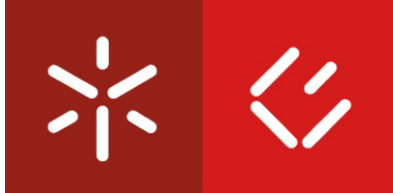


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Fabiana Rodrigues Tavares Freitas

**O Programa Portugal Inovação Social:
Estudo de caso sobre a Incubadora Regional
de Inovação Social – IRIS**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Fabiana Rodrigues Tavares Freitas

**O Programa Portugal Inovação Social:
Estudo de caso sobre a Incubadora Regional
de Inovação Social – IRIS**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Social

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Jorge Miguel Oliveira Sá Cunha
Professora Doutora Maria Cristina Guimarães
de Almeida Moreira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 27 de novembro de 2020

Nome completo: Fabiana Rodrigues Tavares Freitas

Assinatura:

A handwritten signature in dark ink, reading 'Fabiana Freitas', written in a cursive style.

“O Programa Portugal Inovação Social: Estudo de caso sobre a Incubadora Regional de Inovação Social – IRIS”

Resumo

O crescimento da Economia Social está a criar um ambiente favorável para a formação de um mercado baseado na inovação social e em seus intervenientes. Isto gera uma nova gama de opções para investir e receber investimento. O Programa Portugal Inovação Social é resultado de tal cenário e surge como primeira política de incentivo à inovação social. É o maior exemplo prático colaborativo para o fortalecimento e construção de uma rede de investimentos sociais em Portugal e por isso será o objeto de estudo desta dissertação.

Na presente revisão da literatura, a inovação social e a importância dos empreendedores sociais, são conceitos chave para entender as principais engrenagens do referido objeto de estudo. Adicionalmente, serão reforçados o impacto social e a urgência do estabelecimento de metodologias claras, complementares e padronizadas de avaliação/mensuração de forma a que os *stakeholders* se sintam seguros sobre suas decisões de investimento neste segmento. Além de abordar a necessidade de discussão sobre um indicador que atenda as necessidades de padronização dos resultados da Economia e Inovação Social.

Posto isto, será utilizado um dos projetos selecionados para receção de fomento, para a elaboração de um estudo de caso, nomeadamente a Incubadora Regional de Inovação Social - IRIS, projeto piloto na União Europeia. Neste estudo de caso serão dados a conhecer não só as atividades realizadas, mas também os resultados, sendo concomitantemente um exemplo de iniciativa institucional para a potencialização da Inovação Social.

Durante toda a dissertação a coerência do Programa Portugal Inovação Social é percebida. O estudo de caso representa concretamente uma iniciativa possibilitada pela congregação de parceiros para geração de impacto e disseminação da Inovação Social. A concretização de novas respostas a problemas não solucionados pela estrutura existente, tendo como base a inovação social, possibilitado pelos instrumentos de fomento

ofertados; indicou que o programa objeto de estudo contribui de maneira positiva e disruptiva para a Economia Social e seu ecossistema.

Palavras-chave: Economia Social, Inovação Social, Portugal Inovação Social, Incubadora Regional de Inovação Social-IRIS

“The Portugal Social Innovation Program: Case Study on the Regional Social Innovation Incubator – IRIS”

Abstract

The growth of the Social Economy is creating a favourable environment for the formation of a market based on social innovation. It creates a new range of options for investing and receiving investment. The Portugal Social Innovation Program is the first policy to encourage social innovation as a result of the scenario described. Nowadays, it is the greatest collaborative example for the strengthening and construction of a network of social investments in Portugal and for this reason it will be the object of study of this dissertation.

In this literature revision, social innovation and the importance of social entrepreneurs are key concepts to understand the main gears of the object of study. In addition, the social impact and urgency of establishing clear, complementary and standardized evaluation / measurement methodologies will be reinforced which would make stakeholders more confident about their investment decisions in this sector. In addition, it addresses the need for discussion about an indicator that contributes to standardization of the results of Economics and Social Innovation.

One of the selected projects to receive funding, will be used for the preparation of a case study, namely the Regional Incubator for Social Innovation - IRIS, a pilot project in the European Union. In this case study, it will be possible to know not only the activities carried out, but also the results, being an example of an institutional initiative to enhance Social Innovation.

Throughout the dissertation, the coherence of the Portugal Social Innovation Program is perceived. The case study concretely represents an initiative made possible by the congregation of partners to generate impact and disseminate Social Innovation. The creation of new responses to problems not solved by the actual system, based on social innovation, was made possible by the promotion instruments offered; indicating that

Portugal Social Innovation Program contributes in a positive and disruptive way to the Social Economy and its ecosystem.

Keyword: Social Economy, Social Innovation, Portugal Social Innovation, Regional Incubator for Social Innovation-IRIS

Índice

Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice.....	vii
Lista de Figura	ix
Lista de Tabela.....	x
Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos	xi
Capítulo 1. Introdução.....	13
1.1 Enquadramento.....	13
1.2 Objetivo.....	16
1.3 Descrição dos Capítulos.....	17
Capítulo 2. Revisão de Literatura.....	18
2.1 Histórico das Ações de Inovação Social na Europa.....	18
2.2 Conceito de IS.....	20
2.2 Empreendedorismo Social	24
2.3 Impacto social e a construção de um mercado de IS	27
Capítulo 3. Metodologia	37
3.1 O Estudo de Caso como ferramenta de pesquisa.....	39
3.2 Sistematização do Protocolo de Pesquisa.....	41
Capítulo 4. Portugal Inovação Social	44
4.1. Estrutura Portugal Inovação Social	45
4.2 Instrumentos de Financiamento	48
4.3 Ferramentas desenvolvidas pelo PIS.....	55
4.4 Resultados e desafios	58
Capítulo 5. Estudo de Caso – Incubadora Regional de Inovação Social (IRIS).....	86
5.1 Justificativa.....	86
5.2 Ficha Técnica IRIS	87
5.3 Estrutura IRIS	90
5.3.1 Quem faz a IRIS acontecer?.....	91

5.4	Atuação da IRIS.....	93
5.4.1	EIXO Educação para inovação social- <i>Begin Innovation</i>	94
5.4.2	EIXO COMUNIDADE – <i>Start Innovation</i>	101
5.4.3	Eixo Incubação e Aceleração - <i>Grow Innovation</i>	107
5.5	Considerações finais sobre o estudo de caso	117
	Capítulo 6. Conclusão	121
	Referências Bibliográficas	123
	ANEXO 01 - Guião de perguntas para composição do estudo de caso	
	Incubadora Regional de Inovação Social.....	131
	ANEXO 2 – Transcrição das Entrevistas	136
	ANEXO 3 - Depoimentos sobre o Programa <i>Begin Innovation</i>	157
	ANEXO 4 - Depoimento dos participantes dos <i>bootcamp</i> para	
	embaixadores	159

Lista de Figura

- Figura nº 1: Conta satélite da economia social 2016
- Figura nº 2: Peso do Emprego Remunerado da ES no emprego remunerado total da Economia Nacional (2014-2015)
- Figura nº 3: Modelo em espiral da inovação social apresentando seus quatro estágios
- Figura nº 4: Cadeia de Valor Impacto Social
- Figura nº 5: Cocriação de valor na interação entre oferta e demanda de Inovação Social
- Figura nº 6: A Medição de Impacto Social enquanto investigação aplicada e sua relação com o método hipotético-dedutivo.
- Figura nº 7: Diferentes tipos de Estudo de Caso
- Figura nº 8: Organograma Portugal Inovação Social
- Figura nº 9: Estágios de desenvolvimento e adequação aos programas de financiamento
- Figura nº 10: Mapa Interativo da Inovação Social – Projetos
- Figura nº 11: Mapa Interativo da Inovação Social – Investidores
- Figura nº 12: Mapa Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa
- Figura nº 13: Reflexão estratégica do trabalho em Inovação Social IRIS
- Figura nº 14: Rede de parceiros IRIS
- Figura nº 15: Quem faz a IRIS acontecer?
- Figura nº 16: Eixos de atividades da IRIS
- Figura nº 17: Perfil de Portugal no Monitor Global de Empreendedorismo (2019)
- Figura nº 18: Ações de sensibilização eixo educação, comparação 2017-2018\2018-1019
- Figura nº 19: Avaliação de reação após as palestras de sensibilização - eixo educação
- Figura nº 20: Resultados eixo comunidade ação com embaixadores
- Figura nº 21: Ações eixo comunidade referentes às ações de sensibilização e capacitação

- Figura nº 22: Avaliação de reação das ações de capacitação
- Figura nº 23: Ações do Eixo Incubação
- Figura nº 24: Áreas de atuação dos projetos incubados
- Figura nº 25: Localização geográfica dos projetos incubados
- Figura nº 26: Área de atuação dos projetos da aceleração

Lista de Tabela

- Tabela nº 1: Comparação indicadores Economia Social x Economia Nacional referentes ao emprego comparados com a medição de 2013
- Tabela nº 2: Características da abordagem qualitativa
- Tabela nº 3: Protocolo de Pesquisa
- Tabela nº 4: Formas de solicitação do FIS
- Tabela nº 5: Dados extraídos do Mapa Interativo da Inovação - Referente aos projetos
- Tabela nº 6: Dados extraídos do Mapa Interativo da Inovação - Referente aos Investidores
- Tabela nº 7: Resultados PIS apresentados na FI-Compass 2019
- Tabela nº 8: Participação dos Financiadores na constituição da IRIS
- Tabela nº 9: Quadro de Valores IRIS
- Tabela nº 10: Presença IRIS nas redes sociais

Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos

- ES- Economia Social
- EU- União Europeia
- IS - Inovação Social
- BEPA- Gabinete de Assesores de Política Europeia
- CSES- Conta Satélite da Economia Social
- EN - Economia Nacional
- SCA- Subsetores comunitário e autogestionário
- ACFA- Associação com fins altruísticos
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- VAB - Valor Acrescentado Bruto
- ETC - Unidades de trabalho equivalentes a tempo completo
- FSE - Fundo Social Europeu
- IRIS - Incubadora Regional de Inovação Social
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
- TEPSIE - Fundamentos Teóricos, Empíricos e Políticos para a Inovação Social na Europa
- AIAI - Associação Internacional de Avaliação de Impacto
- GEM- Global Entrepreneurship Monitor
- SIMPACT - Social Innovation Economic Empowering People
- UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância
- SincLab - Social Inclusion Laboratory (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação U. Porto)
- MIS - Medição de Impacto Social
- AIC- Avaliação de Impacto Contrafactual AIC
- GIIN - Global Impact Investment Network
- EMPIS - Estrutura Missão Inovação Social
- IIES – Iniciativas de inovação e empreendimento social
- FEEL- Fundos Europeus Estruturais de Investimentos
- FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional;
- FEADER- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e
- FEAMP- Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

- PO- Programas Operacionais
- POISE - PO Inclusão Social e Emprego
- POCH -PO Capital Humano
- COMPETE2020- PO Competitividade e Internacionalização
- CRESC ALGARVE - PO Regional do Algarve
- TIS - Títulos de Impacto Social
- FIS - Fundo para a Inovação Social
- FI-Compass - Programa de Instrumentos Financeiros para os Fundos de Investimentos Estruturais Europeus
- CLAS - Conselhos Locais de Ação Social
- ODS - Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável

Capítulo 1. Introdução

1.1 Enquadramento

Almeida & Santos (2018) relatam que com todas as mudanças políticas e sociais resultantes do maior acesso à educação e à democracia, entre outros importantes fatores, torna a sociedade civil um agente ativo de transformação. Este fato, faz com a participação e sobretudo ação efetiva da sociedade civil sobre problemas sociais seja cada vez mais presente. “Consolida-se, neste contexto, o papel crescentemente relevante do setor cooperativo e social, frequentemente designado Terceiro Setor ou, segundo tendências mais contemporânea, identificado como setor da Economia Social” (Almeida & Santos, 2018: 445). Tal movimento representa a possibilidade de fortalecer o setor, mas principalmente incentivar a Inovação Social (IS). E é este o tema que será abordado nesta dissertação por meio da análise do Programa Portugal Inovação Social. Este programa corresponde a uma Política Pública que tem como finalidade aproximar as inovações sociais dos recursos e agentes econômicos que possam financiá-las.

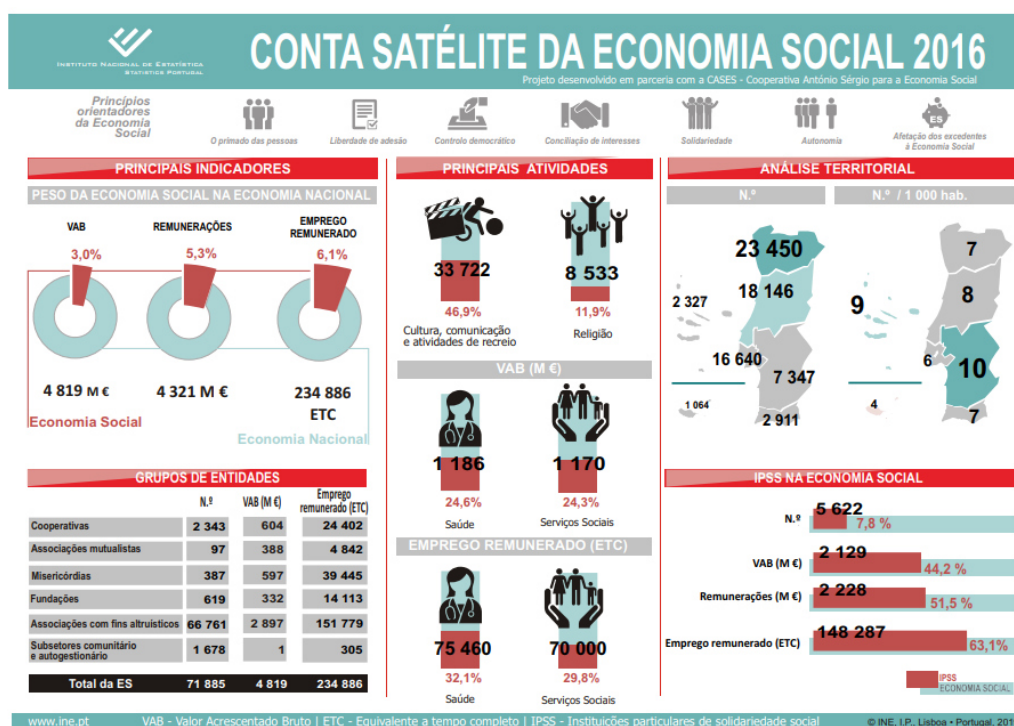
Desde 2008 foi criado um Gabinete de Assessores de Política Europeia (BEPA), para discutir e procurar novas opções para o desenvolvimento da Europa. O trabalho reuniu especialistas de diferentes países e áreas do conhecimento, os quais estruturaram um programa de modernização com base na IS.

A crise vivida na época permitiu perspetivar os riscos e as necessidades sociais. Estas remetiam não só ao campo social e às políticas públicas; mas também à formação de um novo mercado baseado em resultados, no impacto social e ambiental e na valorização das ações da sociedade civil. Estes foram os principais fatores que impulsionaram a IS e a integraram na agenda da UE.

Em Portugal a ES e os seus componentes passaram a demonstrar resultados, ainda que discretos. Os quais podem ser verificados na Conta Satélite da Economia Social (CSES) de Portugal, auferida em 2016. Esta faz o levantamento da contribuição para a Economia Nacional (EN) das

seguintes entidades: Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações, Subsetores comunitário e autogestionário (SCA) e Associação com fins altruísticos (ACFA). O INE- Instituto Nacional de Estatística (2019) disponibilizou um infográfico, Figura nº 1, com os principais resultados da CSES de 2016, objetivando facilitar o entendimento do desempenho da ES auferida naquele ano.

Figura nº 1: Conta satélite da economia social 2016



Fonte: www.ine.pt, acedido em janeiro, 27, 2020

Segundo o relatório do INE (2019), responsável pelos estudos da CSES; desde a verificação de 2013, o número de entidades de ES aumentou 17,3%. Isto fez com que os indicadores referentes ao emprego nestas entidades, crescessem acima do observado na EN. O Valor Acrescentado Bruto (VAB) em 2016 alcançou os 14,6% na ES contrastando com o crescimento de 8,3% na EN. O emprego remunerado representou 8,8% da ES e 7,2% na EN e o emprego total foi de 8,5% na ES e 5,8% na EN, como apresentado na Tabela nº 1, onde as informações acima podem ser melhor analisadas.

Tabela nº 1: Comparação indicadores Economia Social x Economia Nacional referentes ao emprego comparados com a medição de 2013

Indicador	Economia Social	Economia Nacional
VAB	14,6%	8,3%
Emprego Remunerado	8,8%	7,2%
Emprego Total	8,5%	5,8%

Fonte: Elaboração própria, cfm. CSES 2016, INE (2019)

Acrescenta-se que em 2016, 71.885 entidades de ES foram estudadas, e representaram na economia nacional:

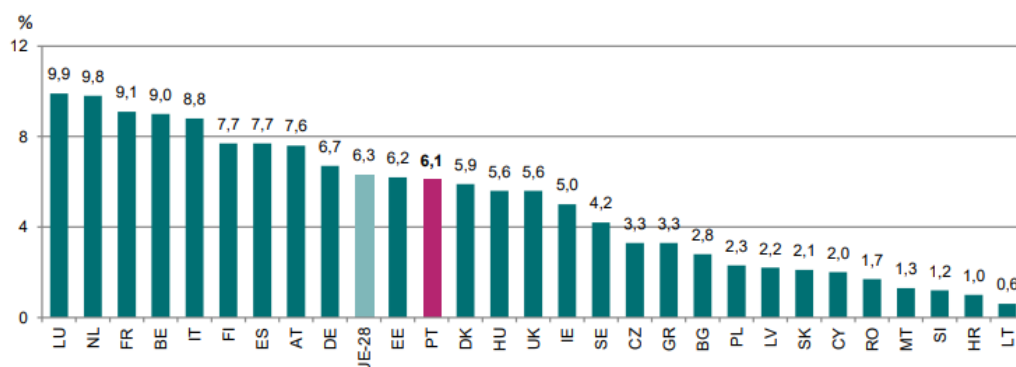
- 3,0% do VAB;
- 5,3% das remunerações e do emprego total;
- 6,1% do emprego remunerado, verificadas em unidades de trabalho Equivalentes a Tempo Completo – ETC, 2016;
- a remuneração média nas entidades em questão, correspondia em comparação à média nacional, a 86,3% (segundo o referencial ETC, 2016).

Em 2016, os setores mais relevantes para a ES foram a Saúde representando 24,6% do VAB e 32,1% do emprego remunerado e os serviços sociais que geraram 24,3% do VAB e 29,8% do emprego remunerado. Apesar das atividades no âmbito da cultura, comunicação e recreio representarem quase 47% do total de unidades da CSES, expressaram apenas 5,0% do emprego remunerado e do VAB.

A comparação internacional da ES tem de ser feita com algum cuidado, pois não há uma padronização nos modelos de mensuração de resultados. Muitos países não têm como base uma CSES e sim as informações das Contas Nacionais. Além disso, os períodos temporais nem sempre coincidem. Com esta ressalva, o INE, comparou o peso do emprego remunerado no total da economia nacional dos países da UE, mesmo não tendo como aferir se todos os países utilizaram como unidade de medida a ETC para validar os dados do emprego remunerado. Segundo os dados de 2014/2015 da CECS, Portugal relativamente ao peso do somatório das

remunerações na ES no total da Economia Nacional, posiciona-se um pouco acima da média dos demais países como apresentado na Figura nº 2.

Figura nº 2: Peso do Emprego Remunerado da ES no emprego remunerado total da Economia Nacional (2014-2015)



Fonte: Conta Satélite da Economia Social (2016), INE (2019).

As informações acima foram apresentadas para que os argumentos iniciais desta pesquisa fossem estabelecidos e contextualizados. A ES tem conseguido ganhar cada vez mais espaço e força, não só devido à impulsão originada pela IS, mas também devido à necessidade de encontrar soluções com maior repercussão no campo social e ambiental.

1.2 Objetivo

Face a uma mudança de paradigma globalizada, o mercado baseado na IS é uma tendência e em economias mais desenvolvidas uma realidade mais amadurecida. A UE orientou claramente nos documentos preparatórios para Estratégia 2020, como na Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece um Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social de 2011¹, que o países membros incluíssem em suas pautas e políticas públicas o incentivo à inovação social. Portugal

¹ A proposição foi a Nº 2011/0270 (COD), E o Regulamento (UE) nº 1296/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de dezembro de 2013, que cria um Programa da União Europeia para o Emprego e a Inovação Social ("EaSI") e que altera a Decisão nº 283/2010/UE que estabelece um Instrumento de Microfinanciamento Europeu Progress para o Emprego e a Inclusão Social (1)

foi um dos países que se destacou neste sentido, sendo o primeiro a separar dos recursos do Fundo Social Europeu (FSE), atribuído aos países membros para investimento em desenvolvimento, uma parcela para investimento exclusivo em IS. E este passo foi dado por meio do Programa Portugal Inovação Social. O objetivo principal deste estudo é:

- Estudar o Programa Portugal Inovação Social, seu funcionamento e como valoriza a IS em Portugal.

Partindo deste objetivo, procurou-se dar resposta à seguinte questão de investigação:

- Em que medida o Programa Inovação Social contribui para o estímulo da inovação social em Portugal?

1.3 Descrição dos Capítulos

Após o capítulo introdutório, no capítulo 2, apresenta-se a revisão de literatura sobre os conceitos de IS, empreendedorismo social, impacto social e investimentos em impacto. Estes conceitos permitem uma análise do cenário no qual o Portugal Inovação Social está inserido, facilitando a análise crítica de suas ações, assim como do estudo de caso.

O capítulo 3 trata da metodologia utilizada para evidenciar tais questões. O presente estudo seguirá uma abordagem qualitativa, baseada na revisão da literatura e estudo de caso. Relativamente à parte prática da dissertação, as ferramentas selecionadas foram o levantamento documental e as entrevistas semiestruturadas, realizadas com a representante da Região Norte do Portugal Inovação Social e com as gestoras da Incubadora Regional de Inovação Social (IRIS), empresa escolhida, por ser beneficiária do objeto de estudo.

O capítulo 4 contextualiza Portugal diante ao desafio da IS sendo para esse efeito apresentado o programa Portugal Inovação Social.

Em seguida, o capítulo 5 apresenta o estudo de caso baseado na IRIS, descrevendo sua atuação e os principais resultados obtidos bem como uma análise crítica desses resultados.

Finalmente, no capítulo 6 apresentam-se as principais conclusões do estudo.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

2.1 Histórico das Ações de Inovação Social na Europa

Historicamente, o conceito de IS está em evolução desde a década de 70 (Martins, 2019:17). No entanto, aqui o conceito e sua perspectiva histórica será limitada aos 20 últimos anos, com foco principal nas políticas públicas de incentivo à IS.

Ao iniciar-se um projeto de reestruturação da Europa por meio da Estratégia 2020, foi criada também a Agenda de Renovação Social em 2008, motivada pelos problemas sociais gerados pela crise económica mundial (BEPA, 2011:7). Um novo pensamento deveria ser colocado em prática, soluções para manter o estado de bem-estar social, deveriam ser contruídas com os cidadãos. Uma postura ativa e participativa deveria ser assumida e para isso era necessário incentivar o empreendedorismo e disseminar as práticas e pesquisas em IS. Para tal, foi criado o Programa da União Europeia– União para Inovação, com o estabelecimento do BEPA – Gabinete de Assessores de Política Europeia em 2010. Outro reflexo positivo foi o aconselhamento político da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre o papel do empreendedorismo social na reestruturação socioeconómica e na geração de emprego e renda (Maduro et al, 2018: vii).

No documento COM/2011/0609 final - 2011/0270 (COD)² - Proposta de REGULAMENTO DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO que estabelece um Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social, esta surge como importante recurso para enfrentamento dos desafios como: “o envelhecimento demográfico, a pobreza, o desemprego, os novos modelos de trabalho e estilos de vida e as expectativas dos cidadãos em matéria de justiça social, educação e cuidados de saúde” (CASES, 2012:10). Tal documento permitiu que o tema fizesse parte das discussões sociais como maneira de colmatar demandas há muito desejadas. Para citar dois

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:52011PC0609>, acedido em outubro 25, 2020.

exemplos, uma maior aproximação entre os setores privado, público e terceiro setor e a apresentação de novas perspetivas na solução de necessidades sociais.

As lições aprendidas com a Estratégia de Lisboa para o crescimento e geração de emprego, juntamente com a crise financeira, descortinaram fraquezas estruturais e lançaram um novo olhar sobre a dimensão social na Europa. Esta conclusão partilhada no relatório do BEPA (2011: 7), também traz a indicação de que a saída por meio do viés social, com soluções construídas juntamente com a participação da sociedade, remonta o pós-guerra quando a Alemanha e Reino Unido arriscam algumas estratégias de respostas sociais inovadoras. Porém, o mercado vigente e a estrutura já estratificada da época, não permitiram ir além.

Em 2011, o gabinete BEPA lança o primeiro documento, resultante da reunião com diferentes especialistas e representantes de diferentes setores para discutir esta mudança de paradigma. A partir daí, a UE e a OCDE reforçaram os estudos, geração de informação e construção de estrutura e massa crítica que proporcionassem, o mais breve possível, esta nova realidade em que a IS pudesse mudar também o mercado, desonerando os custos da máquina social. No documento, Estado da União 2012- Acelerar a Mudança, item 3.4 de 2012³ pode-se observar que a IS já é um item separado do quesito inovação, demonstrando que o tema já figurava amplamente nas discussões políticas.

Nos anos de 2012\2013 foram criados 25 grupos de pesquisa em diferentes áreas que estabeleceriam as bases da inclusão da IS em cada segmento (Moulaert et al., 2017: 8). As siglas que vemos como instituições que contribuíram para o conceito de IS, nomeadamente TEPSIE, TRANSIT, SIMPACT são exemplos desses grupos de pesquisa que concluíram o trabalho, em sua maioria, em 2016.

Em 2013, inicia-se em Portugal o grupo de trabalho que irá determinar as bases para a elaboração de uma política pública para o incentivo às ações

³ Estado da União 2012- Acelerar a Mudança, item 3.4 de 2012 Acedido em agosto 15, 2020; disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52013DC0149&from=EN>

de IS, por meio de instrumentos de fomento inovadores com a participação de diferentes setores do governo, iniciativa privada e sociedade civil, como descrito em Maduro et al. (2018: 15) e Almeida & Santos (2016\2017: 451).

Em 2014, o gabinete BEPA lança o relatório com uma avaliação dos dez anos de trabalho, analisando os resultados e abordando a construção de uma economia focada na construção de um ecossistema de investimento e mensuração de impacto. Neste mesmo ano é lançado o programa Horizonte2020, com sua política para o período 2014-2020, transferindo recursos para a ação Portugal2020 que destina parte do Fundo Social Europeu para a iniciativa Portugal Inovação Social, de acordo com publicação de Maduro et al. (2018: 49).

Em 2018, na conferência WebSummit realizada em Portugal, a Ministra para o Desenvolvimento Regional, Dr.^a Maria Manuel Leitão Marques, apresenta a Declaração de Lisboa – Inovação Social como um caminho para uma Europa sustentável, resiliente e inclusiva; lançando as bases para os investimentos a serem feitos pela Comissão Europeia no período de 2021 a 2027, com término em 2030. No mesmo evento,

Em 2020, estão previstas as últimas chamadas de projetos do Portugal Inovação Social, com prestações de conta a serem entregues em 2023, conforme informação do próprio site do programa⁴.

