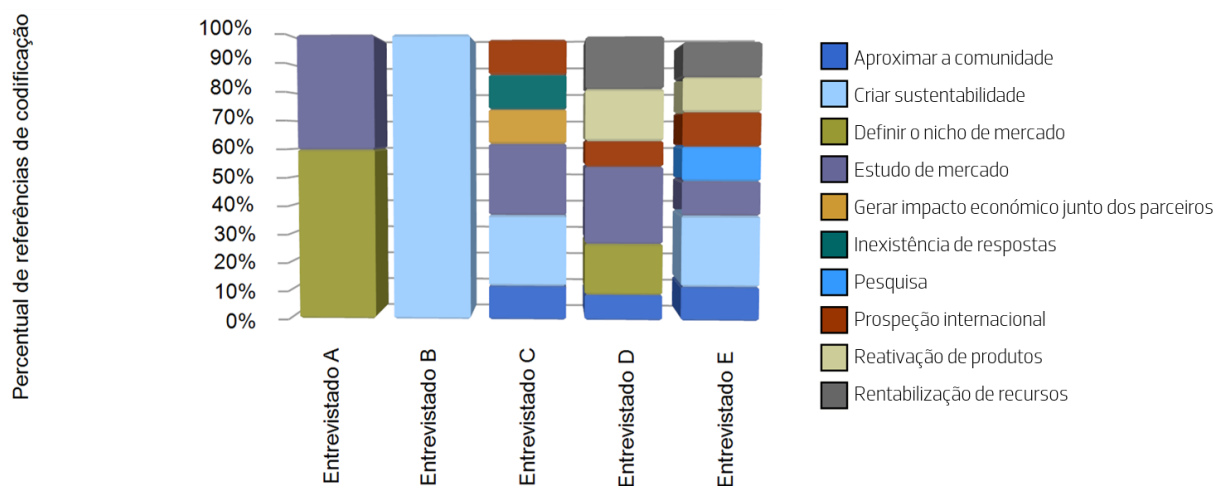


Gráfico 3. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Contributo do processo de levantamento de oportunidades para a definição e desenvolvimento dos projetos

Tendo por base os resultados apresentados no Gráfico 3, o processo de levantamento de oportunidades pode-nos permitir repensar no projeto, nas suas estratégias e modos de atuação, tornando o produto ou serviço mais apelativo.

“Isto também nos levanta [...] uma capacidade de ano a ano fazer uma análise crítica e repensar outros projetos, outros desafios.” (Entrevistado E)

“Tu é que tens de encontrar aqui um ângulo para te posicionares e fazares diferente de todo o resto e isso para mim é das coisas mais bonitas que há no mercado.” (Entrevistado A)

Permite-nos ainda testar o mercado, identificar os nichos, compreender os seus interesses e os resultados que vamos atingindo para a sustentabilidade do projeto.

“Portanto, esse ano de 2011 e 2012, também foram anos muito embrionários, no sentido, que foram o teste para tentar perceber ali em qual é que poderia ser o nicho de mercado que se poderia ocupar [...]. Nós tivemos que ir testando o mercado para perceber o que é que ia funcionando e perceber aqui no meio que uma coisa é tu teres um método de trabalho, de negócio que te sirva para aquele nicho e que se calhar vais poder vender com regularidade mas que se calhar não vai conseguir ser o suficiente para a tua própria sustentabilidade. Nós testamos o mercado, definimos a linha de produção de determinados produtos, aquilo que era mais vendido, menos vendido e também houve aqui uma questão porque nós hoje vendemos muito mais para empresas do que para o público. Porque para vender ao público exigiria uma capacidade de produção muito diferente, em termos de custos não faria muito sentido estarmos a produzir em pequena escala, porque os custos mantêm-se lá e não teríamos rentabilidade.” (Entrevistado A)

“[...] neste processo durante anos tivemos a testar um modelo, a perceber um modelo, a perceber como é que pudemos ser sustentáveis.” (Entrevistado C)

“Não queremos grandes superfícies. O nosso lema é “poucos e muitos do que um grande e depois” [...] já não nos compram porque já é um produto corrente.” (Entrevistado D)

Torna-se fundamental encontrar estratégias que permitam criar sustentabilidade ao projeto e à própria organização.

“Acho que foi com o fato de percebermos que nunca iríamos conseguir estabilidade a depender constantemente de financiamentos e, portanto, tínhamos de ser autossustentáveis.” (Entrevistado B)

A exploração de oportunidades é fundamentada na possibilidade de gerar simultaneamente benefícios económicos e sociais (Hockerts, 2004) e o setor social tem estas potencialidades.

“Eu acho que temos de desmontar um bocadinho esta área social, a ideia de que as coisas têm de ser de borla porque faz bem [...] o desprezares aquilo que é um setor que mais do que puder, gera impacto económico [...] na primeira semana que lançou [...], no mercado nos Estados Unidos, verificou-se um aumento das vendas, teve um incremento de vendas de 66%, por isso é possível as empresas ganharem dinheiro com estas hipóteses.” (Entrevistado C)

É necessário encontrar modelos sustentáveis e que não interferiam com a missão e dinamismos pensado para os projetos.

“[...] foram quatro anos a testar o projeto, a testar a solução, a perceber o impacto que ele poderia ter nas empresas e o benefício que ele poderia trazer às empresas e aí, a resistência à inovação é a grande questão e depois foi desenhar um modelo para permitir a abertura a investidores, mas um modelo que não nos fosse criar problemas [...] por isso, eu só estou aberto a investidores que cumprem regras que nós criamos, não porque nos achemos mais importantes que os outros, de modo algum, mas porque elas tem que ser um contributo para o desenvolvimento sustentável disto, não para nós ficarmos com dinheiro para nos governar, nada disso, tanto porque esse dinheiro é muito caro e nós não queremos comprar problemas como te disse.” (Entrevistado C)

E os modelos de sustentabilidade podem passar por diferentes estratégias.

“E nós, felizmente temos a sorte de ter uma pessoa na organização que durante muitos anos foi só isso que ela fez. Foi dedicar-se [...] a esse trabalho de [...] recolha de [...] oportunidades, de procurar todas as oportunidades e mais algumas e de fazer as candidaturas e de criar os projetos, criar, desenhar os projetos [...] alguém que está constantemente à procura de sustentabilidade para uma organização.” (Entrevistado E)

Entre elas a prospeção internacional.

“[...] toda a necessidade do investimento agora, desenhamos um modelo de escala de prospeção internacional e que naturalmente o precisamos de acelerar, está perfeitamente quantificado e definido.” (Entrevistado C)

“No início, começou só aqui na zona [...] depois começamos a expandir um bocadinho para o Porto, estamos a chegar a Lisboa, mas já estamos em Paris, Madrid, Luxemburgo, Suíça e estamos em negociações para a Suécia.” (Entrevistado D)

Neste processo de levantamento de oportunidades o consumidor/beneficiário assume uma posição fundamental uma vez que são os protagonistas da existência destes projetos.

“Muitas vezes é o consumidor que vai ditar o mercado. É a sociedade em si que vai criar necessidades e o mercado vai responder a essas necessidades.” (Entrevistado A)

E o facto de os projetos estarem associados a questões sociais também pode resultar numa mais-valia para a aceitação do projeto.

“Eu acho que é ao contrário. O facto de eles verem isto como ligados a IPSS compram mais depressa do que se fosse uma pessoa normal.” (Entrevistado D)

Um dos aspetos fundamentais é reconhecer que os processos de inovação são mais fáceis quando os riscos estão contidos e as expectativas são cuidadosamente geridas (Mulgan,

2006).

“[...] todo o investimento [...] foi pessoal, dos sócios, básico apenas para garantir o capital social e todo o crescimento foi orgânico, não houve investimentos, também porque eu não podia financiar-me numa banca a pagar juros altíssimos, sem saber o que isto ia dar.” (Entrevistado C)

Com a realização deste estudo também foi possível aferir que existem fatores que podem condicionar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre parceiros (Gráfico 4).

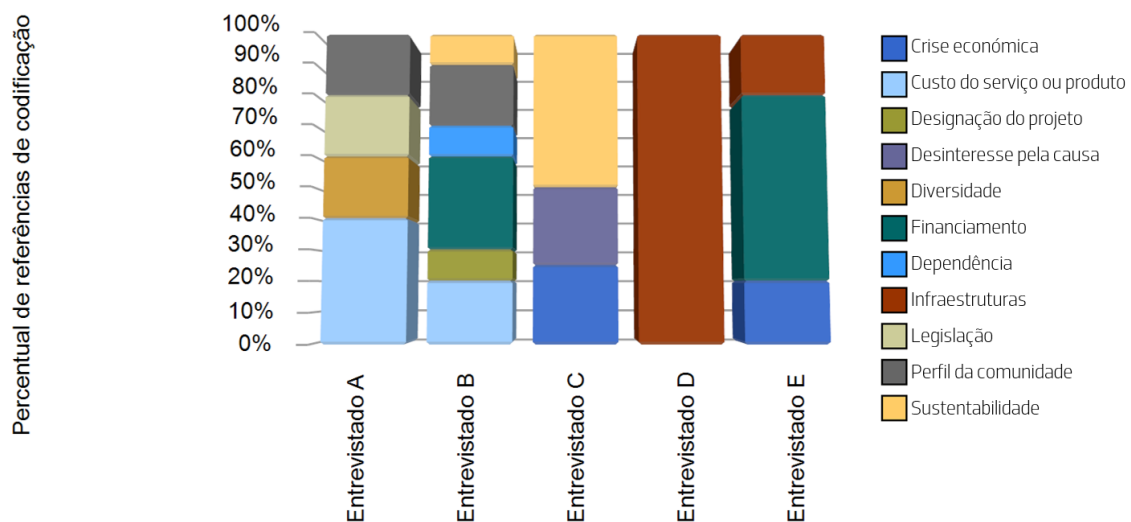


Gráfico 4. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Fatores que podem condicionar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre os parceiros

Um dos fatores apontados e que pode condicionar o projeto é o desinteresse que pode vir a surgir pelo projeto em detrimento de outros.

“Pode afetar o desinteresse da causa por outras causas que possam surgir.” (Entrevistado C)

E neste seguimento temos de estar atentos aos interesses da comunidade e adaptarmos o produto ou serviço.

“[...] nós aqui temos de ter um produto que seja apetecível e que as pessoas queiram comprar.” (Entrevistado A)

As próprias características dos agentes da comunidade envolvidos no projeto podem levantar alguns condicionalismos de operacionalização.

“[...] temos aqui imensos desafios de pessoas que desistiram e para o projeto depois não terminar, tivemos nós que andar aqui a assegurar.” (Entrevistado B)

Outro fator a considerar é o custo associado ao produto ou serviço.

“[...] capacidade monetária da população em geral. Os produtos que são um bocadinho mais caros do que aquilo que estamos habituados, naturalmente vão ter uma maior dificuldade de penetração no mercado porque isso depois vai ser afetado pelo poder de compra do consumidor. E portanto, nós também necessitamos, porque os nossos projetos são muito mais artesanais, consomem muito mais tempo e recursos e isso depois reflete-se no valor final do produto, o que faz com que o preço seja um bocadinho acima de um produto de rua normal, de massa.” (Entrevistado A)

“[...] nós percebemos que tínhamos imensos clientes quando a tabela de preços era muito baixa e que parte desses clientes os perdemos. Estamos à um mês e pouco com esta alteração de preços e o número de clientes desceu drasticamente. Portanto, os clientes procuravam um serviço porque era um serviço barato e não porque era um serviço que inclui socialmente pessoas desfavorecidas.” (Entrevistado B)

Também se pode constatar um certo grau de desapego por parte da comunidade por causas sociais. O mesmo também se verifica no setor empresarial pois nem sempre as parcerias estabelecidas são exequíveis e, nos últimos tempos, têm-se constatado um decréscimo de doações.

“[...] nós temos muita dificuldade em manter parcerias com [...] que nos ofereçam ou que nos façam donativos [...] para nós, por conseguinte, darmos às pessoas. [...]. Mas para fazermos isso nós dependemos de [...] que sejam nossos parceiros [...] que ofereçam em quantidade suficiente e que nos deem esse apoio. E portanto, é complicado. Agora é pela razão contrária porque eles têm trabalho que nunca mais acaba e, portanto, têm dificuldade em poder prescindir de alguns trabalhos, de vender os seus serviços para nos dar a nós [...]. Mas nós temos notado ao longo dos anos que os donativos têm vindo a diminuir [...] há muita responsabilidade social mas não é tão fácil quanto as pessoas possam pensar, é preciso muito trabalho das instituições.” (Entrevistado E)

Outro aspeto mencionado por um dos entrevistados é o facto de algumas empresas e responsáveis pelas mesmas demonstrarem algum défice de confiança perante a inovação, podendo por vezes condicionar o posicionamento e a expansão do projeto.

“Todas as pessoas procuram estar à frente, não é, mas na dúvida, porque a coisa é inovador, o défice de confiança é muito grande que é quase do vai tu primeiro para eu ver, e essa resistência, se tu pensares, não faz sentido haver resistência porque isto não faz mal, não morde, não é relacionado com nada que seja estranho, mas, depois o que é preciso fazer é sensibilizar [...] é necessário tu conseguires sensibilizar por cima, ou seja, se eu chegar a um departamento de marketing de uma empresa, por melhor que seja a história, se isto tiver que subir vários patamares até chegar aos decisores, a inovação, a pessoa que a vai transportar vai sentir algum receio, mesmo porque isto é muito barato, mas pode ter custos de implementação que obriguem a transformação de modelos produtivos nas empresas, de incrementar mais um.” (Entrevistado C)

A própria designação do projeto pode representar um fator condicionante.

“Inicialmente [...] mas alteramos por acharmos que tinha aqui um cariz que podia prejudicar o projeto no fundo.” (Entrevistado B)

A infraestrutura também pode ser um fator determinante e que pode afetar o crescimento e a capacidade de resposta do projeto.

“Um dos pequenos agravantes que vamos ter daqui a uns tempos é as instalações que temos pois estão a ficar muito à base do pequenino. Se calhar temos que começar a pensar numas instalações maiores [...] porque falha-nos um bocadinho o armazenamento, o local para armazenar o produto acabado.” (Entrevistado D)

“[...] obras de reabilitação do espaço, esta melhoria [...] de condições [...] foi um compromisso que assumimos de termos atingido determinados resultados.” (Entrevistado E)

A capacidade de produção ou de resposta do serviço a prestar comparativamente com mercados mais competitivos de grande escala também pode ser um fator condicionante do projeto.

“[...] nós não temos uma fábrica, não temos uma capacidade de criação gigante.” (Entrevistado A)

“Até porque eles têm altos níveis de produção que nós não temos, nem sei se chegaremos a ter.” (Entrevistado D)

Como verificado anteriormente a crise económica, os problemas de financiamento, a sustentabilidade e questões relacionadas com a legislação em vigor, também são fatores que podem condicionar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre parceiros

“[...] pode acontecer uma outra crise.” (Entrevistado C)

“Claro que muitas vezes o que nos falta aqui é o apoio financeiro.” (Entrevistado E)

“Percebemos que não poderíamos, que o projeto não seria sustentável com a tabela de preços que tinha naquele.” (Entrevistado B)

“[...] queres lançar-te no mundo dos negócios e estruturares algo já com essa visão, portanto vou ter um negócio e isto é o que preciso para ter lucro, estas vão ser as minhas despesas e etc. Outra coisa é nós termos uma instituição do terceiro sector, que tecnicamente é sem fins lucrativos, por isso logo daí coloca-te alguma barreira. E depois como é, como é que conseguimos sair daqui destas zonas cinzentas que existem imensas neste sector também e criar este negócio.” (Entrevistado A)

É quando os mercados falham que a inovação social se torna importante como uma forma de responder às necessidades que de outra forma não seriam respondidas e para criar valor que de outra forma não seria criado (Phills et al., 2008).

“E, não existia nada e achavam que nem valeria a pena fazer alguma coisa, porque se não existia é porque não era preciso [...]. (Entrevistado C)

“[...] nós reconhecemos as dificuldades que o nosso sistema nacional de saúde tem em dar resposta [...] surge um bocadinho neste sentido de dar uma resposta que é sempre complementar, nunca para substituir a resposta do Estado mas complementar.” (Entrevistado E)

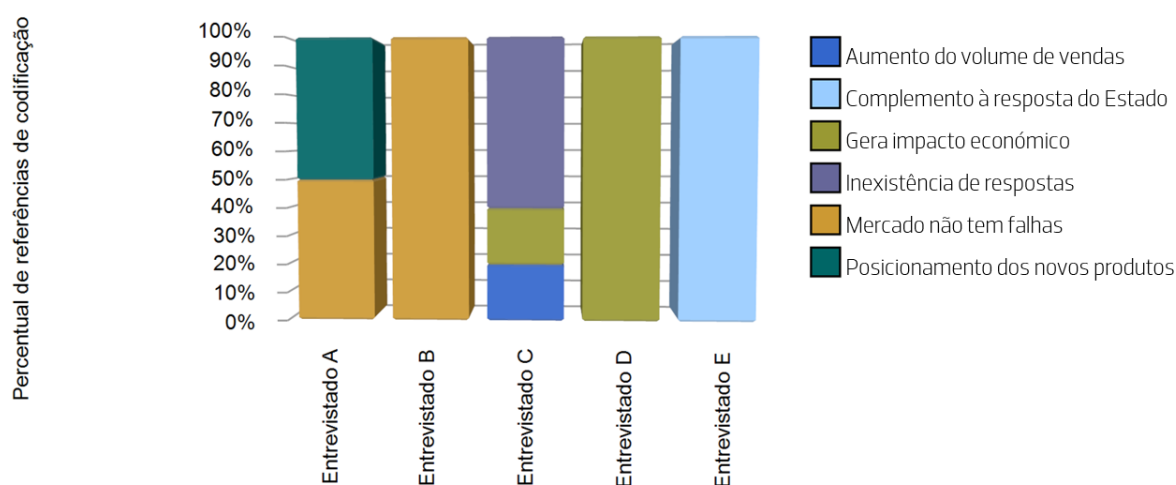


Gráfico 5. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Contributo dos projetos de inovação social para dar resposta às falhas do mercado

O Gráfico 5 apresenta a opinião dos entrevistados quanto à resposta dada pelos projetos de inovação social às falhas do mercado. Importa referir que dois dos entrevistados, reconhecem que o mercado não tem falhas,

“Nós para todos os efeitos se pensarmos bem, o mercado já tem tudo aquilo que nós precisamos para uma vida confortável.” (Entrevistado A)

E um dos entrevistados referiu que o mercado não apresentava nenhuma solução equivalente ao projeto que representa.

“E, não existia nada e achavam que nem valeria a pena fazer alguma coisa, porque se não existia é porque não era preciso.” (Entrevistado C)

Apesar do mercado apresentar várias soluções para a sociedade, constata-se que nem todas as respostas são acessíveis a todas as pessoas, o que por si só, justifica a pertinência do seu

surgimento. Além disso, os projetos de inovação social podem contribuir para o aumento do volume de vendas,

“[...] o objetivo é levar isto às pessoas e eu só consigo levar uma linguagem às pessoas se elas compram os produtos dos outros, há produtos que são rentáveis, isto aumenta vendas, nos hospitais não aumenta vendas.” (Entrevistado C)

Para o posicionamento de novos produtos,

“[...] o mercado vai-se adaptando cada vez mais, porque hoje enquanto sociedade, somos uma sociedade muito mais informada e somos uma sociedade muito mais responsabilizada pelos nossos atos de consumo porque não queremos consumir qualquer coisa a qualquer preço e por isso tentamos informarmos um bocadinho mais também e portanto, queremos também ser compatíveis com isso.” (Entrevistado A)

Geram impacto económico,

“[...] temos de desmontar um bocadinho esta área social, a ideia de que as coisas têm de ser de borla porque faz bem [...] é um setor que mais do que puder, gera impacto económico.” (Entrevistado C)

E revelam-se num complemento à resposta do Estado.

“[...] nós reconhecemos as dificuldades que o nosso sistema nacional de saúde tem em dar resposta [...] surge um bocadinho neste sentido de dar uma resposta que é sempre complementar, nunca para substituir a resposta do Estado, mas complementar.” (Entrevistado E)

O Gráfico 6 apresenta de forma sintetizada as vantagens enunciadas pelos entrevistados quanto aos projetos de inovação social.

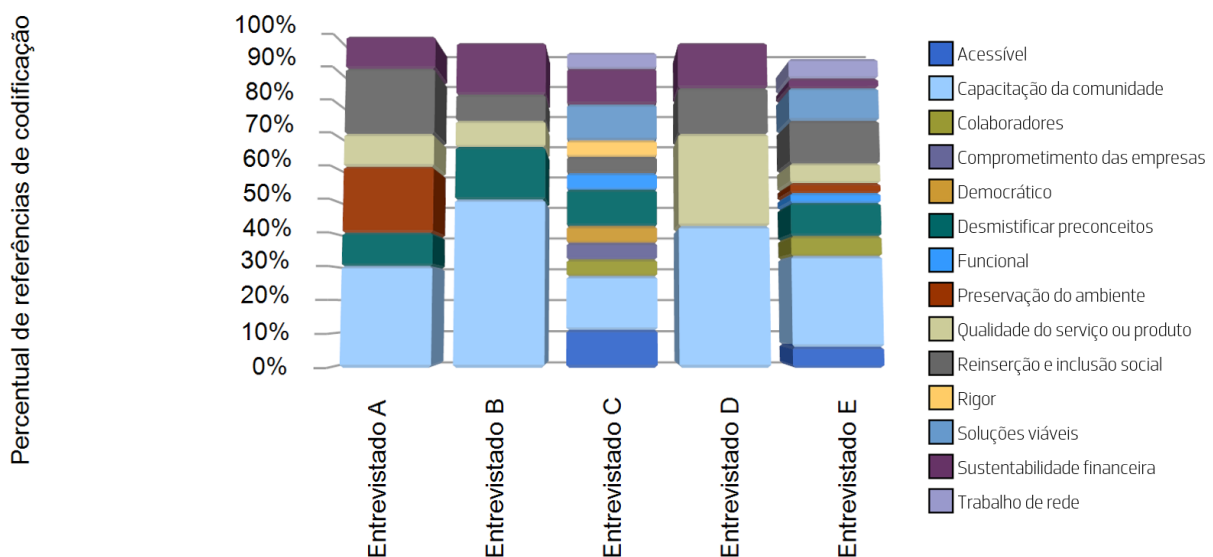


Gráfico 6. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Vantagens dos projetos de inovação social

Analisando o conteúdo do gráfico apresentado, pode-se afirmar que os projetos sociais para além de contribuírem para o aumento do volume de vendas das empresas parceiras, também são regidas pelo princípio da maximização do bem-estar social (Tallontire, 2000).

“[...] o objetivo é levar isto às pessoas e eu só consigo levar uma linguagem às pessoas se elas compram os produtos dos outros, há produtos que são rentáveis, isto aumenta vendas, nos hospitais não aumenta vendas mas é responsabilidade social.” (Entrevistado C).

A capacitação da comunidade é o objetivo principal dos projetos de inovação social que atuam junto dos diferentes agentes da comunidade.

“Portanto, nós estamos a falar de pessoas com uma série de características muito específicas, [...] com limitações, outras com necessidades de atenção, de apoio e é preciso que este trabalho seja multidisciplinar e seja integrado.” (Entrevistado E)

Estes projetos reconhecem que devem proporcionar experiências integradoras, de autonomização e de responsabilização dos diferentes agentes sociais, acreditando que através da formação e do acompanhamento constante podem resultar numa resposta de valor para a comunidade.