2.2 Conceito de IS

Na UE um dos principais relatórios que estabeleceram as bases para a discussão do tema e das práticas a serem seguidas à respeito da IS, foi o relatório do gabinete BEPA de 2010, após a conferência de estudo que divulgou como possível conceito de inovação social o desenvolvimento e prática de novas ideias, produtos, serviços ou modelos com o objetivo de atender as demandas da sociedade em criar novas relações ou colaborações (BEPA, 2011: 9). Este direcionamento poderia gerar novas respostas a problemas complexos. A IS é considerada como uma maneira de aumentar o bem-estar social, sendo preciso para isso não só um olhar peculiar sobre

⁴ <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/candidaturas/concursos-abertos/>, consultado em junho,29, 2020.

o problema a ser resolvido como uma forma inusitada em resolvê-lo. Modificam a realidade social para melhor, mas também incentivam e inspiram a capacidade de agir das pessoas.

Em 2013, alguns resultados preliminares das pesquisas encomendadas pela UE e dividida pelos grupos temáticos começaram a ser divulgadas. Por exemplo, o estudo de Jenson & Harrison (2013: 15), destaca três características das IS, de acordo com os grupos de pesquisa:

“IS são novas soluções que simultaneamente respondem necessidades sociais e levam a novas ou melhores competências e relações, além de melhor uso de ativos e recursos. Em outras palavras, IS são boas para sociedade e inspiram sua capacidade para agir” (*Tepsie - The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe*);

“A IS deve ser estruturada para atender um desafio social; desenvolvendo um novo produto, processo, modelo de marketing ou estrutura organizacional, ou ao menos, significativamente melhor” (*Selusi- Social entrepreneurs as lead users for service innovation*);

“IS é um processo onde atores da sociedade civil (empreendedores sociais), desenvolvem novas tecnologias, estratégias, ideias ou organizações para atender necessidades sociais ou resolvê-las” (*SPREAD - Social platform on sustainable lifestyles 2050*).

Por sua vez, Benneworth e Cunha (2015: 512), em sua pesquisa sobre a urgência de um maior envolvimento e transferência de conhecimento entre a Universidade e a Sociedade, conceitua IS como:

“Uma inovação social é uma prática socialmente inovadora que proporciona resultados socialmente justos, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras em comunidades de aprendizagem cruzando fronteiras, criando valor social promovendo o desenvolvimento da comunidade, formando assim, redes colaborativas mais amplas e desafiando as instituições sociais existentes por meio dessa ação colaborativa”.

Para os organizadores do Programa Portugal Inovação Social (2016⁵) convencionou-se considerar que a IS:

“ocorre quando o processo de empreendedorismo social é bem-sucedido, ou seja, quando é gerada uma nova resposta a um problema social, diferenciada das convencionais, que promove a autonomia e gera impacto social positivo, com utilização eficiente de recursos”.

⁵ <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/inovacao-social/>

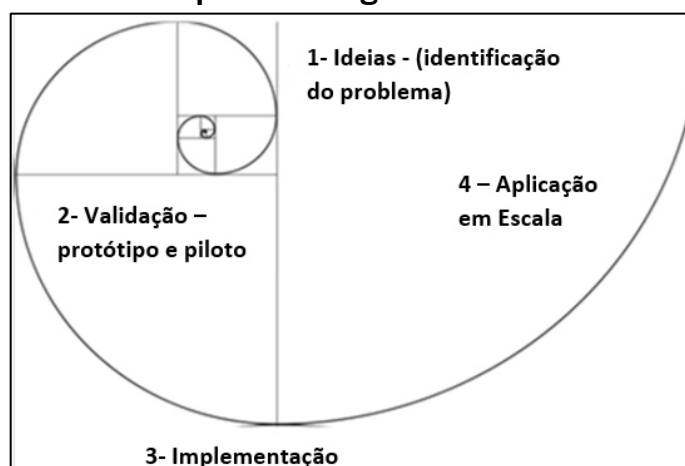
De salientar, igualmente, que segundo o Glossário de Inovação Social organizado pela IRIS (2018:5) a IS corresponde ao

“desenvolvimento e implementação de uma solução inovadora que resolve um problema social e que apoia o desenvolvimento social e económico. Uma inovação social, idealmente, deve ser de fácil codificação, permitindo o seu crescimento e disseminação.”

Agostini et al. (2017: 393) leva ao cabo um estudo cujo objeto é responder como a IS é abordada na literatura científica. O resultado foi listado de acordo com a frequência de ocorrências. Em primeiro aparecem os trabalhos que tratam do conceito, modelos e estudos de caso específicos sobre IS; a seguir estão os trabalhos cuja teoria principal é a responsabilidade social, mas que abordam a IS como sinónimo ou complemento; assim como surgem estudos com o mesmo resultado só que com empreendedorismo social como tema principal; em quarto, estudos que confundem IS com ONGs e por fim estudos que apresentam IS nas palavras-chave, mas não abordam o tema. Esta confusão conceitual foi atribuída no estudo ao fato de não haver uma conceituação única de IS e também pelos estudos serem ainda considerados recentes.

O processo de construção de uma IS passa por diferentes etapas. Após a identificação do problema a ser resolvido, a primeira etapa é a exploração de ideias e soluções. Passa-se assim à etapa de validação, onde as ideias podem ser testadas com os clientes em direto ou por meio de um protótipo para apresentação. Se forem bem-sucedidas, há um processo de sustentação do novo modelo na fase de implementação talvez como um novo empreendimento ou como uma nova política dentro de uma instituição existente. A etapa final é escalar, ou seja, aplicar em grande escala, para que a nova abordagem tenha um impacto real e se torne parte da norma (UE, 2013: 9). O processo de desenvolvimento de uma inovação social pode ser melhor visualizado na Figura nº3, que representa as etapas mencionadas anteriormente.

Figura nº3: Modelo em espiral da inovação social apresentando seus quatro estágios



Fonte: Elaboração própria, cfr. UE 2013

O Guia Para Inovação Social (2013: 9), publicado pela UE, assinala três principais objetivos da IS dar resposta:

- “1) às questões não respondidas pelo mercado ou instituições existentes;
- 2) aos Desafios Societais, que são as dificuldades de integrar as inovações socioeconómicas e ambientais; e
- 3) às Inovações no Sistema que conciliam a participação, interesses de *stakeholders* e instituições de diferentes naturezas”.

Os procedimentos de criação de uma IS são basicamente os mesmos previstos pelo Manual de Oslo (2006), que descreve os tipos e modalidades de inovação. Porém, uma IS tem um objetivo claro que é promover uma mudança social, transformar uma realidade ou ainda criar valor económico e social, que possam ser disseminados e partilhados, sendo esta a sua missão principal ou propósito.

A ideia de que a IS é uma catalisadora de impacto se deve ao fato das propostas serem, em sua maioria, trabalho de pessoas que vivenciam ou têm de fato experiência sobre a necessidade observada. Outro ponto é que a ação e validação acontecem no local onde a necessidade se apresenta, podendo o impacto e os resultados serem verificados com maior agilidade.

Ainda há a realidade de que a maior parte de as promotoras de IS serem pequenas empresas ou empresas sociais, com uma estrutura enxuta, aptas se reestruturarem para atender qualquer correção de rumo que o projeto necessite ou que seja evidenciado durante a validação de hipótese. Estes fatores elevam o ecossistema da IS a um dinamizador de impacto que vem ganhando evidência e chamando a atenção inclusive do poder público como gerador de novas políticas mais personalizadas às necessidades da comunidade.

2.2 Empreendedorismo Social

Parente et al. (2011:270) afirmam que o primeiro termo atribuído para as ações de empreendedorismo social foi Caridade Científica, no fim da Época Vitoriana, no século XIX, sendo um tipo de caridade mais sistemática e já prevendo a possibilidade de promover uma mudança tornando-se duradoura.

Ao buscar elucidação do conceito de empreendedorismo social é importante conhecer as principais linhas teóricas de estudo. Compostas pela Escola Norte Americana e a vertente da Escola Europeia.

A Escola Norte Americana se apoia em duas grandes linhas: a da Escola do Setor Não Lucrativo, que defende a necessidade da profissionalização dos processos internos e controles para atingir seus objetivos sociais, privilegiando a eficiência e as tendências do mercado e a Escola de Inovação que encara os empreendimentos sociais como os verdadeiros motores da inovação, capazes de gerar impacto local, econômico, tecnológico e inclusive global para possibilidade de ganharem escala (Parente et al., 2011: 276) .

A Escola Europeia leva em consideração a participação eficiente do terceiro setor, que é formado pelas instituições que compõe a Economia Social e está sedimentada nas ações da sociedade civil. Parente et al. (2011: 277), reforçam a ideia de que a mesma está equidistante do setor público e privado, sendo relativamente autônoma e horizontal onde na instituição os membros tem a mesma importância para o sucesso do empreendimento.

Na Constituição da República Portuguesa, o Terceiro Setor não surge com esta nomenclatura, uma vez que tal expressão segue o termo americano “*Thyrd Sector*”. Este é apresentado em sua última alteração em 1989, no Art.82⁶, sobre os sectores de propriedade dos meios de produção, da seguinte forma:

“É garantida a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção.

1. O sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.
2. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte.
3. O sector cooperativo e social compreende especificamente:
 - a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos;
 - b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
 - c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores”.

A Lei de Bases da Economia Social nº30\2013⁷, é um aditamento à constituição como descrito em seu objeto: “A presente lei estabelece, no desenvolvimento do disposto na Constituição quanto ao sector cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios”. Tornando, assim, o Terceiro Sector representado pelas instituições, regras e definições que acompanham a Economia Social.

Dees (2001:2) apresenta uma evolução histórica das características de um empreendedor, segundo os expoentes de cada época no assunto, importante para o entendimento posterior sobre o conceito de empreendedor social:

- No século XIX, Jean Bapist Say sustentava que os empreendedores criavam valor, percebiam o movimento do mercado e da produção e transferiam recursos económicos de uma área de menor produtividade para uma área que geraria maior rendimento.

⁶ Alterado pelo/a Artigo 51.º do/a Lei Constitucional n.º 1/89 - Diário da República n.º 155/1989, Suplemento n.º 1, Série I de 1989-07-08, em vigor a partir de 1989-08-07

⁷ Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08

- Para Schumpeter, no século XX, os empreendedores já eram vistos como agentes de mudança. Contribuíam na economia servindo novos mercados ou sendo inovadores em suas práticas. Com isso impulsionavam o crescimento.
- A visão de Drucker, define empreendedor como aquele que está sempre em busca novas opções, tendências e oportunidades, as aproveitando de alguma forma. Howard Stevenson, complementou a declaração de Drucker, acrescentando que os empreendedores não se deixam limitar pela falta de recursos, buscam opções e viabilizam a implantação de sua ideias.

Dees (2001:4) após esta reflexão sobre o comportamento empreendedor inicia a caracterização dos comportamentos dos empreendedores sociais concluindo que desempenham um papel de agentes de mudança no sector social. A construção do perfil do empreendedor social, segundo o autor, traz as seguintes características e expectativas:

- “Ter um propósito pessoal para criar e manter valor social;
- Reconhecer e procurar novas oportunidades para alcançar este propósito;
- Dedicar-se a um processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- Não se limitar pelos recursos disponíveis;
- Ser transparente nas prestações de contas e resultados sobre o projeto aplicado”.

Por sua vez, Cunha, Benneworth & Oliveira (2015: p.622) apresentam a seguinte definição para empreendedorismo social:

“é um campo de ação que envolve diferentes tipos de atores, em que os contextos socioculturais e históricos emergem como características principais, onde os indivíduos, os empreendedores sociais, geram resultados, usando a consciencialização e a motivação empreendedoras, para resolver problemas sociais.”.

Tais características são abrangidas no conceito proposto pela UE (2013: 15), no qual empreendedores sociais são “indivíduos com competências de criação de soluções para fins sociais, incluindo correr riscos e ser criativo o suficiente para atribuir valor para ativos subutilizados”. Este conceito será o escolhido para a condução desta dissertação.

2.3 Impacto social e a construção de um mercado de IS

O documento lançado pela União Europeia juntamente com a OCDE (2015: 3), refere que o impacto social está estritamente relacionado ao valor social produzido pelas organizações. O termo impacto social que pode se sobrepor à "criação de valor social" e "retorno social", tem muitas definições e também pode estar vinculado com "contabilidade social", devido aos indicadores financeiros utilizados, com frequência, para mensurá-lo.

Nesta dissertação será utilizado o conceito da Associação Internacional de Avaliação de Impacto (AIAI), que busca consolidar boas práticas, registrar metodologias e discutir impacto sobre vertentes mais qualitativas.

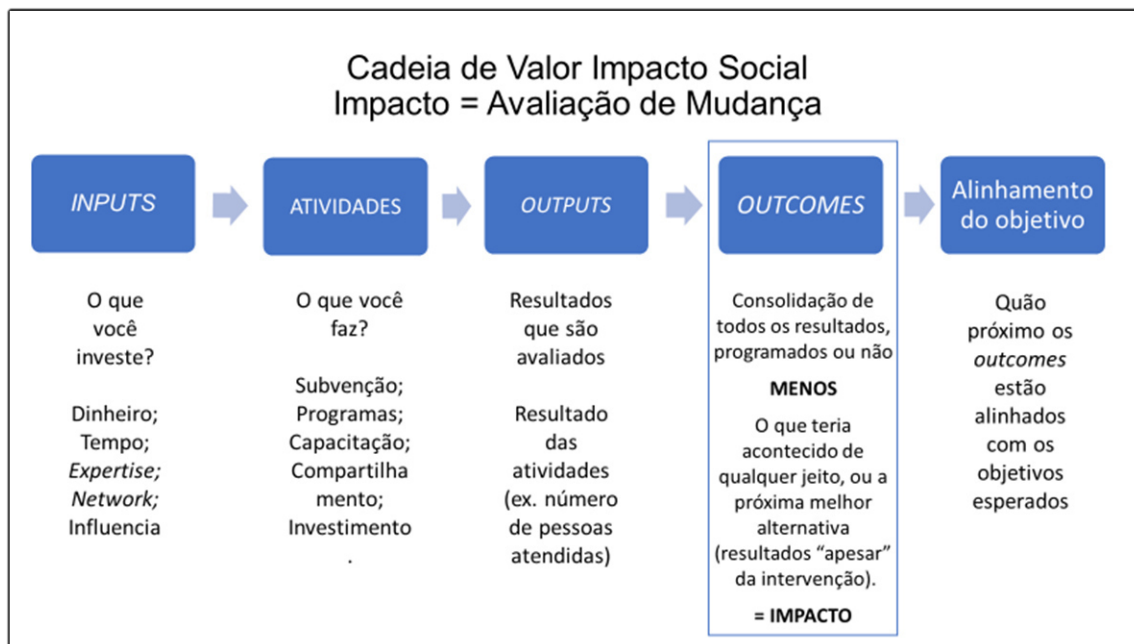
“(...) a avaliação de impactos sociais inclui os processos de análise, monitorização e gestão das consequências sociais, pretendidas e não pretendidas, positivas e negativas, de intervenções planeadas (políticas, programas, planos, projetos) e inclui quaisquer processos de mudança social provocados por essas intervenções. O seu objetivo primordial é contribuir para a existência de um ambiente biofísico e humano mais sustentável e equitativo”. (Vanclay, 2003:1)

O impacto social está associado ao valor criado pela atividade realizada por alguém; os benefícios vivenciados pelo público alvo da ação e todos que são de alguma forma alcançados\atingidos, os efeitos positivos e negativos que pode gerar e ao legado local em contrapartida à situação antes da intervenção. A verificação deste último fator necessitaria de uma pesquisa contrafactual, com o objetivo de levantar as consequências locais caso o projeto não fosse implantado, ajudando assim a verificar o impacto num contraponto entre antes e depois. Tal prática é preconizada nas metodologias de avaliação de impacto, um dos motivos que tornam tal prática muitas vezes longas e dispendiosas.

Para dimensionar o impacto de um projeto ou ação, a condição ideal é que o planeamento do mesmo estabeleça, já em sua elaboração, o resultado desejado. Na Figura nº 4, é possível visualizar a Cadeia de Valor do Impacto Social. Esta é composta pelo que é investido no projeto, que são os *inputs*; as atividades realizadas ou a proposta de valor do projeto; os

resultados alcançados pelas atividades e consolidados, os *outputs* e então segue-se o item que de fato medirá o impacto gerado, o estudo dos *outcomes*.

Figura nº 4: Cadeia de Valor Impacto Social

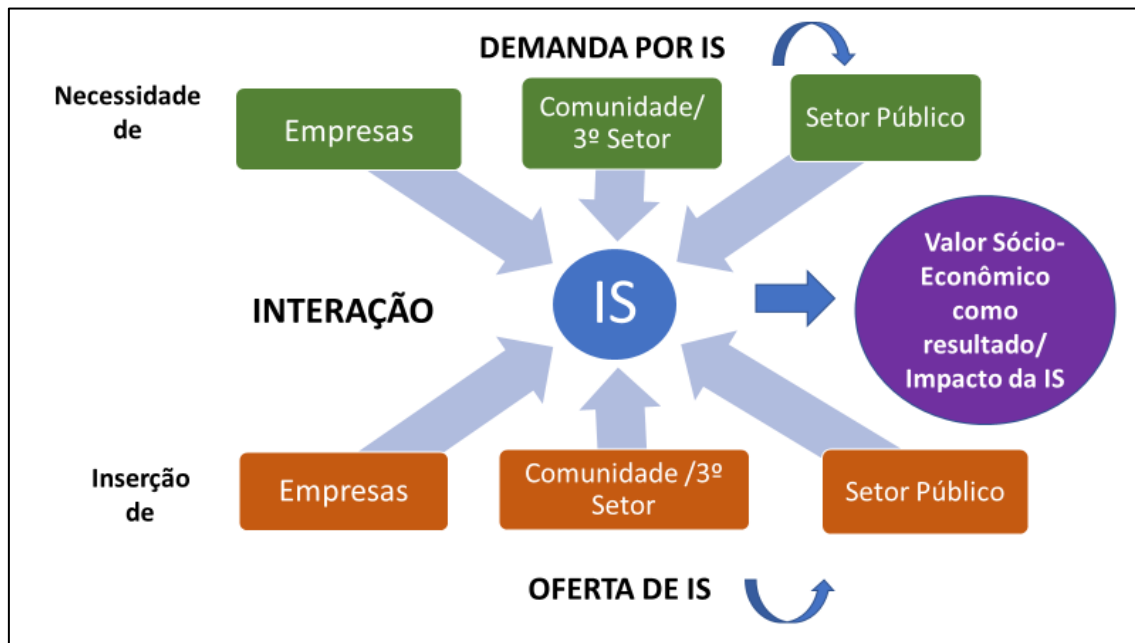


Fonte: Elaboração própria, cfr. Brandão et al. (2014: 9)

Com os resultados dimensionados, os objetivos e *outcomes* são comparados e feita a análise do percentual de sucesso do projeto e as lições aprendidas. É possível também, neste estágio, realizar o estudo contrafactual, o que corrobora na comprovação da eficácia da ação.

A cadeia de valor do impacto social, mostra a complexidade de ter um planejamento e monitoramento direcionado para a IS, com resultados socioeconômicos. O amadurecimento esperado neste mercado, requer uma maior escala na relação oferta e demanda de soluções. A Figura nº 5 ilustra a dinâmica descrita acima.

Figura nº5: Cocriação de valor na interação entre oferta e demanda de Inovação Social



Fonte: Elaboração própria, cfr. SIMPACT (2016)

O relatório estatístico do SIMPACT (*Social Innovation Economic Empowering People*) (Wintjes, 2016:4) aborda que o valor social não é um conceito objetivo, só pode ser percebido a partir da interação entre oferta e demanda e também não é estático, varia ao longo do tempo, local e contextos. Por exemplo, os produtos classificados como itens de Comércio Justo, são bastante valorizados nos países mais abastados, porém nos países em desenvolvimento não há cultura de consumi-los.

Esta interação é a base para o amadurecimento e consolidação do mercado baseado em IS. No entanto, essa interação e formação de valor não corresponde à realidade conhecida. No mercado tradicional há conhecimento suficiente para entender os movimentos e saber como funciona. No mercado que está se buscando desenvolver com a IS, na maior parte das vezes não há base de comparação para saber como irá se comportar ou oscilar. Por isso, a interação/colaboração entre oferta e demanda e de todos os segmentos envolvidos é tão importante. Assim, torna-se possível desenvolver conhecimento, impulsionar a transferência

tecnológica e boas práticas de maneira mais célere para que esta tendência se torne realidade.

Maduro et al. (2018:39,40) elencam os itens que ainda devem ser conquistados para a construção de uma infraestrutura sólida neste mercado. Para que um ecossistema seja eficiente o primeiro ponto a ser alinhado deve ser a cultura institucional. Conceitos e princípios harmonizados são fundamentais para evitar ruídos na comunicação. Todos os agentes envolvidos devem ser estimulados a colaborar na criação e disseminação das informações, para que a sociedade perceba valor. A cultura da IS só alcançará escala se: os valores e costumes forem naturalmente acordados, percebidos por diferentes atores e reconhecidos realmente como algo novo e significativo.

O sucesso de um ecossistema só é possível caso tenham disponíveis dados relevantes e fiáveis, tanto para o lado da oferta quanto para a demanda. As informações do mercado devem ser tão diversificadas quanto possível, vinda de diferentes fontes e para diferentes usos. Situação financeira dos provedores de serviços sociais, portfólio de investidores, histórico e desempenho de instituições, impacto de projetos e políticas públicas, são exemplos de informações relevantes. A qualidade das mesmas garante decisões bem-sucedidas e uma reputação positiva crescente.

No estágio inicial que este mercado se encontra, a geração de informação confiável e cultura da IS são os primeiros passos, mas para o desenvolvimento e crescimento desejado, serão necessários intermediários. Tal componente é representado por profissionais com habilidades e focados no setor, podendo prover assessoria\consultoria diferenciada para alavancar as iniciativas e tornar o mercado lucrativo para seus componentes. Eles têm um papel fundamental na construção da cultura e na educação do mercado. Posteriormente poderão intervir de maneira mais aprofundada auxiliando nas negociações, avaliação e estruturação de negócios, gestão de risco, monitoramento do desempenho e resultados.

Maduro et al. (2018:19) salientam que a agenda de IS está fortemente ligada à estratégia de investimento social, sendo de extrema importância para o apoio instrumental ao setor de ES e sua capacidade de geração de

emprego e renda. A este respeito, o investimento em impacto social surge na última década exatamente para estabelecer uma série de princípios, ferramentas e práticas para apoiar a IS. Criando um ciclo de retroalimentação que auxilia no amadurecimento do mercado.

Há uma categorização dos níveis deste amadurecimento do mercado os classificando como incipiente, infantil e já consolidado. Portugal faz parte dos cinco países europeus com nível de performance consolidado no mercado de investimento social. Com nota máxima estão Reino Unido, Alemanha e França, imediatamente após estão Portugal e Itália, dados de 2018 (Maduro, 2018: 43-44). Este fato mostra que Portugal tem diversas práticas para partilhar e muitas vezes é citado como inovador em suas estratégias.

Almeida & Santos (2017:450) afirmam que a possibilidade de vender produtos ou serviços relacionados à IS, ou negociar resultados de impacto com o setor público e filantrópico vem, desde 2010, consolidando em Portugal este segmento do mercado financeiro, conhecido como de investimento social que já movimenta milhões em todo o mundo. Em 2017, à época da publicação do referido artigo, se somavam 250 mil milhões de dólares investidos globalmente. Este é o caminho para a sustentabilidade das iniciativas de IS, com retornos financeiros atrelados à geração de impacto social e ambiental mensuráveis.

2.3.1. Medindo Impacto Social e a busca por um indicador

O relatório BEPA (2014:24) referencia que o sucesso/impacto da IS tem sido por longo tempo baseados em resultados econômicos. Indicadores econômicos são utilizados amplamente para mensurar o desenvolvimento de organizações e países. Porém, no contexto de impacto social, se faz necessário uma perspectiva mais alargada, pois tratam de resultados intangíveis. As consequências ambientais e socioeconômicas devem começar a ser consideradas em primeiro plano para possibilitar um mundo mais sustentável.

Para Cunha e Benworth (2020:62,63), uma vez que as IS são dependentes do contexto onde são desenvolvidas, muitas vezes cruzam os

limites dos diferentes setores, disciplinas e fronteiras. Tornam-se difíceis de conceituar e de analisar através de um modelo único. Isto dificulta a atribuição de valor e a mensuração de seu impacto. A avaliação de impacto é, na maioria das vezes, realizada por meio de estudos de caso o que prejudica a comparabilidade desses resultados.

Há uma urgência em sistematizar o levantamento de impacto das iniciativas de IS, com a finalidade de que as mesmas ganhem maior notoriedade e possam ser valorizadas com base em dados mais claros e inclusivos. Os indicadores são importantes porque ajudam a construir uma base de conhecimento avaliando o que funciona, orientando as decisões de investimento social e moldando as políticas públicas. Mas, embora o propósito da IS seja, tipicamente, a criação de valor social, os atuais indicadores de impacto social não possibilitam uma maior confiabilidade e não traduzem de todo as mais valias das iniciativas.

Para avaliar o impacto social são utilizados com frequência recursos de economia financeira. Para que seja possível visualizar as opções utilizadas na academia, no mercado financeiro e nos relatórios de resultado dos próprios projetos de IS etc, encontra-se aqui uma lista: Análise básica de recursos de eficiência, Análise de custo-efetividade, Análise Utilitária de custo, Análise de custo-benefício, Multiplicador local 3, Retorno Social do Investimento (SROI), Correlação de classificação de custo x impacto, Investimento Comunitário Corporativo, Teoria da mudança, Avaliação de impacto realista, Ensaio de controle randomizados, entre outros.

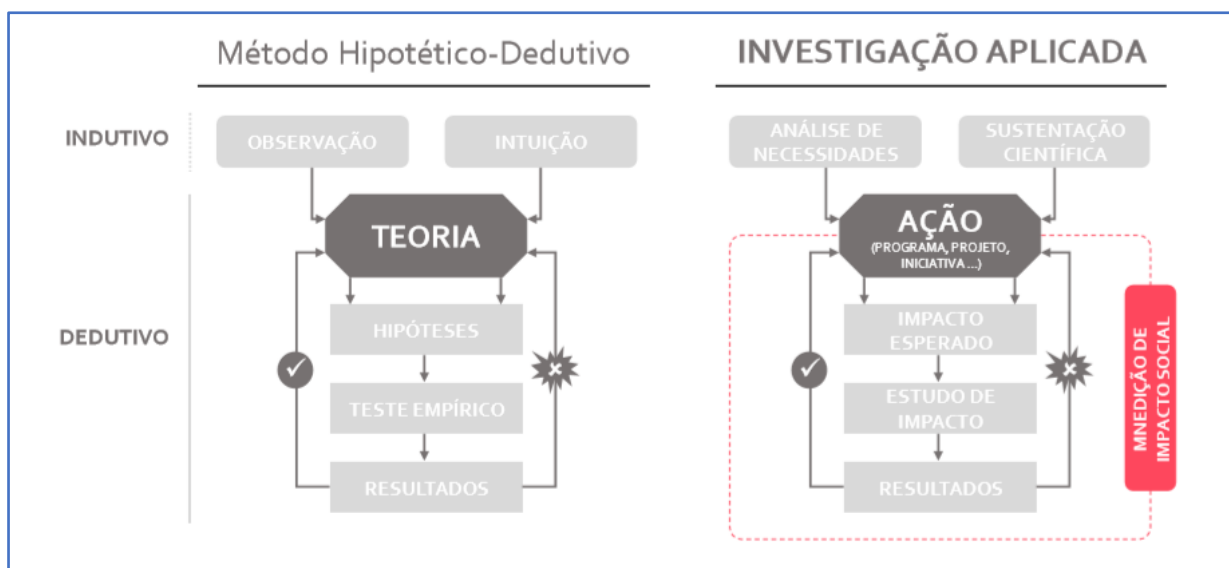
Em contraponto, existem modelos praticados pela UNICEF, Banco Interamericano de Desenvolvimento, entre outras instituições que complementam os modelos técnicos econômicos. Estes incluem premissas qualitativas e constituem metodologias já solidificadas e implantadas, baseada na Teoria da Mudança, cujo objetivo é avaliar os resultados esperados, ou seja, a mudança, de acordo com a necessidade percebida como prioritária. Podem citar-se, ainda, outras tantas fontes como a bibliografia disponível no site *ISSUELAB*⁸, onde pode-se verificar por volta de 150 modelos de avaliação de impacto, além dos disponíveis no endereço da

⁸ <https://www.issuelab.org/>

Unicef⁹, onde estão disponibilizados os 13 volumes da série – *Methodological Briefs: Impact Evaluation*. No manual de avaliação de impacto do Portugal 2020, versão 2019, encontra-se, também, informação relevante sobre metodologias e indicadores para mensuração de impacto¹⁰.

Será abordada de forma especial a metodologia utilizada pela IRIS, desenvolvida pelo *Social Inclusion Laboratory* (SincLab) da Universidade do Porto, utilizada também pelas iniciativas de IS da Área Metropolitana do Porto em seus projetos, **Medição de Impacto Social – MIS**, baseada no modelo científico de investigação aplicada e verificação de resultados. O que chama atenção nesta metodologia é o fato de extrapolar o objeto fim da intervenção social e considerar os impactos secundários que um projeto de IS podem gerar e incluí-los nas análises de resultados. Na Figura nº 6 pode-se observar a comparação do método hipotético-dedutivo com a Medição de Impacto Social.

Figura nº6: A Medição de Impacto Social enquanto investigação aplicada e sua relação com o método hipotético-dedutivo.



Fonte: Serôdio (2018)

⁹ <http://www.unicef-irc.or/Km/IE/>,

¹⁰ Disponível no endereço:

https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/orientacoes_para_o_planeamento_e_preparacao_das_avaliacoes_do_portugal_2020.pdf, consultado em dezembro, 10, 2019.

A grande diferença da MIS, enquanto investigação aplicada é que ao partir da ação (programa, projeto, iniciativa...) a ser mensurada, já tem o referencial do impacto esperado. A metodologia de estudo envolve observações de campo, entrevistas com o público-alvo e público alcançado – isto é, não apenas o objeto da intervenção, mas todos que são de certa forma atingidos pelos efeitos da intervenção; já considera todos estes fatores no estudo de impacto. Os resultados podem ser assim, melhor percebidos pois há um alinhamento entre expectativa e realidade alcançada ao fim da intervenção. Os *outcomes*, podem ser mais facilmente detetados uma vez que os aspetos intangíveis já estão considerados. Contribuindo para uma análise imparcial, como o método científico prevê, porém, mais centrada no resultado realmente esperado e se fora ou não alcançado.

Amanda Feldman, representante do *Impact Management Project* (IMP), instituição internacional de colaboração para boas práticas e construção de conceitos e metodologias de gestão de impacto, em palestra proferida no evento “Impacto – a maior oportunidade dos nossos tempos”, promovido pela Área Metropolitana do Porto, 2019; chamou a atenção para o fato de que o impacto social deve fazer parte do planeamento do projeto desde o início. Respondendo em primeiro lugar sobre: qual impacto o projeto ou a empresa quer gerar? Impactos de curto, médio prazo ou impactos sustentáveis. Reforçando que os indicadores verificados devam ser factíveis e decodificáveis por todo o ecossistema.

Conforme salientado no relatório BEPA (2014:25) esforços devem ser realizados em criar evidências de que a IS é eficaz nas respostas Societais de maneira sustentável. Com a geração de dados fiáveis sobre os resultados das práticas de IS, a possibilidade de alocação de recursos públicos e a atração de outras fontes de financiamento será mais factível. E nisto a Avaliação de Impacto Contrafactual (AIC) é ponto chave de sucesso. A União Européia publicou em 2013 um guia para auxiliar na aplicação ou contratação da AIC, e na introdução esclarece que tal prática contribui para que o FSE entenda o quão efetivo foi um investimento, dando a saber o que realmente funcionou. UE (2013:9) orienta que para realizá-la é necessário definir um grupo de controlo, tão próximo quanto possa ser, ao grupo

(pessoas, PME, território, etc.) objeto da intervenção. Pretende-se comparar os resultados de uma ação, utilizando uma medida ou um instrumento, que possa expressar as diferenças observadas em médias ou proporções entre os valores médios apurados e os valores médios estimados. Outro ponto no qual se atentar é a ideia de que a IS pode tornar as Economias europeias mais competitivas ao gerarem valor na solução dos desafios ambientais e sociais, questões centrais para a sustentabilidade humana (BEPA, 2014:13).

Na mesma direção a OCDE (2019:31), enfatiza a importância do rigor na definição de conceitos e sobre o que deve ser considerado investimento em impacto e como solucionar a falta de ferramentas de avaliação internacionalmente comparável. Uma tentativa de resolver esta questão é o GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*), uma organização sem fins lucrativos que cobra uma taxa, de acordo com o porte do negócio social, pelo uso de sua plataforma *on line*. Seu público alvo são os empreendedores ou fundo de investimentos e utiliza a mesma lógica aplicada ao mercado financeiro, analisando padrões de performance de investimento.

“As premissas são: capacidade de acompanhar o desempenho ao longo do tempo, permitir comparação, verificação independente, publicação das memórias de cálculo – metodologias e definições utilizadas e publicação de relatórios e atualização de dados com frequência definida” (Brandão et al., 2014:12).

Esta ferramenta tem sido utilizada em maior escala por permitir observar o desempenho do negócio e realizar *benchmarking*. No entanto, sua capacidade de anunciar os *outcomes* e resultados de impacto ainda é restrita.

Para buscar soluções mais eficientes e rápidas, União Europeia e OCDE (2015: 5) estabeleceram alguns parâmetros para uma discussão justa sobre este assunto. Para que tal trabalho resulte é necessário: assegurar a participação de todos os setores envolvidos incluindo as instituições financeiras e empreendedores sociais; valorizar o trabalho já desenvolvido até aqui que tem obtido resultados e não partir do zero absoluto; apoiar uma matriz de resultados, como um observatório de indicadores aberto para as empresas sociais; garantir políticas de financiamento às empresas de IS; criar uma cultura de mensuração de impacto, disponibilizando recursos e

um centro que auxilie e tire dúvidas dos usuários, fornecendo banco de dados em diferentes áreas de intervenção.

Espera-se que, com tais medidas, seja possível dimensionar o valor da IS e que a sociedade, governo e demais *stakeholders*, conheçam o impacto no território, nas comunidades envolvidas e nas demais falhas de mercado supridas pelas iniciativas dos empreendedores sociais e suas equipes. Para além disso, uma vez que a construção de um indicador único pareça inalcançável, sendo o mais provável uma avaliação mista com indicadores econômicos e sociais (quantitativos e qualitativos), como proposto na avaliação de impacto dos projetos do PT2020¹¹.

¹¹ Disponível no endereço:

https://www.portugal2020.pt/sites/default/files/orientacoes_para_o_planeamento_e_preparacao_das_avaliacoes_do_portugal_2020.pdf, consultado em dezembro, 10, 2019.

Capítulo 3. Metodologia

Sílvia & Menezes (2005:20) afirmam que uma pesquisa é realizada quando há falta de informação para responder a um objetivo/problema proposto. Neste contexto e na falta de produção científica em número suficiente sobre o tema escolhido. Propõe-se como objeto principal desta dissertação:

- Estudar o Programa Portugal Inovação Social e seu funcionamento.

Com propósito de buscar resposta à questão mais específica abaixo:

- Em que medida o Programa Inovação Social contribui para o estímulo da inovação social em Portugal?

Silva & Menezes (2005:20) orientam ainda para a importância de planejar um conjunto de ações baseadas em procedimentos racionais e sistemáticos. Para tal efeito, o estudo de literatura sobre metodologia de pesquisa apresentou como melhor prática a abordagem qualitativa.

A escolha desta abordagem foi fundamentada por argumentos de diferentes autores, entre eles, Freitas & Jabbour (2011) e Yin (2005, 2010 e 2014). O método de investigação escolhido tem como principal vantagem a profundidade e abrangência. Permite ao pesquisador uma triangulação dos dados por meio de múltiplas fontes como entrevistas, observações, análise de documentos, entre outros. Soma-se a isto, o estabelecimento de um relacionamento próximo e sistêmico do objeto de estudo, muitas vezes impossibilitado em contexto de pesquisa quantitativa (Freitas & Jabbour, 2011: 9).

Alguns outros aspetos se apresentam para orientar esta tomada de decisão como descrito na Tabela nº2.

Tabela nº2: Características da abordagem qualitativa

ABORDAGEM QUALITATIVA	- tem o ambiente natural como a fonte direta dos dados; - é descritiva; - pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados; - não procura enumerar ou medir eventos estudados; - parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve; - envolve a obtenção de dados descritivos sobre o objeto de estudo, com o contato direto do pesquisador procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes.
-----------------------	--

Fonte: Elaboração própria, cfr. Freitas e Jabbour (2011:11)

Os dados estatísticos poderão ser igualmente utilizados como evidência de resultados e comprovação do sucesso alcançado, nomeadamente, nas apresentações dos *outputs* do estudo de caso, sem que a essência metodológica seja perdida.

Serão utilizadas duas ferramentas técnicas:

- 1- Revisão de Literatura – a partir de material já publicado sobre o assunto, como livros, artigos, periódicos, publicações oficiais de organizações como OCDE, BEPA, União Europeia, entre outros; fontes advindas na sua maioria de material disponibilizado na internet. Este foco será dado principalmente na busca da definição dos conceitos que permeiam a pesquisa e os objetos de estudo.
- 2- Estudo de caso – de acordo com Ventura (2007: 385) este é elaborado, comparativamente a outros métodos de pesquisas, partindo de um número base de questões que procuram esclarecer o como e o porquê do objeto de estudo. Para a realização do estudo de caso apresentado nesta dissertação foram realizadas 4 entrevistas semiestruturadas (três entrevistas com as gestoras da IRIS e uma entrevista com a representante da região Norte do Portugal Inovação Social), visitas à incubadora, participação em ações e análise documental. O guião para a entrevista está no Anexo 1 assim como a descrição das entrevistas, o que possibilitou a análise qualitativa das informações. Os pormenores da estruturação metodológica serão evidenciados na Tabela nº3, onde está descrito o protocolo de pesquisa.

O estudo de caso é aplicável na presente pesquisa pois tem por base uma unidade, designadamente a Incubadora Regional de Inovação Social-IRIS, remetendo não só para a análise do caso em si, mas o que ela representa dentro do contexto da promoção da IS em Portugal. Tal caso foi selecionado para observação por ser um dos projetos beneficiados pelo Programa Portugal Inovação Social, e auxiliará no entendimento da forma de funcionamento deste.

3.1 O Estudo de Caso como ferramenta de pesquisa

Para Yin (2005: 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Freitas e Jabbour (2011:11), acrescentam que esta técnica é adequada quando: “existir uma complexidade de circunstâncias que pode culminar em mudanças; a realidade do objeto não ter sido encontrada anteriormente; a situação ser altamente politizada ou existirem muitos interessados”.

Considerando o estudo de caso como a técnica a ser seguida de modo a satisfazer os objetivos propostos, serão cumpridas etapas de sistematização, nomeadamente: delimitação do objetivo, abordagem, finalidade, definição do estudo, dos protocolos e guiões.

No que se refere à finalidade, esta pode apresentar diferentes utilidades a serem seguidos: pode tratar-se de um estudo exploratório quando o objetivo é desenvolver ideias e hipóteses que poderão ser a base para estudos quantitativos. Servir para a construção da teoria, quando se refere a uma área específica onde os casos são categóricos. Utilizada na gestão de operações relativamente à verificação da aplicabilidade da teoria por forma a testar questões complexas. E ainda, para aprofundar e validar pesquisas anteriores e os seus resultados empíricos.

Uma vez que se está a desenvolver ideias e hipóteses, o carácter exploratório do objetivo vai ao encontro desta finalidade. Há uma grande

expectativa de se fortalecer e disseminar a IS construindo bases sólidas de oferta e procura. O que reforça a escolha.

Yin (2010: 71-77), distingue os estudos de caso como casos únicos, casos múltiplos, de enfoque holístico ou integrado. Os projetos de caso único examinam apenas um caso (seja ele um sintoma, empresa ou projeto), servindo para testar teorias, quando a ocorrência é rara ou quando o estudo precisa de um acompanhamento longitudinal ao longo do tempo. Os projetos de casos múltiplos, verificam mais de uma ocorrência do objeto em estudo. Geralmente são reconhecidos como mais consistentes e ganham maior legitimidade, não obstante necessitam de mais recursos a nível financeiros e de tempo. Quando a perspetiva escolhida para tratar os casos é holística, a instituição\caso é estudado apenas na sua natureza global. Já um enfoque integrado pode limitar-se a diferentes partes ou setores do mesmo caso ou casos. Estas diferentes perspetivas encontram-se representadas na Figura n.º 7, onde é possível observar os diferentes modelos, sendo cada um deles estudado em pormenor.

Figura n.º 7: Diferentes tipos de Estudo de Caso

	Projeto de caso único	Projeto de casos múltiplos
Holístico (quando examina apenas a natureza global de um programa ou organização)	São utilizados para teste de teoria, quando o caso é representativo, típico ou inacessível e pode ser realizado longitudinalmente ao longo do tempo.	Analisam diferentes casos ao mesmo tempo, seguindo o mesmo protocolo. São mais consistentes e permitem mais generalizações, porém requerem maior tempo e recursos
Integrado (pode haver mais de uma unidade de análise)	Apesar de ser um estudo de caso único, por exemplo, uma empresa, pode analisar diferentes setores deste mesmo caso: RH, Financeiro, etc.	Da mesma forma, integram diferentes unidades nos diferentes casos escolhidos. Por exemplo: Caso 1 (unidade 1, unidade 2); Caso 2 (unidade 1, unidade 2).

Fonte: Elaboração própria com base em Yin (2010:72)

Este trabalho, especificamente, é de carácter holístico, uma vez que o objetivo é compreender em que sentido a incubadora IRIS e sua atuação auxilia para a promoção da IS.

Na elaboração de um estudo de caso é preciso atender a possíveis críticas, uma vez que os pontos fortes e fracos desta ferramenta estarão já descritos na literatura. Sabe-se, conforme ressaltam Freitas e Jabbour (2011:12), que alguns pesquisadores colocam em questão a falta de rigor das investigações, ou que estas fornecem poucas bases para possíveis generalizações. Podem, ainda, ser apontados como morosos, que levam a relações pontuais, sem fundamento científico ou conclusões subjetivas. É importante ressaltar que nenhuma investigação, teoria ou escolha de objeto é totalmente imparcial, uma vez que mesmo aplicando o método científico para afastar o risco do viés filosófico, os seres humanos são políticos e posicionados sociologicamente. Este risco é passível de ocorrência em qualquer investigação.

Assim, Yin (2010:63) descreve a criação de estratégias de verificação, implementadas no Gabinete de Auditoria do Governo dos EUA em 1990, que auxiliam na identificação da fidedignidade, da credibilidade, da confirmabilidade e da fidelidade dos dados. Tais critérios incluem:

- “Validade do constructo: as medidas operacionais corretas para a estruturação do conceito, podem ser identificadas?
- Validade interna – utilizada apenas para estudos exploratórios ou causais: procura do estabelecimento das relações causais condicionantes, diferenciando-as de possíveis adulterações.
- Validade externa: as descobertas do estudo podem ser generalizadas? De acordo com quais domínios?
- Confiabilidade: estabelecimento de protocolos que garantam a reprodução dos resultados e dos procedimentos de recolhas de dados.”

Posto isto, apresenta-se a criação do protocolo de pesquisa de modo a garantir rigor científico e planejar as etapas da pesquisa.

3.2 Sistematização do Protocolo de Pesquisa

Apresenta-se nesta secção o protocolo utilizado e o processo que será seguido na dissertação (ver Tabela nº 3). Isto não só garante a transparência do trabalho, mas também evidencia legitimidade para a pesquisa.

Tabela nº 3: Protocolo de Pesquisa

Objetivo do estudo	• Estudar o Programa Portugal Inovação Social e seu funcionamento.
Questão principal da pesquisa	• Em que medida o Programa Portugal Inovação Social contribui para o estímulo da inovação social em Portugal?
Temas de Sustentação Teórica	Inovação Social, Empreendedorismo Social, Impacto Social, Mensuração e Indicadores de Impacto
Definição da unidade de análise	Incubadora Regional de Inovação Social - IRIS
Entrevistados	IRIS: Liliana Ribeiro (Diretora Executiva) – entrevistada nº1; Tatiana Mendonça (Gestora de Comunidade) – entrevistada nº2; Diana Silva (Gestora de inovação) – entrevistada nº3 e Portugal Inovação Social: Helena Loureiro (responsável pelo programa na região Norte de Portugal) – entrevistada nº4.
Período de realização	Fevereiro a abril de 2020
Local da coleta de evidências	Na sede da IRIS no Porto – Entrevistada nº3 Na AMP – entrevistada nº 4 Por videoconferência (designadamente, através da ferramenta Skype) - entrevistadas nº1 e 2
Obtenção da validade interna, por meio de múltiplas fontes de evidência	A instituição escolhida para o estudo de caso tem um rico e vasto material a ser pesquisado. Site, reportagens, publicações, depoimento de parceiros, relatório de resultados, redes sociais, entre outras evidências como as entrevistas realizadas e uma participação pessoal em ação de capacitação da incubadora.
Crítérios gerais	Embora seja feita apenas uma análise de conteúdo às palavras transcritas do entrevistado, deve-se ter em conta: - O estado de espírito do entrevistado (confiança, confusão, constrangimento...). - Contradições do entrevistado. - Momentos em que o entrevistado manifesta as suas emoções. - Linguagem corporal. - Tonalidade e ritmo da linguagem do entrevistando. - Género de linguagem utilizada. - Ambiente onde a entrevista é realizada.
Aspetos formais	Apresentação: - Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado. - Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas que este possa ter.

Fonte: Elaborado pela autora, cfr. referências de Freitas e Jabbour (2011), Yin (2005), Ventura (2007) e informações recolhidas de outras dissertações.

Segundo Freitas e Jabbour (2011:16), após o planejamento operacional para a efetivação da pesquisa, a etapa subsequente reside na definição das técnicas de obtenção de dados e evidências, nomeadamente os guíões para as entrevistas apresentados no Anexo 1. Estes foram estruturados como perguntas básicas, e podem ser flexíveis e alteradas de acordo com as informações e detalhes fornecidos pelas entrevistadas sendo assim um guião de entrevista semiestrutura, onde “quem entrevista tem um guião pré-estabelecido, mas, a pergunta não tem ordem definida e pode ser acrescentadas perguntas consoante as respostas dos entrevistados” (Ferreira, 2014:32).

Capítulo 4. Portugal Inovação Social

Em 2014 Portugal estabeleceu com a UE, a parceria intitulada PT2020. Este acordo descreveu as regras para o uso dos Fundos Europeus Estruturais de Investimentos (FEEI) e planeou a estratégia política de desenvolvimento económico, territorial e social no período de 2014 a 2020. Os FEEI, são cinco:

- FEDER- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional;
- Fundo de Coesão;
- FSE- Fundo Social Europeu;
- FEADER- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural;
- FEAMP- Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas.

Estes fundos somam 25 mil milhões de euros a serem investidos em Competitividade e Internacionalização, Inclusão Social e Emprego, Capital Humano, Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos. Para melhor gestão dos fundos, o PT2020 é organizado em 16 Programas Operacionais (PO).

Os objetivos de financiar iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social, seriam postos em prática após negociação com a UE que levaram à criação do Programa Portugal Inovação Social. Este fora viabilizado por meio de ferramentas de intervenção específicas, com a finalidade de dinamizar o setor e promover o investimento social em Portugal. Assim, os recursos do FSE, são mobilizados e disponibilizados de acordo com a natureza do projeto/iniciativa apoiada dentro dos seguintes Programas Operacionais: PO Inclusão Social e Emprego (POISE), PO Capital Humano (POCH), PO Competitividade e Internacionalização (COMPETE2020) e PO Regional do Algarve (CRESC ALGARVE). Os PO pertinentes para cada candidatura são descritos à data da abertura dos editais de concorrência ao fomento.

Para que a orientação de investir em IS fosse planeada de maneira consciente, uma força tarefa foi reunida, conforme salientado por Maduro et al. (2018:52). A iniciativa de criar tal grupo de discussão foi liderada pela Presidência Ministerial e pela Ministra do Desenvolvimento Regional da época – Dra. Maria Manuel Leitão Marques. O objetivo foi criar um ambiente de colaboração entre os setores público, privado e social. A iniciativa ganhou

apoio de outros ministros como os da Educação e Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Representantes da ES e IS como a UK Finanças Sociais e a Fundação Calouste Gulbenkian, que foi de grande importância com o apoio do Laboratório de Investimento Social (hoje a MAZE). Uniram-se à esta discussão, 20 influenciadores seniores, instituições públicas e privadas, como investidores, bancos, fundações, Escolas de Negócios, consultorias e mais.

Maduro et al. (2018:53) relatam que foi acordado ser necessário algumas orientações e princípios que norteassem a construção prática da estrutura da EMPIS e de sua atuação no período que se seguiria (2014-2020). As orientações foram: i) a otimização, eficiência e impacto gerado pelos recursos públicos; ii) a adoção de modelos de investimento que previssem restituição do capital investido; iii) a combinação de recursos financeiros europeus e nacionais. Os princípios que se reforçariam e complementariam, seriam: a) promover políticas públicas preventivas, ou agir preventivamente com intervenções para impedir o desenvolvimento de riscos sociais e b) promover políticas públicas inovadoras ou intervenções para acabar com problemas sociais específicos e avançar sobre alguns objetivos sociais relacionados a recursos financeiros para alcançar seus resultados.

Estas estruturas foram equacionadas e a criação do EMPIS foi formalizada pela Resolução do Conselho de Ministros (RCM), nº73-A/2014, mas ainda houve outras alterações em 2016, 2017 e 2018. Todos os documentos estão disponíveis na internet¹².

4.1. Estrutura Portugal Inovação Social

Os objetivos principais, relatados em seu sitio na Internet¹³ são: complementar as respostas sociais já existentes, promovendo a inovação e empreendedorismo social; auxiliar na dinamização e criação de um mercado

¹² <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/>, acessado em jul.22.2020

¹³ Resolução do Conselho de Ministros n.º 74/2016, de 25 de novembro, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/2017, de 19 de outubro, e pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 177/2018, de 18 de dezembro.

de investimento social, construindo instrumentos de financiamento mais adequados às especificidades do segmento da ES e das Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social (IIES); criar bases para a sustentabilidade econômica e financeira deste segmento, por meio de capacitações dos atores melhorando os níveis de prontidão das entidades como um todo.

É uma iniciativa pública pioneira na Europa, pois Portugal foi o primeiro país a destinar recursos do FSE para investir em IS e fomentar a consolidação do mercado deste segmento. Os 150 milhões de euros destinados ao PIS são para financiar iniciativas pioneiras e experimentar 4 novos instrumentos de financiamento. Em todos os financiamentos concedidos há a participação de pelo menos um investidor social (podem ser entidades públicas ou privadas que acompanham ou cofinanciam os projetos).

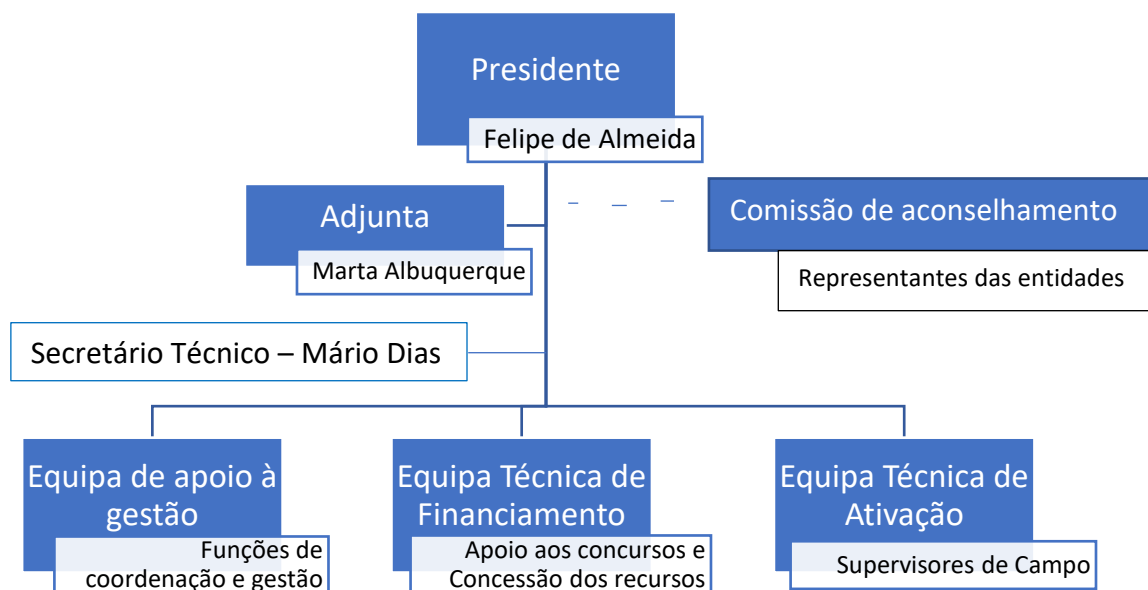
Os recursos são disponibilizados através de concursos públicos com regiões pré-determinadas e linhas de fomento específicas. Os empreendedores sociais apresentam o projeto de acordo com o solicitado no edital e a comissão técnica de financiamento avalia e delibera sobre os escolhidos.

As regiões geográficas escolhidas para o atendimento prioritário pelo PIS foram as Regiões Norte, Centro e Alentejo. Assim, os concursos são direcionados de acordo com as demandas Societais destas regiões, a saber: Inclusão Social, Inclusão digital, Educação, Empregabilidade, Saúde, Envelhecimento ativo e Igualdade de gênero.

4.1.1 – A Equipa

A EMPIS é composta por uma comissão diretiva, um secretariado técnico e uma comissão de aconselhamento. A equipa é composta por especialistas experientes em diferentes áreas, isto auxilia na diversidade de opiniões potencializando o ambiente de inovação. Na Figura nº 8 apresenta-se o organograma do programa:

Figura nº8: Organograma Portugal Inovação Social



Fonte: Elaboração própria, cfr.