“Aqui o que nós pretendemos tem a ver com a capacitação que é o foco essencial [...], nós trabalhamos com a população que muitas vezes está ali naquele império da empregabilidade, mas ainda precisamos de trabalhar ali algumas competências e valores. [...] Nós temos formação interna que tem a ver com o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais do indivíduo [...] em meia dúzia de semanas consegue trabalhar isso e essa pessoa consegue integrar-se no mercado de trabalho.” (Entrevistado A)

“No fundo, tem a ver com a forma como nós trabalhamos aqui com a comunidade que tem uma forte dificuldade de inserção socioprofissional e no mercado formal [...] há aqui uma capacitação para que elas próprias se possam autonomizar e serem empreendedoras, criarem o seu próprio negócio. [...] o projeto já permitiu mudar aqui o percurso de vida de uma pessoa que se o projeto não existisse, se calhar nunca ia ter esta oportunidade. [...] No fundo é um projeto que acaba por [...] salvar famílias, porque dá uma resposta. É um serviço que responde a uma necessidade sentida pela população em geral.” (Entrevistado B)

“Nós fizemos também [...] muitas ações de capacitação, de formação [...] para os profissionais geriátricos para precisamente para os capacitar [...] é também esta questão de envolver a comunidade, capacitar e deixá-los autónomos ou pelo menos este sentimento de [...] solidariedade e de ajuda ao próximo.” (Entrevistado E)

Os projetos de inovação social devem ser acessíveis, “não há exclusividade [...] é para todos” (Entrevistado C)

Democráticos, “[...] é democrático.” (Entrevistado C)

Funcionais, “Eu não lhe consigo encontrar uma coisa onde ele não funciona [...] eu não deixo, nós não deixamos, somos rigorosos nisso.” (Entrevistado C)

Devem apresentar soluções viáveis e inovadoras,

“[...] nós temos uma solução que lhes permite que a casa deles se torne numa solução tão mais efetiva para todos. [...] Nós temos ideias sobre uma solução, um know-how sobre o que ela faz e o que ela representa, o que ela aporta de qualidade e melhoria numa sociedade.” (Entrevistado C)

“[...] nós aparecemos aqui como uma resposta que pode ser considerada como inovadora [...] se não fossemos nós elas nunca teremos acesso a estes cuidados.” (Entrevistado E)

Os produtos ou serviços devem ser de qualidade,

“[...] não quero que ninguém nunca compre algo [...] por caridade, portanto não quero que seja um produto talvez de uma qualidade um bocadinho inferior que seja comprado, só e apenas porque está associada a determinada associação. Quero que sejam coisas funcionais, coisas duradouras, que sejam coisas apelativas também e que seja comprado nesse sentido.” (Entrevistado A)

“É na prestação de um serviço de qualidade [...] com a aposta sobretudo na qualidade do serviço.” (Entrevistado B)

Deve-se apresentar uma resposta integral onde o trabalho em rede tem de ser privilegiado,

“Se pudermos fazer o caminho juntos em algum momento e se isso trouxer [...] uma otimização de processos tanto melhor [...] com uma série de organizações [...] nós temos que tê-las todas connosco, temos que nos apresentar a todos para poder concretizar a coisa.” (Entrevistado C)

“[...] as populações têm tantas necessidades [...] que no fundo nós também tentamos dar resposta a várias frentes ou pelo menos encaminhar para parceiros. (Entrevistado E)

O sucesso do projeto também está dependente da equipa de colaboradores que deve ser motivada, empenhada e manter um bom relacionamento.

“Mas é uma equipa muito, muito boa.” (Entrevistado C)

“[...] temos uma equipa extraordinária, de pessoas extremamente motivadas e empenhadas neste trabalho. [...] não é qualquer pessoa que trabalha num projeto como este. Tem que ter [...] muita coisa especial. Tem de ter espírito de missão, tem que se identificar com a missão, com o projeto, tem que ter muita resistência à frustração, tem que ter espírito de equipa [...].” (Entrevistado E)

Questionados sobre a possibilidade do projeto de inovação social poder ser um risco para o mercado, os entrevistados consideraram na generalidade que não, uma vez que o projeto pode permitir aos parceiros ganhar outras amplitudes,

“Não [...] vamo-nos ajudando com os parceiros a levar isto mais longe.” (Entrevistado C)

E o setor do mercado mais comercial tem níveis elevados de produção,

“[...] ninguém tem rancor de estarmos a fazer concorrência [...] porque são aqui vizinhos e nenhuma dessas empresas sente isto como uma ameaça. Até porque eles têm altos níveis de produção que nós não temos, nem sei se chegaremos a ter.” (Entrevistado D)

Apesar de não se considerarem como um risco para o mercado, os entrevistados reconhecem que o custo do produto ou serviço pode interferir de alguma forma nas respostas do mercado.

“[...] começou por ser um projeto em que apostou nesta questão do *low cost*, em que tinha preços bastante acessíveis face aos preços de mercado praticados.” (Entrevistado B)

“[...] são preços que não são preços de mercado, são preços no fundo quase simbólicos. [...] É uma resposta que as pessoas vêm que é mais acessível do que lá fora, porque lá fora é muito mais caro [...] E as pessoas [...] constataam que a qualidade é a mesma, o serviço é o mesmo. (Entrevistado E)

No entanto, também os projetos de inovação social fazem parte do mercado.

“Neste momento a nossa ideia é que seja mesmo um negócio [...] nem tem que ter o termo social. Acaba por ter o termo social porque está ligado a uma instituição social.” (Entrevistado B)

Os responsáveis pelos projetos de inovação social devem preocupar-se em demonstrar aos ativistas no mercado que podem atingir os seus objetivos através do apoio de empresas de propósito social e quando os ativistas estiverem consciencializados sobre as vantagens de apoiar estas empresas vão começar a explorar essa oportunidade de forma mais sistemática, criando assim uma oportunidade de empreendedorismo social (Rondinelli e London, 2003). Neste sentido, e com base nos dados recolhidos, pode afirmar-se que há evidências para e confirmar a proporsição 2 (P2), uma vez que o mercado interfere na formação, posicionamento e comportamento dos projetos de inovação social. Os projetos de inovação social podem surgir de uma falha do mercado, podem formar-se a partir do estabelecimento de parcerias e doações, podem projetar-se e ganhar amplitude com o trabalho articulado entre os diferentes agentes, podendo atingir resultados mais duradouros e eficazes para a comunidade, contribuindo ainda para a projeção das empresas parceiras.

A inovação social não é exclusiva do setor sem fins lucrativos, exemplo disso são os diferentes projetos em análise. A inovação social pode ser impulsionada pela política, pelo governo, pelo mercado, pela educação, pelos movimentos, bem como, por empresas sociais (Mulgan, 2007).

3.3.3. Capital

A terceira dimensão de análise deste estudo tem como objetivo compreender se as novas formas de governação e de financiamento têm contribuído para o surgimento de novos projetos de inovação social. Neste seguimento, começou-se por compreender quem são os principais impulsionadores dos projetos de inovação social (Gráfico 7).

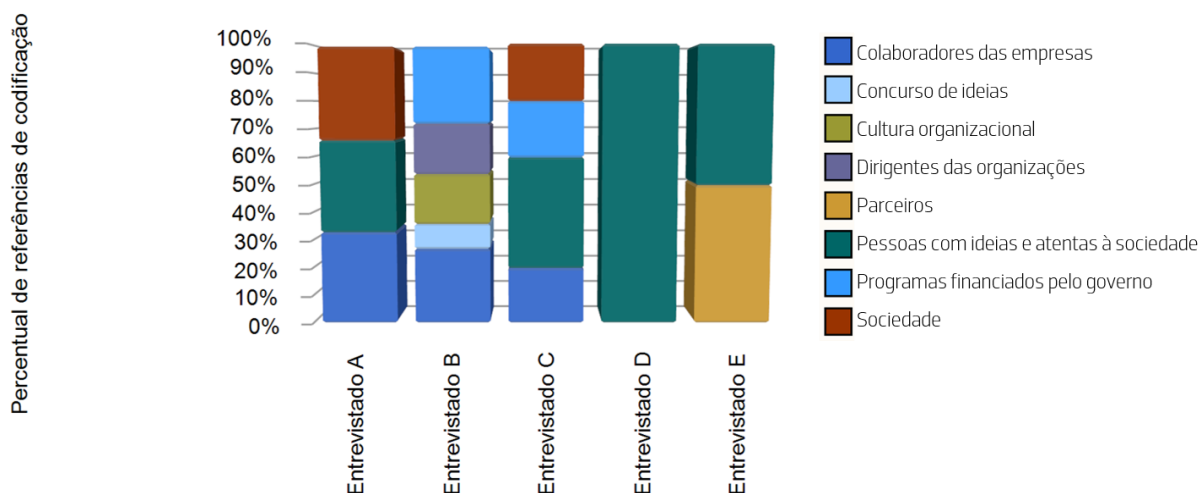


Gráfico 7. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Principais impulsionadores dos projetos de inovação social

Os entrevistados consideram que os projetos de inovação social surgem por parte de pessoas que têm ideias e que estão atentas às necessidades da comunidade.

"[...] pessoas têm as ideias." (Entrevistado A)

"[...] são pessoas que também são muito atentas [...] à sociedade e aos problemas da sociedade." (Entrevistado E)

Em alguns casos, os projetos surgem do estímulo que os dirigentes das organizações fazem junto dos seus colaboradores.

"[...] é muito estimulado a questão da inovação, da criatividade, de desenvolver novos projetos, de no fundo procurar novas soluções para problemas [...] acho que a responsabilidade disso vem muito de uma direção e de uma equipa de gestão que tem essa preocupação, de promover tudo o que é questões ligadas à inovação, à criatividade e promove mesmo esta cultura organizacional." (Entrevistado B)

E os colaboradores acabam por impulsionar o desenvolvimento dos projetos.

“[...] o impulso de um técnico, neste caso, de uma técnica, de uma educadora [...] acabou por ser ela a grande impulsionadora do projeto [...] São os técnicos que fazem a diferença.” (Entrevistado B)

Noutras situações, os projetos surgem devido aos programas de financiamento apresentados pelo Governo, considerando-se que a política está cada vez mais centrada na economia social como fonte de transformação da sustentabilidade, cidadania ativa e prestação de serviços públicos (HM Government, 2005).

“[...] financiado pelo Programa Escolhas [...], medida do IEF.” (Entrevistado B)

“[...] candidatamo-nos a um projeto [...] das parcerias para o impacto.” (Entrevistado C)

Através de estruturas de baixo custo e canais de distribuição mais eficientes, as inovações sociais conseguem mobilizar apoio financeiro público ou filantrópico (Phills, et al., 2008) permitindo-lhes criar sustentabilidade,

“[...] isto tem de ser sustentável, portanto se é sustentável isso é questionável para podermos continuar a dedicar-nos a isto [...].” (Entrevistado C)

“[...] alguém que está constantemente à procura de sustentabilidade para uma organização [...].” (Entrevistado E)

Estabilidade,

“[...] foi com o facto de percebermos que nunca iríamos conseguir estabilidade a depender constantemente de financiamentos e, portanto, tínhamos de ser autossustentáveis.” (Entrevistado B)

Autonomia,

“[...] conseguimos automatizarmos [...].” (Entrevistado A)

“[...] durante anos estivemos a testar um modelo [...], a perceber como é que pudemos ser sustentáveis, independente [...].” (Entrevistado C)

“[...] sempre soubemos posicionarmos muito bem, quer em termos institucionais, quer em termos políticos. Sempre nos soubemos posicionar muito bem relativamente ao nosso trabalho.” (Entrevistado E)

Serem coerentes,

“[...] um projeto que esteja assente em financiamentos constantes isso não é um negócio, portanto era o que dizia, eu sinto que nós devemos ser coerentes com o nosso discurso. Portanto não faria sentido eu cobrar-te por algo pelo qual eu sou pago de outra forma, se eu quero que tu compres [...], eu tenho de dizer que houve um custo com esse [...], esse custo tem de ser suportado e este é o preço de venda e é assim que nós avançamos. [...] Acho que cada vez mais o que se exige no mundo dos negócios é

percebermos o impacto das nossas ações e perceber que felizmente a sociedade já não aceita o lucro a qualquer custo. Portanto, não é só a questão de o que podemos fazer para ganhar o máximo dinheiro possível, o lucro existe claro mas temos de perceber como é que se gere esse lucro.” (Entrevistado A)

E gerar vantagens aos parceiros.

“[...] foram quatro anos a testar o projeto, a testar a solução, a perceber o impacto que ele poderia ter nas empresas e o benefício que ele poderia trazer às empresas [...]” (Entrevistado C)

Estes projetos de inovação social dependem de uma variedade de fontes de financiamento (Gráfico 8), incluindo contribuições individuais, doações, taxas de utilização por parte dos clientes e investimentos por parte do governo (Austin et al., 2006).

“Durante muitos anos nós dependemos de prémios, [...] de cooperativas, de apoios privados, de fundações, sempre nesta lógica das candidaturas, de pedidos de apoio, de pedidos de parcerias.” (Entrevistado E)

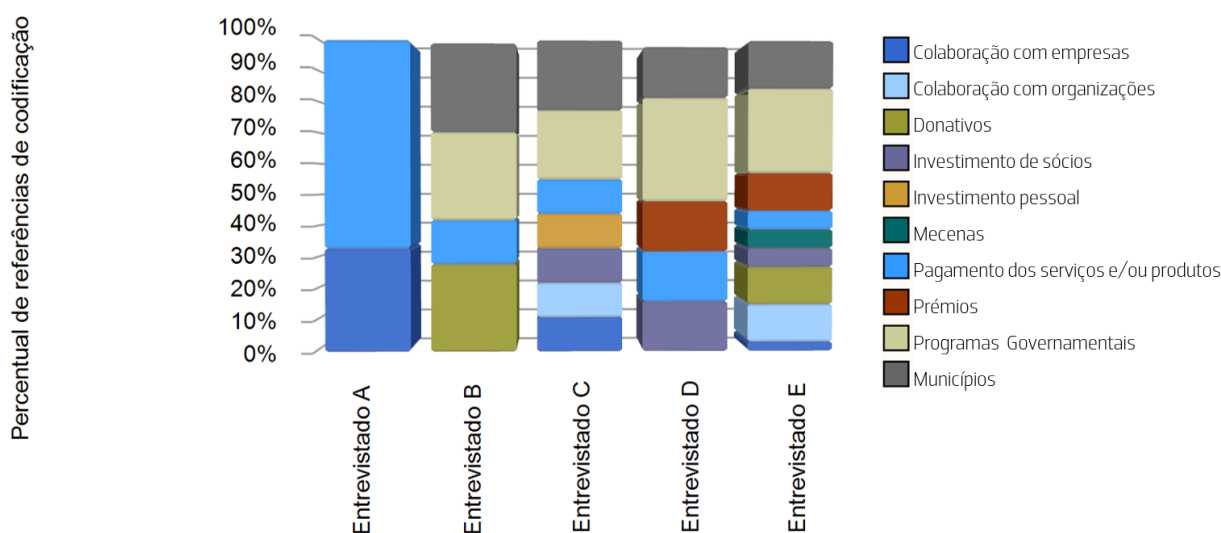


Gráfico 8. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Principais fontes de financiamento dos projetos de inovação social

Destacam-se os programas governamentais como uma das principais fontes de financiamento,

"[...] neste momento é mesmo o incentivo do IEFP porque foi dessa forma que conseguimos elencar os recursos humanos." (Entrevistador B)

"[...] temos parcerias [...] com os ministérios [...], parcerias governamentais. (Entrevistado C)

"No início [...] houve fundos comunitários que vieram para ajudar." (Entrevistado D)

“[...] fomos evoluindo e fazendo candidaturas e melhorar uma série de coisas do projeto [...] e felizmente, termos conseguido este apoio do Portugal 2020 que nos permitiu dar aqui uma golfada de ar fresco ao projeto, renovar, reestruturar e criar esta resposta.” (Entrevistado E)

Os municípios também assumem uma função fundamental no financiamento destes projetos.

“[...]uma parte financeira que é assegurada pelo município.” (Entrevistado B)

“[...] Falou com a Câmara Municipal, disponibilizaram logo alguns equipamentos. (Entrevistado D)

“[...] a nossa forma que temos de funcionar com as autarquias é através de subsídios ou de donativos.” (Entrevistado E)

Os projetos podem ainda encontrar financiamento através da colaboração com empresas,

“[...] Colaborou com o projeto social e portanto acaba por ser também uma responsabilidade do setor empresarial. Acaba por estar ligada aqui a uma causa social que não [...] está a dar um donativo para que não saiba em que é que vai ser reinvestido, aqui sabe que está a aplicar esta verba num projeto que vai gerar emprego, que vai capacitar pessoas.” (Entrevistado B)

“[...] guardamos uma série de materiais como equipamentos [...] que nos doam e que depois tentamos rentabilizar para os projetos conforme é necessário [...] donativos em espécie.” (Entrevistado E)

Colaboração com organizações,

“[...] temos parcerias com várias entidades. (Entrevistado C)

“[...] tentamos sempre ter apoios do Instituto Camões, [...] algumas fundações [...] Santa Casa da Misericórdia [...].”(Entrevistado E)

Investimento pessoal,

“[...] todo o investimento [...] foi pessoal.” (Entrevistado C)

Investimento por parte de sócios,

“[...] todo o investimento [...] foi [...] dos sócios, básico apenas [...] para garantir o capital social e todo o crescimento foi orgânico [...].”(Entrevistador C)

“Temos os nossos associados [...] que infelizmente não é uma parte muito significativa, [...] é uma pequena percentagem.” (Entrevistado E)

Atribuição de prémios,

“Já recebemos do [...] um prémio de trinta mil euros por causa do projeto.” (Entrevistado D).

“Neste momento, aquele projeto [...] foi uma candidatura que ganhamos ao prémio da [...] e aí há um apoio, houve efetivamente um apoio financeiro.” (Entrevistado E)

E através do pagamento do produto ou serviço por parte dos utilizadores ou beneficiários do

projeto,

“O financiamento neste momento é totalmente próprio, portanto nós não temos aqui nenhuma fonte de financiamento externa. [...] quando construímos o nosso produto tentamos que o preço vá refletir isso, que é muito numa lógica empresarial e de negócio.” (Entrevistado A)

“[...] é levado às pessoas através dos produtos.” (Entrevistado C)

“[...] loja online [...] em feiras [...]”. (Entrevistado E).

De facto, a viabilidade dos projetos depende em grande medida das diversas fontes de financiamento que lhe permite criar sustentabilidade e fazer investimentos (Gráfico 9).

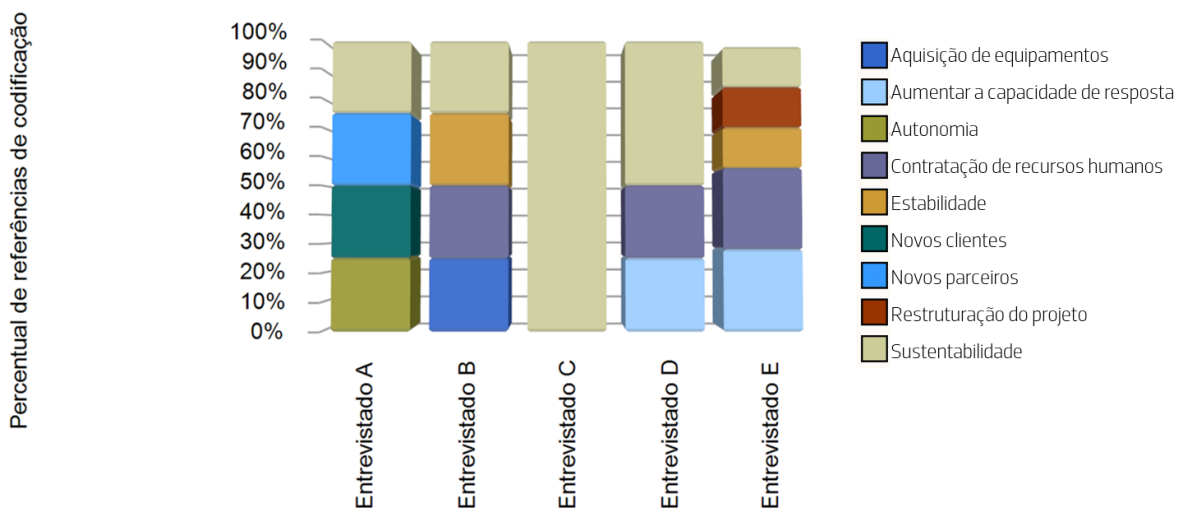


Gráfico 9. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Resultado do rendimento auferido pelos projetos de inovação social

Como se pode constar com a visualização do Gráfico 9, com o acesso às diferentes fontes de financiamento viabiliza-se a sustentabilidade dos projetos,

“[...] permite-nos é aqui criar outro tipo de estabilidade ao projeto [...] vamos conseguir que o projeto possa crescer e ter sustentabilidade”. (Entrevistado B)

“São suficientes para sustentar o projeto, um crescimento completamente orgânico, sem investimentos externos [...]. O projeto paga-se a ele próprio.” (Entrevistado C)

A contratação de recursos humanos remunerados,

“[...] contratação de recursos humanos.” (Entrevistado B)

“[...] para nós contratarmos mais pessoas.” (Entrevistado D)

“[...] que são remunerados.” (Entrevistado E)

A aquisição de equipamentos,

Isso também é utilizado para o projeto, para comprar mais maquinaria.” (Entrevistado B)

Restruir o projeto,

“[...] termos conseguido este apoio [...] que nos permitiu dar aqui uma golfada de ar fresco ao projeto, renovar, reestruturar e criar [...] esta resposta.” (Entrevistado E)

Aumentar a capacidade de resposta,

“[...] aumentar a empresa.” (Entrevistado D)

Criar autonomia,

“Agora há um caminho e como tal, esse caminho vai continuar a ser percorrido, mas eu aqui aposto muito na autonomia do próprio projeto e portanto, acho que aqui independentemente das dificuldades que possam existir acho que nos cabe a nós encontrar soluções para as mesmas.” (Entrevistado A)

E estabilidade,

“[...] criar outro tipo de estabilidade ao projeto.” (Entrevistado B)

Assim como, aceder a novos clientes e novos parceiros,

“[...] estamos com perspectivas de crescer e vemos por exemplo, com a população com quem trabalho e vemos por exemplo, pelo nosso leque de parceiros/clientes que há uma satisfação geral.” (Entrevistado A).

A chave para a sustentabilidade é regida pela combinação de baixos custos com eficiência, qualidade e lucratividade (Vurro, cit. in Mair, Robinson & Hockerts, 2006). Neste sentido, os projetos devem ter especial atenção aos novos instrumentos financeiros que podem usufruir e/ou criar de forma a atingirem resultados mais positivos, duradouros e sustentáveis. Como estratégia de captar investimentos, torna-se fundamental que os empreendedores sociais tenham uma compreensão clara da mudança e dos resultados que a sua empresa está a atingir, tendo a capacidade de argumentar convenientemente juntos dos participantes, os contributos que a empresa está a ter ao nível do valor social gerado e mudança social causada (Austin et al., 2006).

A Figura 12 apresenta a contagem de ocorrências das palavras com maior relevância proferidas pelos entrevistados sobre os novos recursos financeiros que podem ser gerados para permitir a sustentabilidade e o desempenho dos projetos de inovação social.



Figura 12. Nuvem de palavras gerada no *software NVivo12* sobre os novos instrumentos financeiros dos projetos de inovação social

Considerando a informação apresentada na Figura 12, os novos instrumentos financeiros podem passar por apresentar candidaturas a programas de financiamento, delinear estratégias de captação de investidores e criar novos produtos e/ou serviços.

“[...] fomos evoluindo e fazendo candidaturas [...]” (Entrevistado E)

“[...] um modelo e um processo de captação de investidores [...] quero-lhes dar o retorno [...] quero-lhes dar a compensação do investimento deles, eu acho que isso é essencial para eles poderem acreditar ainda mais nesta área social [...]” (Entrevistado C)

“Nós todos os anos costumamos lançar para o mercado produtos novos.” (Entrevistado D)

As novas articulações entre Estado, mercado e sociedade civil geram novas formas de governação inovadoras (Brenner, 2004; Swyngedouw, 2004) que são vistas como fortalecedoras da democracia e mais eficazes (Swyngedouw, 2005), implicando uma transformação tanto das instituições quanto dos mecanismos de participação, negociação e intermediação de conflitos (Coaffee e Healey, 2003). O Estado assume um papel preponderante na promoção de programas que incentivem a discussão e a criação de projetos de inovação social.

Realizando uma análise mais descritiva dos dados recolhidos junto dos entrevistados, os mesmos reconhecem uma maior sensibilidade por parte do Estado na promoção e debate sobre inovação social e representa um papel fundamental na reestruturação de políticas e programas que permitam a afirmação destas novas respostas sociais.

“[...] há uma sensibilidade maior, aliás, não estaríamos hoje a haver congressos internacionais a falar de inovação social, não tínhamos comissários europeus a falar que o valor entre em discursos de Estado [...].”
(Entrevistado C)

“O Estado tem [...] a capacidade legal, o poder político, financeiro, económico, social [...] pela figura que representa e tem a capacidade de criar fundos e criar linhas de financiamento para dar apoios a estas instituições que estão no terreno e diretamente apoiam as pessoas.” (Entrevistado E)

Numa fase embrionária do projeto os incentivos do Estado revelam-se num contributo bastante positivo.

“[...] numa fase mais embrionária aí se calhar nós próprios também procuramos aqui alguma alavanca para conseguimos impulsionar o nosso negócio, mas isso acho que faz parte de todo o processo. Para mim faz todo o sentido haverem iniciativas que, portanto, visem o desenvolvimento e a criação de mais iniciativas, que aumentem o impacto a nível da transformação social e económica também, portanto óbvio que fazem sentido e nós enquanto sociedade devemos ficar agradecidos também.” (Entrevistado A)

Permitindo ampliar o campo de intervenção do projeto.

“[...] estamos ao abrigo de um apoio financeiro, Portugal 2020, [...] na linha da tipologia 3.33 das parcerias para o impacto [...] que está relacionado com Portugal Inovação Social, estamos a ter esse apoio financeiro que começou em 2017 e vai terminar a 30 de junho de 2019. [...] melhoria de condições [...] foi um compromisso que assumimos de termos atingido determinados resultados e tudo isto está a ser apoiado pelo Portugal 2020 em 70% [...]” (Entrevistado E).

No entanto, as parcerias deveriam ser mais estruturadas, propondo-se uma governação mais local, em concordância com a inovação da governação global, nacional e da segurança social (Moulaert, 2000).

“[...] a parceria devia de ser mais estruturada, devia de ser mais combinada. [...] numa governação mais local, mais central que depois consegue acompanhar numa forma mais direta.” (Entrevistado E)

POL e Ville (2009) consideram que a economia do mercado livre não produzirá a quantidade socialmente ideal de inovações sociais puras, cabendo ao governo desempenhar a correção dessa falha de mercado. De facto, nos últimos anos, o Estado Português tem potenciado o

surgimento de novos atores sociais que complementam as funções do Estado, o que tem permitido uma transformação e renovação entre os valores fundamentais do Estado e da sociedade civil (Lemke, 2002). O Estado tem transferido para as instituições a legitimidade de responderem às necessidades da comunidade criando uma resposta integral e próxima.

“Eu acho que nós temos a capacidade de chegar às pessoas porque estamos no terreno. O Estado não consegue fazer tudo. E portanto, acho que deve haver um encontro de forças [...] e cada um dá o melhor que tem.” (Entrevistado E)

Neste processo de transferência de poder, a responsabilidade de ambas as partes é um fator relevante.

“[...] haver responsabilidades por parte a parte [...] responsabilizar as pessoas, o Estado [...] não haja financiamentos a fundo perdido. Porque muitas vezes depois não se sabe o que é que aconteceu ao dinheiro. [...] é bom sermos exigentes e é bom exigir que eu veja o retorno do investimento que eu estou a fazer.” (Entrevistado E)

Apesar de todos os entrevistados reconhecerem as funções e o contributo do Estado na promoção e financiamento de iniciativas de inovação social, os programas de financiamento muitas vezes são de curto prazo, frequentemente vinculados a metas restritivas, burocracia e requisitos, deixando pouco espaço para o desenvolvimento central (Seyfang, 2007). Um exemplo claro são os critérios de candidaturas de acesso ao financiamento:

“[...] tudo o que é financiamento Portugal 2020 não está bem. [...] E é necessário que a instituição tenha capacidade económica para suportar os custos e não interfira com a nossa instituição.” (Entrevistado B)

“E cada vez mais nós sentimos que estamos próximo de ter que arranjar uma alternativa porque estes apoios são cada vez mais exigentes com aquilo que nos pedem, cada vez nos pedem mais indicadores de impacto, resultados de impacto, que o projeto tenha continuidade, que o projeto tenha sustentabilidade e isto não é fácil e as instituições têm um bocadinho de se adaptar.” (Entrevistado E)

Outro constrangimento prende-se com os atrasos do apoio financeiro,

“Agora as instituições também têm de ter condições para trabalhar [...] e muitas vezes é isso que não acontece [...]. Estou a falar no caso [...] das instituições que vamos conhecendo e que têm apoio da segurança social e que a segurança social demora meses a pagar, isso não é sustentável. [...] muitas das vezes é aqui que o Estado tem estas falhas [...] de não dar o apoio a tempo e horas, não responder a tempo e horas, porque precisamente tem uma responsabilidade muito grande e não consegue dar conta de tudo.” (Entrevistado E)

Os projetos sociais reconhecem a necessidade de apoios vindo do Estado,

“[...] dependemos de financiamentos estatais que não cobrem todas as despesas necessárias.”
(Entrevistado B)

Porém, estão cada vez mais preocupadas em encontrar outras estratégias de financiamento e sustentabilidade para os projetos e respectivas organizações.

“[...] não sou da opinião que as instituições sociais sejam subsídio-dependentes, não é, esta questão, por isso é que eu falo nestas questões [...] de nós nos reinventarmos.” (Entrevistado E)

Um aspeto a ter em consideração é que o financiamento seja mais deliberado nos resultados em vez dos produtos (Mulgan, 2006). Igualmente importante, será apostar-se em fundos para criar ideias, espaços que incentivem à experimentação e incubadoras que se concentrem na criação de novas técnicas de ação evitando o aproveitamento das virtudes sociais por parte de alguns organismos.

“[...] considero com toda a ressalva daquilo que é o *greenwashing*, porque de facto [...] é muito giro mas esta questão da área social, os empreendedores sociais também há muitos aproveitadores sociais [...]”
(Entrevistado C)

O facto de existirem diferentes agentes envolvidos nas fontes de financiamento, que por sua vez têm claras as suas motivações e interesses, pode criar uma determinada rigidez estratégica no campo das operações uma vez que determinado projeto está vinculado a uma necessidade e/ou problema concreto e não se pode estar constantemente a mudar produtos ou mercados pois pode interferir na capacidade de motivar e atrair a confiança dos financiadores (Austin et al., 2006). Neste estudo, tentou-se compreender quais são as principais imposições por parte dos financiadores e de que forma podem interferir na gestão da missão do projeto (Figura 13).

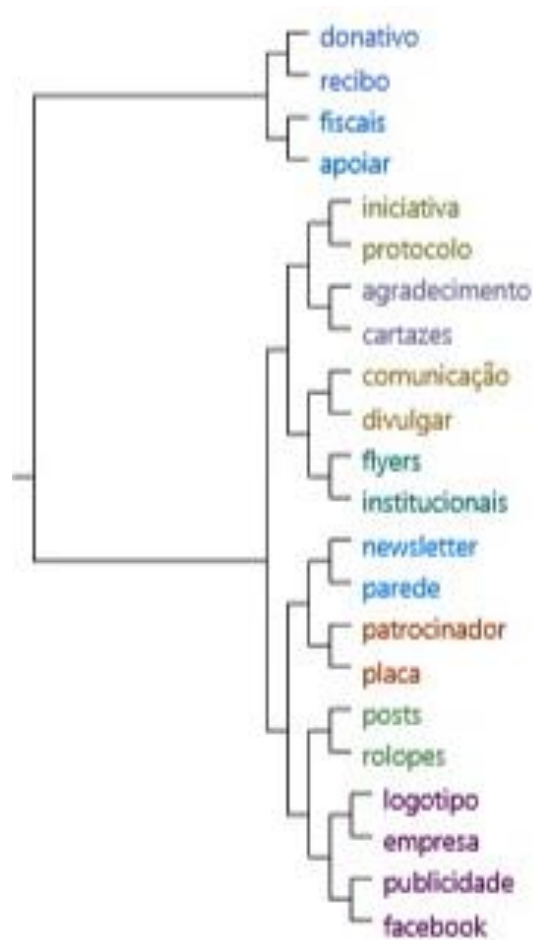


Figura 13. Dendrograma de clusters gerado no *software NVivo 12* - Principais imposições dos financiadores de projetos de inovação social

O dendrograma apresentado sugere dois clusters no que respeita às principais imposições dos financiadores de projetos de inovação social. O primeiro cluster indica que os financiadores solicitam o recibo de donativo.

"[...] a questão do recibo donativo [...] é uma vantagem." (Entrevistado B)

"[...] nós como instituição social pudemos passar o recibo de donativo [...] do qual [...] as empresas podem ter benefícios fiscais." (Entrevistado E)

E o segundo cluster aponta para a solicitação de estratégias de divulgação dos logotipos dos programas ou empresas parceiras, nas redes sociais, instalações ou instrumentos de *merchandising* do projeto.

"[...] a empresa poderá por sua iniciativa exclusivamente para efeitos institucionais, divulgar, associar ou utilizar o nome do logotipo da empresa na apresentação e promoção da iniciativa [...]" (Entrevistado B)

"[...] colocar o logotipo deles no nosso site, fazer um agradecimento no *Facebook*, utilizar o nosso logotipo no site deles, embora seja mais comum ao contrário, portanto, nós temos no nosso site aquela empresa

que nos patrocina, que nos ajuda, que nos apoiou, é nosso patrocinador. [...] e a publicidade pode ser das mais diversas formas, desde de colar o logotipo deles na parede, ter uma placa que se inclua o logotipo deles [...], nos cartazes, nos *flyers*. [...] tudo o que sai de comunicação do projeto tem que ter aqueles logotipos todos.” (Entrevistado E)

No que respeita à compatibilidade dos interesses dos financiadores com a missão do projeto, o autor Seyfang (2007) considera que as estruturas de financiamento são muitas vezes impostas pelos financiadores, em vez de responder ao desenvolvimento dos beneficiários. Questionados sobre a compatibilidade da gestão da missão com os interesses dos diferentes *stakeholders*, os entrevistados consideram que existe uma complementaridade entre o projeto e os financiadores.

“[...] acredito muito na complementaridade da sociedade. [...] eu quero acreditar que qualquer tipo de cliente que nos tínhamos o faz porque acredita na missão e porque quer partilhar essa missão também.” (Entrevistado A)

Através da visualização da Figura 14, pode-se verificar a contagem de ocorrências das palavras com maior relevância proferidas pelos entrevistados sobre a compatibilidade da gestão da missão com os interesses dos *stakeholders*.



Figura 14. Nuvem de palavras gerada no *software NVivo12* sobre a compatibilidade da gestão da missão com os interesses dos *stakeholders*

Realizando uma análise mais descritiva dos dados recolhidos e interpretando a nuvem de palavras apresentada, os entrevistados referem que esperam por parte dos financiadores algumas contrapartidas que lhes permitam atingir os seus objetivos pessoais ou empresariais.

“[...] quando as empresas ajudam e apoiam eu acho que têm noção daquilo que realmente estão a fazer e é assim, há sempre aquelas questões ligadas às contrapartidas não é, às empresas e quem apoia procura sempre algo em troca. [...] no concelho de [...] este projeto foi uma bandeira política [...] o senhor Presidente conseguiu muitos votos e tem conseguido muitos votos e muito apoio, graças a esta resposta e [...] não é problema absolutamente nenhum porque ele está a investir numa resposta que é para o bem da população [...] não estamos a falar [...] em outras coisas [...] supérfluas ou assim [...]” (Entrevistado E)

Ao nível das contrapartidas, os entrevistados foram claros ao referirem que o projeto tem uma missão clara, são autónomos e independentes, não permitindo por isso que algum parceiro possa interferir nos princípios e valores do projeto.

“[...] eu só estou aberto a investidores que cumprem regras que nós criamos, não porque nos achemos mais importantes que os outros, de modo algum, mas porque elas têm que ser um contributo para o desenvolvimento sustentável.” (Entrevistado C)

“Somos autónomos, somos independentes [...] não estamos ligados a nenhum partido político por assim dizer e, portanto, regemos a nossa atividade e a nossa forma de atuação com base nos princípios que nos regem. Na nossa missão, na nossa visão, nos nossos valores.” (Entrevistado E)

Porém, os entrevistados reconhecem alguns riscos que podem interferir na missão do projeto, nomeadamente, a inexperiência e o estímulo competitivo e ambicioso despertado pelo mercado.

“[...] a questão das *Startups* elas precisam de um tempo para solidificarem o processo.” (Entrevistado C)

“[...] óbvio que podíamos ter uma lógica de mercado totalmente diferente em que cortávamos muito mais aqui aos custos que temos internamente, mas isso também não seria compatível com a nossa missão do dia-a-dia e eu sou muito uma pessoa de coerência, por isso, eu não posso estar a dizer uma coisa e depois na prática faço algo completamente diferente, e nós não podemos estar numa associação que quer trabalhar o indivíduo e a capacitação do indivíduo e querer que esse indivíduo se autonomize em condições condignas e autossustentáveis e depois não termos essas práticas na casa.” (Entrevistado A)

Informação e apoio prático, bem como, doações de caridade ou capital próprio, são disponibilizados para indivíduos e organizações que têm uma missão social clara e exigem uma quantidade de fundos para concretiza-la (Orloff, 2002). Criar lucro, riqueza e servir os desejos dos clientes são os meios para um fim social, não o fim em si mesmo (Dees, 2001). Portanto, com este estudo podemos aferir que as organizações parecem estar cientes da importância

de esclarecer a missão da empresa social para identificar os objetivos e retornos desde o início (Brinckerhoff, 2000). A missão representa assim o primeiro passo no processo de desenvolvimento de oportunidades empreendedoras (Dees, 2001), segue-se a definição de um modelo de negócios adequado (Vurro, cit. in Mair, Robinson e Hockerts, 2006) e que permita ao projeto ganhar sustentabilidade e viabilidade. Para isso, torna-se imprescindível reconhecer a posição e o papel da sociedade civil, relacionando a dinâmica de outros elementos da sociedade, ou seja, o Estado e a economia (Swyngedouw, 2005). Apesar do Estado ocupar um papel preponderante na promoção e financiamento de iniciativas de inovação social, os empreendedores sociais entrevistados, reconhecem que os projetos não podem estar totalmente dependentes de apoios do Estado, tendo assim, delineado outras fontes de financiamento que passam pelo estabelecimento de parcerias, pedidos de doações e comercialização de produtos e/ou serviços. As evidências apontam no sentido da confirmação da terceira proposição (P3) deste estudo, uma vez que as novas formas de governação e de financiamento têm contribuído para o surgimento de novos projetos de inovação social (*Ibidem*). No entanto, existem outros fatores que têm contribuído para o avanço da inovação, tais como, a colaboração estabelecida com as empresas e outras organizações, o investimento pessoal e de sócios e a atribuição de prémios.

3.3.4. Pessoas

Bacq e Janssen (2011) consideram que a inovação social é o resultado da ação de indivíduos visionários capazes de encontrar soluções inovadoras para problemas sociais da sua comunidade. Neste sentido, a quarta dimensão de análise deste estudo tem como objetivo conhecer se as motivações pessoais dos trabalhadores integrados nas iniciativas de inovação social interferem na criação e desenvolvimento das respostas geradas. Deste modo, os entrevistados começaram por ser questionados sobre as motivações que os levaram à criação e/ou desempenho profissional dos projetos integrados neste estudo, tendo sido referido o compromisso com a comunidade, questões relacionadas com a responsabilidade social e o incentivo por parte dos superiores hierárquicos da organização como os principais motivos.

“[...] é muito estimulado a questão da inovação, da criatividade, de desenvolver novos projetos, de no fundo procurar novas soluções para problemas [...]” (Entrevistado B)

"[...] garantir uma sociedade mais justa e igualitária e ainda por cima, por as empresas a trabalhar para o bem [...]." (Entrevistado C)

"O primeiro pensamento era emprego [...]." (Entrevistado D)

"Essencialmente tem a ver com [...] as necessidades que foram verificadas." (Entrevistado E)

Drayton (2002) descreve os empreendedores sociais como indivíduos criativos e com uma nova e poderosa ideia de mudança do sistema. Tendo como referência o exposto, foi proposto aos entrevistados que reconhecessem um conjunto de características relevantes para o perfil de empreendedor social, informação apresentada sucintamente no dendograma que se segue (Figura 15):

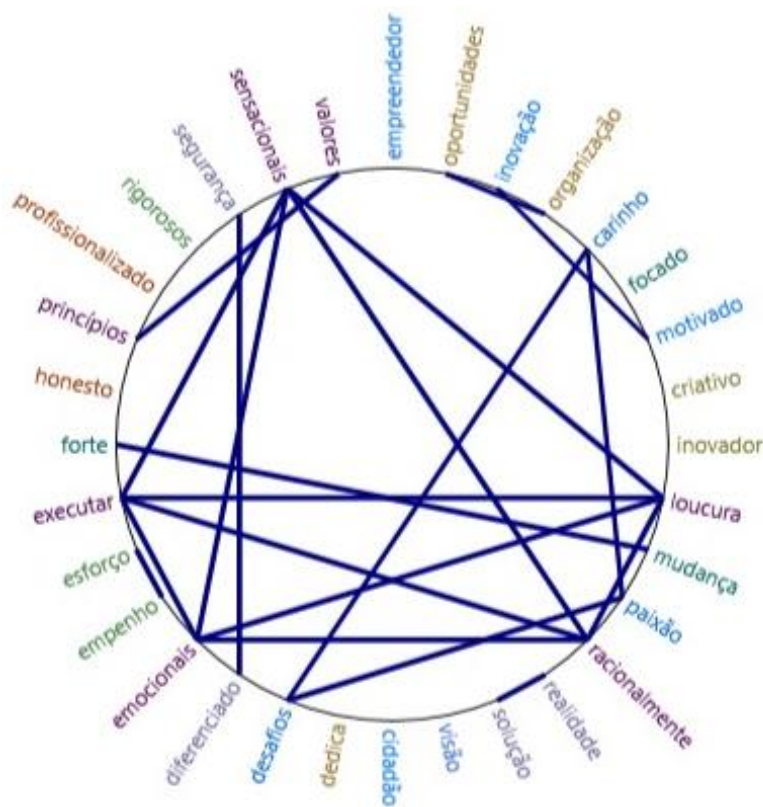


Figura 15. Dendrograma de clusters gerado no *software NVivo 12* - Características de um empreendedor social

Interpretando a informação apresentada no dendrograma pode referir-se que os entrevistados consideram que um empreendedor social deve ter capacidade de análise e controlo,

"[...] eu sou o Velho do Restelo, absolutamente, eu sou o Velho do Restelo. Eu sou aquele que toda a gente diz [...] vamos por isto aqui e acolá, e eu digo, [...] não faz sentido. Porquê? Porque isto tem de ser uma coisa séria [...] se eu lhe vou banalizar a utilização disto, onde na realidade ela fizer sentido, as pessoas vão desvalorizar e vai fazer o mal." (Entrevistado C)

"[...] esta questão da inovação, do empreendedorismo e da inovação social é sempre com o foco de criar uma resposta que não existe para uma necessidade que é premente, urgente. Não tem necessariamente que estar associado à pobreza e exclusão social, é criar uma resposta que não existe, e, portanto, daí essa minha ideia do empreendedor social com foco nos problemas da sociedade, naquilo que existe que a sociedade ainda não deu resposta e ele está motivado para criar uma resposta." (Entrevistado E)

Racionalidade,

"[...] podemos trabalhar com duas ferramentas que juntas funcionam muito melhor do que o dobro que cada uma pode fazer individualmente que é conseguirmos ser racionalmente emocionais, mas também sermos emocionalmente sensacionais ou seja, trabalhar com a cabeça e com o coração." (Entrevistado C)

"[...] pensar bem no início, a forma como vai pôr a máquina a funcionar [...]". (Entrevistado D)

Espírito de aventura, pois a mudança raramente acontece se não existirem algumas pessoas corajosas, dispostas a correr riscos e tomar uma posição (Mulgan, 2006),

"[...] um certo grau de loucura porque é preciso ser um bocadinho louco nestas coisas todas e a loucura se for racionalmente gerida ou emocionalmente gerida ela acaba sempre por ser honestamente proporcional ao risco." (Entrevistado C)

Sentido de compromisso e dedicação à missão,

"Espero, espero saúde [...] para o continuar a fazer e [...] espero conseguir e isso [] é o lado menos colorido da minha vida, eu não durmo cinco dias seguidos em casa à seis anos e espero continuar a ter [...] o bom tempo para a família e para que as minhas filhas consigam perceber que alguma ausência [...] não é por nada mais do que por uma nobre missão que a partir do momento em que me meti nela, mau cidadão, má pessoa seria até para comigo se não lhe desse continuidade." (Entrevistado C)

"E tem que estar mesmo focado naquilo porque se não estiver, acabam com as ideias num instante." (Entrevistado D)

"Porque o empreendedor social, no fundo a intenção que ele tem é criar algo de novo ou criar algo que seja inovador e cujo objetivo tem sempre de ser um foco social." (Entrevistado E)

Determinação para fazerem,

"[...] o que acreditamos." (Entrevistado A)

"Já estamos aqui há muitos anos e acreditamos realmente na mudança e que a mudança se faz com este tipo de projetos." (Entrevistado B)

"Tem que ter ideias fixas." (Entrevistado D)

Empenho,

"Agora, uma coisa eu tenho a certeza e espero que todos os empreendedores sejam eles sociais ou comerciais, é o empenho." (Entrevistado C)

"Ele vive para isto." (Entrevistado D)

"[...] felizmente temos a sorte de ter uma pessoa na organização que durante muitos anos foi [...] dedicar-se a esse [...] trabalho [...] de recolha [...] de oportunidades, de procurar todas as oportunidades e mais algumas e de fazer as candidaturas e de criar os projetos, criar, desenhar os projetos." (Entrevistado E)

Paixão,

"[...] Fazer as coisas com vontade, com paixão é um facto que não paga a escola das minhas filhas mas é o que me dá vontade de me levantar de manhã para trabalhar. De facto, é isso, [...] eu há muitos anos li uma frase que me marcou [...] dizia assim, existir é suficientemente escaço, por isso nós só temos de fazer um bocadinho mais do que existir. Por nós. Podemos fazer para os outros, mas por nós fazer um bocadinho mais do que existir e a coisa vai-se tornar mais fácil." (Entrevistado C)

"[...] é o carinho que a pessoa tem pelo projeto que se esta a criar. [...] ele diz que este projeto é o menino dos olhos dele. E é. Porque ele ama este projeto." (Entrevistado D)

Honestidade e sinceridade,

"[...] valores e princípios." (Entrevistado A)

"[...] um trabalho honesto. [...] Eu digo o que [...] penso, digo o que eu sinto e digo tudo, por isso toda esta malta sabe o estado claro todo. Onde é que estamos, com quem estamos, o que é que é preciso, até mesmo quem nos deve, quem não nos deve, todos sabem de tudo." (Entrevistado C)

Criatividade, "É preciso ser bastante criativo." (Entrevistado B); "[...] sermos mais criativos." (Entrevistado E)

Proatividade, "[...] é preciso ser mesmo muito proativo para conseguir que estes projetos se mantenham." (Entrevistado B)

Rigor, "[...] somos rigorosos." (Entrevistado C)

E visão, "[...] visão abrangente." (Entrevistado A).

A experiência pessoal e profissional, bem como, a resiliência, humildade, empatia e a paixão pelo trabalho, são consideradas habilidades essenciais de um potencial empreendedor social (Braga, 2015).