<https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/equipa/>¹⁴ e Resolução do Conselho de Ministros n.º 177/2018, de 18 de dezembro¹⁵

Ao presidente e sua adjunta, cabem diversas competências, que podem ser consultadas no decreto de constituição ministerial (nota de rodapé 14), salientando-se aqui apenas três: promover a constituição do Fundo para a Inovação Social (FIS), integrando fundos participados com todas as responsabilidades que lhe estão associadas, enquanto financiamento com recurso a fundos europeus estruturais e de investimento; promover e coordenar as ações necessárias à criação e desenvolvimento de um mercado de títulos de impacto social; promover e coordenar as ações necessárias à criação e desenvolvimento de parcerias para o impacto.

O secretariado técnico funciona sob a direção do presidente e exerce as competências que por este lhe sejam solicitadas. É integrado a equipa de apoio à gestão com funções de coordenação e gestão administrativa, patrimonial e de recursos humanos, assim como apoio estratégico de

¹⁴ <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/equipa/>, consultado 06, 22,2020

¹⁵ Resolução do Conselho de Ministros n.º 177/2018, de 18 de dezembro, consultado 06, 22,2020

comunicação. Para isso contam com 12 colaboradores técnicos superiores e um assistente técnico.

A gestão dos instrumentos de financiamento compete à equipa técnica de financiamento, assim como, suporte na documentação e a operacionalização dos financiamentos. Além de esclarecer dúvidas sobre o funcionamento, analisar candidaturas e monitorar a execução dos projetos.

Já a equipa técnica de ativação tem o objetivo de dinamizar os contextos locais e regionais de inovação e de investimento social. O intuito é criar uma grande rede colaborativa, envolvendo todos os atores, que disseminem as informações necessárias, divulguem o programa e esclareçam as possibilidades de participação, seja na apresentação de projetos ou no investimento em uma das modalidades existente. Esta ação permite o mapeamento e o monitoramento das iniciativas e de potenciais instituições participantes no âmbito dos apoios disponíveis.

A comissão de aconselhamento é formada por membros do governo indicados por diferentes áreas, designadamente: da presidência e da modernização administrativa; da cidadania e da igualdade; das autarquias locais; da justiça; da economia; da educação; do ensino superior; do trabalho, solidariedade e segurança social; da saúde e do desenvolvimento regional. Um representante designado pela Cooperativa António Sérgio para a ES. Três representantes designados pelo Conselho Nacional da ES. Um representante designado por cada uma das comissões de coordenação e desenvolvimento regional. A referida comissão, pode ainda integrar outras entidades ou peritos nacionais e internacionais de acordo com a expertise e sob proposta do Presidente da estrutura de missão.

A comissão deve garantir a execução eficiente da iniciativa PIS, nomeadamente deliberando sobre os relatórios de execução, apresentar e debater propostas e aprovar o seu regulamento interno. A participação na comissão não é remunerada.

4.2 Instrumentos de Financiamento

A proposta de trazer a IS para um lugar de destaque, além de construir um ecossistema que alinhasse a oferta e demanda destas

iniciativas, como menciona Maduro et al. (2018:60), trouxe a responsabilidade de resposta aos desafios e primeiras providências: promover a competitividade e sustentabilidade das entidades de ES; favorecer o crescimento de projetos com impacto e modelos de negócio já testados; disseminar as boas práticas e promover políticas públicas baseadas em resultados comprovados; atrair novos *players* para o mercado; promover uma cultura baseada em resultados de impacto social no setor público; privilegiar o desenvolvimento das áreas prioritárias.

Para viabilizar os instrumentos de financiamento foi necessária a criação de leis que regulassem não só os investimentos em ES, mas também a forma e os fundos a serem utilizados, o que foi realizado por meio das seguintes leis: Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-A/2014, Resolução do Conselho de Ministros n.º 74/2016, Decreto Lei nº28/2018.

Os quatro instrumentos de financiamento têm em vista Iniciativas de IIES, cujo objetivo maior deve ser buscar solucionar ou atenuar uma demanda social, com olhar na mudança daquela realidade, promovendo transformação com potencial de escalabilidade. Segundo as informações disponíveis no site do programa¹⁶, um projeto é uma IIES, quando preenche no mínimo três condições:

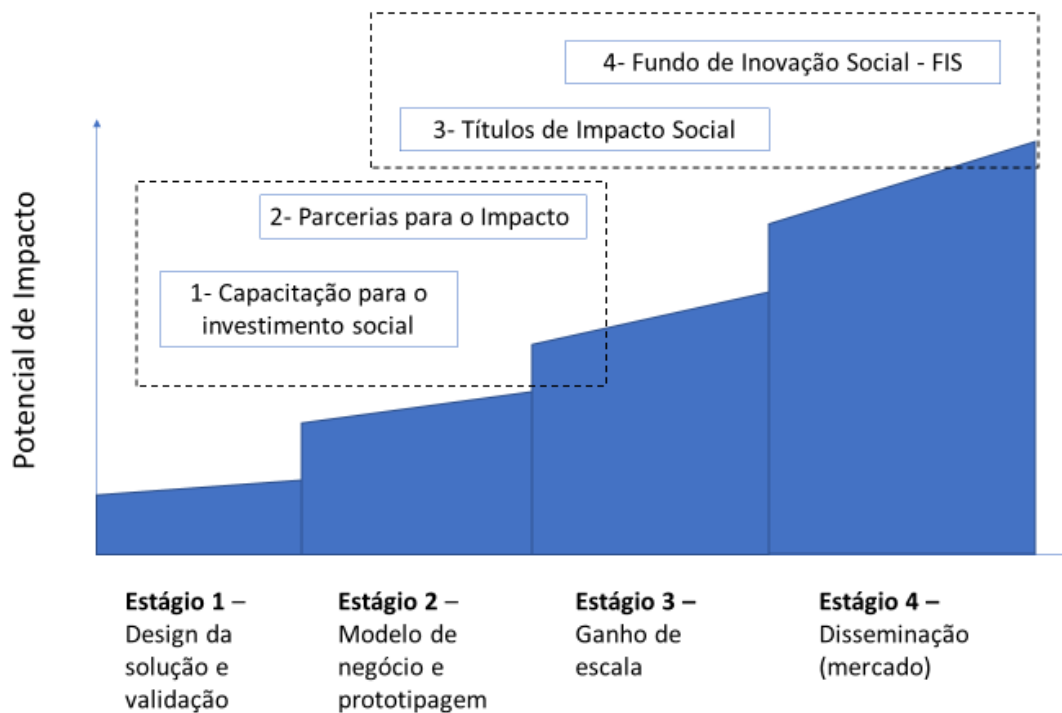
- Identificação do problema social: a questão é identificável e a vulnerabilidade apresentada é atual ou potencial?
- Solução Inovadora: a proposta é suficientemente diferenciada das respostas sociais já existentes?
- Potencial de Impacto Social: tem o potencial de atuar positivamente na qualidade de vida ou de desenvolvimento das pessoas que fazem parte do público-alvo?

De acordo com a análise do projeto apresentado e do cumprimento dos critérios básicos estes serão enquadrados de acordo com seu nível de maturidade (Figura nº 9) ou aprovado de acordo com o instrumento de financiamento para o qual concorreu. Existe uma progressão entre os

¹⁶ <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/inovacao-social/>, consultado 06,22,2020

instrumentos, mas não quer dizer que todos os projetos devem passar pelos diferentes estágios. O viés principal é o potencial de impacto de cada iniciativa.

Figura nº9: Estágios de desenvolvimento e adequação aos programas de financiamento



Fonte: Elaboração própria, cfr. Maduro, et al. (2018)

Os estágios das iniciativas e os instrumentos aos quais podem se candidatar de acordo com sua maturidade e resultados, são:

- Estágios 1 – design e validação da solução: apenas para capacitação para o investimento social;
- Estágio 2 – modelo de negócio e prototipagem: capacitação para o investimento social, parcerias para o impacto e títulos de impacto social;
- Estágio 3 – Ganho de Escala: parcerias para o impacto, títulos de impacto social e Fundo de Inovação Social
- Estágio 4 – Disseminação (mercado); Fundo de Inovação Social

Além das informações obtidas no site do Portugal Inovação Social, Maduro et al. (2018:56-60) esclarecem com detalhe as particularidades dos instrumentos de financiamento. Com base nas referências citadas, serão apresentadas as linhas de fomento.

- **Capacitação para o Investimento Social**, destinado a apoiar o desenvolvimento das competências organizativas e de gestão das equipas envolvidas na implementação de IIES. A intenção é que as mesmas estejam preparadas para gestão e para receber o fomento. O grande ganho é romper com a dificuldade encontrada pelas instituições sociais de ter acesso à capacitação qualificada e destinada ao seu modelo de negócio, assim como aos especialistas nas diferentes áreas. Com isso, as empresas aumentam o seu nível de prontidão, a possibilidade de sucesso e impacto gerado.

Num primeiro momento as iniciativas passam por um diagnóstico possibilitando a construção de um plano de desenvolvimento e capacitação de acordo com suas necessidades e perfil. Este plano deve ser desenvolvido em até 18 meses e poderá incluir até 5 intervenções distintas nas seguintes áreas: modelo de criação de valor; avaliação de impacto; estratégia, parcerias e crescimento; marketing, comunicação e angariação de fundos; liderança; gestão financeira e controle de risco; gestão de operações e tecnologia de informação. O recurso também pode ser utilizado para contratação de mentores ou consultoria.

Um grande desafio aqui é realmente o ecossistema de profissionais capacitados (consultores, universidades, microempresas, etc.) para o apoio necessário aos empresários sociais. Felizmente, o PIS vem alterando este cenário com seu incentivo e criação de demanda.

Entre as barreiras está o fato de não haver garantia da implementação dos conhecimentos adquiridos. No entanto, a estrutura que está a ser criada impulsionará o uso das boas práticas e acabará por excluir aqueles que não responderem da melhor forma, uma vez que o resultado e impacto não serão evidenciados durante o

monitoramento. Com relação ao desembolso referente a esta ação, ocorre da seguinte forma: as iniciativas recebem €5.000, para a realização do diagnóstico e apresentam o resultado, as capacitações a seguir serão liquidadas, mediante comprovativo de realização – por exemplo, um plano de marketing, modelo de negócio, etc.

- **Parcerias para o Impacto**, a grande inovação deste instrumento é criar comprometimento entre a iniciativa com as metas estabelecidas e seu parceiro investidor. Geralmente, os recursos vêm de instituições filantrópicas (instituições públicas ou privadas) que determinam em seus orçamentos anuais uma verba de filantropia a ser investida por um ano. Aqui neste instrumento, o que se quer é modificar tal paradigma e estabelecer um relacionamento de investimento por pelo menos três anos.

O parceiro contribuirá com recursos financeiros e não-financeiros (como mentoria ou espaço físico, por exemplo) e o PIS garantirá 70% do valor do projeto. Ou seja, o parceiro arca com 30 % do total do projeto. Geralmente, há uma entidade parceira que apresenta o projeto, o parceiro investidor, o PIS e o executor do projeto. Estabelecendo assim uma parceria orientada para a criação de impacto.

- **Títulos de Impacto Social (TIS)**, ou *Social Impact Bonds Outcome Fund (SIBs)*. Este talvez seja o instrumento mais inovador para a realidade atual. São títulos de inovação que preveem como condição a participação de entidades públicas. O prêmio é pago de acordo com resultados de impacto social comprovados.

Um só instrumento toca em dois pontos de discussão: 1- o pagamento de prêmios realizado mediante comprovação dos impactos alcançados e 2- o envolvimento de órgãos públicos na vivência desta prática. A intenção é difundir este modelo e garantir financiamento a projetos que apresentem resultados tangíveis, apesar desta modalidade de financiamento representar uma inovação disruptiva no modelo vigente.

O Portugal Inovação Social arca com a garantia do pagamento dos títulos e os investidores públicos e privados, juntamente com a iniciativa\projeto definem os impactos a serem alcançados, método de mensuração, marcos críticos, cronograma de desembolso e apresentação da proposta.

Esta modalidade necessita de um planeamento financeiro bem estruturado, devido ao fato dos pagamentos faseados serem realizados pela comprovação do impacto e não por execução financeira, podendo gerar um desequilíbrio nas finanças do projeto. A recomendação é que as previsões levem em conta as metas de entregas dos resultados de impacto, gerando lotes de atividades com todos os desembolsos, receitas e os recursos que serão necessários para tais execuções.

OS TIS são instrumentos mais utilizados para promover iniciativas que visem uma maior eficiência em áreas prioritárias de política pública, nos domínios do Emprego, Proteção Social, Educação, Saúde ou Justiça;

- **Fundo para a Inovação Social (FIS)**, conhecido como o fundo dos fundos sua estrutura foi pensada para garantir crédito a empresas em fase de consolidação ou expansão, mas que muitas vezes não conseguiam a aprovação do crédito, pelo montante necessário ou por falta de garantia ou sustentabilidade financeira que não lhes dava lastro para que reembolsassem os investimentos.

O FIS é nomeadamente o primeiro fundo dentro das iniciativas abarcadas pelo FSE que funciona como instrumento financeiro público para o mercado de negócios de impacto social, permitindo diretamente que instituições de crédito e investidores de capital, como *Business Angels* e Capitais de Risco, apostem em projetos de IIES (ver Tabela nº nº4).

Tabela nº 4: Formas de solicitação do FIS

FIS CRÉDITO	FIS CAPITAL
<u>Público-alvo:</u> Entidades de Economia Social e PME's. <u>Objetivo:</u> Para financiamento de suas IIES <u>Pré-requisitos:</u> prestação de contragarantias e garantias a instituições de crédito <u>Vantagens:</u> O período de carência, maturidade, taxas de juro e a prestação de colaterais, serão abaixo das praticadas no mercado.	<u>Público-alvo:</u> Business Angels, Fundos de Capitais de Risco, PME's, Fundações, entre outros. Neste caso as PME's são as instituições elegíveis e as demais serão as coinvestidoras. <u>Objetivo:</u> investindo em Co investimento com capitais privados nas PME's beneficiárias. <u>Vantagens:</u> Alavancagem de investidores de capital ou quase capital, disponibilizando aos mesmos opções de compra nos 6 primeiros anos.

Fonte: Elaboração própria, cfr.

<https://inovacaosocial.portugal2020.pt/financiamento/fundo-para-a-inovacao-social/>

Pode ser solicitado em duas categorias, a primeira é o FIS crédito, voltado para as entidades de ES e PME's com objetivo de garantir financiamento para suas IIES. Para ser elegível ao recurso é necessário cumprir as contragarantias e garantias das instituições de crédito. As vantagens são o período de carência, a baixa exigência de maturidade da empresa, taxas de juro e prestações colaterais abaixo do praticado no mercado.

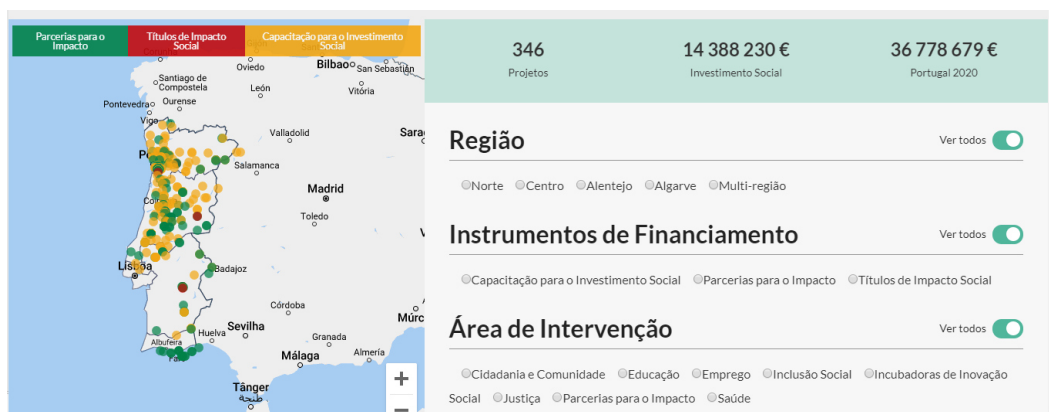
A segunda categoria é o FIS Capital, planeado para as PME's que poderão receber coinvestimento de *Business Angels*, Fundos de Capital de Risco, outras PME's, Fundações, entre outros. O objetivo principal desta modalidade é trazer tais instituições para beneficiar as PME's de ES com coinvestimento de capital privado. As mais valias residem em possibilitar a alavancagem de investidores de capital ou quase capital, disponibilizando aos mesmos opções de compra nos 6 primeiros anos.

Cabe ainda salientar que este é um fundo autónomo, financiado pelo COMPETE2020 e gerido pela PME Investimentos – Sociedade de Investimento, SA.

4.3 Ferramentas desenvolvidas pelo PIS

Para que fosse possível acompanhar o andamento dos projetos, respetiva execução financeira, locais beneficiados, entre outras informações, foram criados pelo PIS dois mapas interativos: um específico sobre os projetos, Figura nº10, e outro sobre os investidores, Figura nº11 e disponibilizado no site para que o utente pudesse verificar com transparência o trabalho realizado.

Figura nº 10: Mapa Interativo da Inovação Social – Projetos



Fonte: (<https://inovacaosocial.portugal2020.pt/projetos/>, acedido maio, 25,2020)

Figura nº 11: Mapa Interativo da Inovação Social – Investidores



Fonte: (<https://inovacaosocial.portugal2020.pt/projetos/>, acedido maio, 25,2020)

Da análise das Figuras nº 10 e 11, foi possível construir as Tabelas nº 5 e nº6 onde se apresentam uma caracterização dos projetos que têm sido apoiados e dos investidores.

**Tabela nº5: Dados extraídos do Mapa Interativo da Inovação -
Referente aos projetos**

Local	Capacitação para o Investimento Social	Parcerias para o Impacto	Títulos de Impacto Social	Número de Projetos	Investimento Social (em euros)	Portugal 2020 (em euros)
Região Norte	100	48	4	152	5 854 179	15 533 500
Região Centro	85	48	1	134	3 707 308	10 879 034
Alentejo	16	11	1	28	765 332	2 331 502
Algarve	0	16	0	16	1 007 907	2 351 779
Multi-região	0	14	2	16	3 053 505	5 682 864
TOTAL				346	14 388 230	36 778 679

Fonte: Elaboração própria cfr. inovacaosocial.portugal2020.pt/projetos/, consultado 06,23,2020

As regiões Norte e Centro concentram o maior número de projetos beneficiados e investimentos advindos de empresas, instituições do terceiro setor como Casas de Misericórdia, por exemplo, ente outras instituições não públicas. Por este motivo no mapa dos investidores por projeto, só são contabilizadas as contrapartidas sociais para que possamos perceber a participação por solução de fomento. Como esperado, devido ao carácter de novidade da proposta, os projetos participantes da ação de capacitação para o investimento nestas regiões e no Alentejo mostraram a necessidade de fortalecimento do setor.

**Tabela nº 6: Dados extraídos do Mapa Interativo da Inovação -
Referente aos Investidores**

Tipo de Investidor	Parceria para o impacto	Investimento Social (em parcerias para o impacto)	Títulos de Impacto social	Investimento Social (em títulos de Impacto Social)
Empresa Privada	119	2 674 483	5	794 488
Estrangeiro	5	307 572	0	0
Fundação	13	899 655	3	2 002 903
Município	75	4 669 202	0	0
Outras Entidades de ES	17	197 497	1	388 779
Outras Entidades Públicas	39	1 249 953	0	0
TOTAL	268	9 998 363	9	3 186 170

Fonte: Elaborado pela autora, cfr. inovacaosocial.portugal2020.pt/projetos/, consultado 06,23,2020

Ao analisar as informações acima pode-se perceber que a modalidade “parceria para o impacto” recebeu mais investimentos nas diferentes categorias de investidores. O investimento em impacto é um mercado mais amadurecido, principalmente nos EUA, o que legitima tal prática. Podemos atribuir a baixa procura pelos títulos de impacto social não só ao facto de ser uma modalidade nova, mas também ao facto de o reembolso ser realizado após o resultado de impacto ser atingido, o que pode criar uma certa insegurança nos investidores, mesmo com a garantia de reembolso dada pelo Programa Portugal Inovação Social

Outra funcionalidade do site do Portugal Inovação Social é o *link* para a *One Value*¹⁷, plataforma onde é possível monitorar os indicadores, áreas prioritárias e investimento público em cada segmento. Esta ferramenta auxilia no entendimento da utilização dos recursos no programa. Porém, a maior vantagem desta aplicação é a possibilidade de calcular o valor do seu projeto de acordo com a área pública prioritária. Infelizmente, no *One Value*, esta possibilidade só está disponível para os segmentos definidos como

¹⁷ (<https://onevalue.gov.pt/>)

prioritários para o setor público. No entanto, o gestor de segmentos não prioritários pode projetar sua planilha financeira para concorrer a editais preenchendo as informações solicitadas e a calculadora do sistema auxilia nas projeções e cálculos. Ao visitar a plataforma ficará mais claro para entender o sistema operacional.

4.4 Resultados e desafios

Em setembro de 2019, Felipe Almeida, presidente do EMPIS, apresentou as experiências deste programa em evento realizado pela União Europeia no âmbito do Programa de Instrumentos Financeiros para os Fundos de Investimentos Estruturais Europeus (FI-Compass)¹⁸, onde os países membros compartilharam os resultados, sucessos e desafios de seus projetos (Tabela nº7).

O apoio recebido por todos os setores sociais, é sem dúvida o primeiro ponto de destaque entre as razões para o sucesso alcançado. O estabelecimento da EMPIS de maneira a centralizar a gestão e implementação do programa facilita o acompanhamento do processo e seu monitoramento. A resposta dada aos problemas referentes ao acesso a recursos por projetos\iniciativas sociais encontraram instrumentos de financiamento alinhados às necessidades de cada etapa do ciclo de vida de um projeto de IS. As parcerias estratégicas com os principais atores (públicos e privados) e o trabalho da equipe de ativação em campo, são requisitos imprescindíveis para o desenvolvimento e crescimento dos projetos, assim como, na disseminação da IS. Com todas essas engrenagens ativas, há um mercado crescente de intermediários altamente qualificados e comprometidos, inclusive, viabilizando a cooperação internacional.

De acordo com Felipe Almeida (2019), foram aprovados perto de 340 projetos de IS, a que correspondeu um montante de 36 milhões de euros em financiamentos aprovados, como demonstrado nas Tabelas nº5 e 6, fato considerado improvável antes do estabelecimento dos novos instrumentos.

¹⁸ <https://www.fi-compass.eu/1>

Os investimentos sociais alcançaram o valor de 14 milhões de euros, tendo reunido 320 investidores. Em setembro de 2019 eram 281 organizações participantes e mais de 300 indivíduos impactados pelo programa. Importante salientar que ao se tratar de indivíduos impactados, trata-se do público beneficiado indiretamente pelas ações das iniciativas\projetos sociais.

Apesar dos bons resultados alcançados, Felipe Almeida salientou, ainda, alguns desafios e obstáculos que permanecem que podem ser observados na tabela nº7. Os projetos de IS, geralmente, têm abordagens multissetoriais e não se enquadram em diferentes áreas temáticas, o FSE não está preparado para combinar impactos sociais e ambientais, o que dificulta muitas vezes a contabilização dos resultados e aprovação das propostas. Por outro lado, o financiamento do FSE ainda se baseia principalmente no reembolso de despesas o que impacta diretamente a modalidade TIS, que se baseia na apresentação dos impactos gerados antes de receber a contrapartida financeira. Isto esbarra em outra prática limitada e comportamento arraigado na Administração Pública, que é a de pagamento das parcelas de um projeto por reembolso de despesas. A burocracia pesada supera o tamanho e a experiência de pequenas organizações empresariais, levando muitas vezes ao não cumprimento correto das prestações e atraso nos relatórios. Porém, a falta de dados para medir resultados e metodologias que permitam tornar tal gestão mais ágil, impactam imenso o monitoramento das iniciativas e o próprio impacto social gerado. Finalmente, foi destacado que ainda é difícil mobilizar investidores corporativos, que invistam os lucros ou dividendos de suas empresas em projetos de IS e além disso, ganhar a confiança de investidores do mercado financeiro, nos empreendimentos sociais.

Tabela nº 7: Resultados PIS apresentados na FI-Compass 2019

Fatores Chave de Sucesso	Principais Desafios	Resultados Quantitativos
Apoio político no centro do governo;	Os projetos de IS geralmente têm abordagens multissetoriais e não se enquadram em áreas temáticas (o Fundo Social Europeu (FSE) não está preparado para combinar impactos sociais e ambientais);	Aproximadamente 337 Projetos aprovados
Uma Unidade Central de Missão para implementar a política pública de Inovação Social;	O financiamento do FSE ainda se baseia principalmente no reembolso de despesas;	36 milhões de euros em financiamentos aprovados
Instrumentos de financiamento alinhados às necessidades de cada etapa do ciclo de vida de um projeto de Inovação Social;	Burocracia pesada supera o tamanho e a experiência de pequenas organizações empresariais;	14 milhões de euros em investimentos sociais
Equipe de ativação em campo;	Prática limitada de pagamento por resultados na Administração Pública;	281 Organizações sociais participantes
Parcerias estratégicas com os principais atores (públicos e privados);	Falta de dados para medir resultados;	320 Investidores sociais
Um mercado crescente de intermediários altamente qualificados e comprometidos	Ainda é difícil mobilizar investidores corporativos	Mais de 300 mil Indivíduos impactados
Cooperação internacional.	Como medir o impacto social.	

Fonte: Elaboração própria cfr. <https://www.fi-compass.eu/publication/event-material/presentation-portuguese-social-innovation-initiative-challenges-and>, consultado em jan,15,2020

O relatório de impacto social do Programa Portugal Inovação Social será divulgado após o término do mesmo em 2023. Os resultados parciais, poderão ser acompanhados por meio dos relatórios como o apresentado acima e pelas informações disponibilizadas no site. O Programa Portugal Inovação Social será avaliado de acordo com os seguintes critérios: quais foram os progressos no cumprimento e na concretização dos objetivos; como se deram os contributos intermediários e o contributo efetivo dos programas para o cumprimento do compromisso de Portugal no seio da estratégia do Programa Nacional de Reformas; se houveram consequências das alterações verificadas no contexto de aplicação dos fundos; se foi necessário algum tipo de desenvolvimento do Estado-Membro ao nível da implementação dos programas e da concretização dos seus objetivos; e, por fim, o efetivo contributo dos programas para as dinâmicas de desenvolvimento territorial.

Ao conhecer-se o referido Programa, percebe-se que Portugal planeou estrategicamente seu caminho e percurso no incentivo à IS. A escolha de realizar o estudo de caso sobre a Incubadora Regional de Inovação Social - IRIS, reforça a consciência da necessidade de aprofundar o conhecimento dos instrumentos e instituições que auxiliam a construção deste mercado de IS.

As incubadoras de IS são consideradas um espaço relevante e protagonista neste processo de disseminação das boas práticas e informação. Para apoiar as mesmas, foi criada uma rede de incubadoras de inovação social com as quais o Portugal Inovação Social promove um encontro anual de troca de informações e técnicas de gestão e lhes dão a possibilidade de crescer nos pontos fortes e buscar apoio para solucionar problemas por meio da colaboração com seus pares.