Segundo Austin et al. (2006) os empreendedores sociais devem trabalhar estratégias criativas para recompensar os funcionários, voluntários, membros e investidores das iniciativas dada a limitação financeira para o fazer. Neste sentido, os entrevistados reconheceram um conjunto de estratégias não financeiras que podem contribuir para os colaboradores e parceiros estarem mais incentivados e envolvidos no projeto. A Figura 16, apresenta a nuvem de palavras gerada no *software NVivo12*, que permite verificar a contagem de ocorrências das palavras com maior relevância proferidas pelos entrevistados sobre as estratégias que utilizam para motivar os colaboradores integrados nos projetos de inovação social.



Figura 16. Nuvem de palavras gerada no *software NVivo12* sobre a opinião dos entrevistados quanto às estratégias de que os responsáveis pelos projetos de inovação social utilizam para motivar os colaboradores

Segundo os entrevistados a postura da direção e a promoção da autonomia são fatores intrínsecos à motivação dos colaboradores,

"[...] acabo por ter muita liberdade, autonomia e iniciativa para propor, para apresentar novas ideias, ou seja, sou constantemente incentivada a isso e com a equipa faço exatamente o mesmo, ou seja, é a cultura da organização." (Entrevistado B)

"[...] um ambiente muito democrático." (Entrevistado C)

Assim como, o sentimento de compromisso por parte dos superiores hierárquicos,

"[...] uma coisa que eles têm, nunca vou deixar de dar o peito às balas por eles porque o grande responsável disto sou eu, não há dúvidas, fui eu que os convenci a vir e que lhes apresentei um projeto que os aliciou [...] eles sabem que o nosso trabalho é que vai fazer com que isso aconteça por isso eles também sentem esta responsabilidade e isso é bom sendo certo que quem está, quem está para amparar tudo tenho de ser eu ou têm que ser os sócios." (Entrevistado C)

O desafio subjacente ao projeto e os resultados atingidos,

"[...] um colaborador [...] tem o incentivo do desafio no sentido que vamos fazer com que [...] tenha cada vez mais impacto e possa crescer [...] e depois tem o benefício mais interno que é perceber o caminho da nossa população também e acho que aqui isto é muito o que define a nossa ação no nosso dia-a-dia, é perceber estas transformações e perceber que pouco a pouco o impacto vai sendo diferente e vai-se transformando e crescendo." (Entrevistado A)

A realização de ações de formação junto dos colaboradores,

"[...] participamos em diferentes formações, vamos também adquirindo novos conhecimentos que nos permitem estar constantemente a atualizar e a reciclar conhecimentos e a nossa forma de estar." (Entrevistado B)

"[...] tivemos a preocupação de que os nossos colaboradores, neste caso, as pessoas que têm estado mais ligadas aos projetos e à gestão de projetos, fazerem formações nesta área de inovação social, modelos de negócio, portanto, nós temos tido esta preocupação." (Entrevistado E)

A avaliação de desempenho,

"[...] na nossa avaliação de desempenho, um dos objetivos é mesmo a questão da inovação." (Entrevistado B)

"Nós temos agora, recentemente num projeto piloto de avaliação de desempenho [...] para tentar precisamente implementar aqui algumas questões de reflexão que nós achamos que indiretamente é de motivação [...], para a pessoa se motivar a pensar sobre o seu próprio desempenho e das suas próprias questões e também de olhar para os outros e saber avaliar os outros e dar uma opinião." (Entrevistado E)

E a promoção de eventos,

"Nós fazemos encontros, tentamos fazer dois encontros por ano onde juntamos os [...] coordenadores dos projetos para falar das estratégias dos projetos, do futuro e [...] temos anualmente o jantar de natal onde juntamos toda a gente." (Entrevistado E).

De facto, uma dificuldade em termos de gestão de recursos humanos é que no setor social raramente existe a possibilidade de pagar o valor do mercado pelas contratações importantes (Oster, 1995), o que dificulta a captação de recursos de maior impacto e experiência. Porém,

através de incentivos pessoais, a missão e os resultados atingidos com o projeto, a postura da direção, assim como, a realização de formação, a avaliação de desempenho e a organização de eventos podem ser estratégias de captação e potencialização dos recursos humanos. Exemplo disso são as pessoas que chegam aos projetos com o objetivo de colaborar através do voluntariado.

"Estes projetos funcionam com voluntários, portanto, praticamente, exclusivamente em regime de voluntariado." (Entrevistado E)

De facto, as empresas sociais muitas vezes dependem de voluntários que ajudam a captar recursos ou a fornecer serviços profissionais (Austin et al., 2006), porém, é importante desmistificar o papel do voluntariado,

"[...] andamos a trabalhar com vários grupos, associações e universidades para encontrarmos voluntários, a quem vamos pagar, porque eu acho que trabalho de voluntariado, de voluntário eu quero a paixão das pessoas, não quero o tempo delas, porque se não elas ao fim de duas vezes desistem por mais boa vontade que tenham. Eu acho que temos de desmontar um bocadinho esta área social, a ideia de que as coisas têm de ser de borla porque faz bem e isso é o desprezares aquilo que é um setor que mais do que puder, gera impacto económico." (Entrevistado C).

Assiste-se nos últimos tempos a alguns constrangimentos que devem ser refletidos no futuro. Um projeto que dependa exclusivamente de voluntários pode ter a sua resposta comprometida,

"Agora também sofremos de alguns constrangimentos, do próprio voluntariado, da própria situação da profissão [...] que nos levou quase a praticamente termos que fechar aqui as portas [...] começamos a perder muitos voluntários porque o mercado de trabalho para eles também ficou muito difícil, houve pessoas que tiveram [...] de emigrar e, portanto, nós começamos a perder voluntários e cada vez mais era difícil." (Entrevistado E).

Apesar dos mecanismos de captação e capacitação dos voluntários tem-se verificado uma diminuição da participação da sociedade e o surgimento de objetivos diferentes para quem faz voluntariado o que pode convergir com os valores do projeto e condicionar a atuação do mesmo.

"[...] nós temos um sistema de integração de voluntários. Nós fazemos uma sessão de acolhimento e uma sessão de formação [...] eles depois decidem se querem participar ou não em algum projeto de voluntariado e inscrevem-se [...] e o que nos tem acontecido nos últimos anos é que nós temos vagas de voluntários. Ou seja, fazemos o acolhimento, a formação, ficamos com um grupo de voluntários, todos eles [...] entusiasmados e interessados [...] estão aqui connosco um, dois, três meses no máximo e de

repente desaparecem e deixam de poder ajudar, deixam de poder ser voluntários. E isto tem a ver com [...] um voluntariado com uma intenção que não é necessariamente ajudar o próximo que é uma intenção de não perder a mão, de não ficar parado, de ganhar experiência profissional para depois fazerem curriculum e depois saltarem para outro sítio. [...] E agora e cada vez mais [...] o mercado de trabalho é cada vez mais exigente, não aceitam ninguém sem experiência e encontram muitas vezes aqui [...] uma forma de ganhar experiência." (Entrevistado E)

As necessidades pelas quais fizeram emergir o projeto continuam,

"[...] a lista de espera, cada vez a aumentar mais, as pessoas a precisar [...] não tínhamos capacidade para dar resposta." (Entrevistado E)

E os promotores dos projetos têm de encontrar respostas eficazes de atuação, podendo passar pela profissionalização dos agentes associados ao projeto.

"[...] E isso para nós cria-nos uma dificuldade muito grande, porque nós vamos ter sempre utentes com necessidades, vamos ter sempre aqui a sala cheia [...] e os voluntários vão e vem. [...] E depois [...] isto gera desconfiança nos próprios utentes [...] daí que nós tenhamos feito esta candidatura, termos feito este esforço e termos aqui hoje uma equipa remunerada [...]. Porque hoje em dia os voluntários não são os mesmos, as pessoas mudam, as tendências mudam e, portanto, nós temos cada vez mais a tendência para a profissionalização." (Entrevistado E)

Importante ainda referir o reconhecimento feito pelos responsáveis pelo projeto, face ao acompanhamento e comunicação que têm vindo a realizar junto dos voluntários, o que também poderá estar a interferir com a relação destes com o projeto.

"Também fazemos aqui meia culpa, eu também reconheço que se calhar [...] ainda não encontramos a solução ideal ou a melhor solução possível para acompanhar estes voluntários. Se calhar também não os acompanhamos como os devíamos acompanhar, se calhar também não comunicamos com eles com tanta frequência como devíamos de comunicar." (Entrevistado E)

Segundo Mulgan (2006), as grandes ideias de inovação surgem porque existe um grupo de pessoas motivadas, proactivas e persuasivas que insistem em provocar mudanças assumindo os riscos que possam advir. Desta forma, o ponto de partida para a inovação é a consciência das necessidades existentes que não estão a ser atendidas, associada a uma ideia de como se pode responder a determinada necessidade. Neste campo, as motivações pessoais desempenham um papel fundamental uma vez que as pessoas podem querer resolver os seus próprios problemas ou podem ser motivados pelo sofrimento dos que lhes são mais próximos para encontrarem soluções criativas de resolução de determinadas necessidades. Comprova-se, assim, a proposição 4 (P4) deste estudo, as motivações pessoais dos trabalhadores

integrados nas iniciativas de inovação social interferem na criação e desenvolvimento das respostas geradas. Neste sentido, os responsáveis pelo desenvolvimento de iniciativas de inovação social devem pensar em estratégias de autonomia local pois as pessoas ao se sentirem identificadas com a missão e visão da organização estão mais propensas a realizar as tarefas subjacentes ao projeto (Van Dyne & Pierce, 2004).

3.3.5. Desempenho

O processo de avaliação de desempenho é reconhecido como uma estratégia que possibilita uma visão mais ampla sobre o que motiva as pessoas a agir ou a terem determinados comportamentos e de que forma a organização pode melhorar a qualidade do trabalho e a própria gestão. As mudanças tecnológicas e sociais que têm vindo a ocorrer, exigem às organizações um planeamento estratégico por forma a promover a eficácia e eficiência organizacional (Cunha et al., 2010), pressupondo uma maior participação dos trabalhadores na definição dos objetivos. A avaliação de desempenho permite desenvolver a negociação dos resultados esperados, a análise da capacidade profissional, a revisão do desempenho, o planeamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar as pessoas e a avaliação dos resultados obtidos (Perreti, 2001). Neste sentido, a quinta dimensão de análise deste estudo tem como objetivo compreender de que forma se pode quantificar ou mensurar o valor social gerado por um projeto inovador. Como tal, começou-se por compreender como é realizado o processo de avaliação de desempenho (Gráfico 10).

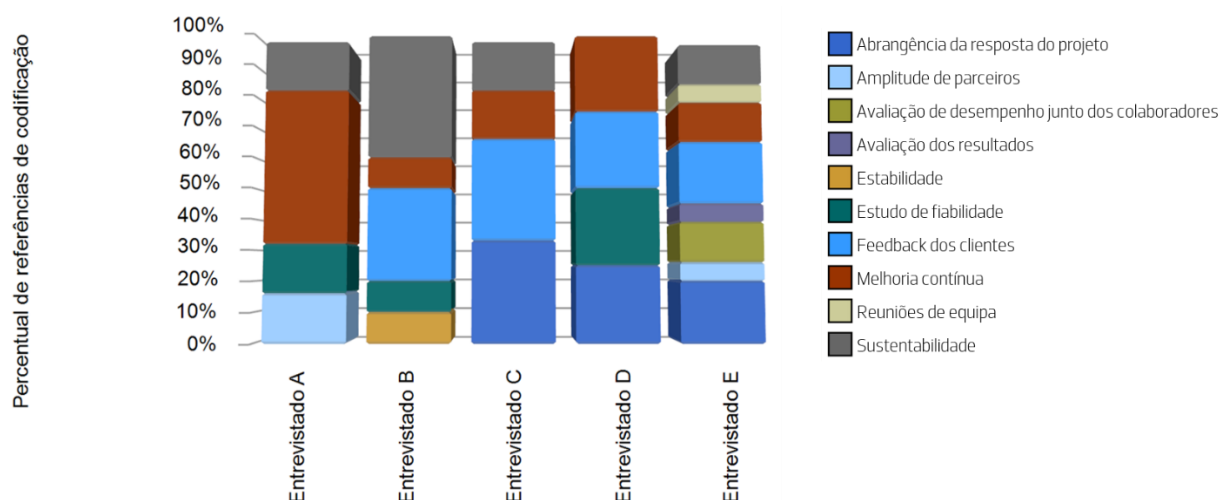


Gráfico 10. Referência cruzada (nós e casos) gerada no *software NVivo12* - Indicadores do processo de avaliação de desempenho

Segundo os entrevistados, a avaliação de desempenho é realizada através da abrangência de parcerias e respostas do projeto,

"[...] nós temos que nos preocupar aqui com essa amplitude de parceiros." (Entrevistado A)

"Nós sabemos onde queremos chegar e essa avaliação, ela vai sendo quase feita de acordo com aquilo que é a resistência ou a não resistência, cada parceria que fazemos, se é uma parceria de baixo valor, uma coisa pequenina, seja 1% ou de alto valor porque é uma empresa grande, seja de um setor crítico ou um setor de grande relevância isso é o que vai alimentando, porque é isso que nos vai fazer chegar a muita gente." (Entrevistado C)

"[...] estudo de avaliação do impacto deste projeto [...] ano a ano fazer uma análise crítica e repensar outros projetos, outros desafios e cada vez mais nós nos temos alargado." (Entrevistado E)

Pela avaliação dos resultados,

"[...] quando vemos que uma coisa não está a sair tão bem como os outros [...] tentamos substituir por outra." (Entrevistado D)

"Nós todos os dias temos pessoas, projetos a decorrer no terreno, recolhemos uma série de dados e muitos deles, a maioria, só servem para os relatórios, para serem apresentados nos relatórios finais para os financiadores [...] é fundamental nós pudermos divulgar estes dados, mas divulga-los de uma forma científica, objetiva e bem trabalhada." (Entrevistado E)

Através dos estudos de fiabilidade,

"[...] se a fiabilidade também cumpre com os parâmetros que nós queremos." (Entrevistado A)

"[...] fizemos um estudo de fiabilidade." (Entrevistado B)

Pela estabilidade e sustentabilidade do projeto,

"Aqui há uma mistura de tudo, porque aqui como é óbvio não nos interessa só o lucro. Nós temos que perceber os métodos que temos no dia-a-dia, perceber se as encomendas que temos se são de parceiros que percebem da nossa missão e concordam com essa missão." (Entrevistado A)

"[...] nós só fazemos a avaliação dos resultados em termos financeiros [...]. Aquilo que nós analisamos mais é mesmo o número de clientes, se aumenta se diminui ou o volume de faturação." (Entrevistado B)

"Pelas vendas." (Entrevistado D)

"[...] cada vez mais vamos ter de seguir a profissionalização, ou seja, não pudemos, se queremos ter uma maior dimensão, se queremos ter maior sustentabilidade, se queremos ter maior abrangência, não pudemos ter uma estrutura que dependa exclusivamente de voluntários." (Entrevistado E)

Pela avaliação de desempenho individual dos colaboradores,

"[...] avaliação individual [...] entregamos individualmente e cada um fez as suas reflexões. [...] E achamos que isso foi positivo para as próprias pessoas também verem como é que estão." (Entrevistado E)

Através da realização de reuniões de equipa,

"Nós fizemos uma apresentação junto das equipas [...] nós temos reuniões mensais de equipa, onde nos sentamos todos e falamos do projeto, dos pontos positivos, dos pontos negativos, quanto é que nos falta para atingir os resultados, falamos dos problemas que existem, soluções, apresentamos alternativas." (Entrevistado E)

E pelo feedback dos clientes,

"[...] é muito pelo feedback dos clientes. [...] Fazemos só o registo das sugestões." (Entrevistado B)

"Pelo interesse dos outros, pelo entusiasmo." (Entrevistado C)

"[...] tentar perceber o impacto e o feedback das pessoas [...] estamos no fundo aqui a testar a adesão destas pessoas." (Entrevistado E).

Os métodos de avaliação de desempenho variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir o seu próprio método. Com os resultados obtidos através da avaliação de desempenho, as organizações definem um conjunto de estratégias no sentido de melhorar os resultados que podem passar pela promoção da formação e capacitação dos colaboradores,

"[...] tivemos a preocupação de que os nossos colaboradores, neste caso, as pessoas que têm estado mais ligadas aos projetos e à gestão de projetos, fizessem formações nesta área de inovação social, modelos de negócio." (Entrevistado E)

E pela melhoria contínua do projeto,

"O mais importante e sinto que ainda temos muito para trabalhar, é teres um produto que seja de qualidade e apetecível." (Entrevistado A)

"[...] nós restructuramos o projeto [...] estamos já aqui a antecipar alguns riscos e a aproveitar algumas oportunidades." (Entrevistado B)

Um aspeto fundamental do desempenho das organizações é a criação de uma rede de contactos e recursos como forma de se desenvolverem habilidades criativas de intervenção (Austin et al., 2006). Nesta perspetiva, a comunicação revela-se num fator determinante para convencer potenciais investidores e apresentar os resultados da avaliação do investimento e do impacto gerado pelo projeto (Mulgan, 2006). Segundo os entrevistados, pode-se utilizar

múltiplas estratégias de comunicação (Gráfico 11), desde que a comunicação seja clara e coerente.

"[...] essa parte da comunicação é uma parte que estamos a querer trabalhar e a querer desenvolver até para haver uma articulação [...] e uma linha que seja coerente." (Entrevistado A)

"Nós tentamos usar sempre uma forma de comunicação muito clara [...] focando sempre os nossos objetivos, a questão do trabalho humanitário, da capacitação das pessoas mais vulneráveis." (Entrevistado B)

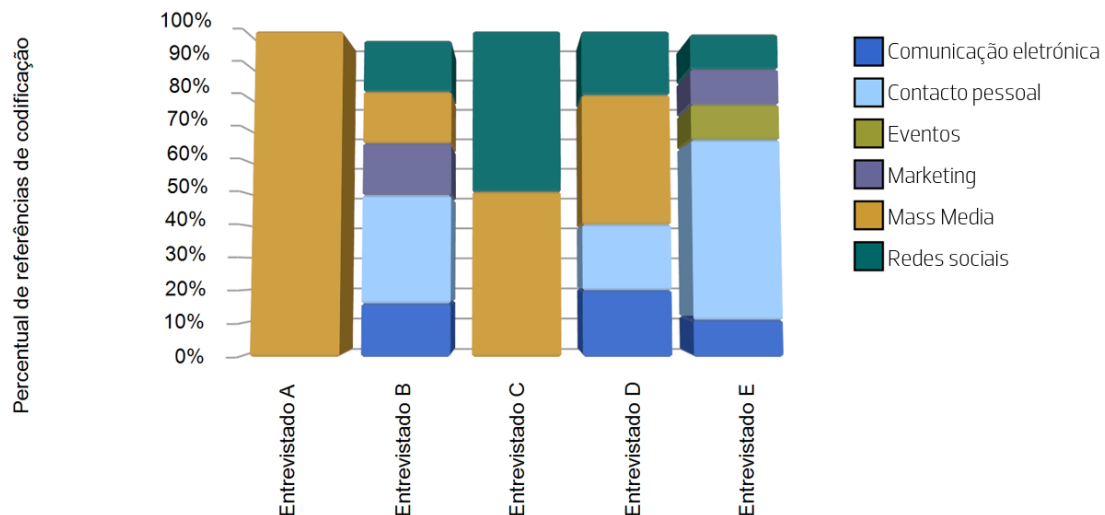


Gráfico 11. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Estratégias de comunicação utilizadas pelos projetos de inovação social

Com a análise do Gráfico 11, pode-se verificar que a comunicação dos projetos de inovação social é realizada através da comunicação eletrónica,

"[...] email." (Entrevistado B)

"[...] página." (Entrevistado D)

Comunicação nas redes sociais,

"Facebook." (Entrevistado B, Entrevistado D e Entrevistado E)

"As estratégias, essencialmente redes sociais. [...] por Facebook e por Linkdins e Instagram que é muito importante porque é uma maneira de proximidade." (Entrevistado C)

Comunicação nos *mass media*,

"[...] comunicação social." (Entrevistado B)

"Investir nisso não o fazemos [...] Não temos dinheiro para investir [...] aproveitamos muito aquilo que os media dizem muito sobre nós [...] ainda ontem abri o jornal e estava uma notícia a falar [...] e eu nem sabia

[...] os Media vão dando essa cobertura. E se o dão é porque também a sociedade o pede e reconhecem que isto faz sentido." (Entrevistado C)

"A maior parte dos negócios, souberam nos meios de comunicação." (Entrevistado D)

Contacto pessoal,

"[...] contacto pessoal [...] neste momento é mesmo a comunicação mais direta com as empresas." (Entrevistado B)

"Depois é [...] o passa a palavra, esse meio de comunicação é o nosso meio mais forte." (Entrevistado D)

"[...] passa a palavra." (Entrevistado E)

Organização de eventos,

"[...] científicos, simpósios, tertúlias." (Entrevistado E)

E estratégias de *marketing*,

"[...] *marketing*." (Entrevistado B)

"[...] estamos a ir [...] a cada uma das instituições entregar *flyers*, cartazes, a fazer ações, a fazer rastreios gratuitos aos próprios colaboradores." (Entrevistado E).

Apesar da variedade de estratégias de comunicação, os entrevistados reconhecem a necessidade de melhorar e diversificar as formas de comunicação.

"Nós neste momento contratamos uma pessoa para trabalhar aqui um bocadinho melhor essa parte da comunicação, portanto nós queremos que esta relação seja cada vez mais dinâmica e queremos que seja mais próxima também [...] essa parte da comunicação é uma parte que estamos a querer trabalhar e a querer desenvolver [...]. A ideia aqui é termos o máximo de canais e que esses canais sejam o mais eficientes possível." (Entrevistado A)

"Estamos a querer refazer o nosso site que está completamente obsoleto, está completamente sem dinâmica e é um site já antigo [...]." (Entrevistado C)

"[...] sermos mais criativos na comunicação porque talvez a mensagem não estará a passar da melhor forma [...] achamos que tem a ver com a nossa própria comunicação, que estaremos a falhar, em termos de comunicação nós não estamos a passar a mensagem certa." (Entrevistado E)

Através das estratégias de comunicação os entrevistados consideram que conseguem uma maior aproximação da comunidade e parceiros,

"[...] acreditamos que com um bom plano de comunicação, com uma boa apresentação do projeto junto das empresas, acreditamos que se calhar o projeto vai conseguir." (Entrevistado B)

A estabilidade de manter o contacto é um aspeto importante para trazer coerência e credibilidade aos parceiros,

"[...] tem de haver uma comunicação muito [...] forte entre quem gere essas parcerias [...] quem é o responsável [...] por essa parceria, normalmente há interlocutores, portanto, toda a gente sabe que [...] fui eu que consegui a parceria [...] eu sou o ponto de contacto, porque fui eu enquanto elemento [...] que fiz a articulação que é para depois haver aqui alguma consistência.

As estratégias de comunicação contribuem ainda para aumentar as vendas,

"Mas depois, essas pessoas que recebem os produtos, veem cá [...] nem sabiam, nem conheciam e pronto isso ajuda." (Entrevistado D)

Austin et al. (2006), consideram o empreendedorismo social como atividade inovadora de criação de valor social que pode ocorrer dentro ou entre setores sem fins lucrativos, comerciais ou governamentais. Zadek e Thake (1997) entendem que o empreendedorismo social assume o principal objetivo de criar valor social em detrimento de riqueza pessoal e de acionistas. A avaliação de desempenho e a comunicação podem resultar como instrumentos essenciais para medir o valor social gerado pelo projeto, no entanto, interessa saber como é que esse valor pode ser quantificado e mensurado (Gráfico 12).

"Hoje, este setor social trouxe a valorização qualitativa das coisas, ou seja, também se esta a inovar nos processos, de mesurar o quanto vale, qual o custo benefício das coisas. E o custo benefício de ver uma criança feliz vale tudo, se o custo disso for não pensado no retorno, mas se for pensado naquilo que é benéfico para ela." (Entrevistado C)

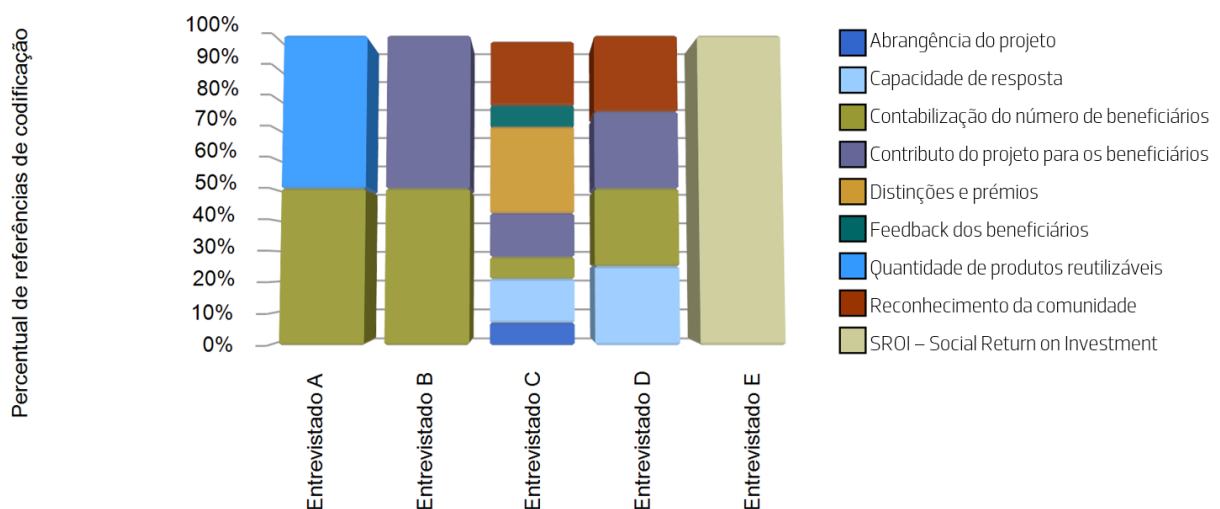


Gráfico 12. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Indicadores de medição do valor social gerado pelos projetos de inovação social

Conforme as opiniões e experiências dos entrevistados é possível medir o valor social gerado pelo projeto através do impacto que o projeto tem junto dos seus utilizadores/beneficiários,

"[...] isto é tão relevante quanto ver o impacto que isto tem nas pessoas [...]." (Entrevistado C)

Pela capacidade de resposta,

"Eu acho que a medição das coisas tem a ver com aquilo que é o impacto positivo que tu transportas ou que tu aportas às coisas, sendo que tem de ser ajustado a cada um deles e honesto. Se para uma autarquia usar isto traduzido em votos nas eleições, se o processo for justo, não tem porque não acontecer [...]." (Entrevistado C)

"[...] nós andamos este tempo todo, não conseguimos ainda dar algum lucro [...] tivemos que pagar o investimento. No último natal [...] tivemos um top de vendas grande e conseguimos no fundo ajudar [...] três IPSS com alguns equipamentos que estavam lá em falta. Conseguimos dar mais um bocadinho de conforto aos idosos e é isso que nos orgulha e é para isso que trabalhamos todos os dias." (Entrevistado D)

Pelo número de beneficiários abrangidos pelo projeto,

"[...] quantidade de pessoas que conseguimos automatizar." (Entrevistado A)

"[...] número de clientes." (Entrevistado B)

"Não sei a quantos [...] já chegaram, mas basta chegar a um." (Entrevistado C)

"[...] número de pessoas que estão a ser apoiadas." (Entrevistado D)

Pelo reconhecimento da comunidade,

"[...] é gratificante [...] por exemplo, [...] ser pergunta no Quem Quer Ser Milionário também é muito gratificante porque é o perceber, ficar mais com a certeza de que a sociedade entendeu [...]. E o mais curioso é que o homem acertou. [...] enquanto houver gente interessada a falar sobre isto, enquanto houver empresas a usar isto, é mais do que suficiente para nós percebermos que faz sentido." (Entrevistado C)

Pelas distinções e prémios atribuídos ao projeto,

"[...] ganhamos um prémio. [...] isto é tão relevante quanto ver o impacto que isto tem nas pessoas. [...] os prémios, eles são muito importantes, principalmente porque falamos de inovação e é preciso desmontar [...] este estigma, este paradigma das coisas." (Entrevistado C).

Um dos entrevistados indicou que o valor social pode ser medido com recurso à metodologia

SROI - Social Return on Investment⁵,

"Fizemos uma formação sobre a metodologia SROI - Social Return on Investment [...] e tentamos calcular o valor social. Neste caso o SROI permite quantificar tudo e depois dá um valor em euros [...] é difícil nós dizermos que o sorriso de uma pessoa pode valer 1000€ ou 5000€ ou 1M€, [...] porque só a pessoa é que sabe quanto é que vale aquele sorriso para ela [...] quando [...] falamos da autoestima das pessoas, no potencial de empregabilidade [...] é uma vida. Quantos euros é que eu vou poupar ao Estado porque estou a, quer dizer, isto é muito complexo [...] o SROI é extremamente difícil de se fazer, lá chegamos a um valor [...] que vale o que vale, foi um ensaio, uma experiência, foi um protótipo. Serviu sem dúvida alguma [...] para nos aprofundarmos melhor sobre o projeto, para conhecermos melhor o projeto e para percebermos quais são as nossas lacunas e dificuldades e onde é que temos de melhorar [...] é muito difícil nós quantificarmos este tipo de coisas." (Entrevistado E)

O valor social é criado quando os recursos, os processos e as ações são combinados para trazer melhorias nas condições de vida dos indivíduos e na sociedade em geral (Porter e Kramer 2011). As organizações de economia social produzem diariamente um enorme valor social que deve passar a ser mensurado, de forma a permitir-lhes beneficiar dos meios de financiamento disponibilizados a estes projetos. Deste modo, reconhecendo os benefícios e a complexidade da mensuração do valor social e considerando a quinta proporsição (P5) deste estudo, podemos constatar que a quantificação ou mensuração precisa do valor social gerado por um projeto inovador é complexa, devido à natureza do fenómeno social e amplitude da resposta. Ainda assim, torna-se fundamental delinear-se estratégias de mensuração e quantificação do valor social gerado uma vez que permite uma maior capacidade de gestão à organização e/ou responsáveis pelo projeto, podendo demonstrar os impactos, diferenciarem-se e inovarem, sempre com o objetivo de criarem valor social e focados no retorno social.

3.3.6. Vantagem competitiva

A sustentabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de gerar vantagem competitiva, de forma a diferenciar-se ou equiparar-se aos seus concorrentes. A inovação pode ser a fonte para gerar a vantagem competitiva, uma vez que esta deverá destacar-se pela diferenciação em valor, dificuldade de imitação e capacidade de organização

⁵ SROI - Social Return on Investment - Processo de compreender, medir e reportar o valor social, ambiental e económico gerado pela intervenção de uma organização. Traduz os objetivos sociais em medidas financeiras e não financeiras. Compara o valor gerado pela organização com a despesa necessária para obtê-lo.

(Hesterly & Barney, 2011). A sexta e última dimensão de análise deste estudo, tem como intuito averiguar se a credibilidade e a legitimidade de uma iniciativa de inovação social poderá levar a um maior reconhecimento e por consequente, potencializar a vantagem competitiva.

De um ponto de vista institucional, o que nos permite conceber ações em processos de inovação social é a sua legitimidade. É a legitimidade que dará validade às ações que mudam os sistemas sociais e criam práticas sociais novas e legítimas, sem legitimidade é difícil atrair outros para participar (Garud & Rappa, 1994). Os responsáveis por organizações de economia social ou pelo desenvolvimento dos projetos de inovação social, devem ter a percepção dos indicadores que lhes permitem credibilizar e legitimar os projetos. Assim, tendo por base os resultados obtidos com o estudo de caso, identificou-se um conjunto de fatores que podem credibilizar e legitimar os projetos (Gráfico 13).

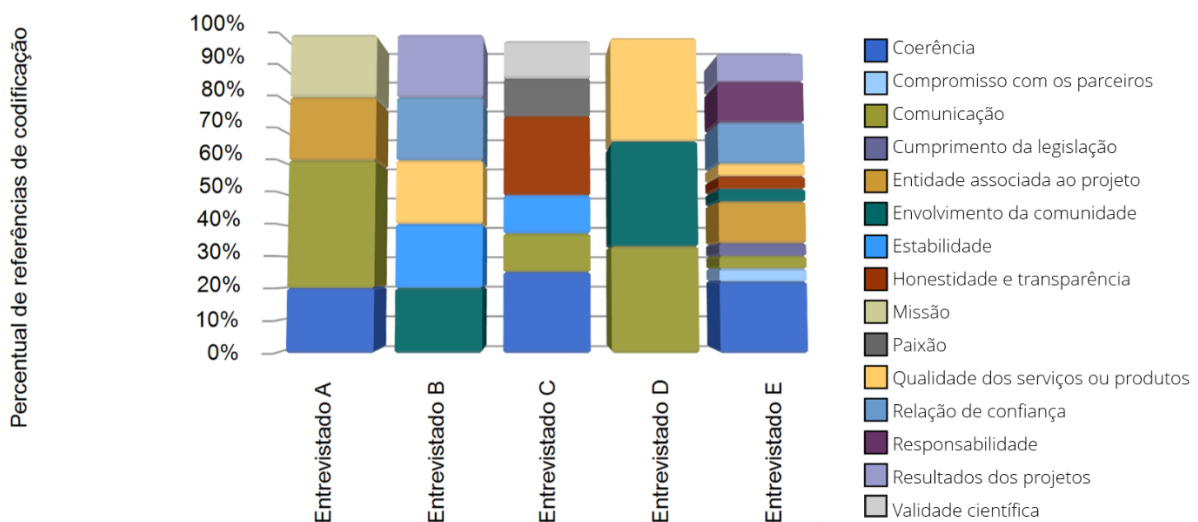


Gráfico 13. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Fatores que podem credibilizar e legitimar os projetos de inovação social

Segundo os entrevistados, a credibilização dos projetos deverá passar por ter a missão do projeto bem definida,

"Primeiro tens que ter uma missão muito bem definida." (Entrevistado A)

Por estarem associados a uma entidade reconhecida pela sociedade,

"[...] o projeto tem o nome da associação, portanto não é o mesmo que ir a uma loja ou a um fabricante, agora aqui como é óbvio nós vamos fazer [...] anos de existência enquanto associação, portanto é um

nome que já é conhecido na sociedade e este é um projeto que está ligado à associação, é um projeto da associação." (Entrevistado A)

"[...] o facto de nós [...] pertencermos à CNIS, ao DIPS [...] essas grandes instituições, às Federações das IPSS [...]. E o facto das relações que nós temos, mesmo até com as próprias entidades públicas [...] também tem influência." (Entrevistado E)

Pela coerência,

"[...] podíamos ter uma lógica de mercado totalmente diferente [...] mas isso também não seria compatível com a nossa missão [...] e eu sou muito uma pessoa de coerência, por isso eu não posso estar a dizer uma coisa e depois na prática faço algo completamente diferente." (Entrevistado A)

"[...] esta estrutura [...] mantê-la com uma continuidade. [...] Sempre nos soubemos posicionar muito bem relativamente ao nosso trabalho. [...] referirmos sempre isto de sermos um serviço complementar, não [...] queremos substituir o Estado, não criamos aqui nenhuma resposta, tudo isto faz com que a credibilidade da instituição e do projeto se construa." (Entrevistado E)

Pela estabilidade do projeto,

"[...] durante anos estivemos a testar um modelo, a perceber um modelo, a perceber como é que pudemos ser sustentáveis, independente, e somos [...]. Porque se tu não [...] garantes parte do desenvolvimento daquilo que estas a fazer, ficas refém da vontade dos outros e a vontade dos outros hoje é para [...] e amanhã pode ser para outra coisa qualquer e tu ficas num vazio e numa frustração grande, por isso, tens de ter uma máquina a trabalhar e que possa agarrar isto no bom sentido [...] esses apoios externos é a capacidade de andares mais rápido e conseqüentemente chegares mais longe, mas se esses apoios acabam, tu tens de ter a tua máquina a trabalhar." (Entrevistado C)

Pela honestidade e transparência,

"[...] um trabalho honesto. [...] Fui honesto com [...], porque lhes disse o que eu queria fazer, sempre os protegi [...]. Por isso, a credibilidade disto foi feita sempre com um processo muito honesto, muito justo." (Entrevistado C)

"[...] a credibilidade, acho que se constrói, temos em atenção [...] a transparência." (Entrevistado E)

Pelo sentido de responsabilidade,

"[...] obviamente que há aqui um sentido de responsabilidade." (Entrevistado E)

Pelo compromisso com os parceiros,

"[...] forma como nós tratamos os parceiros, a preocupação que tentamos ter sempre em manter contacto com eles, em cumprir os protocolos que assinamos." (Entrevistado E)

Pelo estabelecimento de uma relação de confiança,

"Com uma relação de confiança." (Entrevistado B)

"[...] também tem influência, a forma como nos relacionarmos com eles." (Entrevistado E)

Pelo cumprimento da legislação,

"[...] o facto de nós termos o cuidado de nos mantermos atualizados em tudo o que diz respeito aos regulamentos, às exigências que são necessárias para uma IPSS funcionar." (Entrevistado E)

Pelos resultados atingidos,

"[...] os prémios que nós já recebemos, a quantidade de fundos que já tivemos a apoiar-nos, portanto as instituições já nos vão conhecendo [...] e vão conhecendo o nosso trabalho." (Entrevistado E)

Pela comunicação,

"Primeiro tens que ter uma missão muito bem definida e depois tens de ter uma imagem de comunicação que passe isso. [...] podemos dizer que temos algo bom e interessante, criativo, algo que é muito difícil alguém ficar indiferente [...] mas isso cabe-nos a nós passar esta mensagem." (Entrevistado A)

"Tentamos também explicar às pessoas." (Entrevistado D)

"[...] regemos a nossa atividade e a nossa forma de atuação com base nos princípios que nos regem. Na nossa missão, na nossa visão, nos nossos valores e portanto, [...] eu acho que a nossa credibilidade vai-se um bocadinho construir, [...] pela forma como nós comunicamos, pelo feedback que temos dos nossos utentes e daquilo que eles levam lá para fora, da mensagem que passam." (Entrevistado E)

Pelo envolvimento da comunidade,

"E acabam por perceber que se calhar há aqui coisas que nós fazemos que são interessantes e que os capacitam e que eles têm vontade de trabalhar. E que há projetos onde é possível encaixa-los." (Entrevistado B)

Pela qualidade dos serviços e/ou produtos,

"[...] um serviço de qualidade." (Entrevistado A)

"Com a qualidade do produto e pelo método [...] que nós temos." (Entrevistado D)

"[...] a qualidade do serviço." (Entrevistado E)

E pela validade científica da resposta que o projeto pretende dar à comunidade,

"[...] todo o processo foi-se credibilizando agora de um modo mais tangível, primeiro por ter sido lançado à sociedade através de artigos científicos." (Entrevistado C).

Delineadas as estratégias de credibilização e legitimação dos projetos de inovação social que permitem ganhar amplitude e, de certa forma, medir o valor social gerado, tentou-se

compreender se os responsáveis pelos projetos esperam algum tipo de reconhecimento do projeto por parte dos *stakeholders* e de que forma esse reconhecimento pode beneficiar o projeto. Apesar da maioria dos entrevistados não esperarem qualquer reconhecimento,

"Todos nós gostamos de ser reconhecidos. Se bem que com os utentes não é isso que nós esperamos. O nosso papel aqui é mesmo dar-lhes resposta. Portanto, não estamos à espera de ser reconhecidos por parte da comunidade. Alias, nós estamos cá mesmo para criar este tipo de respostas e para conseguir contribuir para que o caminho deles possa ser doutra forma." (Entrevistado B)

"Não espero nada." (Entrevistado C)

"[...] não precisamos de nem mais, nem menos de reconhecimento, acho que ter o reconhecimento que merece [...] e acho que o projeto já deu cartas suficientes, já demonstrou que pelo impacto que tem na vida das pessoas e a diversos níveis." (Entrevistado E)

Os entrevistados têm consciência que a credibilidade do projeto e o reconhecimento do mesmo poderá viabilizar a sua intervenção através do aumento da capacidade de resposta e/ou produção,

"Continuar a crescer. Gostava que tivéssemos mais capacidade de produção ou que pelo menos essa capacidade fosse mais contínua, mas isso faz parte do crescimento e espero que daqui a uns meses esta questão já não se ponha." (Entrevistado A)

Estabelecimento de novas áreas de intervenção,

"Estamos a abrir aqui portas muito variadas, mas que é obviamente um reconhecimento do trabalho que temos vindo a fazer." (Entrevistado A)

Continuidade das parcerias estabelecidas,

"Acho que o nosso reconhecimento merece continuar a ser apoiado [...] pelos parceiros, portanto, continuar a ter o apoio dos parceiros, a falarem bem do projeto, a dizerem que é uma mais-valia, quer por parte de quem já nos conhece, quem já nos apoiou que volte a apoiar ou que nos ajude a melhorar a nossa resposta de alguma forma, de forma a pudermos ser ainda melhores [...] conseguirmos reunir aqui os nossos parceiros todos, quem já foi, quem quer ser. Pudermos por os logotipos de todos nas paredes." (Entrevistado E)

Valorização da qualidade do serviço prestado,

"O que nós esperamos realmente é que as pessoas reconheçam o nosso serviço como um serviço de qualidade." (Entrevistado B)

Atribuição de prémios e/ou apoio financeiro,

"É o prémio que vamos ganhar." (Entrevistado D)

"[...] os prémios que nós já recebemos, a quantidade de fundos que já tivemos a apoiar-nos, portanto as instituições já nos vão conhecendo [...] e vão conhecendo o nosso trabalho." (Entrevistado E).

A credibilização e legitimidade dos projetos assim como, o reconhecimento pela sociedade do valor que assumem, pode resultar em oportunidades que viabilizem o surgimento de novos projetos. Dawson e Daniel (2010) apontam a lucratividade e o sucesso comercial como um fator-chave para a inovação, outra distinção importante pode ser encontrada na estrutura imaterial da inovação social, que surge com a implementação de novas práticas sociais que vão acabar por serem institucionalizadas. É, neste sentido, que os entrevistados identificaram um conjunto de oportunidades que puderam desencadear mais projetos de inovação social (Gráfico 14).

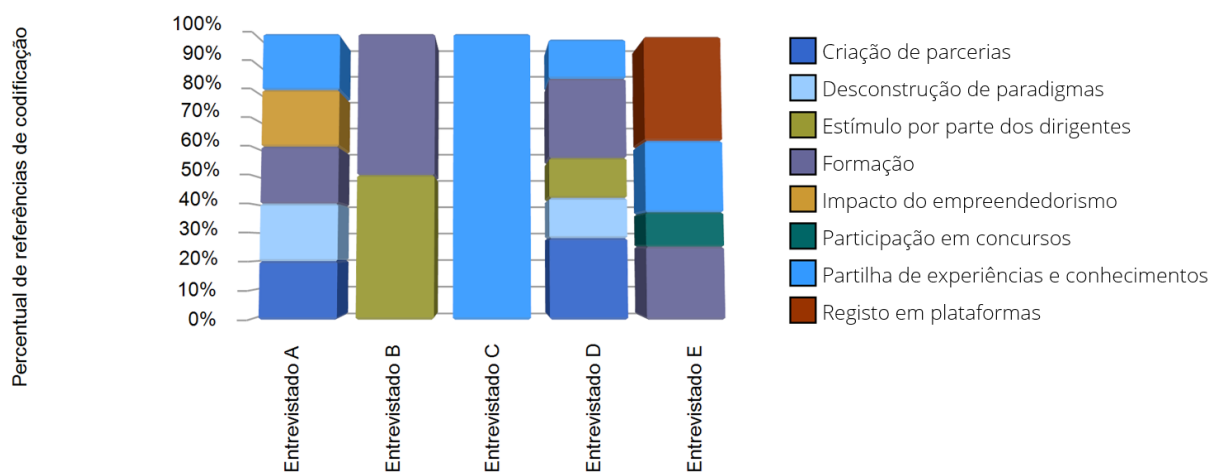


Gráfico 14. Referência cruzada (nós e casos) gerada no software NVivo12 - Fatores que podem contribuir para o surgimento de novos projetos de inovação social

Como podemos verificar através do Gráfico 14, os entrevistados entendem que a criação de parcerias, o contacto com pessoas conhecidas e que fazem parte da comunidade onde se insere o projeto, assim como, a participação em eventos podem ser fatores potenciadores do surgimento de novos projetos.

"[...] eu tento participar imenso em eventos porque é aí que conheces as pessoas que estão por detrás dos projetos e percebes a nível de filosofia e a nível de projeto o que é que está a acontecer e são essas sinergias e parcerias que honestamente fazem com que o impacto seja cada vez maior." (Entrevistado A)

"[...] arranjou maneira de pessoas amigas o ajudar, a ver como é que se fazia, como é que se havia de fazer". (Entrevistado D)

O estímulo por parte dos dirigentes das organizações também é um elemento que estimula o surgimento de novas iniciativas.

"[...] é muito estimulado a questão da inovação, da criatividade, de desenvolver novos projetos [...] diariamente vamos tentando reinventar aquilo que já existe." (Entrevistado B)

A formação contínua é outro aspeto relevante pois permite a atualização de conhecimentos, aquisição de competências e acompanhar as mudanças.

"[...] participamos em diferentes formações, vamos também adquirindo novos conhecimentos que nos permitem estar constantemente a atualizar e a reciclar conhecimentos e a nossa forma de estar." (Entrevistado B)

"Eu por exemplo, vou a algumas formações [...] as IPSS podem ter pessoas qualificadas, a fazer um bom produto e um bom serviço." (Entrevistado D)

"[...] tivemos a preocupação de que os nossos colaboradores, neste caso, as pessoas que têm estado mais ligadas aos projetos e à gestão de projetos fizessem formações." (Entrevistado E)

Igualmente importante será promover a partilha de conhecimentos entre os agentes promotores dos projetos e os novos empreendedores sociais.

"Temos de estar atentos e tentarmos [...] eu gosto muito do que faço e confesso que não me vejo a fazer outra coisa [...] Mas gostava e tenho esse objetivo que é isto ter a máquina a certa altura demasiado, já capaz de andar sozinha, não sair de cena, de modo algum, mas conseguir apoiar ou ajudar aqueles que estão a iniciar projetos e que o meu possa ser referência e ajudá-los a ultrapassar, não é saltar, [...] mas ajudá-los a ultrapassar alguns dos obstáculos, não as fases porque é importante o trabalho ser feito passo a passo." (Entrevistado C)

"Eu penso que aí havia muita falha de comunicação e de sabedoria nas IPSS. Porque a maior parte das pessoas que vinham cá não sabem como é que se faz, como é que montava este esquema todo." (Entrevistado D)

"[...] isto começa a ser um trabalho mais multidisciplinar do que outra coisa." (Entrevistado E)

O registo em plataformas e a participação em concursos também se revelam como oportunidades para fazer surgir novas ideias e novos projetos. Isso implica definir uma metodologia de trabalho que pode passar pela realização de reuniões de equipa técnica, elaboração de cronologias com os períodos de candidaturas, a pesquisa e o acompanhamento da informação disponibilizada por plataformas ligadas às questões do projeto. É, ainda, fundamental ter os dados e resultados do projeto sempre disponíveis e atualizados para serem utilizados sempre que necessário.

"[...] nós que procuramos [...] as coisas têm evoluído [...] na internet há muita informação, os próprios prémios são divulgados por diferentes meios de comunicação, o facto de nós também estarmos muito ligados à CNIS, ao DIPS [...] estarmos registados numa série de plataformas, nomeadamente na plataforma das ONGD [...] permite ter acesso a essas informações. [...] Trabalhei durante muito tempo [...] a fazer candidaturas e nós tínhamos um Exel anual [...] em cada mês nós sabíamos qual era os prémios e os fundos que abriam e os prazos em que abriam e terminavam [...] isso é uma questão interna, que a própria organização tem de criar. [...] subscrevendo as newsletters [...] e visitando os sites com frequência [...] tínhamos reuniões semanais [...] e distribuíamos as tarefas [...]. Ter sempre os dados atualizados dos projetos isso é muito importante. E ter também os resultados [...] que são recolhidos." (Entrevistado E)

Outro aspeto relevante será desconstruir paradigmas e ampliar o interesse e o impacto do empreendedorismo na área social.