Capítulo 5. Estudo de Caso – Incubadora Regional de Inovação Social (IRIS)

Neste capítulo pretende-se conhecer a atuação do Portugal Inovação Social, por meio do modelo de fomento Parcerias para o Impacto, estudando a Incubadora Regional de Inovação Social – IRIS e suas contribuições para a disseminação da IS e construção de uma cultura do impacto.

5.1 Justificativa

O conceito de incubadora é amplamente conhecido com relação ao estímulo e apoio ao desenvolvimento de empresas de base tecnológica, à indústria e empresas com fins lucrativos (Cunha, Leite & Polónia, 2020). Para o estudo foi escolhida uma Incubadora de IS, por ser um modelo ainda pouco divulgado, mas com o mesmo potencial incentivador já conhecido. Na área de ES existem dois modelos de incubadoras (Prim, 2017:74,75) Incubadora Social – atua mais comumente com públicos alvo vulneráveis, com foco na geração de emprego e renda, mas não só. Além de proporcionar maior qualidade de vida, auxilia também na capacitação, na produção e socialização de conhecimentos, em uma estrutura de maior colaboração, auxiliando projetos e abordando assuntos de diferentes cadeias produtivas.

- Incubadoras de IS – capacitam, promovem o empreendedorismo e a construção de projetos de IS, potenciando as suas intervenções. Em sua maioria, o empreendedor social já vem em busca desse acolhimento, com o comportamento de criar e fazer acontecer uma resposta social, visando à construção de uma iniciativa\projeto\negócio com ou sem fim lucrativos, mas motivados por dar respostas inovadoras a problemas sociais já existentes. Este modelo de incubação tem o potencial de disseminar a cultura do impacto social, além de oferecer um ambiente facilitador de colaboração, transferência tecnológica, interação com diferentes *stakeholders* e partilha de diversos recursos (em suas diferentes maneiras

como equipamentos, serviços, produtos e não só o acesso ao comportamento empreendedor).

De acordo com Anholon & Silva (2015:1864), as incubadoras têm algumas características que as diferenciam e por isso, tornam-se locais atrativos para empresas em início ou expansão. As empresas podem ficar incubadas de acordo com um contrato ou de acordo com a conquista de sua maturidade, até o que chamam, graduar-se. As incubadoras, por norma, devem promover capacitações, consultorias ou mentorias específicas para atender as necessidades e diversidade das empresas incubadas; devem ter um modelo de negócio autossustentável e incentivar o mesmo às empresas lá instaladas; funcionam como um grande laboratório de simulação para que as empresas estejam prontas a antecipar-se à realidade do mercado e, por fim, devem criar um grande espaço de colaboração, troca e estabelecimento de parcerias.

Estes aspetos são de extrema importância e ganham maior relevância ao tratar-se de uma incubadora regional com a missão de fomentar a parceria entre os municípios da comunidade intermunicipal no contexto da promoção de iniciativas e/ou projetos de IS. Este contexto beneficia toda a trama social. A imagem e marca da IRIS são fixadas, gerando competitividade e aumentando o acesso à informação qualificada e incentivo à economia.

5.2 Ficha Técnica IRIS

Nome do Projeto: Incubadora Regional de Inovação Social – IRIS;

Áreas de Atuação: Inovação Social nos Eixos: Educação, Comunidade e Incubação;

Área Geográfica Abrangida: Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (11 municípios);

Instrumento de Financiamento: Parcerias para o Impacto;

Período de atuação: 2017-2020;

Localização da Incubadora: Portus Park Amarante;

A entrevistada nº1, esclareceu o projeto da IRIS e como se dá a participação dos parceiros. A Incubadora surge como projeto piloto, na União Europeia, com o objetivo de promover por meio da IS o desenvolvimento regional. Segundo Francisco de Paula Coelho, *Dean* do Instituto do Banco Europeu de Investimento¹⁹, o objetivo é mobilizar e congregar esforços de parceiros à volta dos empreendedores sociais do Tâmega e Sousa, para encontrar, implementar e alavancar soluções sustentáveis para as questões sociais de um local com potencialidades subutilizadas (Figura nº 12). O IBEI apoia ainda iniciativas europeias para o bem-estar econômico e social dos membros, responsável pelo programa *Social Innovation Tournament*, o que possibilita a criação de um *network* e sinergias com parceiros internacionais.

Figura nº 12: Mapa Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa



Fonte: <https://www.linkedin.com/company/cimtamegaesousa/?feedView=images>,
consultado em junho, 28, 2020

A sede da IRIS é o Instituto Empresarial do Tâmega, em Amarante, administrado pela Portus Park conciliando estrutura, expertise e presença local, além do fato de ter respondido positivamente o desafio de apoiar uma incubadora de IS. Tal parceiro tem um histórico de 20 anos a agregar

¹⁹ eib.org/en/press/all/2017-105-eib-institute-and-portuspark-launch-iris-regional-social-innovation-incubator-in-amarante-on-19-april, consultado em abril, 15, 2020

empresas, universidades, financiadores, instituições, entre outros em torno do desejo de promover a competitividade e inovação no Norte de Portugal.

Na mesma época o Portugal Inovação Social, abriu edital para o instrumento Parcerias de Impacto na Região Norte. A Portus Park apresentou assim o projeto, que foi aprovado.

A expectativa de todos os envolvidos é que com a implantação da IRIS, Amarante e a região do Tâmega e Sousa ganhe o status de referência europeia para iniciativas de empreendedorismo e IS, conforme mencionado no texto de inauguração disponível no site da Portus Park ²⁰.

Na Tabela nº8 pode-se visualizar os parceiros que se uniram nessa iniciativa para o impacto e a função de cada um.

Tabela nº8: Participação dos Financiadores na constituição da IRIS

Instituição	Participação	Contrapartida Financeira	Contrapartida não financeira
Portus Park -Associação do Parque de Ciência e Tecnologia do Porto (APCTP) 	Proponente	–	Cessão de espaço, apoio na gestão e contabilidade, prestação de contas para os demais parceiros
Instituto Banco Europeu de Investimento 	Investidor Social	30% do valor do projeto por meio do FSE	Especialistas para cursos e mentoria, supervisor para auxílio no desenvolvimento do projeto
Portugal Inovação Social 	Investidor Financiador	70% do valor do projeto - PT2020 /POISE (Programa Operacional de Inclusão e Emprego)	Supervisor para auxílio no bom andamento do projeto, rede de apoio das incubadoras

²⁰ <http://www.portuspark-network.org/pt/inicio/1/27-instituto-do-banco-europeu-de-investimento-e-portuspark-lancam-incubadora-regional-de-inovacao-social-em-amarante;>

Fonte: Elaboração própria, cfr. Informação dos sites das instituições citadas

5.3 Estrutura IRIS

A IRIS foi constituída com o forte propósito de revitalizar a região do Tâmega e Sousa e aumentar sua competitividade por meio da IS. Sua missão é “criar o ecossistema ideal para o desenvolvimento de iniciativas de impacto social que promovam o crescimento da comunidade”²¹.

A visão da incubadora é: “No futuro vemos um mundo onde a IS está presente em todos os setores de atividade. Acreditamos que as respostas inovadoras aos desafios sociais graves são fundamentais para impulsionar uma economia global forte e um mundo melhor”²².

Os valores de uma empresa formam uma base sólida e uma bússola moral para as ações e auxiliam nas decisões, uma vez estando fora daquilo que acreditam e postulam. Uma instituição com valores bem definidos constitui um indicador de transparência e competitividade dificultando ocorrências de pressão, principalmente associadas à corrupção. Os valores selecionados pela IRIS foram: valorizar os talentos, trabalhar em rede, saber que a comunidade é base para referenciar as decisões, que impacto e IS são de extrema importância para o fortalecimento do ecossistema da ES e a construção de uma cultura de qualidade e eficiência em IS.

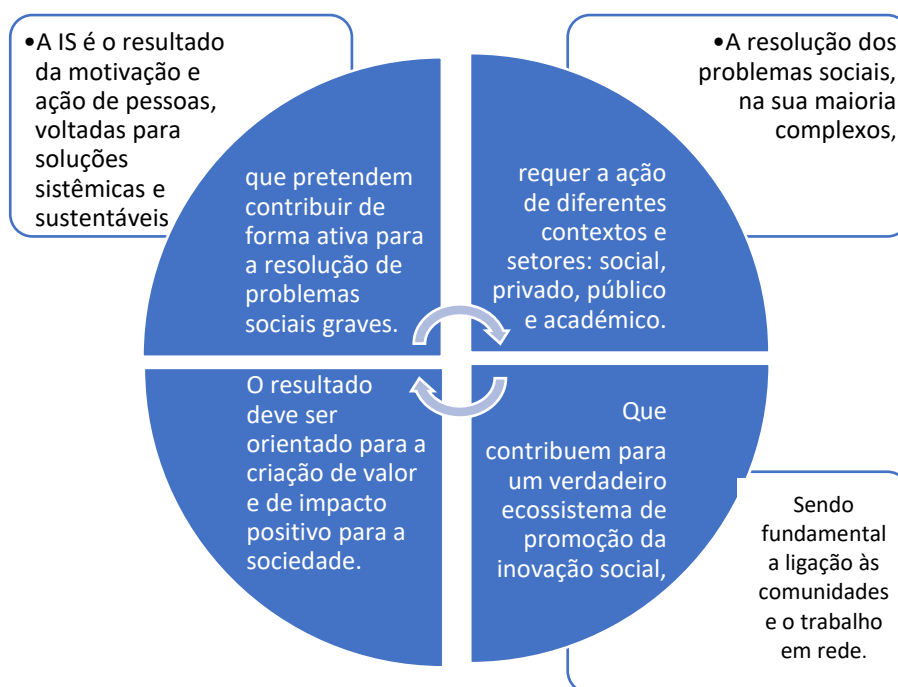
A metodologia adotada pela IRIS (Figura nº 13), acredita que a IS é o resultado da motivação de empreendedores com o objetivo de construir soluções sistêmicas e sustentáveis para a resolução de problemas sociais graves considerando a IS como diferencial. A solução destes problemas, em sua maioria complexos, requer a ação de diferentes contextos e setores: público, privado, social e acadêmico. A entrevistada nº1 reforça que tais parcerias contribuem para a construção de um ecossistema de consolidação da IS, sendo de extrema importância as comunidades trabalharem em rede. Os resultados devem ser orientados para criação de valor e de impacto positivo para a sociedade, fechando assim o ciclo de

²¹ Fonte: <https://www.iris-social.org/sobre-a-iris/inovacao-social>, consultado em maio, 13, 2020

²² Fonte: <https://www.iris-social.org/sobre-a-iris/inovacao-social>, consultado em maio, 13, 2020

atuação ao alcançar a mais valia para a região onde o projeto\iniciativa está sendo desenvolvido.

Figura nº 13: Reflexão estratégica do trabalho em Inovação Social
IRIS



Fonte: Elaboração própria, cfr. site www.iris-social.org/sobre-a-iris/inovacaosocial, consultado em abril, 10, 2020

5.3.1 Quem faz a IRIS acontecer?

Para que a IRIS funcione de maneira apropriada conta com sua equipa interna e uma rede de colaboração ativa. Estes são os parceiros institucionais, até a data deste estudo:

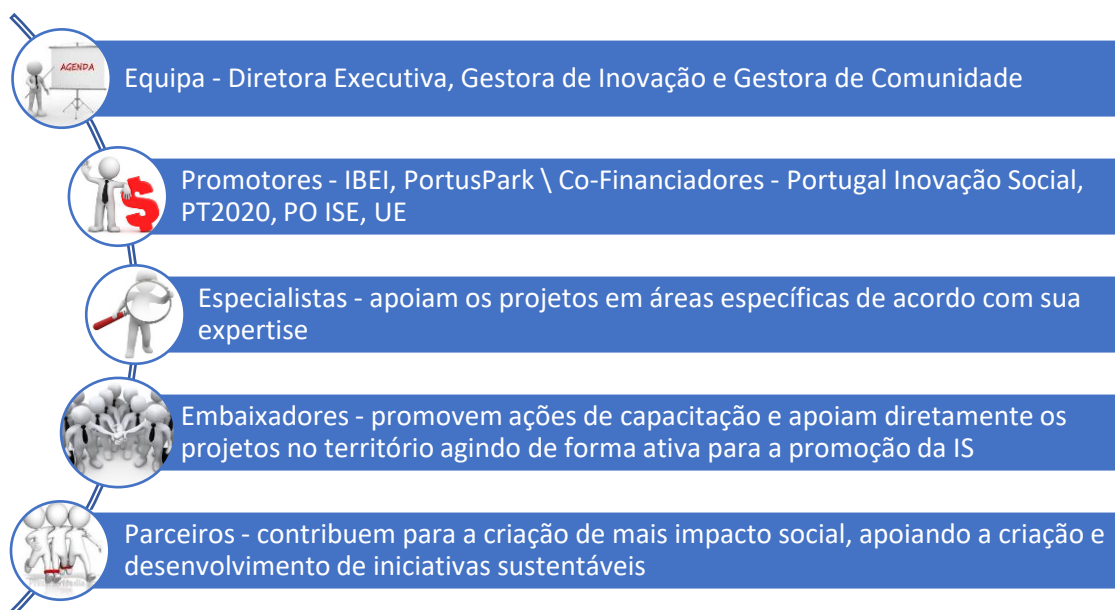
- Vieira de Almeida – Assessoria Jurídica;
- PPL – Plataforma de *crowdsourcing* (ppl.com.pt);
- Essência completa - Marketing e Comunicação;
- Cuatrecasas – Assessoria jurídica internacional;
- RNI – Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras;
- Comunidade Intermunicipal Tâmega e Sousa;

- Banco Montepio,
- P. Porto – Politécnico do Porto.

Muitas vezes, tais parceiros atuam como infraestrutura e, outras, auxiliam na gestão da incubadora permitindo tornar-se escalável e sustentável. Para além disso, fazem parte da rede colaborativa que faz a IS tornar-se realidade.

A equipa gestora da IRIS é extremamente enxuta. É composta pela diretora executiva e das gestoras de inovação e da comunidade. Contam com os promotores, nomeadamente o IBEI, a Portus Park e os cofinanciadores Portugal Inovação Social (PT20202, PO ISE, Comissão Europeia), que auxiliam com suas contrapartidas financeiras, apoio na supervisão, capacitação, mentoria, auxílio na gestão financeira e prestação de contas, cada um de acordo com suas expertises, ressalta a entrevistada 1. Como exposto nos valores da instituição, foi construída uma rede colaborativa de especialistas (Figura nº14) que auxiliam as empresas incubadas nos seus temas de domínio. Atualmente, esta rede inclui 25 profissionais participantes e 47 embaixadores, ou seja, representantes das regiões da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, que auxiliam, após formação específica, a multiplicar a cultura da IS e os programas da IRIS em seus territórios. Existe ainda, uma lista de outros parceiros institucionais, designadamente empresários, escolas, Conselhos Locais de Ação Social, que ajudam na divulgação das ações, multiplicação dos conteúdos e criação de impacto social.

Figura nº 14: Quem faz a IRIS acontecer?



Fonte: Elaboração própria, cfr. site www.iris-social.org/sobre-a-iris/quemsomos, consultado em abril, 15,2020

5.4 Atuação da IRIS

O projeto apresentado e o objetivo inicial seria atuar como uma incubadora regional de inovação social na preparação das empresas da região do Tâmega e Sousa para o aumento da competitividade e implantação de práticas de IS. No entanto, quando a IRIS realizou o diagnóstico local, conforme mencionado pela entrevistada 1, para identificar a presença de conhecimentos e práticas de inovação e empreendedorismo na comunidade, percebeu-se que o território era demasiado carenciado de tais saberes. Para suprir esta necessidade, a gestão da incubadora decidiu realizar um trabalho de base e sensibilização. O público alvo desta primeira fase não seria só os empreendedores com ideias de negócios, iniciativas\projetos ou empresas iniciantes, mas a comunidade em geral incluindo as instituições parceiras e a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.

Notou-se também que até mesmo iniciativas\projetos em andamento desenvolviam e implantavam soluções de IS, porém não havia essa consciência.

O diagnóstico e coleta de informações sobre o território, possibilitou o planejamento da estratégia de atuação. Três pilares estratégicos remontam a prática da IRIS: Educação Empreendedora – com o programa *Begin Innovation*, Educação para Comunidade – com o programa *Start Innovation* e a Incubação propriamente dita – com o programa *Grow Innovation*. Estes programas são independentes e acontecem concomitantemente (Figura nº 15)

Figura nº 15: Eixos de atividades da IRIS



Fonte: Elaboração própria, cfr. <https://www.iris-social.org/o-que-fazemos/>, consultado em março, 28, 2020

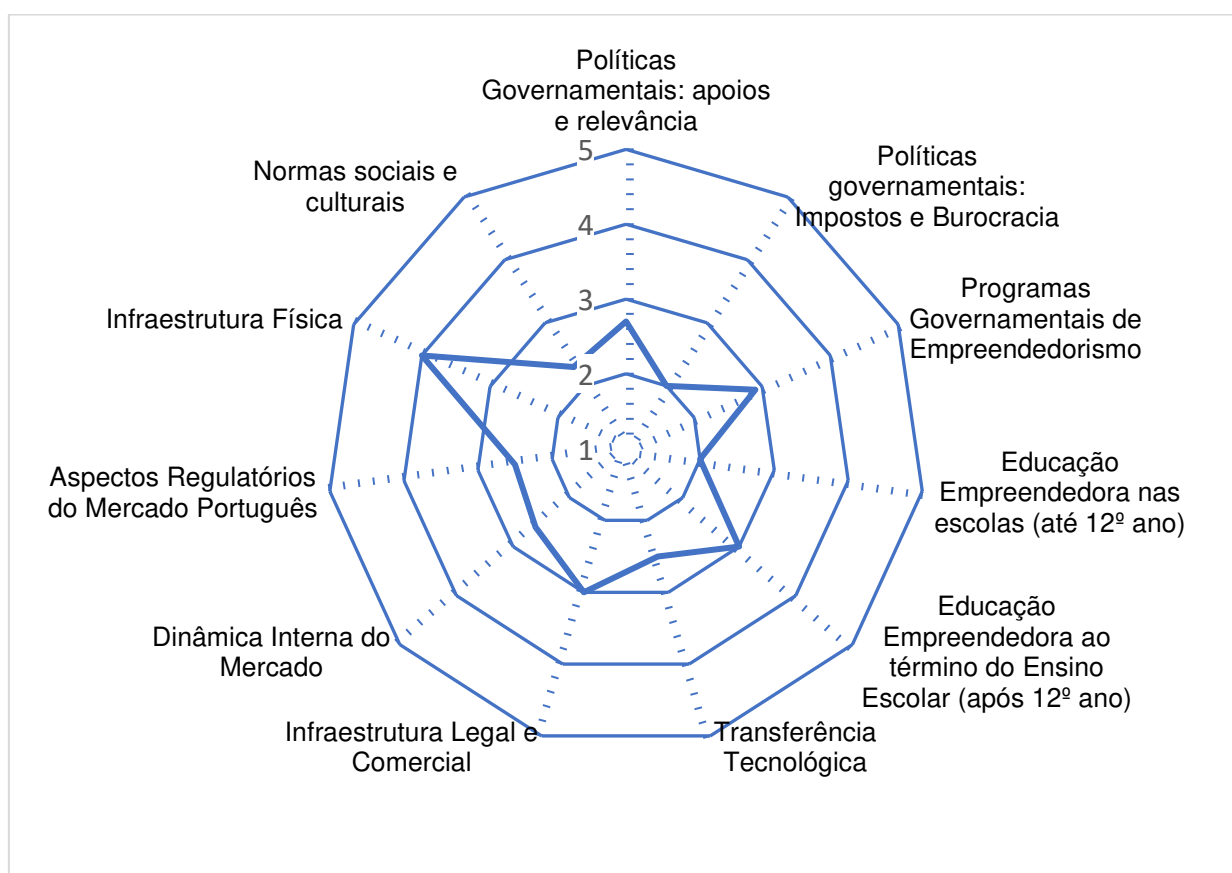
5.4.1 EIXO Educação para inovação social- *Begin Innovation*

Begin Innovation é o nome do programa de educação para IS promovido com crianças e jovens, sendo seu slogan bem elucidativo: “a promover a criatividade para inovar e criar impacto desde cedo”²³. Seu público-alvo são alunos do 3º e 4º ano do primeiro ciclo de ensino básico, por já apresentarem uma maior desenvoltura em oralidade e escrita para expressarem suas ideias e participarem das discussões.

²³ <https://www.iris-social.org/o-que-fazemos/educacao/>, consultado em março, 28, 2020

De acordo com o Monitor Global de Empreendedorismo (2019), Portugal (Figura nº 16) apresenta um resultado bastante baixo de comportamento empreendedor, sendo que os menores indicadores se encontram na educação empreendedora no nível escolar e na questão de políticas públicas relacionadas à burocracia e impostos, indicando que ambos praticamente não existem.

Figura nº 16: Perfil de Portugal no Monitor Global de Empreendedorismo (2019)



Fonte: Elaboração própria cfr. <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal>

A região do Tâmega e Sousa, como ilustrado no gráfico apresentado, repetia tais padrões como comprovado na primeira sondagem realizada que indicou a necessidade de um trabalho prévio de educação empreendedora. Conforme declaração da entrevistada nº2, concluiu-se que

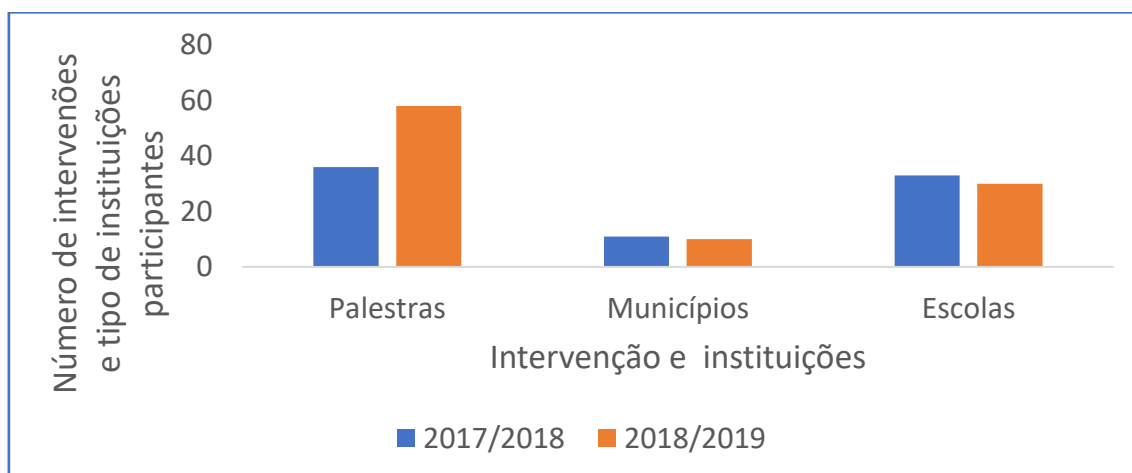
a falta destes estímulos seria uma barreira para um futuro onde empreendedores sociais estariam ativos na busca de respostas para problemas negligenciados.

Ao realizar uma análise qualitativa do material coletado nas entrevistas aplicadas foi possível verificar que a ideia de trabalhar com crianças já no primeiro ciclo, transforma-se em uma ação estruturante do território. Isto representa um papel fundamental na disseminação das informações, permitindo que as famílias se tornem atentas às oportunidades advindas das falhas sociais, o que resulta no empoderamento e o sentimento de serem capazes de solucioná-las. O resultado expectável seria um protagonismo social na região em curto/médio prazo.

O programa foi apresentado para diferentes grupos, dentro das ações de sensibilização, nomeadamente, à escolas, universidades, instituições e campo de férias, em palestras de 2h. Segundo relatório de resultados do período 2017\2018, consolidado pelo SincLab, foram realizadas 36 palestras de sensibilização, em 11 municípios, envolvendo 33 escolas das quais participaram 781 crianças e jovens. Já no relatório de resultados do período seguinte, 2018\2019, houve 58 palestras, em 10 municípios, para 30 escolas, envolvendo 1.166 crianças e jovens.

Observa-se que a audiência mais que dobrou, podendo indicar o crescente interesse da faixa-etária alvo pelo assunto e dando sinais, também, do impacto das primeiras ações. Abaixo as ações de sensibilização podem ser comparadas pelo gráfico (Figura nº 17). O público não fora mencionado devido a disparidade do número o que distorcia as colunas, não permitindo uma leitura clara dos dados.

Figura nº 17: Número de ações de sensibilização no EIXO Educação para inovação social- *Begin Innovation* 2017-2019



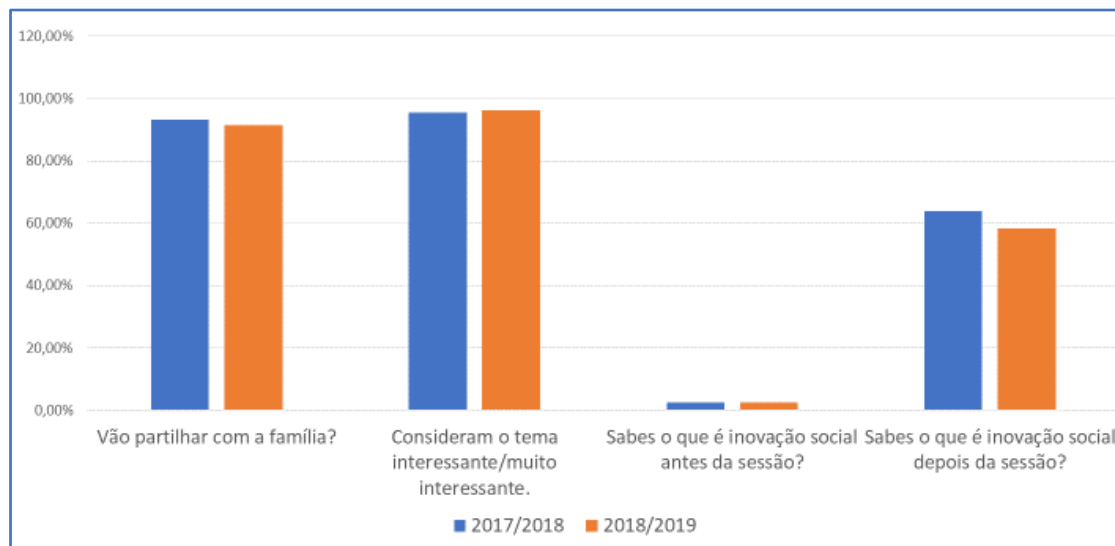
Fonte: Elaboração própria, cfr. Relatórios anuais de atividades dos referidos anos, consultados em junho, 26, 2020

Outras informações importantes são apresentadas pela avaliação de reação após as sessões de sensibilização, realizadas via questionário em papel sem identificação. Verifica-se nas informações prestadas pelos participantes nas ações de sensibilização no Eixo Educação para inovação social- *Begin Innovation*, descritas na Figura 18, que a maioria dos participantes deseja partilhar as informações adquiridas com a família: 93,3% no primeiro biênio e 91,4% no segundo, alavancando o resultado de disseminação das informações. Quase a totalidade dos respondentes, acima de 95% nas duas medições, consideram o tema muito interessante e que mais de metade dos participantes saíram da palestra com o conceito sobre IS mais estruturado do que antes da intervenção: 64% no primeiro ano de intervenção e 58,4% no segundo.