"Sabendo que ao mesmo tempo há muitas variáveis que são um bocadinho complexas e nós temos de ser capazes de desconstruir para sermos capazes de as ultrapassar [...] eu espero que esta onda de empreendedorismo social que seja cada vez maior e que seja cada vez mais impactante." (Entrevistado A)

"[...] eu acho que nós estamos a mudar um paradigma no mundo tal e qual se mudou com a revolução industrial, tal e qual se mudou com a revolução tecnológica, porque hoje há uma vontade grande das pessoas pensarem, poder dedicar-se para fazer um mundo melhor. [...] a malta nova já está a começar a ser sensível a isto, não é só mudar os métodos de trabalho, não é só o entrar em processos *home working* [...] Cada vez se vê mais malta a olhar para isto e a perceber, isto pode ser o futuro, e quando a sociedade toda entender isso, eu acho que o mundo vai ficar melhor, e nós, os portugueses nisso estamos muito a frente [...]. Porque somos um país do primeiro mundo, inquestionavelmente, temos uma dimensão que nos permite estar nas coisas, sem que se faça sombra aos outros, mas com um rigor e um critério muito rigoroso, o português é um povo muito inteligente e o facto de estarmos, e isto não há dúvidas, 20 anos atrasados relativamente a muitos outros, estamos a começar a olhar para o caminho que eles fizeram e a aprender com o erro deles." (Entrevistado C)

O aparecimento de novos projetos de inovação social está dependente de oportunidades financeiras autossustentáveis (Austin et al., 2006). Estas oportunidades, apesar de vantajosas, podem pôr em causa o crescimento a longo prazo do projeto, devido ao acentuado interesse de aceleração do crescimento por parte dos investidores, dando resposta aos seus interesses e necessidades. Torna-se, assim, fundamental realizar-se um plano estratégico deliberado para o crescimento (Grossman, Wei-Skillern, & Lieb, 2003), estando este centrado na missão e nas metas estabelecidas. Este plano também deverá refletir uma estratégia que lhe permita determinar e sustentar a vantagem competitiva como forma de captar recursos, investidores e ganhar maior amplitude de resposta junto dos seus beneficiários.

Apesar da maioria dos entrevistados terem demonstrado algum desinteresse e até desconforto, quando questionados sobre a viabilidade de delinearem um caminho para ganhar vantagem competitiva perante outros projetos,

"Os projetos que sejam nossos, ou de outro meio empresarial, mais macro vão continuar a nascer, alguns que vão nascer e acabar logo de seguida, há outros que vão estar ali imenso tempo no limbo, em que não se transformam em negócio, mas também não desaparece, e há outros que vão conseguir avançar e triunfar, isto faz parte do nosso dia-a-dia e aceito isto com toda a naturalidade." (Entrevistado A)

"Mas essa questão da competitividade nós tentamos sempre não fazer e não entrar por aí. [...] É assim, neste momento não existe nenhum projeto com o mesmo fim. [...] acaba por ser aqui um bocado inovador." (Entrevistado B)

"Não porque ela pode não existir. E se tu acreditares no que estás a fazer e ser bom [...] se acreditares nele, sabes onde queres chegar." (Entrevistado C)

Acabaram por reconhecer que a competitividade está subjacente à sua ação, quer pela forma como se diferenciam, como atuam, como medem os resultados e como se relacionam com os investidores e beneficiários.

"A nossa vantagem, faz sentido nos preocuparmos [...] porque é fundamental para que o projeto possa crescer, porque se não formos competitivos [...] as pessoas [...] acabam por não se focarem naquele projeto porque é um projeto de caris social e porque está a contribuir para inserção profissional de pessoas vulneráveis e porque contribui para uma organização que trabalha [...] tem um trabalho humanitário. Isso não acontece ou se acontece, é pontualmente, é no natal, quando as pessoas estão mais sensíveis, porque na realidade, no dia-a-dia as pessoas querem um serviço de qualidade, a um bom preço e que seja apelativo." (Entrevistado B)

"[...] nós desde que existimos, estamos constantemente a tentar que as nossas candidaturas sejam aceites e sejam diferenciadoras, precisamente porque é uma área diferenciadora [...] nós temos que nos adaptar um bocadinho às tendências [...] porque se não ficamos para trás e às vezes temos de ir um bocadinho conforme também é a moda. Não é que isso seja o ideal mas às vezes, no limite e para sobreviver, às vezes as instituições têm que fazer isso [...] eu acho que temos sempre de procurar [...] esta vantagem competitiva de alguma forma." (Entrevistado E)

Neste sentido, foi identificado um conjunto de indicadores que podem contribuir para a viabilidade, sustentabilidade e projeção do projeto (Gráfico 15).

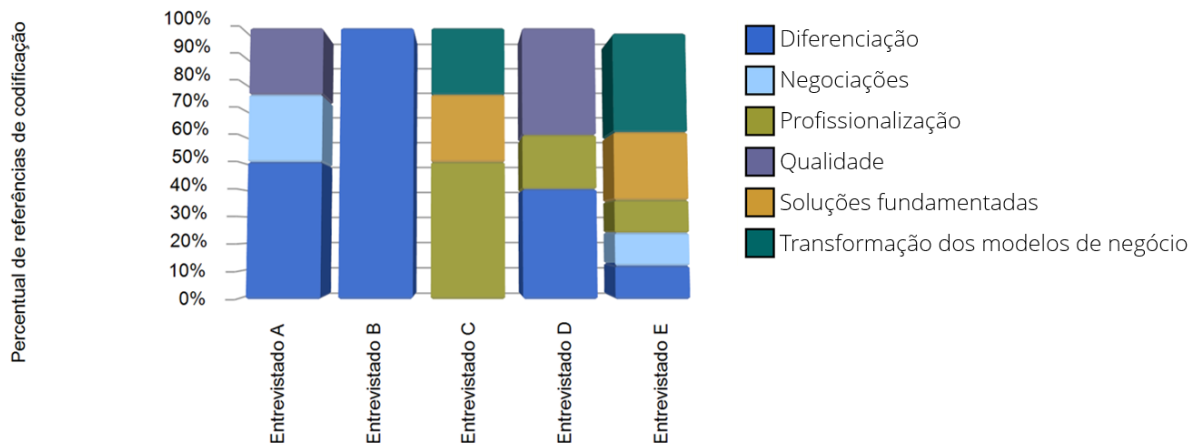


Gráfico 15. Referência cruzada (nós e casos) gerada no *software NVivo12* - Indicadores que podem contribuir para a viabilidade, sustentabilidade e projeção dos projetos de inovação social

Considerou-se as questões relacionadas com a diferenciação e a qualidade dos serviços e/ou produtos,

"Nós para todos os efeitos se pensarmos bem, o mercado já tem tudo aquilo que nós precisamos para uma vida confortável, agora a questão aqui é, tu perceberes onde é que te podes posicionar para teres um produto, e isto, o mercado vai-se adaptando cada vez mais [...] O mais importante e sinto que ainda temos muito para trabalhar, é teres um produto que seja de qualidade e apetecível." (Entrevistado A)

"A imagem da empresa foi tudo pensado [...] numa forma em que não seja um produto igual ao do mercado, mas algo diferente, que as pessoas olhem e digam e associem automaticamente [...]." (Entrevistado D)

A capacidade de negociar e ir ao encontro das expectativas,

"Por exemplo, [...] que vamos produzir para este parceiro [...] isto é um desafio que é gigante na maior parte das vezes mas nós temos de ser capazes de dar resposta. Por isso temos passado estas últimas semanas aqui em negociações [...] e a ver se faz sentido." (Entrevistado A)

"[...] isso cria-nos algumas facilidades que nos permite também preços mais competitivos e se calhar compramos um, compramos umas coisas e conseguimos por donativo outras, porque conseguimos as contrapartidas." (Entrevistado E)

Ter um serviço profissionalizado,

"[...] voluntários, a quem vamos pagar [...] de voluntário eu quero a paixão das pessoas, não quero o tempo delas, porque se não elas ao fim de duas vezes desistem por mais boa vontade que tenham. [...] Tem que ser profissionalizado." (Entrevistado C)

"[...] cada vez mais vamos ter de seguir a profissionalização, ou seja, [...] se queremos ter uma maior dimensão, se queremos ter maior sustentabilidade, se queremos ter maior abrangência, não podemos ter uma estrutura que dependa exclusivamente de voluntários." (Entrevistado E)

As soluções apresentadas pelos projetos devem estar devidamente fundamentadas e adaptadas a cada beneficiário.

"Se eu chegar à [...] e disser isto produz-se desta maneira, mas se você quiser podemos pensar noutra [...] esse acompanhamento é o que faz que a resistência à inovação em determinado momento deixe de fazer sentido." (Entrevistado C)

"Temos [...] o nosso centro [...] que foi um [...] departamento que nós criamos em que o objetivo é trabalhar estas questões mais ligadas à investigação. Nós todos os dias temos pessoas, projetos a decorrer no terreno, recolhemos uma série de dados e muitos deles, a maioria, só servem para os relatórios, para serem apresentados nos relatórios finais para os financiadores, [...] para quem apoia os projetos e não é feito nada com isso [...] é fundamental nós pudermos divulgar estes dados, mas divulga-los de uma forma científica, objetiva e bem trabalhada." (Entrevistado E)

Outro aspeto fundamental é transformar os modelos de negócio, testando-os e adaptando-os.

"Todas as pessoas procuram estar à frente [...] mas na dúvida, porque a coisa é inovador, o défice de confiança é muito grande [...] é necessário tu conseguires sensibilizar por cima, ou seja, se eu chegar a um departamento de marketing de uma empresa, por melhor que seja a história, se isto tiver que subir vários patamares até chegar aos decisores, [...] a pessoa que a vai transportar vai sentir algum receio, mesmo porque isto é muito barato, mas pode ter custos de implementação que obriguem a transformação de modelos produtivos nas empresas, de incrementar mais um. Por isso temos que ir com a história toda preparada [...] mais do que ter uma boa ideia é conseguir testa-la na prática até à implementação [...]." (Entrevistado C).

Como verificado anteriormente, o reconhecimento do projeto por parte da sociedade também pode ser uma estratégia para o projeto prevalecer e se afirmar.

"[...] o que pode afetar o crescimento [...], teoricamente nada pode afetar porque [...] não há uma outra solução igual, é tão bem aceite que quem poderia mexer e criar soluções paralelas está a adotar a nossa, por isso, o trabalho de sensibilização de uma comunidade [...] foi feito e reconhecem que isto é uma solução e que é honesto." (Entrevistado C)

"[...] toda a gente adora aqui o projeto. Não sei se eles dizem se [...] é bom ou mau, mas não me dizem isso. Mas toda a gente conhece o projeto." (Entrevistado D)

Reconhecidos os fatores que podem contribuir para os projetos se afirmarem e daí ganharem algum tipo de vantagem, tentou-se compreender como é que a vantagem pode ser traduzida

para estes projetos. Assim, os entrevistados consideram que quanto maior for o reconhecimento da vantagem que apresentam, maior será a probabilidade de conseguir apoio financeiro,

"Estes fundos são cada vez mais exigentes, a procura é cada vez maior [...] é pouco dinheiro para muita gente e para muitas necessidades e as instituições cada vez têm que se reinventar mais e serem mais inovadoras e mais criativas e estar na vanguarda, tentar criar projetos com respostas realmente inovadoras e/ou com serviços inovadores para conseguirem acompanhar este ritmo." (Entrevistado E)

E de estabelecer novas parcerias,

"[...] é um projeto muito importante para nós e é um projeto que faz muito parte do nosso ADN e que nós queremos ver a desenvolver-se cada vez mais. Agora este é um caminho que é nosso. É um caminho que obviamente vai ramificar-se e vamos ganhar outros parceiros com quem vamos colaborar." (Entrevistado A)

Ficam mais capazes de inovar os modelos de negócio assim como, os serviços e/ou produtos.

"[...] para nós, o modelo de negócio social que para nós agora é uma novidade porque [...] nunca tivemos um projeto cujo objetivo fosse ser um negócio social. [...] E o setor social tem que se adaptar [...], quer às necessidades das populações que ajudam, quer a quem ajuda, a quem financia, a quem apoia porque essas pessoas estão a ser cada vez mais exigentes e querem cada vez mais os resultados e o impacto." (Entrevistado E)

E terão mais possibilidades de alcançar prémios que revertem para difundir o projeto e adquirir capital financeiro para continuarem a cumprir com a sua missão.

"[...] os prémios, eles são muito importantes, principalmente porque falamos de inovação [...]." (Entrevistado C)

"[...] tivemos este apoio pelo Portugal Inovação Social porque fomos considerados pelos IES, pelo Instituto de Empreendedorismo Social como uma iniciativa com elevado potencial de inovação social." (Entrevistado E)

A vantagem competitiva surge, essencialmente, do valor que tem e consegue criar para os seus beneficiários, podendo ser definida como a razão pela qual os beneficiários e investidores escolhem os seus serviços e/ou produtos em detrimento dos produtos e/ou serviços prestados pelos seus concorrentes. A legitimidade, consciência das forças sociais, as relações criadas e o conhecimento técnico especializado podem ser considerados como os recursos mais relevantes que os inovadores sociais possuem e que podem gerar vantagem (Yaziji, 2003). Com os dados apresentados neste estudo, podemos confirmar a última proporsição

formulada (P6) desta investigação, em que se afirma que quanto maior for a credibilidade e a legitimidade de uma iniciativa de inovação social, maior será o seu reconhecimento, a respetiva vantagem competitiva e o valor social gerado em prol da comunidade. Neste processo de legitimação dos projetos de inovação social, os governos também têm um papel importante, pois devem emitir legislação no sentido de incentivar a partilha de valor, quer através de benefícios fiscais, quer através de apoios à utilização de tecnologias que potenciem um desenvolvimento sustentável (Swyngedouw, 2005).

IV. Conclusões e perspetivas de pesquisa

O presente estudo teve o objetivo de compreender de que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade. Através de metodologias de investigação qualitativa, realizou-se um estudo de caso relativo a cinco projetos de inovação social reconhecidos como Iniciativas ES+ pelo Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social, tratando-se de projetos de valor inovador, replicáveis e de forte impacto social, económico e ambiental. O instrumento de recolhas de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, tendo sido aplicada entre os meses de setembro e outubro de 2018, junto de cinco entrevistados com funções de coordenação e gestão dos projetos. De salientar que a análise de conteúdo foi realizada com recurso ao *software NVivo 12* de forma a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nos projetos em estudo.

A heterogeneidade dos entrevistados e dos projetos permitiu traçar comparações, compreender o processo inerente a todas as fases de evolução de um projeto de inovação social e analisar de uma forma mais complexa as dimensões de análise em estudo. Neste sentido, serão apresentados de forma sintetizada os resultados do estudo realizado.

A inovação social está associada a ações intencionais, planeadas, coordenadas, orientadas para objetivos e legitimadas, realizadas por agentes sociais visando a mudança social que surgirá no estabelecimento de novas práticas sociais (Hellström, 2004 e Howaldt & Schwarz, 2010). Dar resposta às necessidades da comunidade, encontrando mecanismos de

capacitação, de formação e de integração social, rompendo com preconceitos e estereótipos associados a determinados agentes da sociedade, são alguns dos objetivos que sustentam o surgimento dos projetos de inovação social. Estes projetos surgem ainda para dar resposta às falhas do mercado, criarem respostas socialmente inovadoras e estimularem a sustentabilidade financeira organizacional.

Ao nível da organização, os resultados sociais surgem do estabelecimento da identidade cultural do projeto, das oportunidades de interação social geradas pelo novo empreendimento, da criação de novas redes organizacionais e da formação da confiança interorganizacional (Haugh cit. in Mair, Robinson & Hockerts, 2006). Neste sentido, as iniciativas de inovação social devem proporcionar experiências integradoras, de autonomização e de responsabilização dos diferentes agentes sociais, a formação e o acompanhamento constante pode resultar numa resposta de valor para a comunidade. De forma a atingirem os objetivos delineados, estas iniciativas devem ser acessíveis, democráticas e funcionais, devem apresentar soluções viáveis e inovadoras, assim como, prestar uma resposta integral, privilegiando-se o trabalho em rede, a qualidade dos produtos ou serviços e o empenho, motivação e relacionamento dos colaboradores.

Os mecanismos de inovação social mudam à medida que a sociedade e as instituições evoluem. Fenómenos como a crise económica, a pressão sobre o setor privado para avaliar o impacto social, a origem do termo responsabilidade corporativa, o aumento dos serviços sem fins lucrativos e a diminuição do fornecimento de financiamento público para as organizações sem fins lucrativos são alguns exemplos que estimularam o surgimento destes projetos (Phills et al., 2008). A investigação também é considerada um fator que tem vindo a contribuir para o surgimento de projetos inovadores.

O mercado pode resultar como intermediário para atingir o objetivo do projeto, podendo ser uma estratégia para transacionar o produto, permitir o cumprimento da missão e contribuir para a sustentabilidade do projeto.

Com este estudo identificaram-se três parceiros essenciais para os projetos estudados, nomeadamente, o governo através dos municípios, as empresas e as instituições sociais, culturais e educativas. As empresas assumem um papel preponderante ao nível do apoio financeiro, na doação de bens e serviços e na colaboração, divulgação e projeção dos projetos, tornando-se numa estratégia mais eficaz e eficiente de aproximar o projeto às pessoas. A

relação estabelecida com os parceiros permite realizar um levantamento de oportunidades mais eficaz, possibilitando repensar no projeto, nas suas estratégias e modos de atuação de forma a tornar o produto ou serviço mais apelativo. Permite, ainda, testar o mercado, identificar os nichos, compreender os seus interesses e os resultados atingidos para a sustentabilidade do projeto. Hockerts (2004) considera que a exploração de oportunidades é fundamentada pela possibilidade de gerar simultaneamente benefícios económicos e sociais e, com o estudo realizado verifica-se que o setor social tem potencialidades para gerar economia.

É através dos resultados e da análise de oportunidades que estes projetos podem criar sustentabilidade, contudo, é necessário encontrar modelos que não interferiam com a missão e dinamismo pensado para os projetos, tendo um controlo dos riscos, apesar de a inovação ser um processo experimental e, como tal, deva existir uma abertura para o fracasso/risco (Seyfang, 2007). Outro aspeto relevante a considerar é que o sucesso de captação de fundos depende da construção de relacionamentos baseados na confiança e reputação (Grossman & McCaffrey, 2001).

Apesar de se reconhecer as potencialidades do mercado no setor da inovação social, com este estudo foi possível aferir que existem fatores que podem condicionar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre parceiros. Destaca-se a possibilidade de surgir o desinteresse da sociedade pelo projeto, em detrimento de outros, as características dos agentes da comunidade envolvidos no projeto podem levantar alguns condicionalismos de operacionalização, o custo associado ao produto, o grau de desapego por parte da comunidade por causas sociais, o decréscimo de parcerias estabelecidas e doações recebidas, o défice de confiança perante a inovação, a designação do projeto, as infraestruturas, a capacidade de produção ou de resposta do serviço, assim como, outros fatores contextuais como a crise económica, os problemas de financiamento, a sustentabilidade e questões relacionadas com a legislação em vigor.

Com base nos dados recolhidos, considera-se que os projetos de inovação social não revelam qualquer risco para o mercado, uma vez que as parcerias são privilegiadas e o setor do mercado mais comercial tem níveis elevados de produção. Apesar disso, reconhece-se que o custo do produto ou serviço pode interferir de alguma forma nas respostas do mercado.

O Estado assume um papel preponderante na promoção de programas que incentivem a discussão e a criação de projetos de inovação social. Reconhece-se que a criação de programas de financiamento por parte do governo contribui para o surgimento de projetos inovadores, no entanto, as exigências definidas para estes projetos usufruem do apoio e a burocracia associada a todo o processo de candidatura, implementação e avaliação e, os constantes atrasos na atribuição dos apoios financeiros, trazem alguns condicionalismos. São processos demorados e, geralmente, este tipo de projetos não têm esse tempo de resposta (Mulgan, 2006). As necessidades da comunidade são emergentes e no terreno sente-se a necessidade de uma intervenção imediata. Outro aspeto que deverá ser refletido junto do governo serão as políticas sociais e económicas que se encontram desajustadas às mudanças e necessidades do setor (Mulgan, 2010). Propõe-se ainda a conceção de uma governação mais local, em concordância com a inovação da governação global, nacional e da segurança social (Moulaert, 2000). O Estado já tem feito algum trabalho nesse sentido, transferindo para as instituições a legitimidade de responderem às necessidades da comunidade, criando uma resposta integral e próxima. Neste processo de transferência de poder, a responsabilidade de ambas as partes é um fator relevante, propondo-se que o financiamento seja mais deliberado nos resultados em vez dos produtos (Mulgan, 2006). Igualmente importante, será apostar-se em fundos para criar ideias, espaços que incentivem à experimentação e incubadoras que se concentrem na criação de novas técnicas de ação, evitando o aproveitamento das virtudes sociais por parte de alguns organismos.

Reconhecendo o nível de dependência que as organizações sociais apresentam quanto aos financiamentos públicos, considera-se que os métodos utilizados por estes projetos podem permitir colmatar os constrangimentos financeiros. O estabelecimento de protocolos de colaboração com empresas e/ou organizações, investimento por parte de sócios, a criação de estruturas de baixo custo e canais de distribuição mais eficientes, a prospeção internacional, candidatura a programas e/ou prémios, o pagamento do produto ou serviço por parte dos utilizadores ou beneficiários do projeto, podem ser algumas das estratégias para estes projetos criarem sustentabilidade, estabilidade e autonomia, gerarem vantagens aos parceiros, contratarem recursos humanos, adquirirem equipamentos, reestruturarem o projeto, aumentarem a capacidade de resposta e acederem a novos clientes e novos parceiros. Podem, ainda, criar-se novos instrumentos financeiros, o que pode passar pela

apresentação de candidaturas a programas de financiamento, delinear estratégias de captação de investidores e criar novos produtos e/ou serviços.

O facto de existirem diferentes agentes envolvidos nas fontes de financiamento, que por sua vez têm claras as suas motivações e interesses, podem criar uma determinada rigidez estratégica no campo das operações (Austin et al., 2006). Segundo os entrevistados, o recibo de donativo e a divulgação dos logotipos dos programas ou empresas parceiras, nas redes sociais, instalações ou instrumentos de *merchandising* do projeto são as principais exigências dos parceiros. Em termos de contrapartidas, os entrevistados foram claros ao referirem que o projeto tem uma missão clara, são autónomos e independentes, não permitindo por isso que algum parceiro possa interferir nos princípios e valores do projeto. Mesmo assim, reconhecem alguns riscos que podem interferir na missão do projeto, nomeadamente, a inexperiência e o estímulo competitivo e ambicioso despertado pelo mercado.

A inovação social surge das respostas apresentadas por indivíduos que são capazes de criar soluções inovadoras para responder aos problemas da comunidade (Bacq & Janssen, 2011). As suas principais motivações passam pelo compromisso com a comunidade, questões relacionadas com a responsabilidade social e o incentivo por parte dos superiores hierárquicos da organização. A experiência pessoal e profissional, bem como, a resiliência, a humildade, a empatia e a paixão pelo trabalho, são consideradas habilidades essenciais de um potencial empreendedor social (Braga, 2015). Destaca-se ainda a capacidade de análise e controlo, a racionalidade, o espírito de aventura, o sentido de compromisso e dedicação à missão, a determinação, o empenho, a honestidade, a sinceridade, a criatividade, a proatividade, o rigor e a visão como características centrais dos profissionais da área da inovação social.

Trabalhar estratégias criativas para compensar os funcionários, voluntários, membros e investidores, torna-se num desafio para os gestores de projetos de inovação social. Além dos incentivos financeiros que estas respostas estão limitadas a fazer, considera-se que a postura da direção e a promoção da autonomia, o sentimento de compromisso por parte dos superiores hierárquicos, o desafio subjacente ao projeto e os resultados atingidos, a realização de ações de formação junto dos colaboradores, a avaliação de desempenho e a promoção de eventos pode contribuir para termos agentes mais motivados e identificados com o projeto.

Um aspeto relevante e que surgiu aquando da aplicação das entrevistas, foram as questões relacionadas com o voluntariado. Os entrevistados evidenciaram alguma preocupação com o

papel atual do voluntário, reconhecendo que a atual conjuntura do país pode ter levado à diminuição do número de pessoas que se associam a esses projetos e às motivações pessoais também sofreram mudanças. Apesar de valorizarem os voluntários como agentes ativos dos projetos, reconhecem que não podem estar dependentes deste recurso, tendo optado pela profissionalização dos recursos para assegurar a totalidade de respostas. A comunicação com os voluntários também foi um aspeto identificado e que merece uma reflexão sobre as estratégias mais eficazes de comunicar com estes agentes.

A avaliação de desempenho é conhecida como uma estratégia que exige às organizações um planeamento estratégico de modo a promover a eficácia e eficiência organizacional (Cunha et al., 2010). Neste sentido, os projetos integrados neste estudo realizam a avaliação de desempenho pela abrangência de parcerias e respostas do projeto, pela avaliação dos resultados, através dos estudos de fiabilidade, pela estabilidade e sustentabilidade do projeto, pela avaliação de desempenho individual dos colaboradores, pela realização de reuniões de equipa e pelo *feedback* dos clientes. Com os resultados obtidos, são definidas estratégias de modo a melhorar os resultados, podendo passar pela promoção da formação e capacitação dos colaboradores e pela melhoria contínua do projeto.

A criação de uma rede de contactos permite ao projeto ter um melhor desempenho (Austin et al., 2006), desta forma, deve-se criar uma estratégia de comunicação clara e coerente que pode ser apresentada através da comunicação eletrónica, nas redes sociais, nos *mass media*, através do contacto pessoal, na organização de eventos e nas estratégias de *marketing*. Com um plano de comunicação eficaz os projetos podem conseguir uma maior aproximação da comunidade e parceiros, aumentar as vendas e difundir e credibilizar o projeto junto de todos os *stakeholders*.

Como diria Howaldt e Schwarz (2010), o que se entende por social não está apenas relacionado com as práticas comportamentais ou com o relacionamento humano envolvido no processo de criação e difusão da inovação, tem um significado maior baseado na criação de um bem comum maior. A avaliação de desempenho e a comunicação podem resultar como instrumentos essenciais para medir o valor social gerado pelo projeto, no entanto, interessa saber como é que esse valor pode ser quantificado e mensurado. Considerando os conhecimentos e a experiências dos entrevistados é possível medir o valor social gerado pelo projeto através do impacto que o projeto tem junto dos seus utilizadores/beneficiários, pela

capacidade de resposta, pelo número de beneficiários abrangidos pelo projeto, pelo reconhecimento da comunidade, pelas distinções e prémios atribuídos ao projeto e através da metodologia SROI - Social Return on Investment. As organizações de economia social produzem diariamente um enorme valor social que deve passar a ser mensurado, permitindo criar recursos para gerarem vantagem competitiva e se diferenciarem ou equipararem-se aos seus concorrentes.

A inovação pode ser a fonte para gerar a vantagem competitiva, mas para que tal aconteça, é necessário encontrar-se mecanismos que nos permitam credibilizar e legitimar os projetos. A credibilização do projeto poderá passar por ter a missão bem definida, pelo projeto estar associados ou ser promovido por uma entidade reconhecida pela sociedade, pela coerência e estabilidade que apresenta, através da honestidade e transparência, pelo sentido de responsabilidade e compromisso com os parceiros, pelo estabelecimento de uma relação de confiança, pelo cumprimento da legislação, pelos resultados atingidos, pela comunicação realizada, pelo envolvimento da comunidade, pela qualidade dos serviços e/ou produtos e pela validade científica da resposta que o projeto pretende dar à comunidade. O reconhecimento por parte dos *stakeholders* também se revela num fator de credibilização e legitimação do projeto, permitindo aumentar a capacidade de resposta e/ou produção, melhorar a qualidade do serviço prestado, adquirir prémios e/ou apoio financeiro, manter a continuidade das parcerias e estabelecer novas áreas de intervenção.

A credibilização e legitimidade dos projetos, assim como, o reconhecimento do valor social que os projetos produzem, permite o surgimento de novos projetos. A criação de parcerias, o contacto com pessoas conhecidas e que fazem parte da comunidade onde se insere o projeto assim como, a participação em eventos podem ser fatores potenciadores do surgimento de novos projetos. O estímulo por parte dos dirigentes das organizações, a definição de uma metodologia de trabalho e subscrição em plataformas, a apresentação de candidatura a programas e/ou concursos, a formação contínua, a partilha de conhecimentos e experiências e o aumento do interesse e impacto da inovação social também são elementos que estimulam o surgimento de novas iniciativas. No surgimento de novos projetos, o autor Vurro (cit. in Mair, Robinson & Hockerts, 2006) considera que o crescimento de um processo de inovação pode estar vinculado a três fatores, *networking* (sustentar o crescimento com parcerias e colaborações), flexibilidade (estruturas organizacionais flexíveis, participativas e

transparentes) e equilíbrio entre a dimensão local com a dimensão global (o crescimento não pode interferir com a qualidade).

O surgimento de novos projetos de inovação social está dependente de oportunidades financeiras autossustentáveis (Austin et al., 2006) e da definição de um plano estratégico deliberado para o crescimento (Grossman, Wei-Skillern & Lieb, 2003) centrado na missão e nas metas estabelecidas. Apesar da maioria dos entrevistados terem demonstrado algum desinteresse e até desconforto, quando questionados sobre a viabilidade de delinearem um caminho para ganhar vantagem competitiva perante outros projetos, acabaram por reconhecer que a competitividade está subjacente à sua ação, quer pela forma como se diferenciam, como atuam, como medem os resultados e como se relacionam com os investidores e beneficiários. As questões relacionadas com a diferenciação e a qualidade dos serviços e/ou produtos, a capacidade de negociar e ir ao encontro das expectativas, o serviço profissionalizado, a fundamentação e adaptação das soluções, o reconhecimento por parte da sociedade e a transformação dos modelos de negócio, podem ser consideradas estratégias que potenciam a vantagem competitiva destes projetos. A vantagem competitiva pode ser traduzida numa maior probabilidade de conseguir apoio financeiro, de inovar os modelos de negócio e os serviços e/ou produtos, de estabelecer novas parcerias e de alcançar prémios que revertam capital financeiro para continuarem a cumprir com a sua missão e difundam o projeto.

O estudo realizado apresenta algumas limitações, a amostra torna-se pequena para generalizar o perfil dos projetos de inovação social que estão a ser realizados. Assim, considera-se que este estudo resulta como um modelo de análise para futuros projetos de investigação, apresentando uma proposta que permite ao investigador replicá-lo junto de outros projetos. Poderá ser interessante aplicar-se o estudo junto de projetos de inovação social a nível nacional e internacional, realizando uma comparação de casos que nos permitam chegar a um modelo. Igualmente importante será generalizar este estudo e compreender o que os *stakeholders* afetos às dimensões de análise deste estudo (contexto, mercado, beneficiários, investidores e elementos do governo) pensam sobre cada uma das categorias de análise.

Outra limitação prende-se com o facto de após o período de levantamento de dados, na fase de tratamento, terem surgido novos projetos interessados em colaborar no estudo, por

reconhecerem o mesmo como uma mais-valia para a organização, no sentido de partilhar experiências e conhecimentos e, sobretudo, terem a possibilidade de se aproximarem dos novos processos de investigação nesta área de estudo. Por limitação de tempo, os projetos não foram incluídos no estudo, mas ficam como referência para investigações futuras.

No que concerne às investigações futuras poderão passar por (1) verificar o impacto que os projetos de inovação estão a ter no mercado e junto dos seus beneficiários; (2) reconhecer a comunicação que está a ser realizada por projetos de inovação social e delinear-se estratégias que possam servir de modelos de boas práticas para outros projetos e organizações do setor social; (3) compreender a relação de comprometimento que a comunidade tem com as iniciativas sociais e analisar o fenómeno das doações; (4) realizar-se uma atualização do Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social tendo por base as mudanças governamentais e os programas de financiamento criados, como o Portugal 2020 Inovação Social; (5) compreender de que forma a *metodologia SROI - Social Return on Investment* está a ser implementada, quais são as organizações que estão a utilizar esta metodologia, qual o impacto que os resultados estão a ter no sentido de apoiar na tomada de decisões e no processo de desenvolvimento dos projetos, como está a ser realizada a comunicação dos resultados obtidos com a aplicação da metodologia e de que forma estes resultados contribuem para o crescimento dos projetos/organizações; (6) realizar um estudo que permita compreender o trabalho que está a ser feito pelos voluntários, medir o contributo que este trabalho está a causar nas organizações, identificar as principais motivações dos voluntários, traçar um perfil de voluntário da contemporaneidade e encontrar estratégias de comunicação e aproximação deste recurso às organizações.

Concluindo, a disponibilidade de amostras alargadas, bem como o envolvimento de outros *stakeholders* deste setor, ajudará em futuras investigação para fortalecer as conclusões preliminares retiradas neste estudo.

Referências bibliográficas

Amin, A., Cameron, A. e Hudson, R. (2002). *Placing the Social Economy*. London: Routledge.
Disponível em: http://www.socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/Ash_Amin_Placing_the_Social_Economy_.pdf

Anderson, B. e Dees, J. (2006). Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. In A. Nicholls (ed.), *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*. Oxford: *Oxford University Press*.

Austin, J. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Austin, J. et al. (2004). *Social partnering in Latin America*. Boston: Harvard University Press.

Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Texas – Estados Unidos da América. *Baylor University*, Vol. 30, Issue 1, pp. 1-22. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Azevedo, A. (s.a.). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia - Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Bacq, S. e Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23, Issue 5-6, pp. 373–403. Disponível em: <http://nowybiznes.edu.pl/s/p/artykuly/92/928/Social%20Ent%20Review%202011.pdf>

Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Mulino.

BEPA - Bureau of European PolicyAdvisers (2009). *Social innovation as part of the Europe 2020 strategy*. Brussels: Executive Summary. Disponível em: <https://www.minaraad.be/digibib/projects/2012-013/20100317-EC%20Synthesenota%20Sociale%20Innovatie%20als%20deel%20van%202020%20Strategie%20-%20en.pdf/download>

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bogdan, R., e Taylor, S. (1975). *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York: Wiley.

Boschee, J. e McClurg, J. (2003). *Toward a better understand of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Disponível em:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/28028593/testtrtr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1545850282&Signature=3PW6NoviH2avva5ewAj9JfTYBw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DToward a better understanding of social.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/28028593/testtrtr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1545850282&Signature=3PW6NoviH2avva5ewAj9JfTYBw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DToward+a+better+understanding+of+social.pdf)

Boschee, J., Emerson, J., Sealey, K. e Sealy, W. (2000). *A reader in social enterprise*. Boston. *Pearson Custom Publishers*.

Braga, J., Proença, T. e Ferreira, M. (2015). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhné – Review of Applied Management Studies*, Vol. 12, Sup. 1., pp. 1-78.

Brinckerhoff, P. (2000). *Social entrepreneurship. The art of mission-based venture development*. New York: John Wiley and Sons.

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 82, pp. 42-51.

Campbell, D. (2002). Outcomes assessment and the paradox of nonprofit accountability. *Journal of Nonprofit Management and Leadership*, Vol, 12, Issue 3, pp. 243–260.

Centre for Social Innovation, (2018). Consultar: <https://socialinnovation.org/>

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. Disponível em: http://pmonline.org.ua/pluginfile.php/202/mod_data/content/1124/Clayton%20M.%20Christensen%20-%20The%20Innovators%20Dilemma.pdf

Coaffee, J. e Healey, P. (2003). My voice: my place. Tracking transformations in urban governance. *Urban Studies*, Vol. 40, No. 10, pp. 1979-1999. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.880.5595&rep=rep1&type=pdf>

Cox, J., Bowen, M. e Kempton, O. (2012). *Social Value: Understanding the wider value of public policy interventions*. Manchester: New Economy Working Papers.

Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

Cunha M. et al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Dawson, P. e Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *Int. J. Technology Management*, Vol. 51, No. 1, pp. 9–21. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247832667_Understanding_social_innovation_A_provisional_framework

Dees, J. (2001). The Meaning of 'Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.

Dees, J. e Backman, E. (1994). *Social enterprise: Private initiatives for the common good*. Harvard Business School.

Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. California: *California Management Review*, Vol. 44, Issue 3, pp. 120–132.

Drucker, P. (1987). Social innovation—management's new dimension. *Long Range Planning*, Vol. 20, Issue 6, pp. 29-34.

Edmondson, A. e McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, Vol. 32, Issue 4, pp. 1155-1179.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.

Emerson, J. & Bonini, S. (2004). The blended value map. Consultar: <http://www.blendedvalue.org>.

Emerson, J. (2003). The blended value map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. Blendedvalue. Disponível em: <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-bv-map.pdf>

FORA (2010). *New Nature of Innovation*. Report to the OECD. Copenhagen: *New Nature of Innovation*. Disponível em: <http://www.newnatureofinnovation.org/introduction.htm>

Foster, W. & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, Vol. 83, Issue 2, pp. 92–100.

Friedmann, J. (1992). *Empowerment. The Politics of Alternative Development*. Cambridge, Oxford: Blackwell.

Fürst, Dietrich. (2007). *Regional Governance*. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank e Georg Simonis (eds.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gartner, W., Carter, N. e Hills, G. (2003). *The language of opportunity*. In: Steyaert, C. e Hjorth, D. (Eds.). *New Movements in Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

Garud, R. e Rappa, M. (1994). A socio-cognitive model of technology evolution: the case of cochlear implants. *Organization Science*, Vol. 5., No. 3, pp. 344-362.

Gershuny, J. (1982). Social innovation: change in the mode of provision of services. *Futures*, Vol. 14, Issue 6, pp. 496–516.

Grossman, A. e McCaffrey, A. (2001). *Jumpstart*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Grossman, A., Wei-Skillern, J. e Lieb, K.J. (2003). *Guide Dogs for the Blind Association*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.

Hargrave, T. e Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *The Academy of Management Review*, Vol. 31, Issue 4, pp. 864-888.

Harrisson, D., Bourque, R. e Széll, G. (2009). *Social Innovation, Economic Development, Employment and Democracy*. In: Denis Harrisson/ György Széll/ Reynald Bourque (eds.), *Social Innovation, the Social Economy and World Economic Development. Democracy and Labour Rights in the Era of Globalization*. Frankfurt, Main: Peter Lang.

Heisala, R. (2007). *Social innovations: structural and power perspectives*. In: Hamalainen, T.J., Heiskala, R. (eds.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Cheltenham.

Hellström, T. (2004). *Innovation as social action*. Sage Publications, Vol. 11, Issue 5, pp. 631–649. Disponível em: http://edge.sagepub.com/sites/default/files/T%20HELLSTROM%20-%20Innovation%20as%20social%20action_0.pdf

Hesterly, W. e Barney, J. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3.^a Ed. Pearson Editor.

Hillier, J., Moulaert, F. e Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement spatial. *Géographie, Économie, Société*, Vol. 6, pp. 129–152.

Hinnings, C. & Greenwood, R. (2002). Disconnects and consequences in Organization Theory? *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, Issue 3, pp. 411–21.

HM Government (2005). *Securing the Future: Delivering UK Sustainable Development Strategy*. Norwich: The Stationery Office.

Hockerts, K. (2004). Bootstrapping social change: Towards an evolutionary theory of social entrepreneurship. Manuscript submitted to *Academy of Management Review*.

Holtkamp, L. (2007). Local Governance. In: Arthur Benz/ Susanne Lütz/ Uwe Schimank/ Georg Simonis (eds.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften,.

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends. Dortmund: *Sozialforschungsstelle Dortmund*.

Howaldt, J. (2010). Wissensmanagement als soziale Innovation – Herausforderung für das Management. In: Inken Gatermann/ Myriam Fleck (eds.), *Innovationsfähigkeit sichert Zukunft, Beiträge*. Berlin: Zukunftsforum des BMBF.

https://www.researchgate.net/profile/James_Phillips2/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation/links/5630f4d208ae3de9381cd631/Rediscovering-Social-Innovation.pdf

Hughes, P. e Luksetich, W. (2004). Nonprofit arts organizations: Do funding sources influence spending patterns? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, Issue 2, pp. 203–20.

Johnson, S. (2000). Literature review on social entrepreneurship. Canada: *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.

Kanter, R., (1999). From spare change to real change - The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 3, pp. 122-132.

Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Issue 3, pp. 353–71.

Kesselring, A. e Leitner, M. (2008). *Soziale Innovationen in Unternehmen*. Vienna: Study, compiled by order of the Unruhe Stiftung. Disponível em: [http://www.zsi.at/attach/Soziale Innovation in Unternehmen ENDBERICHT.pdf](http://www.zsi.at/attach/Soziale%20Innovation%20in%20Unternehmen%20ENDBERICHT.pdf)

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lakatos, E. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. S.l.: Atlas (5.ª Ed.).

Langenhove, L. (2001). About innovating the social sciences and innovation in society. *Social Sciences and Innovation - OECD*, pp. 29–33.

Lemke, T. (2002). Foucault, governmentality, and critique. *Rethinking Marxism*, Vol. 14, issue 3, pp. 49-64.

Letts, C., Ryan, W. & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, Vol. 75, Issue 2, pp. 1–7.

Lindsay, V. (2004). Computer-assisted qualitative data analysis: Application In an export study. In Marschan-Piekkari, R e Welch, C. (eds.). *Hanbook of qualitative research methods for International business*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 486-506.

Mair, J. e Noboa, E. (2003). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social enterprise get formed*. Barcelona: *IESE Business School*, University of Navarra.

Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. New York, *Palgrave Macmillan*. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6683&rep=rep1&type=pdf>

Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 268–305.

MIES - Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social (2018). Disponível em: <http://www.mies.pt>, consultado de novembro de 2017 a novembro de 2018.

- Mook, L. e Quarter, J. (2006). Accounting for the Social Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 77, Issue 2, pp. 247-269.
- Moulaert, F. (2000). Globalisation and Integrated Area Development in European Cities. Oxford: *Oxford University Press*.
- Moulaert, F. e Nussbaumer, J. (2005). The social region - Beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*. Vol. 12, Issue 1, pp. 45-64.
- Moulaert, F., Martinelli, F. e Swyngedouw, E. (2005a). Social Innovation, Governance, and Community Building— SINGOCOM. Brussels: Final Report Month 40, European Union.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. e Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*. Vol. 42. Issue 11: 1969-1990. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/7ce0/e41d745fccc2dd4c373e79f53e0bc2c87b56.pdf>
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 1, Issue 2, pp. 145-162. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G. et al. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. London: *The Young Foundation*. Disponível em: [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social%20Innovation.pdf)
- Mumford, M. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, Vol. 14, Issue 2, pp. 253-266.
- Murmann, J. (2003). Knowledge and Competitive Advantage: The Coevolution of Firms, Technology and National Institutions. Londres: Cambridge University Press.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *European Society for Rural Sociology*, Blackwell Publishing, Vol. 52, No. 1, pp. 48-69.
- Orloff, A. (2002). Social Venture Partners Calgary: emergence and early stages. Edmonton, Alberta: Canadian Centre for Social Entrepreneurship.

- Oster, S. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos (3.ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Phillips, F. (2001). The state of technological and social change: Impressions. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 78, Issue 6, pp. 1072–1078.
- Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em:
- Pol, E. e Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 38, Issue 6, pp. 878-885.
- Porter, M. e Kramer, M. (2011). The Big Idea Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Prabhu, G. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, Vol. 4, Issue 3, pp. 140–145.
- Quivy, R. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva, 3.ª Ed.
- Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research - The Unity and Diversity of Method*. London: Pine Forge Press.
- Roberts, G., Emerson, J. e Tuan, M. (1999). *Social purpose enterprises and venture philanthropy in the new millennium*. San Francisco: Roberts Enterprise Development Found (REDF).
- Rondinelli, D. e London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 1.
- Sahlman, W. (1996). Some thoughts on business plans. In W.A. Sahlman, H. Stevenson, M.J. Roberts, & A.V. Bhide (Eds), *The entrepreneurial venture*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description. *Research in Nursing & Health*, Vol. 23, Issue 4, pp. 334-340.

Sawhill, J. e Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Issue 3, pp. 371–387.

Schmitter, P. (2002). Participation in governance arrangements: is there any reason to expect it will achieve ‘sustainable and innovative policies in a multi-level context’?, In: J. R. GROTE and B. GBIKPI (Eds) *Participatory Governance: Political and Societal Implications*. Opladen: Leske and Budrich.

Schramm, R. (1987). *Local, Regional, and National Strategies*, in S.T. Bruyn and J. Meehan (eds) *Beyond the Market and the State*. Philadelphia: Temple University Press.

Seyfang, G. & Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics*, Vol. 16, No. 4, pp. 584-603.

Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/248943770_Grassroots_Innovations_for_Sustainable_Development_Towards_a_New_Research_and_Policy_Agenda

Simms, J. (2006). Technical and social innovation determinants of behavior. *Systems Research e Behavioral Science*, Vol. 23, Issue 3, pp. 383-393.

Smith, A. (2006). Green niches in sustainable development: the case of organic food in the United Kingdom. *Environment and Planning C Government and Policy*, Vol. 24, Issue 3, pp. 439–458.

Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 111-130 (493 Citações).

Swyngedouw, E. e Moulaert, F. (2010). Socially innovative projects, governance dynamics and urban change: between state and self-organisation. En F. Moulaert, F. Martinelli, E. Swyngedouw & S. González (Eds.), *Can neighbourhoods save the city?* Londres, Routledge: Community development and social innovation.

Tallontire, A. (2000). Partnerships in fair trade, reflections from a case study of CaféDirect. *Development in Practice*, Vol. 10, Issue 2, pp. 166-177.

Tapsell, P. e Woods, C. (2010). Social entrepreneurship and innovation: self-organization in an indigenous context. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 22, Issue 6, pp. 535-556.

Taylor, J. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, Issue 6, pp. 69-77.

Tuan, M. (2011). Impact Capital Measurement – Approaches to Measuring the Social Impact of Program – Related Investments. United States: Robert Wood Johnson Foundation.

Van Dyne, L. e Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, Issue 4, pp. 439-459.

Walsh, J., Weber, K. e Margolis, J. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, Vol. 29, Issue 6, pp. 859–81.

Wetherell, M. Taylor, S. e Yates, S. (2001). Discourse as data: a guide for analysis. London, U.K.: Sage Publications Ltd.

Yaziji, M. (2003). Turning gadflies into allies. *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue 2, pp. 110-124.

Young Foundation (2007). Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated. London: *The Young Foundation*. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>

Zadek, S. e Thake, S. (1997). Send in the social entrepreneurs. *New Statesman*, Vol. 26, Issue 7339, pp. 31.

Parte III

Considerações finais

Na introdução foram definidos os objetivos desta investigação: : (1) identificar como o conceito de inovação social é definido na literatura internacional e o progresso alcançado no campo da pesquisa; (2) avaliar e medir a produtividade da pesquisa, autores-chave e revistas científicas com maior impacto neste campo de pesquisa, assim como as redes de associação entre as respetivas instituições e países de origem; (3) analisar e mapear citações, co-citações e temas de pesquisa para identificar quais os tópicos e dimensões que estão relacionados com a inovação social para encontrar caminhos de investigação futura; (4) sugerir um modelo concetual de análise para ser testado empiricamente através dos estudos qualitativos posteriores; (5) compreender de que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade.

No capítulo 2, procedeu-se à realização de um primeiro estudo que consistiu no mapeamento das publicações científicas, estrutura intelectual e tendências de investigação relacionadas sobre inovação social.