A reflexão que se realiza aqui é sobre o índice de interesse na temática, ainda mais sendo um primeiro contato com o assunto, em uma faixa etária de crianças e jovens. Tal dado pode indicar uma maior preocupação e consciência das gerações mais novas com as temáticas sociais e ambientais. Fato que já se vai evidenciando nos meios de comunicação

social, mas que os dados da Figura 18 corroboram para uma amostra e região em concreto.

Figura nº 18: Informação prestada pelos participantes nas ações de sensibilização no EIXO Educação para inovação social- *Begin Innovation*



Fonte: Elaboração própria, cfr. Relatórios de Relatórios anuais de atividades dos referidos anos, consultados em junho, 26, 2020

Este trabalho culminou no concurso de ideias – Aprendizizes de Inovação Social, voltado para crianças até 10 anos, de Portugal continental e das ilhas. O concurso ocorre anualmente e tem como objetivo a mobilização para as questões sociais e ambientais, estimulando o pensamento crítico e resolução de problemas voltados para a IS. Em 2020 já está em sua terceira edição.

As ideias devem ser exclusivas para o concurso, passíveis de aplicação e apresentadas adequadamente por meio do preenchimento do formulário no site. A participação de um responsável é requerida, que além do encarregado de educação, pode ser um professor ou responsável do centro de atividades.

Os critérios de avaliação das ideias, expostas no regulamento, apresentam-se tão rigorosos quanto os utilizados para os projetos de incubação. Estes são avaliados nos itens: grau de inovação, organização da apresentação da proposta de solução, possibilidade de colocar em prática, capacidade da solução em atender o público alvo e sustentabilidade, ou seja, os recursos necessários e utilizados.

Em 2018, no projeto piloto, conforme o vídeo: “2017-2018, Um ano a criar impacto”²⁴; o primeiro lugar foi para uma solução que procurava dar resposta a um problema premente nos dias de hoje nas escolas – o *bullying*. O inventor havia passado por uma situação desconfortável e imaginou a possibilidade de haver dentro da escola um espaço para que pudesse extravasar sua raiva até voltar a calma. Seu pai sugeriu que o espaço pudesse ser utilizado por qualquer pessoa que estivesse enervada. O projeto do “Canto da Descontração”, previa um caminho com obstáculos e também espaços de relaxamento onde ao passar a criança pudesse ir desgastando as emoções negativas até voltar à calma.

A ideia ganhadora de 2019, relatada no vídeo: “Begin Innovation-Concurso Aprendizizes de Inovação Social: Finalistas da 2ª Edição”²⁵. foi o projeto Leite Escolar, como resposta às embalagens (in)sustentáveis. Propôs substituírem as caixinhas Tetra Pak de achocolatado distribuídas individualmente ao horário do lanche, por uma caixa maior de 10 ou 20 litros e as crianças seriam servidas a partir dessa caixa maior em copos ou canecas não descartáveis, diminuindo assim o volume de resíduos criado (caixas pequenas + palhinhas + invólucro das palhinhas). A proposta mostrou inclusive a viabilidade financeira desta troca, mostrando como seria mais barato comprar o achocolatado em embalagens maiores.

Os temas mais abordados no concurso de ideias, no primeiro ciclo (2017-2018) e no segundo ciclo (2018-2019), foram meio ambiente e a educação, respetivamente 39% e 30%.

Conforme informações fornecidas pela entrevistada n.º 2, o piloto do programa *Begin Innovation*, iniciou com uma intervenção de 1h30min onde foi abordado, com particular detalhe, o conceito de IS, qual o papel do empreendedor social e quais problemas ajudavam a resolver. E obteve grande aceitação do público e pedidos de retorno para continuarem o trabalho, por parte dos alunos e professores. Face a esta reação positiva,

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=tHmf8nd1IZ0>, consultado em setembro, 19 de 2020.

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=JZBwuYvsWdY>, consultado em setembro, 19 de 2020.

reformularam o programa e foi testado em seu novo formato, em duas escolas, em seis turmas de 3º e 4º ano, com o envolvimento dos professores. Então de uma sessão de sensibilização, o programa passou para 6 sessões de 1h30min cada. As características empreendedoras são trabalhadas como superpoderes tendo os desafios sociais e ambientais atuais como cenário. Foram explorados os seguintes temas: sensibilização para problemas ambientais e sociais, criatividade, trabalho em equipa, proatividade e comunicação. Nas sessões são utilizadas ferramentas de exploração da criatividade e atividades práticas.

A entrevistada nº 2 relata que, nesta versão do programa, atuaram paralelamente com um grupo de controle a fim de analisar o impacto e gerar a pesquisa contrafactual, das ações junto aos alunos. Tal levantamento estará contido no relatório de impacto previsto para julho de 2020.

Os resultados das ações realizadas pela IRIS, são apurados pelo Sinc-Lab da Universidade do Porto, responsável pela consolidação dos *outputs* e medição de impacto. Conforme relatado no relatório de resultados 2018-2019, antes da ação com o grupo experimental apenas 2,7% das crianças conhecia o conceito de IS, o que se modificou para 79,4% após o fim do programa. Nesta análise, salienta-se o percentual de crianças que reconhecem sua capacidade para resolver problemas do mundo, que é de surpreendentes 89,7%. 61,7% dos participantes aumentou sua crença ou poder-se-á dizer, que se sentiram mais empoderados para ajudar a resolver problemas do mundo. E 95,6% manifestam preocupação com temáticas sociais.

Ao examinar os números verifica-se um resultado significativo de construção de consciência crítica por meio da apresentação de competências e capacidades empreendedoras e das ferramentas para alcançá-las, refletindo no fato de que 68,3% aumentaram a sua preocupação com problemáticas sociais e ambientais.

Sobre a percepção da importância da IS, utilizou-se como ferramenta a análise dos vídeos do canal do YouTube da IRIS, podendo-se verificar o impacto das ações. Transcrevem-se no Anexo 3 alguns depoimentos para

que se possa tornar mais concreto algumas percepções sobre as intervenções do eixo acima.

5.4.2 EIXO COMUNIDADE – *Start Innovation*

Com o slogan – Uma comunidade a inovar e a criar impacto, este eixo foi construído como consequência do diagnóstico realizado pela IRIS com o intuito de perceber como era o nível de conhecimento sobre IS na comunidade. Com o resultado muito aquém do esperado o planeamento foi refeito, criando o referido eixo para disseminar os conceitos e ferramentas relacionados à IS. A palavra comunidade representa este desejo de estabelecer parcerias e trabalhar colaborativamente preocupações e soluções transfronteiriças associando empreendedorismo e inovação. Ao alcançar estes resultados, a competitividade da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa teria uma oportunidade de ser reestabelecida e a região beneficiada à médio e longo prazo, criando impacto e cumprindo as metas da IRIS.

A já conhecida frase, utilizada geralmente na construção de cooperativas, cabe muito bem aqui – Juntos somos mais fortes. Isto é, sem um trabalho de cooperação e estabelecimento de parcerias o eixo comunidade ficaria esvaziado. Conforme informado pela entrevistada 3, para garantir que os objetivos, fossem cumpridos, três estratégias foram estabelecidas: formação de uma rede de embaixadores, ações de sensibilização\disseminação do trabalho da IRIS na região e capacitação da comunidade. No início era primordial ganhar a confiança dos representantes da comunidade e de seus agentes em diferentes setores. Mostrar-lhes o potencial de contribuição da incubadora para o território. Desta forma, a promoção da IS seria realizada e a construção integrada de projetos seria factível.

5.4.2.1 Rede de Embaixadores IRIS para a Inovação Social

A rede de embaixadores, nada mais é que agentes da comunidade estruturados em rede que colaboram com a IRIS e estão comprometidos

com a promoção da IS no território. Eles têm um papel fundamental, pois além de conhecerem o terreno, são eles que farão o trabalho chegar às pessoas em seus diferentes municípios. Conforme menciona a entrevistada 3:

“... no sentido de junto com os diferentes parceiros estabelecer pontes que permitam o nascer de projetos na área da IS que possam, caso assim o entendam, ser apoiados também na incubação no âmbito do trabalho realizado na IRIS, com a ajuda preciosa dos embaixadores IRIS...”²⁶.

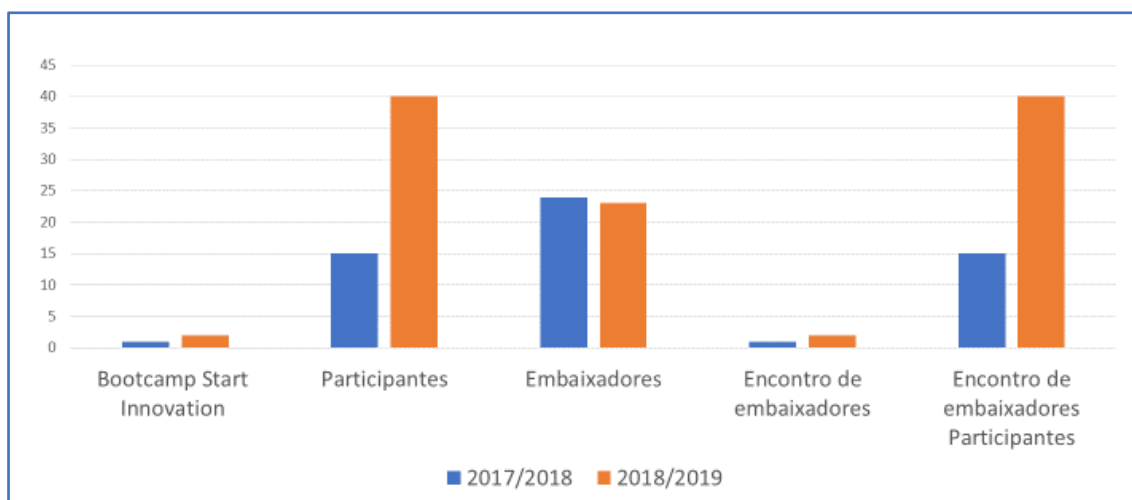
Para que estejam aptos a exercerem suas competências e habilidades de embaixadores, os mesmos participam de um *BootCamp*, realizado em parceria com o IES- SBS (*Social Business School- Porto*), ou seja, um treinamento intensivo em trabalho em equipa, teoria, trocas de experiências e ideias, cooperação com o objetivo de dar-lhes ferramentas para elaborarem projetos, visualizarem soluções e buscarem sinergias para viabilizar seus objetivos. Seu slogan resume a filosofia subjacente ao evento de capacitação: *O crescimento de amanhã começa hoje*.

A entrevistada 3, informou que a primeira turma, foi constituída em março 2018, integrava pessoas indicadas pelas câmaras onde foram formados 24 embaixadores. A segunda e terceira turmas, constituídas em setembro de 2018 e fevereiro de 2019, respetivamente, já contaram com indicações da primeira turma de embaixadores e de instituições empresariais, somando 40 participantes e resultando em 23 embaixadores. Hoje são 47 embaixadores nos diferentes territórios a trabalhar.

Os embaixadores puderam estar reunidos em dois encontros, o primeiro em setembro 2018 com 15 participantes e segundo em fevereiro de 2019 com 33. Tal oportunidade pode fortalecer o objetivo de promover a IS, construir uma rede sólida de parceiros e viabilizar potenciais projetos pelo estreitamento das relações, conforme relato da entrevistada 3 (ver Figura nº 19).

²⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=tHmf8nd1IZ0>, consultado em setembro, 19 de 2020.

Figura nº 19: Resultados eixo comunidade ação com embaixadores



Fonte: Elaborado pela autora, cfr. relatórios anuais de atividade 2017\2018 e 2018\2019.

O objetivo das ações com os embaixadores é a possibilidade da construção de projetos de IS para problemas que estejam ocorrendo no território e que muitas vezes envolve mais que um território. O compromisso assumido com a IRIS é de juntos cocriarem projetos com pelo menos três ações definidas pelo grupo e implantarem, a fim de mitigarem o problema inicialmente identificado.

Durante as interações do grupo formado no *BootCamp* para execução das ações dos projetos, os embaixadores acionam a incubadora para auxílio no planeamento ou outros tópicos. Quando se faz necessário, a rede de especialistas ou parceiros é acionada para dar resposta às demandas. Esse relacionamento com os clientes é importante pois auxilia na percepção das necessidades de consultoria e capacitação que, porventura, possam não ter sido antecipadas.

De acordo com o relatório anual 2018\2019, nomeadamente sobre as ações com os embaixadores, pode-se verificar que, dos 47 embaixadores que assumiram este compromisso, 85% já trabalha, aproximadamente, há 12 anos no território do Tâmega e Sousa. Todos eles consideram que ser embaixador permitiu adquirir conhecimentos sobre IS, contrapondo os 12% iniciais que declararam ter formação prévia sobre IS.

Sobre o papel da IRIS, enquanto apoio aos trabalhos realizados pelos embaixadores, 96,3% reconheceram sua importância. E são unânimes em declarar que esta formação permitiu estabelecer novos contactos e melhorar a rede local.

As análises dos indicadores disponibilizados pela incubadora IRIS parecem indicar que as ações realizadas para a construção de uma rede de embaixadores alcançaram o objetivo, podendo significar um impacto positivo na autopercepção e empoderamento dos embaixadores para a ação.

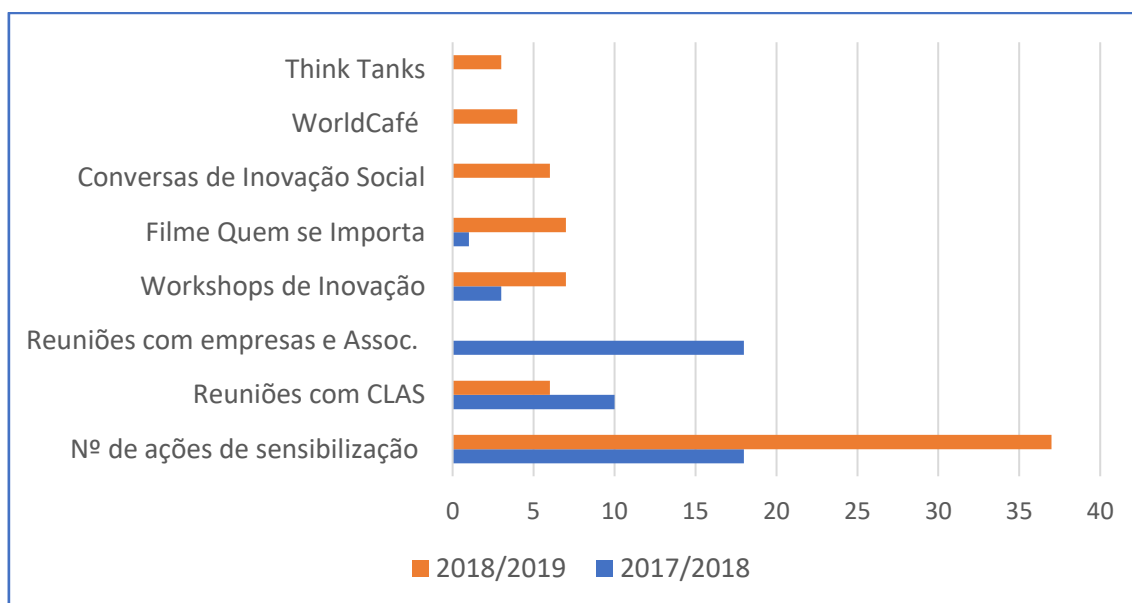
5.4.2.3 Capacitação

Nesta ação, a IRIS interage com a comunidade abrindo as portas para os participantes de qualquer localidade e indo ao encontro das necessidades dos empreendedores sociais na oferta de temas de interesse ou na sensibilização da sociedade para o tema IS, conforme informado pela entrevistada 3. Na ação de sensibilização, além de algumas palestras de elucidação do trabalho realizado pela IRIS, há uma grande componente de reuniões com empresas, associações, instituições municipais para arregimentação de agentes de inovação nos territórios.

Começando pelas ações de sensibilização, é possível verificar a partir dos relatórios de resultados anuais produzidos pela IRIS, que em 2017\2018 foram realizadas 18 ações, com 529 participantes. Entre as ações estão 10 reuniões com os Conselhos Locais de Ação Social (CLAS) e 18 reuniões com empresas e associações do Tâmega e Sousa. Já no período de 2018\2019 as ações de sensibilização foram 37, onde participaram 927 pessoas e 6 reuniões nos CLAS.

Sobre as ações de capacitação no ano 2017\2018, 3 workshops de IS foram oferecidos à comunidade e o filme “Quem se importa?” sobre a temática social foi exibido 1 vez. No biênio 2018\2019 a ação de capacitação teve espaço para maior atividade realizando 7 workshops de IS; 7 exibições do filme “Quem se importa?”; 6 conversas sobre IS; 4 *World-Café* onde se discutem desafios da comunidade e 3 *Think Tanks* na busca de soluções em conjunto e discussões temáticas (ver Figura nº 20).

Figura nº 20: Ações eixo comunidade

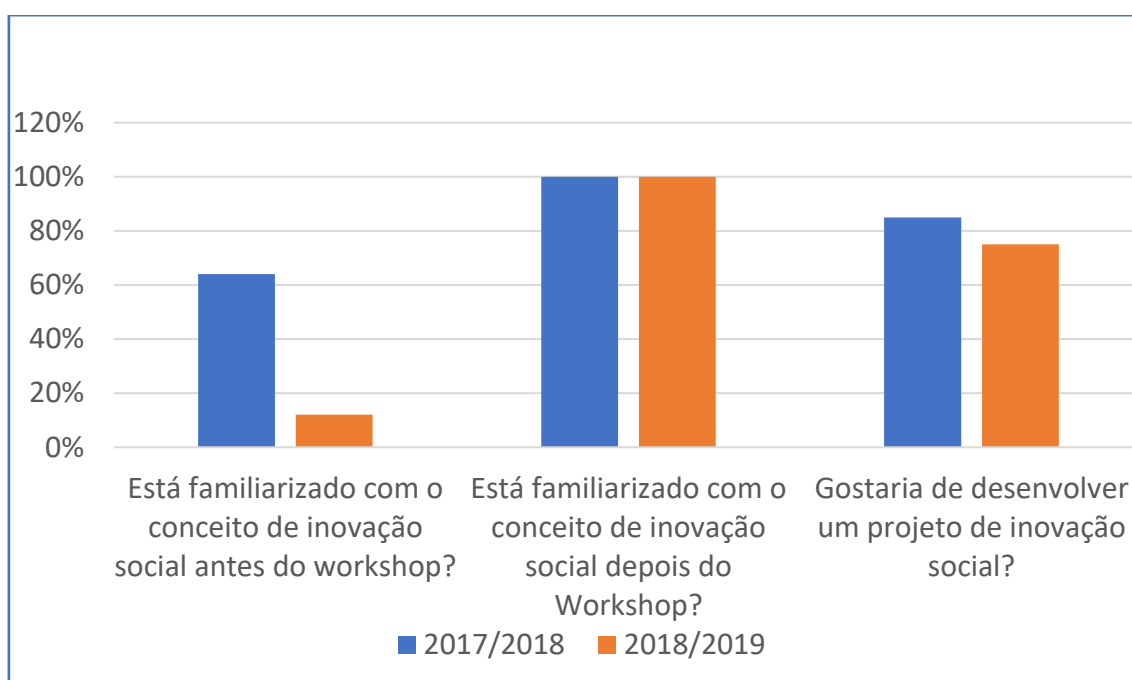


Fonte: Elaboração própria, cfr. relatórios anuais 2017\2018 e 2018\2019

Após as ações de capacitação é realizada pela IRIS uma avaliação de reação, através de formulários eletrônicos, sendo posteriormente encaminhado para o SincLab, mantendo o sigilo do respondente, que traduz os resultados iniciais da ação implementada. No relatório de resultados de 2017\2018, é possível verificar que 64% dos participantes estavam familiarizados com o conceito de IS antes da realização da ação de capacitação. Após a realização desta, toda a turma afirmou conhecer o conceito. 85% dos participantes demonstraram interesse em desenvolver um projeto de IS. No relatório de resultados de 2018\2019, apenas 12% sabiam o significado de IS antes da intervenção, mas após a mesma 100% já reconheceram o constructo teórico; nesta turma apenas 75% afirmou ter vontade de escrever um projeto de IS (ver Figura nº 21).

A análise destes resultados permite levantar a hipótese de que a turma com menor conhecimento inicial sobre o conceito de IS, interessou-se menos por investir tempo na elaboração de um projeto ou sobre resolver um problema social com esta perspetiva, justamente pela falta prévia de relação com o tema.

Figura nº 21: Avaliação de reação das ações de capacitação



Fonte: Elaborado pela autora, cfr. relatórios anuais 2017\2018 e de 2018\2019

Por meio do canal do YouTube da incubadora e seus vídeos, foi possível colher alguns depoimentos para auxiliar no entendimento da percepção dos participantes, o que auxilia no acompanhamento e monitoramento da satisfação e impacto gerado, que poderão ser melhor percebido na tabela apresentada no Anexo 4.

Da análise destes depoimentos é possível inferir, como um resultado indireto das intervenções, a construção de um novo *mindset* alinhado com a possibilidade de cooperação. Os depoimentos sugerem que antes, mesmo os funcionários do setor público, ocupando cargos com autonomia para tomada de decisão não viam na IS nem na construção de redes, opções para melhorar a gestão de suas atividades e resultados. Da mesma forma, foi percebido na fala dos representantes da iniciativa privada, descritas no Anexo 4, que os mesmos não acreditavam que o setor público e o terceiro setor pudesse apresentar oportunidades de negócio e alavancagem de soluções. Porém, durante o *Bootcamp* passaram a perceber esta possibilidade desde que a cocriação e a colaboração dentro de um contexto de IS estivessem presentes.

5.4.3 Eixo Incubação e Aceleração - *Grow Innovation*

Incubação e programa de aceleração vocacionados para a IS, com este objetivo traduzido em slogan, a IRIS disponibiliza à Região do Tâmega e Sousa em um único espaço, toda sua expertise e a de seus parceiros em IS. A meta a ser contabilizada para o sucesso do projeto é o número de empresas incubadas. No entanto, os resultados indiretos como a disseminação da cultura de IS, foram necessários para que o objetivo maior fosse alcançado.

Este eixo compreende as ações de incubação e de aceleração. Programas independentes, porém, complementares.

5.4.3.1 Incubação

Conforme os esclarecimentos da entrevistada 2, a incubação pode funcionar de duas maneiras: residencial, onde a empresa efetivamente está incubada na IRIS em Amarante ou virtual. Hoje todas as empresas incubadas estão enquadradas no modelo não presencial e estão obtendo sucesso da mesma forma. São diversos os motivos que levam a empresa a optar pelo modelo virtual. Pode-se citar, como exemplo, o fato de algumas já terem graduado e mudado para o próprio espaço, mas continuarem recebendo apoio; ou daquelas que precisaram de um espaço maior ao iniciar a etapa de produção ou ainda por não serem da região. Na prática, as dúvidas das empresas são tiradas por e-mail, vídeo chamadas, ligações e reuniões trimestrais (ou quando se faz necessário) para o contato presencial ser mantido.

Este eixo envolve os seguintes serviços:

- Espaço de Trabalho Partilhado (*Coworking*) para Empreendedores e Equipas;
- Incubação não presencial;
- Acompanhamento e mentoria por parte de Equipa Especializada;
- Acesso a Rede de Especialistas;
- Redes de Parceiros (locais, nacionais e internacionais);
- Ações de Formação e Capacitação.

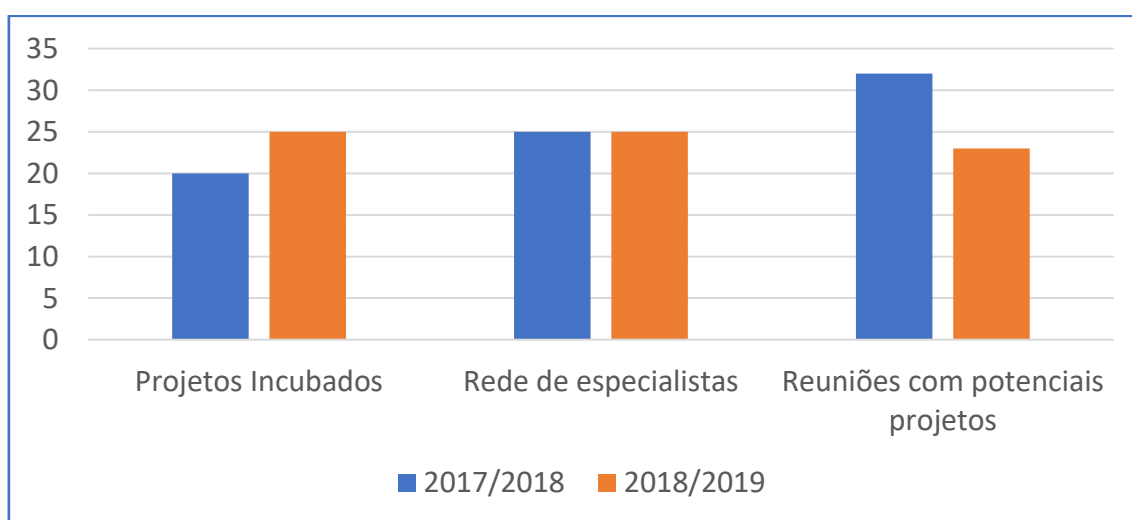
O processo de seleção para incubação é permanente, sendo necessário preencher o formulário *on line* que será analisado pela equipe responsável.

Com o apoio dos especialistas é definido se a empresa será ou não aceite de acordo com os critérios previamente estabelecidos.

Segundo o Relatório de Resultados de 2017-2018, foram realizadas 76 ações de acompanhamento às 20 empresas incubadas. Nesse período, a rede de especialistas era constituída de 25 especialistas permanentes. Caso fosse necessário, especialistas ou mentores provenientes do mercado eram convidados a contribuir com as empresas. 32 projetos em potencial foram recebidos pela equipa IRIS a fim de analisar a possibilidade de participação. 40% dos projetos incubados participaram das ações da capacitação da incubadora. 80% dos empreendedores sociais consideraram o acompanhamento oferecido pela IRIS bom, acrescentando que contribuiu muito\bastante para o desenvolvimento do projeto.

Passando para verificação do Relatório de Resultados 2018-2019 percebe-se um discreto aumento no número de empresas incubadas passando para 25. No entanto, neste período, foram realizadas 449 ações de acompanhamento. 23 reuniões com projetos em potencial foram realizadas e a equipe de especialistas manteve-se em 25, como demonstrado na Figura nº22.

Figura nº 22: Ações do Eixo Incubação



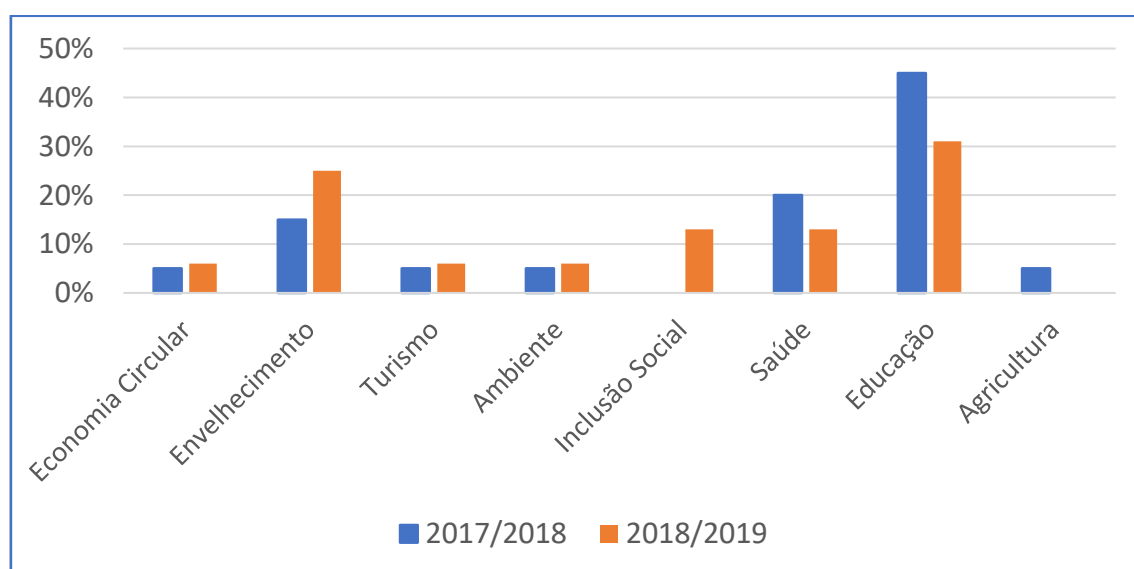
Fonte: Elaboração própria, cfr relatórios anuais de resultados de 2017\2018 e de 2018\2019, consultado em junho, 26, 2020

A entrevistada 2, informou que em setembro de 2018 (o que também está no relatório deste período) houve um novo tipo de ação que foi a

captação em outras incubadoras e parques tecnológicos, uma vez que por falta de opção, muitos projetos sociais estão inseridos neste contexto de incubadora tradicional. Desta iniciativa resultaram a participação de 131 pessoas nas visitas realizadas ao Brigantia Ecopark (Bragança) e ao TecMaia (Maia).

Dentre os temas tidos como prioritários entre os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os estabelecidos pelo Portugal Inovação Social, estiveram incubados projetos nas seguintes temáticas: economia circular, envelhecimento, turismo, ambiente, inclusão social, saúde, educação e agricultura. Para facilitar a leitura utilizaremos a nomenclatura 1º ciclo para os anos 2017-2018 e 2º ciclo para os anos 2018-2019. Os percentuais relevantes concentraram-se nos temas educação – 45% no 1º ciclo e 31% no 2º ciclo; Saúde com 20% no 1º ciclo e 13% no 2º ciclo; Envelhecimento com 15% no 1º ciclo e 25% no 2º ciclo. Os demais temas tiveram apenas uma ou no máximo duas empresas envolvidas, como apresentado na figura nº23.

Figura nº 23: Áreas de atuação dos projetos incubados

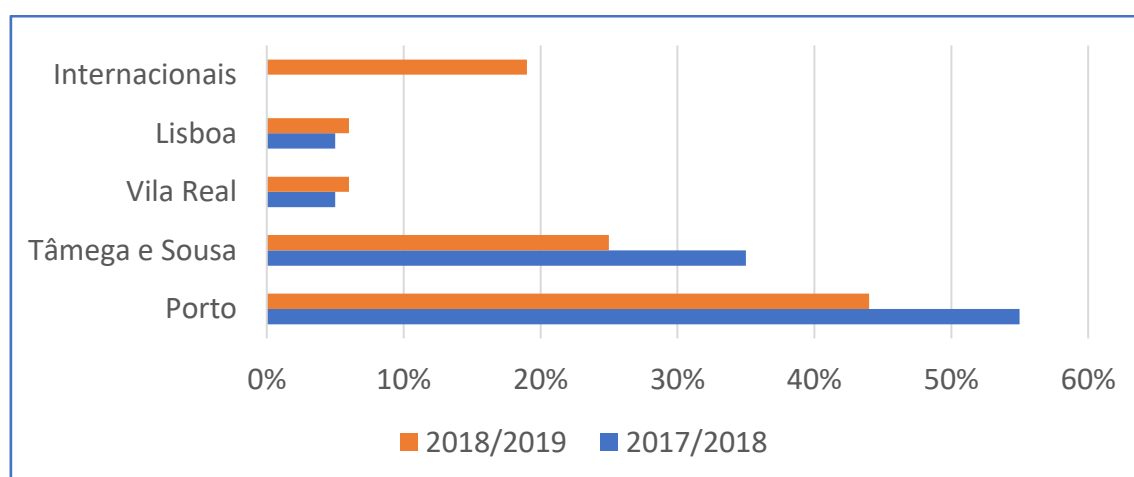


Fonte: Elaborado pela autora, cfr relatórios anuais de 2017\2018 e de 2018\2019, consultado em junho, 26, 2020

Quanto à origem dos projetos (Figura nº 24), a região do Porto liderou com o maior número de projetos os dois ciclos de incubação

2017\2018 com 55% dos projetos inscritos e 2018\2019 com 44%. O território do Tâmega e Sousa teve uma participação no primeiro ciclo com 35% dos participantes e no ano posterior com 25%. Vila Real e Lisboa tiveram o mesmo percentual nos dois ciclos 5% no primeiro e 6% no segundo. A novidade do ciclo de 2018-2019 foi a presença de projetos internacionais em 19%, oriundos de Espanha e Luxemburgo.

Figura nº 24: Localização geográfica dos projetos incubados



Fonte: Elaboração própria, cfr relatórios de resultados anuais de 2017\2018 e de 2018\2019, consultado em junho, 26, 2020

Para apurar se o resultado do eixo incubação fora significativo seria necessário um levantamento de *benchmarking* com outras Incubadoras de Inovação Social no mesmo período e condições para entender se o número de empresas incubadas foi satisfatório – o que não é a proposta do estudo de caso. Porém, para esta análise também devem ser consideradas as seguintes variáveis: total desconhecimento do tema, o fato de ser um projeto piloto de Incubadora Regional de Inovação Social (modelo ainda não estabelecido no mercado) e com o desafio de trabalhar uma região com baixas características empreendedoras, além do redirecionamento estratégico inicial e esforço concentrado nas ações de disseminação da cultura de IS.

No espaço de julho de 2017 a julho de 2019 as ações realizadas pelo eixo incubação resultaram em 45 empresas incubadas. A altura da entrega

do relatório anual de 2019, 16 empresas ainda se mantinham incubadas. Pode-se afirmar que a estratégia escolhida resultou em um piloto funcional, que precisa apenas ganhar escala nas suas ações e expandir o território de alcance para que o modelo testado seja amplamente conhecido e possa alavancar os resultados. Na altura da entrevista com a Gestora de inovação (entrevistada 2), duas empresas incubadas, haviam acabado de dar a notícia que foram aceites pelo Portugal Inovação Social, demonstrando o sucesso do modelo candidatado e construído com o apoio da IRIS.

5.4.3.2 Aceleração

Segundo Cristan et al. (2019, p. 1,2), o processo de aceleração de empresas, nomeadamente *start ups*, ainda é relativamente recente e difere da incubação nos apoios, principalmente, relativos à infraestrutura física. Segundo o autor, a aceleração é um processo com tempo limitado de apoio, com forte base de capacitação, referente, principalmente, ao:

- processo de validação das ideias e do produto ou serviço;
- modelagem do negócio;
- projeções financeiras, realizadas por meio do estudo de viabilidade do negócio;
- orientações para acesso à mercados, avaliando durante todo o processo a IS agregada e de que forma pode ser aprimorada e tornada realmente em um negócio sustentável.

A IRIS também segue este modelo dissociando incubação de aceleração. No entanto, as empresas incubadas são convidadas a participar do processo de aceleração – o que representa grande ganho para o processo de crescimento da empresa. Ao mesmo passo que as empresas que passam pela aceleração aprovando o modelo de negócio podem inscrever-se para serem incubadas na IRIS.

A própria expressão aceleração já indica a intensidade de informações que serão otimizadas e deverão ser absorvidas pelas equipas. Os empreendedores devem estar preparados e flexíveis para uma avaliação

profunda de seus modelos de negócio e testarem sua viabilidade. Importante salientar que de acordo com a missão da IRIS, são privilegiadas também as questões relativas ao impacto social e ambiental que se quer alcançar e de maneira financeiramente sustentável. Os que já são iniciantes no mercado devem ficar atentos à possibilidade de escalar. É importante aproveitar cada momento com os profissionais, especialistas, mentores e outros gestores que vierem a conhecer e estabelecer sua rede de contatos.

A IRIS pondera durante a seleção, os seguintes critérios: relevância do problema e consequências associadas; caráter inovador e potencial de impacto; experiência da equipa e potencial de replicabilidade ou escalabilidade da iniciativa\projeto.

As candidaturas são ordenadas por ordem de classificação e são selecionadas a participar as 12 iniciativas/projetos com melhor pontuação.

A primeira rodada do programa de aceleração ocorreu de janeiro a junho de 2019 e a segunda rodada iniciou com as inscrições em outubro 2019.

Uma aceleração é composta por três fases: *Kickstart Bootcamp*, fase de capacitação e *Demoday*:

- *Kickstart Bootcamp* – programa intensivo de formação residencial com duração de dois dias e meio;
- Fase de Capacitação – Composta pelas *Masterclasses* e Mentorias. São ações intensivas com a rede de especialistas parceiros ou do mercado. Cada projeto tem um mentor designado de acordo com a necessidade do projeto que o acompanhará durante toda a formação esclarecendo dúvidas e os provocando na melhoria do projeto.

Os temas das *Masterclasses* de Impacto são:

- Proposta de valor;
- Plano financeiro;
- Modelo de negócio;
- Gestão de parcerias;

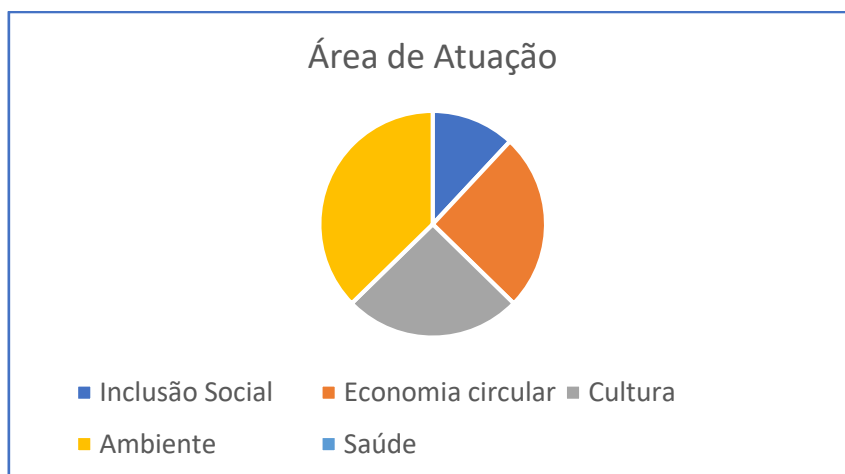
- Avaliação de impacto;
- Área Jurídica;
- Comunicação;
- Marketing digital.

• *Demo Day* | Atribuição de Prêmios – dia de apresentação dos projetos e atribuição de prêmios. Os prêmios da primeira edição foram Investimento no valor de 10.000 euros para o primeiro lugar e participação no SIT- *Social Innovation Tournament, bootcamp* promovido pelo IBEI com projetos de impacto social em toda Europa; para o segundo lugar e para o terceiro lugar, formação em *Social Media* com duração de dois dias com o Especialista Internacional Andrew Davis.

Do ciclo de aceleração, realizado de janeiro a junho de 2019, participaram 33 pessoas representantes de 12 iniciativas\empresas sociais. Seis meses de capacitação totalizaram 96h e 12 mentores realizaram 36h de atendimentos personalizados às suas empresas mentoradas.

Com relação às temáticas mais abordadas na solução de problemas por meio da IS estão Saúde, com 33% dos projetos, e Ambiente, com 25%, posteriormente cultura e economia circular com 17% de ocorrência e inclusão social com 8% de representatividade (Figura nº 25). De certa forma, as empresas aceleradas respeitam a tendência das empresas incubadas e inclusive do concurso de ideias do eixo de educação.

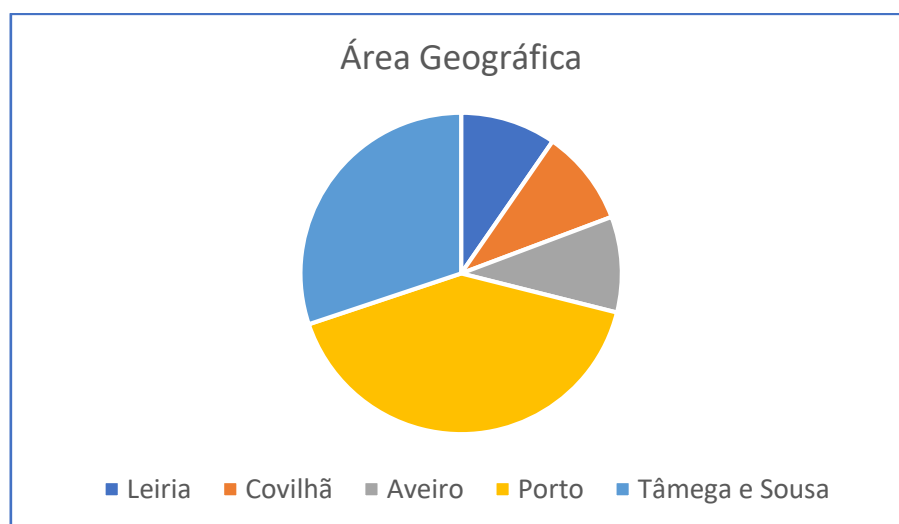
Figura nº 25: Área de atuação dos projetos da aceleração



Fonte: Elaborado pela autora, cfr relatório anual 2018-2019, consultado em junho, 26, 2020

Na edição da aceleração, Tâmega e Sousa se torna representativo com 42% dos participantes seguido pelo Porto com 34%. As demais localidades com apenas 8% são Leiria, Covilhã e Aveiro (Figura nº 26).

Figura nº 26: Área Geográfica dos projetos da aceleração



Fonte: Elaborado pela autora, cfr relatório anual 2018-2019, consultado em junho, 26, 2020

Referente à avaliação de reação do programa de aceleração, 90% dos participantes classificaram os conteúdos como relevantes, de qualidade e abrangentes. Após a intervenção, 70% dos empreendedores estão mais preparados para lidar os desafios do projeto. 86% declararam que a aceleração contribuiu imenso para o crescimento do projeto. 70% valorizaram o contributo do mentor como muito ou bastante importante. O índice de satisfação com o programa foi de 84%. 100% agora estão mais seguros em resolver problemas e trabalhar em equipa.

Um desafio exposto pela entrevistada 2, foi de que um dos objetivos em particular era conscientizar as empresas incubadas e participantes da aceleração, para o monitoramento dos resultados e para a mensuração de impacto. A entrevistada relata que este é um tema ainda pouco discutido no ecossistema da IS e ação que ainda não está totalmente internalizada, por ser relativamente nova nas práticas de gestão. Porém, é de extrema importância para comprovar o valor das empresas sociais, por meio dos

dados que serão gerados como consequência das mensurações de impacto realizadas.

Os depoimentos colhidos dos vídeos do canal do YouTube da incubadora²⁷, desta vez trouxeram a apreciação sobre a incubação e aceleração, relatando a importância estratégica da IRIS sobre o desenvolvimento e apoio às iniciativas\empresas, auxiliando na alavancagem de resultados.

Transcreve-se abaixo os depoimentos:

“Foi muito importante aqui a chegada da IRIS a Amarante, e a integração entre empreendedores aqui nesta incubação IRIS; porque nos veio no momento certo, não é? Despertar essas competências da IS dentro das nossas sessões, dentro dos nossos *Bootcamps*. A equipa é fantástica e faz-nos repensar todos os dias a nossa estratégia. Faz ter aqui uma crítica construtiva externa, mas interna ao mesmo tempo.”

“A IRIS tem sido um grande parceiro, não só a nível da autoestima do projeto e das mentoras do projeto, mas essencialmente no pensar do projeto. E também em tirar obstáculos que vão aparecendo no nosso caminho e saber como agir, como desenvolver o projeto no futuro.”

“A IRIS é um apoio recente, mas mostrou-se um parceiro a sério. Somos parte de uma rede internacional, e por isso temos apoio especializado em diferentes áreas, mas mesmo assim, faltava-nos alguém com quem discutir nossa estratégia de atuação no contexto português. Alguém com quem possamos discutir os problemas e os desafios que temos em nosso país e nas regiões em que trabalhamos e a IRIS tem sido um parceiro incrível neste aspeto. Ao mesmo tempo, são muito importantes porque nos tem ajudado a perceber que formação precisamos como equipa, o que podemos aprender a seguir e o que podemos fazer diferente. E também são muito importantes na ligação com os stakeholders locais.”

Pode-se aferir que, mesmo com apenas uma edição da ação de aceleração, as iniciativas participantes reconheceram valor no conteúdo apresentado e nas mentorias. Isto pode ser percebido pelos dados

²⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=VGSVnSp9jiM&t=66s>, consultado em abril, 20, 2020

estatísticos das avaliações e pelos depoimentos transcritos. Outro ponto a salientar, percebido nos depoimentos, é a carência que o público tinha de um equipamento que cumprisse tais funções e como a experiência de ser orientado foi um diferencial na jornada dos empresários.

5.4.4. Presença IRIS

Para além destas atividades, a IRIS promove anualmente o *MEET UP*, onde reúne os participantes de todos os eixos, instituições e há a premiação do concurso de ideias, o *pitch* dos projetos acelerados ou incubados e a apresentação de resultados. A IRIS participa também de diversas iniciativas como congressos, reuniões, redes de cooperação e outros eventos nacionais e internacionais para compartilhar sua experiência. Com relação a sua comunicação, a Tabela nº 12 permite visualizar a fixação da marca nas redes sociais.

Tabela nº 10: Presença IRIS nas redes sociais

Redes Sociais	2017/2018		2018/2019	
Website	Visualizações	14 072	Visualizações	45 436
	Utilizadores	2496	Utilizadores	10 955
Facebook	Publicações	275	Publicações	308
	Seguidores	2 723	Seguidores	4 020
	Gostos	6 739	Gostos	7 009
Youtube	Publicações	28	Publicações	11
	Visualizações	341	Visualizações	1 472
	Seguidores	41	Seguidores	33
Instagram	Publicações	115	Publicações	190
	Gostos	1 235	Gostos	3 464
	Seguidores	182	Seguidores	560
Twitter	Tweets	80	Tweets	89
	Impressões	5981	Impressões	7 049
	Seguidores	28	Seguidores	56
Linkedin	Publicações	77	Publicações	117
	Gostos	114	Gostos	684

	Seguidores	109	Seguidores	338
--	------------	-----	------------	-----

Fonte: Elaborado pela autora, cfr relatórios anuais de 2017\2018 e de 2018\2019, consultado em junho, 26, 2020

A IRIS está presente nas mais populares redes sociais, estabelecendo, ao que parece, uma excelente presença digital. A principal via de comunicação e divulgação da IRIS é representada pelo site que concentra 10 955 utilizadores e pelo Facebook com 4 020 seguidores. É certo que cada tipo de media tem seu público e seu objetivo, porém as que mencionamos aqui podem exemplificar a abrangência e o interesse pelos assuntos e divulgações realizadas pela incubadora e atestam que a IRIS tem o esforço em divulgar a IS.

5.5 Considerações finais sobre o estudo de caso

Com a descrição do trabalho realizado e a preocupação de estruturar o território para que os conhecimentos sobre IS fosse um capital social do qual a região do Tâmega e Sousa pudesse se apropriar e multiplicar, parece poder inferir-se que a incubadora atingiu os objetivos propostos para o projeto piloto, conscientes de que ainda há uma longa estrada para a divulgação da IS e de suas possibilidades e benefícios.

Outro fator que constitui um resultado importante foi a percepção de que para realizar o trabalho em condições satisfatórias, era necessário criar um conhecimento local sobre o assunto, nos diversos setores e faixas etárias. Isto permitiu que a ação da incubadora fosse *bottom-up*, ao invés de *top-down*, de forma colaborativa, com as pessoas que serão responsáveis pela concretização do projeto de IS e não de uma forma impositiva, fato que foi inclusive declarado pela entrevistada 3.

Durante as entrevistas com as gestoras da IRIS e com a entrevistada 4, foi possível entender melhor a percepção do público atendido sobre IS e seu impacto na sociedade. Assim, retiram-se as seguintes conclusões:

- Foi consenso entre as entrevistadas que é necessário um trabalho de campo para que o conceito seja esclarecido e disseminado, principalmente nas cidades menores e com menos acesso à informação. Isto é de extrema importância pois muitos projetos de IS são desenvolvidos nestes locais sem saber que são iniciativas de IS e sem saber dos apoios a que tem direito.

- É preciso considerar que um projeto de IS em uma aldeia pode, à primeira vista não ser considerado como tal, se comparado com uma cidade maior. No entanto, para a comunidade local é sim uma IS. Então o olhar deve estar atento a estes pontos.

- O conceito de IS e avaliação de impacto são extremamente recentes e ainda ganhando espaço entre os projetos, iniciativas e empresas. Há de ser feito um esforço para que tais práticas sejam esclarecidas e valorizadas nos diferentes setores: público, privado e social.

- A entrevistada 4, nos trouxe o seguinte depoimento:

“Quando iniciei trabalhando com inovação (2015), percebi que a sociedade civil ainda não estava sensibilizada para estas questões. Hoje eu percebo que a sociedade já está sensibilizada, eu vou dar o exemplo do Porto, era um município que não estava nada sensibilizado para essa questão. No espaço de um ano, a diferenciação do olhar do município do Porto para as áreas de inovação social, foi absolutamente inacreditável. Tão inacreditável que eu acho que agora com os resultados que vamos ter, o município do Porto será provavelmente o segundo município do país com o maior investimento público em inovação social. Portanto, nós temos uma sociedade mais alerta para as estas questões de inovação social. E até os próprios destinatários, olham para além do que foram alvo, de uma intervenção mais tradicional e convencional, percebem enorme diferenciação que tem nas suas vidas quando integram uma tecnologia inovadora. Isso muda tudo na resolução do seu problema.”

O depoimento expõe que é possível a percepção do impacto da IS na sociedade, mas, após conduzir este estudo de caso e ao analisar os relatos das entrevistas, percebe-se que ainda é preciso mais pesquisa para comprová-lo.

- Já sobre a percepção das crianças, professores, dos empresários, gestores de projetos\iniciativas e representantes do setor público\privado\social, sensibilizados pela incubadora, entenderam o que é IS e como podem desenvolvê-la de maneira sustentável e que suas iniciativas podem inclusive beneficiar-se das linhas de fomento e programas de incentivo. Tendo considerado assim, o trabalho bem-sucedido. Como exemplo de caso de sucesso, uma das embaixadoras e sua equipa desenvolveram um projeto durante o segundo encontro de

embaixadores, e candidataram à incubação e hoje o projeto encontra-se incubado na IRIS. Muitos municípios levaram os projetos à frente, alguns cumprindo parte da meta e outros superando, inclusive, conforme relatado pela entrevistada 3.

Nestes dois últimos relatos e analisando os depoimentos descritos no estudo de caso, pode afirmar-se que a sociedade percebe o impacto da IS, desde que sensibilizada para tal. Afinal, vê-se o mundo a partir do que se conhece e se não se conhece determinado assunto não é possível valorizá-lo ou entendê-lo, conforme postulava Jean Piaget em seus estudos sobre desenvolvimento do pensamento.

Ao questionar-se a entrevistada nº1, sobre a importância da IRIS para a IS, o futuro das respostas sociais e seu impacto no território, obteve-se o seguinte depoimento:

“Não temos essas respostas fechadas, pois só as teremos no relatório final de impacto, mas para já, os dados que temos até o momento leva-nos a pensar que tivemos um impacto muito positivo. Porque não só levamos conhecimento a cerca desta área, como uma vontade maior de cooperação, de trabalho em equipa e de novos olhares perante os problemas sociais e ambientais nestas regiões. O que é muito importante, pois não trabalhamos diretamente os problemas, mas trabalhamos com as pessoas para perceber melhor, conhecer os problemas e as potencialidades do território. E eu digo que essa é a grande alegria da IRIS, as pessoas olhar-nos como um parceiro que traz novos métodos e novos olhares para que depois eles possam trabalhar os desafios que tem em mãos diariamente.”

Tal legitimidade, pode-se inferir, que foi alcançada com a flexibilidade de planeamento aplicada logo no início da implantação da IRIS, ao perceberem que sem trabalhar, isto é, educar o território, não alcançariam as metas propostas e não chegariam às iniciativas e empresas sociais.

Com o fim do contrato referente às Parcerias de Impacto e do consórcio com as instituições correspondentes, mas com a certeza de que é necessário continuar, buscaram um parceiro com uma localização de mais fácil acesso para um atendimento em maior escala e se estalaram no Porto, em parceria com a P. Porto (Politécnica do Porto) onde já tem mais um

espaço para reuniões e treinamentos, que já está a funcionar. Isto contribuirá fortemente para a transição.

Os próximos passos ainda estão a ser desenhados, mas agora com o modelo piloto testado e com resultados positivos, a IRIS continuará com sua missão de disseminar e apoiar a IS. Porém, com uma nova estrutura jurídica e alargando seu público para todo o país, o que já vinha sendo feito de maneira discreta.

Ao longo destes três anos de projeto, a expectativa do Banco Europeu de Investimento, expressa em sua iniciativa de realizar um projeto piloto de uma Incubadora Regional de Inovação Social, era que a região do Tâmega e Sousa, se apropriasse dos conhecimentos e ferramentas compartilhadas em IS para o resgate de sua competitividade. Este resultado deveria ser expresso pela capacidade de multiplicar conhecimento e formar parcerias em rede que favorecesse o crescimento socioeconómico e contribuísse para uma nova geração pronta para dar respostas efetivas e eficientes aos desafios que se impõe a cada tempo. Com relação a este objetivo, acredita-se que o modelo proposto pela IRIS cumpriu seu papel. Como evidência pode citar-se o alcance de legitimidade e sustentabilidade financeira para continuar com a iniciativa independente dos parceiros cofinanciadores e aplicando o modelo testado no piloto.

Capítulo 6. Conclusão

Analisando o Programa Portugal Inovação Social, seu funcionamento e como valoriza a IS em Portugal, a presente dissertação de mestrado permitiu confirmar a atuação do mesmo, enquanto impulsionador da IS neste país. A questão de partida, que suportou a investigação foi: em que medida o Programa Inovação Social contribui para o estímulo da inovação social em Portugal? O estudo científico aqui desenvolvido permitiu avaliar as diferentes atividades e contribuições do programa.

Ao longo do mesmo, os objetivos propostos foram sendo cumpridos, através da revisão de literatura que analisou o conceito e histórico em Portugal do surgimento do interesse na IS, identificou as características e papel do empreendedor social, a importância da medição de impacto e a constituição de indicadores padronizados, assim como a formação de um mercado que valorize a IS como ativo econômico.