No capítulo 3, realizou-se um estudo qualitativo através de entrevistas semiestruturas que possibilitaram comparar cinco projetos de inovação social reconhecidos como Iniciativas ES+ pelo Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social. Este estudo teve por base seis dimensões de análise: contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva.

Neste último capítulo pretende-se apresentar, de forma resumida, as principais conclusões resultantes dos capítulos anteriores, com especial destaque para os resultados que permitem responder às questões de investigação inicialmente definidas, bem como, as principais limitações e pistas para futuras investigações nesta área.

1. Conclusões

Há todos os motivos para acreditar que o ritmo da inovação social irá, no mínimo, acelerar no próximo século (Mulgan, 2006). É, desta forma, que se iniciam as conclusões resultantes do

trabalho de investigação realizado. Com o objetivo de responder às duas questões centrais desta investigação foram realizados dois estudos empíricos, apresentando-se de seguida as respostas a essas questões de investigação, apuradas a partir dos resultados dos estudos de investigação.

Quais as principais tendências de investigação sobre inovação social?

O estudo “Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de inovação social”, centrou-se em mapear e analisar a produção científica no campo da inovação social, utilizando a base de dados de publicações ISI Web of Science – WoS, para o período entre janeiro de 1970 e dezembro de 2017. Tendo por base a amostra deste estudo, 444 artigos e a análise realizada com recurso ao *software VOSviewer*, pode-se afirmar que a literatura sobre inovação social é um campo relativamente recente de investigação, tendo florescido em 1970, com a primeira publicação sobre o tema, pelo autor Taylor, com o artigo *Introducing social innovation* no Journal of Applied Behavioral Science. Mais de metade dos artigos (245) foram publicados nos últimos três anos (de 2015 a 2017). Desde 2014, o número de publicações tem sido igual ou superior a 40 artigos por ano e em 2017, verificou-se o maior número de publicações sobre inovação social, com 97 artigos publicados. O aumento do número de publicações e interesse de investigação pela área da inovação social deve-se a inúmeros fatores, entre eles, o facto do ex-presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, em 2009, ter anunciado o estabelecimento de um escritório de inovação social na Casa Branca e criação de um fundo generoso para a inovação social no país (Howalt & Schwarz, 2010). Outro aspeto relevante foi o reconhecimento da inovação social por parte da Comissão Europeia.

Os 444 artigos considerados no estudo evidenciam uma taxa média de citação de 12,05%, com um total de 5348 citações, sendo o autor Swyngedouw o mais citado, com o estudo "Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state" (2005).

A amostra foi reduzida para artigos com pelo menos 20 citações, resultando numa amostra reduzida de 16 artigos citados 19.294 vezes. Com base nesses artigos, realizou-se uma análise de co-citações tendo sido agrupados em três clusters, que suportam as principais dimensões relacionadas com inovação social, a saber: o cluster 1 aborda o conceito de inovação social e

o impacto da governação, o cluster 2 identifica artigos relacionados com o papel da inovação social para o desenvolvimento local e o cluster 3 identifica um conjunto de propostas metodológicas e conceituais para futuras investigações no campo da inovação social.

Em relação à autoria, os resultados mostram que 996 autores são responsáveis pelos 444 artigos incluídos na amostra, sendo Mumford o autor com mais publicações na área de investigação. Os artigos foram publicados em 235 revistas académicas, destacando-se a *Innovation-The European Journal of Social Science Research*, a *Ecology and Society* e a *Creativity Research Journal*, como as revistas científicas com mais artigos publicados. Do léxico de palavras associadas ao tema, destacam-se as seguintes: *social innovation*, *innovation*, *governance*, *policy*, *entrepreneurship* e *social entrepreneurship*, como as palavras com maior número de ocorrências.

Com base no estudo bibliométrico apresentado constata-se a existência de evidências de que a pesquisa sobre inovação social é extremamente relevante, verificando-se um aumento progressivo do interesse e publicação sobre a área. No entanto, o número de artigos e investigadores, comparativamente com outras áreas de estudo, não é muito elevado.

De que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade?

O estudo “A inovação social como um contributo de valor para a comunidade - uma análise qualitativa” teve como objetivo compreender de que forma o contexto, o mercado, a governação/capital, o potencial humano, o desempenho e as estratégias de vantagem competitiva, interferem no processo de inovação social e potenciam a criação de valor social para a comunidade. Através de metodologias de investigação qualitativa, realizou-se um estudo de caso de cinco projetos de inovação social reconhecidos como Iniciativas ES+ (iniciativas mais inovadoras e com alto potencial de empreendedorismo) pelo Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social. O instrumento de recolhas de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, tendo sido aplicada entre os meses de setembro e outubro de 2018, junto de cinco entrevistados com funções de coordenação e gestão dos projetos. De salientar que a análise de conteúdo foi realizada com recurso ao *software NVivo 12* de forma

a identificar e melhor perceber o efeito que cada dimensão de análise assume nos projetos em estudo.

A heterogeneidade dos entrevistados, e dos projetos, permitiu traçar comparações, compreender o processo inerente a todas as fases de evolução de um projeto de inovação social e analisar de uma forma mais detalhada as dimensões de análise em estudo. Neste sentido, pode-se referir que os projetos estudados surgiram de forma a dar resposta às necessidades da comunidade e colmatar as falhas do mercado, criar respostas socialmente inovadoras e fomentar a sustentabilidade financeira organizacional. Constatou-se que estes projetos devem proporcionar experiências integradoras, de autonomização e de responsabilização dos diferentes agentes sociais e que a formação e o acompanhamento constante podem resultar numa resposta de valor para a comunidade. De forma a atingirem os objetivos delineados, os projetos devem ser acessíveis, democráticos e funcionais. Devem apresentar respostas integrais, soluções viáveis e inovadoras.

Em todo o processo de criação e desenvolvimento da inovação social é importante reconhecer as pessoas que estão envolvidas em todo o processo e reconhecer que as suas motivações pessoais em muito contribuem para o surgimento de respostas inovadoras. São múltiplas as características que definem um empreendedor social, desde o seu profissionalismo, à resiliência, humildade, empatia, paixão pelo trabalho, capacidade de análise e controlo, racionalidade, espírito de aventura, sentido de compromisso, dedicação à missão, determinação, empenho, honestidade, sinceridade, criatividade, proatividade e rigor. De forma a captar recursos humanos qualificados e com fortes competências torna-se fundamental delinear estratégias criativas para os compensar. A postura da direção e a promoção da autonomia, o sentimento de compromisso por parte dos superiores hierárquicos, o desafio subjacente ao projeto e os resultados atingidos, a realização de ações de formação, a avaliação de desempenho e a promoção de eventos pode contribuir para termos agentes mais motivados e identificados com o projeto.

Fenómenos como a crise económica, a pressão sobre o setor privado para avaliar o impacto social, a origem do termo responsabilidade corporativa, o aumento dos serviços sem fins lucrativos, a diminuição do fornecimento de financiamento público para as organizações sem fins lucrativos são alguns exemplos que estimularam o surgimento destes projetos (Phills et al., 2008). A investigação também é considerada um fator que tem vindo a contribuir para o

surgimento de novos projetos pois através dos estudos científicos e de avaliação do impacto, os promotores, os responsáveis pelas organizações e os responsáveis políticos conseguem ter uma perceção alargada das necessidades das populações e dos resultados que os projetos estão a atingir, permitindo chegar a conclusões e delinear novos mecanismos de ação. Apesar de se reconhecer os fatores que potenciam o surgimento de projetos de inovação social reconhece-se que existem fatores que podem afetar o seu crescimento e desenvolvimento, como o surgimento do desinteresse da sociedade pelo projeto em detrimento de outros, as características dos agentes da comunidade envolvidos no projeto podem levantar alguns condicionalismos de operacionalização, o custo associado ao produto, o grau de desapego por parte da comunidade por causas sociais, o decréscimo de parcerias estabelecidas e doações recebidas, o défice de confiança perante a inovação, a designação do projeto, as infraestruturas, a capacidade de produção ou de resposta do serviço, assim como, outros fatores contextuais como a crise económica, os problemas de financiamento, a sustentabilidade e questões relacionadas com a legislação em vigor. Neste sentido, o Estado assume um papel fundamental na promoção de programas que incentivem a discussão e a criação de projetos de inovação social. Reconhece-se que a criação de programas de financiamento por parte do governo contribui para o surgimento de projetos inovadores, no entanto, as exigências definidas para estes projetos usufruem do apoio e da burocracia associada a todo o processo de candidatura, implementação e avaliação e, os constantes atrasos na atribuição dos apoios financeiros trazem alguns condicionalismos. Será importante repensar as políticas sociais e económicas assim como, conceber uma governação mais local, em concordância com a inovação da governação global, nacional e da segurança social (Moulaert, 2000). Igualmente importante, será apostar-se em fundos para criar ideias, espaços que incentivem à experimentação e incubadoras que se concentrem na criação de novas técnicas de ação evitando o aproveitamento das virtudes sociais por parte de alguns organismos.

Reconhecendo-se o nível de dependência que as organizações sociais apresentam quanto aos financiamentos públicos, considera-se que os métodos utilizados por estes projetos podem permitir colmatar os constrangimentos financeiros. O estabelecimento de protocolos de colaboração com empresas e/ou organizações, investimento por parte de sócios, a criação de estruturas de baixo custo e canais de distribuição mais eficientes, a prospeção internacional,

candidatura a programas e/ou prémios, o pagamento do produto ou serviço por parte dos utilizadores ou beneficiários do projeto, podem ser algumas das estratégias para estes projetos criarem sustentabilidade, estabilidade e autonomia, gerarem vantagens aos parceiros, contratarem recursos humanos remunerados, adquirirem equipamentos, reestruturarem o projeto, aumentarem a capacidade de resposta e acederem a novos clientes e novos parceiros. O mercado também contribui para o surgimento de projetos de inovação social, não só devido às falhas que apresentam, mas pelo contributo que pode dar. Através do mercado estes projetos conseguem transacionar produtos, cumprir a missão e serem autossustentáveis. Os projetos de inovação social não são um risco para o mercado uma vez que as parcerias são privilegiadas e o setor do mercado mais comercial tem níveis elevados de produção. Porém, reconhece-se que o custo do produto ou serviço pode interferir de alguma forma nas respostas do mercado, todavia, os projetos de inovação social estão integrados no mercado.

Através dos resultados, da análise de oportunidades e da avaliação de desempenho, estes projetos conseguem criar um plano estratégico de modo a promover a eficácia e eficiência organizacional (Cunha et al., 2010). A avaliação de desempenho pode ser verificada pela abrangência de parcerias e respostas do projeto, pela avaliação dos resultados, através dos estudos de fiabilidade, pela estabilidade e sustentabilidade do projeto, pela avaliação de desempenho individual dos colaboradores, pela realização de reuniões de equipa e pelo *feedback* dos clientes. Com os resultados obtidos são definidas um conjunto de estratégias de modo a melhorar os resultados. Essas estratégias podem passar pela promoção da formação e capacitação dos colaboradores e pela melhoria contínua do projeto. A criação de uma rede de contactos permite ao projeto ter um melhor desempenho (Austin et al., 2006) desta forma, deve-se apostar em estratégias de comunicação. Com um plano de comunicação eficaz os projetos podem conseguir uma maior aproximação da comunidade e parceiros, aumentar as vendas e difundir e credibilizar o projeto junto de todos os *stakeholders*. Assim, a avaliação de desempenho e a comunicação podem ser instrumentos essenciais para medir o valor social gerado. Esse valor pode ser mensurado através do impacto que o projeto tem junto dos seus utilizadores/beneficiários, pela capacidade de resposta, pelo número de beneficiários abrangidos pelo projeto, pelo reconhecimento da comunidade, pelas distinções e prémios atribuídos ao projeto e através da metodologia SROI - Social Return on Investment. A

credibilização e legitimidade dos projetos assim como, o reconhecimento do valor social que os projetos produzem permite o surgimento de novos projetos. As questões relacionadas com a diferenciação e a qualidade dos serviços e/ou produtos, a capacidade de negociar e ir ao encontro das expectativas, a prestação de um serviço profissionalizado, a fundamentação e adaptação das soluções, o reconhecimento por parte da sociedade e a transformação dos modelos de negócio, podem ser consideradas estratégias que potenciam o surgimento de novos projetos.

Com a realização deste estudo ficou claro quais são os fatores que interferem no processo de inovação social, potenciam a criação de valor social para a comunidade e contribuem para o desenvolvimento da economia.

Em termos gerais, pretende-se que a investigação realizada contribua para o aumento de conhecimento teórico para a comunidade académica e avanço da investigação relativamente à inovação social. Por outro lado, pretende-se que esta investigação resulte como um instrumento de suporte ao surgimento, crescimento e posicionamento dos projetos de inovação social e contribua para a reflexão sobre o que está a ser feito e as mudanças que são necessárias fazer para termos projetos mais sustentáveis, inovadores e comprometidos com a comunidade, gerando um valor social determinante para o avanço de uma sociedade mais igualitária.

2. Limitações e investigações futuras

Neste ponto da dissertação importa refletir sobre as principais limitações com que nos deparamos ao longo da investigação.

A primeira limitação refere-se ao estudo bibliométrico e prende-se com o facto de se ter utilizado apenas uma base de dados, *Web ISI of Science*, para a pesquisa de artigos científicos, utilizando exclusivamente artigos publicados em revistas atribuídas à categoria de inovação social.

Uma limitação do estudo qualitativo prende-se com o facto da amostra tornar-se pequena para generalizar o perfil dos projetos de inovação social que estão a ser realizados. Outra limitação prende-se com o facto de após o período de levantamento de dados, na fase de tratamento, terem surgido novos projetos interessados em colaborar no estudo, por

reconhecerem o mesmo como uma mais-valia para a organização, no sentido de partilhar experiências e conhecimentos e, sobretudo, terem a possibilidade de se aproximarem dos novos processos de investigação nesta área de estudo. Por limitação de tempo, os projetos não foram incluídos no estudo, mas ficam como referência para investigações futuras.

Relativamente às sugestões propostas para futuras investigações, estas surgem do processo dos dois estudos realizados.

A primeira sugestão passa por sugerir a aplicação do estudo qualitativo desta investigação, junto de projetos de inovação social a nível nacional e internacional, realizando uma comparação de casos que nos permitam chegar a um modelo. Igualmente importante será generalizar este estudo e compreender o que os *stakeholders* afetos às dimensões de análise deste estudo (contexto, mercado, beneficiários, investidores e elementos do governo) pensam sobre cada uma das categorias de análise.

Propõe-se que seja realizado um estudo que permita verificar o impacto que os projetos de inovação estão a ter no mercado e junto dos seus beneficiários. Igualmente importante será compreender as mudanças de paradigmas que os projetos estão a ter nas organizações e de que forma estão a interferir na política pública.

Outro estudo a ser realizado poderá passar por permitir reconhecer a comunicação que está a ser realizada por projetos de inovação social e delinear-se estratégias que possam servir de modelos de boas práticas para outros projetos e organizações do setor social.

Considera-se, ainda, pertinente a realização de um estudo que permita compreender a relação de comprometimento que a comunidade tem com as iniciativas sociais e analisar o fenómeno das doações.

Igualmente importante será realizar uma atualização do Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social, tendo por base as mudanças governamentais e os programas de financiamento criados, como o Portugal 2020 Inovação Social.

Outra sugestão de investigação futura passa por realizar um estudo que nos permita compreender o trabalho que está a ser feito pelos voluntários, medir o contributo que este trabalho está a causar nas organizações, identificar as principais motivações dos voluntários, traçar um perfil de voluntário da contemporaneidade e encontrar estratégias de comunicação e aproximação deste recurso às organizações.

Há ainda muitas questões a explorar na área da inovação social, sugerindo-se assim a realização de um estudo que permita compreender de que forma a *metodologia SROI - Social*

Return on Investment está a ser implementada, quais são as organizações que estão a utilizar esta metodologia, qual o impacto que os resultados estão a ter no sentido de apoiar na tomada de decisões e no processo de desenvolvimento dos projetos, como está a ser realizada a comunicação dos resultados obtidos com a aplicação da metodologia e de que forma estes resultados contribuem para o crescimento dos projetos/organizações.

A inovação social é um campo emergente, com muito a aprender e muito a ser alcançado (Mulgan, 2007). Embora este estudo possa fornecer apenas evidências empíricas limitadas para a construção teórica fundamentada, considera-se que este revela-se numa mais-valia, uma vez que pode indicar caminhos promissores para uma investigação mais aprofundada e, certamente, que os resultados apresentados contribuem para o processo de reflexão e tomada de decisões de todos os que possam encontrar neste estudo uma resposta mais elucidativa.

Referências bibliográficas

Austin, J., Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Texas – Estados Unidos da América. *Baylor University*, Vol. 30, Issue 1, pp. 1-22. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Cunha M. et al. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends. Dortmund: *Sozialforschungsstelle Dortmund*.

Moulaert, F. (2000). Globalisation and Integrated Area Development in European Cities. Oxford: *Oxford University Press*.

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 1, Issue 2, pp. 145-162. Disponível em: <https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

Mulgan, G. et al. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. London: *The Young Foundation*. Disponível em: [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social%20Innovation.pdf)

Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/James_Phills2/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation/links/5630f4d208ae3de9381cd631/Rediscovering-Social-Innovation.pdf

Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the citizen: The Janus face of governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, Vol. 42, Issue 11, pp. 111-130.

Taylor, J. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, Issue 6, pp. 69-77.

Anexo 1

Guião de Entrevista

Exmo (a). Sr.(a)

No âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, ministrado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, estamos a realizar um estudo cujo objetivo é compreender como é que os projetos de inovação social estão a ser implementados e de que forma as estratégias adotadas lhes permitem ganhar vantagem competitiva.

Pedimos, por favor, a sua colaboração para responder às perguntas apresentadas de forma precisa e sincera, contribuindo assim para o avanço da teoria e contributo da prática das respostas ligadas à inovação social.

Informamos desde já que os dados fornecidos serão utilizados apenas para o estudo indicado, podendo o mesmo vir a ser publicado. Porém, se assim o entender, poderemos guardar a confidencialidade e obedecer à condição de anonimato. Pedimos desde já a sua autorização para gravar a entrevista de forma a facilitarmos a recolha de dados e o posterior tratamento dos mesmos.

O seu contributo é de extrema importância como forma de aumentar o conhecimento académico e científico nesta área. Por toda a colaboração prestada, manifestamos desde já o nosso agradecimento.

Grupo I – Identificação do entrevistado

1.1. Grau de escolaridade:

- | | | |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1.º Ciclo | <input type="checkbox"/> Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> Doutoramento |
| <input type="checkbox"/> 2.º Ciclo | <input type="checkbox"/> Licenciatura | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? |
| <input type="checkbox"/> 3.º Ciclo | <input type="checkbox"/> Mestrado | |

Na eventualidade de ter formação superior, especificar a área:

1.2. Cargo que desempenha atualmente no projeto:

1.3. Há quanto tempo desempenha funções no projeto:

Grupo II – Apresentação e Caracterização do Projeto

2.1. Designação:

2.2. Data de constituição:

2.3. Fundador/Empreendedor (nome e informações gerais tais como, escolaridade, área de formação, principal atividade profissionais, principais motivações, etc.):

2.4. Localização da sede:

2.5. Área geográfica abrangida:

2.6. Tipologia jurídica:

Privada

Pública de direito privada

Pública de direito público

Outra. Qual? _____

2.7. Área(s) de atuação predominante(s):

Educação

Proteção social

Saúde

Emprego e formação profissional

Ambiente

Justiça

Outra. Qual?

2.8. Missão:

2.9. Principais atividades/serviços:

2.10. N.º de trabalhadores com vínculo laboral:

2.11. Número de trabalhadores em regime de prestação de serviços:

2.12. Número de voluntários que colaboram com o projeto:

2.13. Beneficiários:

2.14. Número de beneficiários abrangidos, em média por ano, pelas ações levadas a cabo pelo projeto:

2.15. Principais fontes de recursos financeiros (por exemplo Portugal Inovação Social - Portugal 2020):

2.16. Das fontes indicadas, qual é a que reverte maior percentagem de financiamento:

2.17. O projeto já foi alvo de alguma distinção a nível nacional e/ou internacional?

Sim

Não

2.17.1. Na eventualidade da resposta ser afirmativa, indique as distinções atribuídas.

Grupo III – Contexto

3.1. Quais são os fatores contextuais que estimulam a criação deste projeto de valor social?

3.2. Que implicações teve o contexto na criação deste projeto?

3.3. De que forma as forças contextuais do país interferiram no dinamismo do projeto?

Grupo IV – Mercado

4.1. Considera que o mercado teve e/ou continua a ter interferência na formação, posicionamento e comportamento do projeto criado? Justifique a sua resposta.

4.2. Como foi realizado o processo de levantamento de oportunidades de mercado para a criação do projeto?

4.3. Foi criada alguma parceria/dinâmica com outros projetos, empresas, organizações ou serviços?

4.4. Na sua opinião o que pode afetar o crescimento, a forma de competição e a colaboração entre os diferentes parceiros ligados ao projeto?

4.5. Quais são as vantagens que distingue este projeto de outros projetos ou serviços da mesma área?

4.6. Considera que existe alguma desvantagem comparativamente a outros projetos? Justifique.

4.7. Até que ponto este projeto corrige as falhas do mercado?

4.8. Considera que este projeto pode ser um risco para o mercado? Justifique.

Grupo V - Capital

5.1. Considera que as novas formas de governação têm contribuído para o surgimento de novos projetos sociais? O projeto implicou ou implica algum apoio governamental?

5.2. Na sua opinião quais são os principais impulsionadores deste tipo de projetos?

5.3. Como é que determinou a variedade de fontes de financiamento ideais do vosso projeto?

5.4. Considera que as estratégias de rendimento auferido estão a ter resultados positivos? Porquê?

- 5.5. É possível dar continuidade ao projeto sem a intervenção financeira do governo?
- 5.6. Até que ponto as estratégias de rendimentos interferem com a missão e com a organização do projeto?
- 5.7. Quais são as principais imposições dos financiadores?
- 5.8. É compatível gerir a missão do projeto com os interesses de todos os *stakeholders*?
- 5.9. Como foi realizado o processo de análise de risco do projeto?
- 5.10. Considera que a análise de risco foi eficaz? Justifique.
- 5.11. Que novos instrumentos financeiros poderiam ser projetados para superar algumas das deficiências/dificuldades deste e de outros projetos?
- 5.12. Na eventualidade do projeto ganhar amplitude e novos rumos não se corre o risco de perder a essência do mesmo e torna-lo num projeto altamente lucrativo e voltado para outra missão?

Grupo VI – Pessoas

- 6.1. O que levou à criação deste projeto? Quais foram as suas motivações?
- 6.2. O que o diferencia de um empreendedor comercial?
- 6.3. Que incentivos utiliza para motivar os Vossos colaboradores?
- 6.4. De que forma esses incentivos interferem e conseguem mobilizar as pessoas?

Grupo VII – Desempenho

7.1. Quando falamos de projetos inovadores na área social justificamos a pertinência do mesmo através da criação de valor social. Como podemos medir a criação de valor social?

7.2. Que estratégias utilizam para comunicar com as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) do projeto?

7.3. As estratégias que utilizam são eficazes ou consideram que poderiam melhorar?

7.4. Como realizam o processo de avaliação de desempenho do projeto?

7.5. E quais são as implicações da avaliação de desempenho?

Grupo VIII - Vantagem Competitiva

8.1. Na sua opinião, de que forma podemos credibilizar os projetos de impacto social? No fundo, o que fizeram para credibilizar o vosso projeto?

8.2. Como podemos aproximar este e outros projetos às comunidades?

8.3. Que reconhecimento espera do projeto que desenvolve?

8.4. De que forma podem surgir mais projetos inovadores?

8.5. Nos projetos de inovação social faz sentido delinear um caminho para ganhar vantagem competitiva perante outros projetos?

8.6. Em quê que se traduz a vantagem competitiva em iniciativas de inovação social?

Agradecemos uma vez mais pela sua colaboração. O seu contributo será certamente precioso no avanço e incremento de iniciativas inovadores que geram valor social.