Sobre os resultados possibilitados pelas estratégias de fomento desenhadas pelo Portugal Inovação Social, a dissertação apresenta as diferentes oportunidades criadas para que os setores da economia, contribuam para a construção do mercado de IS. De partida, pode citar-se a criação de leis que apoiam os investimentos em empresas de ES, desde empresas recentes até empresas de grande porte. Algo que antes de regulamentado não seria fácil. Crédito para empresas sociais não eram viáveis. As diferentes formas de fomento disponibilizadas (e.g. Capacitação para Inovação Social, Títulos de Impacto, Parcerias para o Impacto, Fundo de Inovação Social) possibilitaram o acesso ao crédito. Como consequência, atraiu investimentos, popularizou a IS e o foco principal, possibilitando novas iniciativas e fortalecendo o terceiro setor. Além disso, implantaram ferramentas tecnológicas para contribuir com a transparência dos investimentos realizados e para que a sociedade pudesse acompanhar as iniciativas apoiadas, a saber: os mapas de inovação (onde se podem ver os projetos por região e tema) e o mapa de financiadores (onde se podem acompanhar o tipo de instituição investidora e o investimento social realizado). Para acompanhar os investimentos do Setor Público nas áreas

determinadas como estratégicas e auxiliar no cálculo da viabilidade do projeto, foi disponibilizado a página da internet *Onevalue.com*.

Com o intuito de auxiliar na resposta ao objetivo proposto nesta dissertação, foi realizado um estudo de caso sobre uma das organizações que receberam fomento do Programa Portugal Inovação Social, nomeadamente a Incubadora Regional de Inovação Social – IRIS, que participou, na esfera das Parcerias para o Impacto. A análise da atuação desta incubadora, assim como das entrevistas realizadas, comprovaram a eficácia do modelo de parcerias para o impacto proposto pelo Portugal Inovação Social, tendo este patrocinado em 70% o projeto e, consequentemente, a divulgação da IS e fortalecido o modelo de Incubadora de Inovação Social. O que pode levar à conclusão de que incubadoras de IS parecem ser realmente potencializadoras de impacto e disseminadoras de boas práticas.

O Programa Portugal Inovação Social foi lançado com o propósito de, por meio do empreendedorismo social, promover o constante processo de renovação das instituições e da IS, assim como, transformar os cidadãos em agentes de mudança. E isto se espelha ao longo deste trabalho que constitui um estímulo para futuros estudos centrados na avaliação do impacto da IS na economia social portuguesa.

Referências Bibliográficas

Agência para o desenvolvimento e coesão, Plano Global de Avaliação - 2014/2020, (PGA/dezembro 2019). Lisboa: Rede PT2020.

Agostini, M., Vieira, L., Tondolo, V. & Tondolo, R. (2017). An Overview on Social Innovation Research: Guiding Future Studies. *Brazilian Business Review*, Vol. 14 No. 4 (2017): Julho a Agosto de 2017, 385- 402.

Almeida, F. (2019). The Portuguese Social Innovation Initiative - Challenges and success factors. Demonstração de Resultados, Portugal Inovação Social, FICompass - ESF - European Comission.

Almeida F., Santos, F. (2016\2017). Portugal inovação social: Na encruzilhada dos tempos. *Revista Cooperativismo e Economia Social (CES)*, N.º 39, 2016-2017, 443-462. Publicação Universidade de Vigo. Espanha. disponível em: <https://revistas.webs.uvigo.es/index.php/CES/article/view/1380>, consultado em junho,26,2020

BEPA, Bureau of European Policy Advisers. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

BEPA, Bureau of European Policy Advisers (2014). *Social Innovation - A decade of changes*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Benneworth, P. S., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European journal of innovation management*, 18(4), 50-527. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0099>. Consultado em março, 14, 2019

Brandão, D., Cruz, C., Arida, A. (2014) Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos. Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) MOVE Social. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos?lang=en>. Consultado em setembro, 12, 2020

Cases. (2012). A economia social nas políticas de desenvolvimento e de emprego- inovação e empreendedorismo social. Coletânea de textos comunitários institucionais, disponível em: 11LC-Parte-III-ES-PDE-Inov-Emp-social.pdf, consultado em agosto, 13,2020

Crisan, E.L., Salanta, I.I., Beleiu, I.N, Bordean, O.N & Bunduchi, R. (2019) A systematic literature review on accelerators. *Journal of Technology Transfer* (2019). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09754-9>

Cunha, J., Benneworth, P. (2020) How to measure the impact of social innovation initiatives?. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, 59–75. Disponível em : <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00240-4>

Cunha, J.; Leite, T. & Polónia, D. (2020). *New Business Ideas Incubation Process: Some Exploratory Findings of Three Portuguese Business Incubation Programs*. In Handbook of Research on Driving Industrial Competitiveness With Innovative Design Principles, (Ed. Farinha, L. & Raposo, D.), IGI Global.

Cunha, J. & Benneworth, P (julho de 2018). How to measure the impact of social innovation? *Center for High Education Policy Studies*. Working Paper. University of Twente.

Cunha.J & Benneworth, P. (2013). Universities`contributions to social innovation: towards a theoretical framework. *Annual European Urban Research Association Conference 2013*, 3-6 July, 1-31. Enschede - The Netherlands.

Dees, G. (2001,1). The meaning of "Social Entrepreneurship". Disponível em: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf . Consultado em outubro 25, 2018

EU, (2013). *Guide to Social Innovation*. Luxembourg: European Commission Publications Offices. Consultado em 12 de fevereiro, 2020. Disponível em https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf

EU.(2013). *Conceber e encomendar Avaliações de Impacto Contrafactuais – Um Guia Prático para Autoridades de Gestão do FSE* Luxemburgo, Serviço das Publicações da União Europeia

EU. (2015). The Social Business Initiative of the Europe Commission - Internal Market and Services. *E. C. Offices, Ed.* Luxembourg. Consultado em outubro, 30, 2018. Disponível em http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf

EU/OECD. (2015). *Policy brief on Social IMpact Measurement for Social Enterprises - Policies for Social Entrepreneurship*. Luxembourg: Publications Office of the Europe Union.

Freitas, W. & Jabbour.C. (2011). Utilizando Estudo de Caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Revista Estudo em Debate*, 18, pp. 07-22.

Ferreira,T.(2014). *A valorização turística do património cultural imaterial: O caso das Festas Nicolinas*. Universidade do Minho. Braga. Portugal

GEN - Global Entrepreneurship Research Association.(2019) *Portugal - Framework entrepreneurial condition, London Business School*, acedido em 04, 27 2020. Disponível em <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal>, consultado em maio, 10, 2020

INE- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Infográfico Conta Satélite Economia Social 2016*. Portugal. Disponível em, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_inst_infografia&INST=382568957&xpid=INE, consultado em janeiro, 10, 2020

INE, Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. Destaque - Informação à Comunicação Social. INE. Disponível em: www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2, consultado em janeiro, 10, 2020

IRIS- Incubadora Regional de Inovação Social. (2018) *Glossário Inovação Social 2018*. Disponível em: <https://iris-social.org/glossário>, consultado em janeiro, 15 de 2019

Jenson, J. & Harrison. (2013), Social Innovation research in the Europe Union (approaches, findings and future directions). *Policy Review. conference 'Approaches to Research on Social Innovation: Learning from One Another for the Future*, realized by WILCO ('Welfare innovations at the local level in favour of cohesion') jointly with the Social Sciences and Humanities Unit of the European Commission's DG Research and Innovation, European Commission, Luxembourg.

Maduro et al., M., Pasi, G., Misuraca, G. (2018) *Social impact investment in the EU. Financing strategies and outcome-oriented approaches for social policy innovation: narratives, experiences, and recommendations*. EUR 29190 EN. Publications Office of the European Union, Luxembourg

Moulaert, F, MacCallum, D.; Leubold, B.; Mehmood, A. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations*. European Union, Directorate - General for Research and Innovation. Luxembourg. European Union Publications Office.

Nicolopoulou, K., Nouman, M. and Karatas-Ozkan, M. (2015) An incubation perspective on Social Innovation: the London Hub – a Social Incubator. *R&D Management Journal*, 1-17.

OECD. (2019). *Impact Investment needs global standards and better measurement*. Consultado em fevereiro 20, 2020. Disponível em <http://www.oecd.org/newsroom/impact-investment-needs-global-standards-and-better-measurement.htm>

OCDE, Eurostat e FINEP. (2006). *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Publicado pela FINEP, 3ª edição, Brasil.

Parente, C, Santos,M., Chaves, R. & Costa, D. (2011). Empreendedorismo social:contributos teóricos para sua definição. XIV *Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização*,

(pp. p.268 - 282). Lisboa. Consultado em novembro 15, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277158961>

Pereira, B. (1997). Anexo A Guiões de entrevistas semiestruturadas in: *Estudo e prevenção do bullying no contexto escolar: Os recreios e as práticas agressivas*. Braga: Universidade do Minho. consultado em novembro, 4, 2019. Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2653/3/Gui%C3%B5es%20das%20entrevistas.pdf>,

Prim, M.A. (2017). *Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais*. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. Disponível em: <https://docplayer.com.br/76614545-Marcia-aparecida-prim-elementos-constitutivos-das-redes-de-colaboracao-para-inovacao-social-no-contexto-de-incubadoras-sociais.html>. consultado em junho 26, 2020.

Serôdio, R. L. (2018). *Políticas e Práticas - Evidências e Capacitação: Medição de Impacto Social (volume II)*. Porto: Área Metropolitana do Porto.

Silva, E. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª ed.). Florianópolis, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina.

SincLab - Faculdade de Psicologia e Ciências da educação. (2019) *Relatório Anual de atividades IRIS 2017-2018*, Porto, U. Porto.

SincLab - Faculdade de Psicologia e Ciências da educação. (2019) *Relatório Anual de atividades IRIS 2018-2019*, Porto, U. Porto.

Social Innovation Community.(2018). *The Lisbon Declaration - Social INnovation as a path to a sustainable, resilient and inclusive Europe*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=37be86a6-9ec8-46b4-a09e-3293db3018b4>. Consultado em fevereiro, 13,2020

Vanclay,F.(2003). *Avaliação de Impactos Sociais- Princípios Internacionais*. International Association for Impact Assessment, Edições Especiais nº2. Consultado em janeiro, 27, 2020. Disponível em www.iaia.org,

Ventura, M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista SOCERJ Pedagogia Médica*, p.383-386.

Wintjes, R. E.-S. (2016 (1)). Improved Measurement of the Economics of Social Innovation. *SIMPACT Statistics Brief*. Germany: Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: planeamento e métodos (2 ed.)*. (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

_____. (2010). *Estudo de Caso: planeamento e métodos (4 ed.)*. (Ana Thorell, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

_____. (2014). *Case Study Research: design and methods (5 ed.)*. USA: SAGE Publications INC.

Leis

Constituição da República, alterado pelo/a Artigo 51.º do/a Lei Constitucional n.º 1/89 - Diário da República n.º 155/1989, Suplemento n.º 1, Série I de 1989-07-08, em vigor a partir de 1989-08-07

Acelerar a Mudança, item 3.4 (2012), Estado da União (2012). Acedido em agosto 15, 2020; disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52013DC0149&from=EN>

Acelerar a Mudança /* COM/2013/0149 final (2012). Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões. Estado da União da Inovação.

EUR-Lex - 52013DC0149 - PT. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52013DC0149&from=EN>

Regulamento (UE) N° 1296 (2013) do Parlamento Europeu e do Conselho de 11 de dezembro de 2013, que altera a Decisão n.o 283/2010/UE, Jornal Oficina da União Européia.

A Lei de Bases da Economia Social nº30\2013. (2013). Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08

Regulamento (UE) N° 1304/2013 (2013). Parlamento europeu e do conselho de 17 de dezembro de 2013. Jornal Oficial da União Europeia 20.12.2013

Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-A/2014 (2014). Diário da República n.º 242/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-12-16. Acedido em novembro,23, 2020. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/65908878/details/maximized>

Lei nº18/2015 (2015) Revisão do regime aplicável ao exercício da atividade de investimento em capital de risco. Diário da República n.º 44/2015, Série I de 2015-03-04. consultado em março, 09,2020. Disponível em: https://dre.pt/home/-dre/66655590/details/maximized?p_auth=mZetOQ4D

Resolução do Conselho de Ministros n.º 74/2016. (2016). Diário da República, 1.ª série — N.º 227 — 25 de novembro de 2016

Resolução do Conselho de Ministros n.º 74/2016 (2016). Diário da República n.º 227/2016, Série I de 2016-11-25. Acedido em novembro,11, 2020. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/75796639/details/maximized>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/2017 (2017). Diário da República, 1.ª série — N.º 202 — 19 de outubro de 2017

Decreto Lei nº28/2018. (2018). 1ª série - Nº85. Assembléia Geral da República de Portugal 03 de maio de 2018. Diário da República. Disponível em <https://dre.pt/home/-/dre/115211103/details/maximized>

Decreto Lei nº28/2018. (2018). Diário da República n.º 85/2018, Série I de 2018-05-03. Acedido novembro,11,2020. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/115211103/details/maximized>

Sitologia

www.inovaçãosocial.portugal2020.pt

www.measureresults.issuelab.org.

www.fi-compass.eu

www.portugal2020.pt

www.onevalue.gov.pt

www.unicef-irc.org/Km/IE/

www.iris-social.gov

www.portuspark-network.org

<https://institute.eib.org/>

Canal YouTube: irisincubadora

ANEXO 01 - Guião de perguntas para composição do estudo de caso Incubadora Regional de Inovação Social.

Este trabalho destina-se a entender as ações que divulgam a inovação social como geradora de impacto e como funciona a parceria com o programa Portugal Inovação Social. O guião é um roteiro a ser seguido, mas não pretende limitar as possíveis respostas. Torna-se assim, uma entrevista semiaberta, o que pode ocasionar pequenas alterações nas transcrições das entrevistas.

Características Gerais

- **Objeto de Estudo:** Incubadora Regional de Inovação Social - IRIS
- **Perfil dos entrevistados:** Equipe da Incubadora – Diretora Executiva, Gestora de Inovação, Gestora de Comunidade e Supervisora da Região Norte do Programa Portugal Inovação Social.
- **Tema da entrevista:** Como a parceria com o Portugal Inovação Social funciona e como a incubadora auxilia na disseminação de informação e capacitação para IS e geração de impacto e se percebem que a sociedade reconhece as mais valias de iniciativas\projetos de IS
- **Objetivos:** Colher evidências de como a sociedade percebe o impacto da IS.

Guião para as entrevistas com a Incubadora Regional de Inovação Social	
Questões Iniciais	
Nome:	
Área de gestão:	
Entrevistada N°	
Dimensão I - Objetivos e Gestão da Incubadora	
1- Quais os objetivos principais da Incubadora?	Analisar se os objetivos estão alinhados à proposta do Portugal Inovação Social
2- A IRIS foi selecionada para o estudo por fazer parte do Programa Portugal Inovação Social. Como a mesma foi escolhida pelo Programa?	Analisar processo de escolha e submissão do projeto com os modelos e propostas do Portugal Inovação Social
3- Como funciona essa Parceria para o Impacto?	Entender melhor o mecanismo de financiamento em questão, uma das opções propostas pelo programa
4- Como é dimensionado o impacto social da IRIS, quais os indicadores?	Uma das condições do Portugal Inovação Social é a mensuração do impacto gerado pelo projeto
5- Quais outros Stakeholders suportam o trabalho da IRIS?	Entender a composição de cofinanciadores para o impacto e parceiros do projeto
6- Qual o planeamento de longo prazo para a Incubadora?	Como a IRIS foi um projeto piloto do IBEI, gostaria de entender se o modelo foi aprovado e se havia alcançado sua sustentabilidade financeira mesmo após o fim do financiamento.
7- Como você descreveria a importância da IRIS para a Inovação Social, o futuro das respostas sociais e seu impacto na sociedade?	É importante neste levantamento entender se o investimento realizado pelo Portugal Inovação Social no projeto, realmente foi eficaz na divulgação da IS e geração de impacto
8- A IRIS é uma incubadora Regional, há um projeto de expansão para outras regiões?	O modelo inicial era trabalhar a região do Tâmega e Souza o questionamento se refere à possibilidade de implantação em outros cenários, escalando o modelo testado

Continuação Guião (Anexo 1) – Dimensão I	
9- Qual o perfil de pessoas atendida pela IRIS?	Entender o público-alvo da IRIS e por conseguinte o público-alvo do Portugal Inovação Social
10- Na sua opinião como a inovação social é percebida pelo público atendido na IRIS?	Entender se os objetivos de disseminação da cultura de IS foram alcançados
11- Eles percebem o impacto que a Inovação Social pode gerar na sociedade?	Entender se os objetivos de disseminação da cultura de IS foram alcançados
Dimensão II - Gestão da Inovação (IRIS) Na vertente inovação temos dois projetos: <i>Begin Innovation</i> (Concurso de Ideias Aprendizes de Inovação Social Programa Educativo em contexto escolar) e a Incubação e aceleração de empresas: <i>Grow Innovation</i> .	
1. Como foi recebido o programa <i>Begin Innovation</i> pela comunidade?	Analisar a vertente de educação para criação do primeiro ciclo, sua aplicação e formato
2. Em quantas instituições foi implantado?	Analisar a receptividade ao tema IS e aderência das instituições
3. Quais seriam os principais resultados?	Identificar e quantificar os resultados alcançados com tal faixa-etária e que contributos poderiam ter para a disseminação da IS
4. Como funciona o programa de aceleração em inovação social?	Entender o programa de aceleração de para empresas de inovação social e como abordavam o tema de IS
5. E o programa de incubação? Sei que vocês implementaram diferentes categorias.	Entender como funciona uma incubação de empresas sociais e quais os apoios prestados
6. Como é feita a seleção das empresas que serão incubadas, quais os diferenciais?	Distinguir os critérios de seleção e qual peso tem o que se refere à IS
7. A geração de impacto é levada em consideração? Como?	Como é considerada a geração de impacto durante a seleção e incubação das empresas
8. Poderia destacar alguns casos de sucesso?	Saber se durante o período transcorrido alguma empresa teve um resultado diferenciado, destacando-se

Continuação Guião (Anexo 1) – Dimensão II	
9. Na sua opinião como a inovação social é percebida?	Entender como a IS é percebida pela equipe de campo
10. Na sua área qual o perfil de pessoas atendida pela IRIS?	Entender melhor o público atendido nesta temática e por intermédio, entender o público final atendido pelo Portugal Inovação Social
11. Na sua opinião como a inovação social é percebida pelo público atendido na IRIS?	Saber a percepção da gestora sobre o entendimento da IS por parte do seu público alvo
12. Eles percebem o impacto que a Inovação Social pode gerar na sociedade?	Pergunta de despiste mudando o termo para impacto social para perceber se o foco final, que é gerar impacto, estava sendo estimulado e mensurado.
Dimensão III - Gestão da Comunidade (IRIS)	
As ações na comunidade envolvem: Rede de Embaixadores IRIS para Inovação Social, <i>Bootcamp Start Innovation</i> , Ações de Capacitação\Formação e <i>Workshops</i> .	
1. Pensar comunidade em um dinamizador\catalisador de inovação social é tudo que se espera. Como vocês selecionam as comunidades a serem trabalhadas?	Entender o processo de aproximação da comunidade e das instituições e qual foi o critério de escolha para o início do trabalho.
2. As ações de intervenção já foram esclarecidas, mas há um trabalho de campo? Como funciona?	Entender se há um trabalho de acompanhamento <i>in loco</i> realizado pela equipe da IRIS diretamente aos projetos atendidos ou instituições da comunidade.
3. Logo me chamou atenção a construção de uma rede de embaixadores, qual o principal objetivo deste programa?	Identificar o objetivo da formação de embaixadores IRIS, representantes das comunidades participantes, o porquê esta estratégia foi escolhida e qual seu impacto na disseminação da IS
4. Qual o perfil de pessoas atendida pela IRIS?	Saber o perfil das pessoas atendidas por este eixo, uma vez que é bastante abrangente e tentar identificar um público até agora não identificado como alvo do Portugal Inovação Social.

Continuação Guião (Anexo 1) – Dimensão III	
5 Na sua opinião como a inovação social é percebida pelo público atendido na IRIS?	Perceber o acompanhamento e as percepções da equipe da IRIS sobre como o público assimila a IS
6 Eles percebem o impacto que a Inovação Social pode gerar na sociedade?	Saber se o público está ciente de seu potencial de impacto social e de seu protagonismo neste processo
7 Pode citar algum caso de sucesso?	Busca exemplos e cases de sucesso
Dimensão IV – Portugal Inovação Social – Região Norte	
1. Como funciona as Parcerias para o Impacto com Incubadoras Sociais?	Perceber como eram as parcerias para o impacto e se ocorriam de maneira diferente para incubadoras
2. Como o Programa dimensiona o impacto do trabalho realizado pelas Incubadoras de Inovação Social?	Entender se havia uma orientação em particular aos projetos sobre como mensurar impacto.
3. Minha questão da tese busca perceber também como a sociedade sente o impacto da Inovação Social. O Programa monitora isso de alguma forma?	Saber como o programa mensura seu próprio impacto e se tem um indicador de como a sociedade percebe os efeitos da IS
4. Há uma estatística da inovação social em Portugal antes e depois do Programa?	Identificar se é realizado uma estatística de resultados económicos e sociais antes de depois da intervenção do Portugal Inovação Social
5. Há um ranking dos países que mais investem em Inovação Social e Portugal era em 2018 o 5º, como está este cenário na atualidade e qual órgão responsável por este levantamento, pois não encontrei referências. Achei apenas o volume de subsídios concedidos pela UE, por país, mas não há referência que tal recurso é destinado à Inovação Social	Saber as referências das instituições responsáveis pelas verificações de ranqueamento dos países com relação ao status de incentivo a IS e como identificar qual parte do FSE está sendo aplicado em IS por país.

ANEXO 2 – Transcrição das Entrevistas

Questões Iniciais

Nome: Liliana Ribeiro

Área de gestão: Diretora Executiva – Entrevistada N° 1

Tempo de colaboração na IRIS: Desde 2017

Dimensão I - Objetivos e Gestão da Incubadora

1-Quais os objetivos principais da Incubadora?

A IRIS é uma incubadora de captação de ideias e projetos, e apoio à criação, desenvolvimento e aceleração de iniciativas de inovação e empreendedorismo social. A nossa missão é criar o ecossistema ideal para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social que promovam o crescimento da comunidade, porque acreditamos que a inovação social é fundamental para impulsionar uma economia global forte e um mundo melhor. Fonte: <https://www.iris-social.org/>

2-A IRIS foi selecionada para o estudo por fazer parte do Programa Portugal Inovação Social. Como foi a organização entre os parceiros?

A ideia inicial foi do Instituto do Banco europeu de Investimento, este instituto já atua há muitos anos nesta parte e possui experiência no âmbito do empreendedorismo social em toda Europa, nomeadamente promovem um concurso de inovação social o SIT, que no fundo vai premiar e depois proporcionar ações de capacitação com os projetos em nível europeu.

Em função de toda essa experiência na área social o instituto queria criar um projeto piloto em Portugal. Na verdade, queria criar uma Incubadora de inovação social como projeto piloto e escolheu Portugal para o efeito. Entretanto, estiveram a fazer algum trabalho de prospeção, sobre onde ficaria essa incubadora, quem seria o parceiro, pois precisaria de um parceiro português para operacionalizar esta ideia e foi na altura também que surgiram as parcerias para o impacto no âmbito da Portugal Inovação

Social. Foi também a partir daí que surgiu esta oportunidade, que tomaram conhecimento da Portus Park, que tem muita experiência na parte de incubação por ser uma associação de parques de ciência e tecnologia, que se revelou o parceiro indicado. Portanto, a ideia partiu do Instituto do Banco Europeu de Investimento.

2.1 A escolha do Tâmega e Souza foi em função da Portus Park estar lá?

Não, a Portus Park acaba por ter uma grande representação no Norte do país. A escolha do Tâmega e Souza em particular tem a ver com as necessidades económicas e sociais daquela região que é uma das regiões mais pobres de Portugal. Nós tínhamos um projeto que procurava resolver, ou estar a apoiar a resolução, ou buscar a minimização dos problemas sociais e ambientais, então fazia sentido que ele surgisse onde houvesse mais problemas sociais e ambientais. Portanto, a escolha do Tâmega e Souza, tem a ver com as características da região e não com as preferências dos parceiros.

2.2 Como foi a proposição do Projeto ao Portugal Inovação Social

A Portus Park foi a instituição em Portugal que apresentou a candidatura, pois era a instituição a promover o parceiro e o Instituto entrou como investidor social. Neste modelo de parcerias para o impacto o Portugal Inovação Social, apoia com 70% do valor, mas 30% do valor de investimento tem que vir do investidor social que foi o IBEI. No âmbito da candidatura o papel do Banco é ser o investidor social.

2.3 Vocês prestam conta ao Banco?

Nós prestamos conta a Portus Park que presta conta a Portugal Inovação Social e ao banco. A contabilidade do projeto é feita por uma parte da equipa da contabilidade da Portus Park, portanto é o parceiro na contabilidade.

3. Como é dimensionado o impacto social da IRIS, quais os indicadores?

Nós temos, nesta fase, porque a IRIS é um projeto piloto, um grande espectro de indicadores. E o objetivo de termos tantos indicadores é recolher o máximo de informações possíveis. O indicador que nos foi

pedido inicialmente é o número de projetos apoiados, portanto quantos projetos eram incubados por nós. Decidimos utilizar uma parte do recurso do projeto para contratar um estudo grande junto à faculdade do Porto, referente ao impacto mais abrangente do projeto e este estudo abrange todas as áreas, por exemplo na incubação estuda o andamento do projeto, qual o papel da IRIS nesse desenvolvimento. A diferença é que no eixo do programa educativo fizemos o piloto e um estudo quasi-experimental com um grupo de controle. Onde em um grupo fizemos a intervenção e no grupo controle estudamos os resultados que tiveram. Medimos uma série de atitudes e comparamos os que participaram e os que não participaram.

Nos gráficos dos relatórios você pode encontrar os principais indicadores, não estão todos lá pois são imensos, mas os principais estão lá.

4. Quais outros *Stakeholders* suportam o trabalho da IRIS?

Os principais stakeholders são a Portus Park, Portugal Inovação Social e o IBEI. Por questões legais, os logotipos associados ao Portugal Inovação Social devem aparecer em todos os documentos. Mas, não são os stakeholders com os quais temos contato direto.

Com relação aos demais parceiros, autarquias, institutos e etc., os relatórios que publicamos *on line* são suficientes para apresentar os resultados e manter a transparência.

5. Qual o planejamento de curto e médio prazo para a Incubadora?

Neste momento estamos a compilar o que fizemos, portanto, a ver o que vale a pena e o que não vale a pena. Já temos algumas entidades que nos procuram para execução de nosso trabalho. Nesta fase além de estarmos a prestar contas de nossas atividades estamos também a preparar aquilo que será a IRIS pós candidatura. Este será o grande foco do nosso trabalho neste primeiro semestre de 2020.

A partir deste ano, a IRIS terá autonomia jurídica, isso implicará iniciarmos nosso percurso agora sem financiamento, de uma forma autônoma.

6. Como você descreveria a importância da IRIS para a Inovação Social, o futuro das respostas sociais e seu impacto no território?

Não temos essas respostas fechadas, pois só as teremos no relatório final, mas para já, os dados que temos até o momento leva-nos a pensar que tivemos um impacto muito positivo. Porque não só levamos conhecimento a cerca desta área, como uma vontade maior de cooperação, de trabalho em equipa e de novos olhares perante os problemas sociais e ambientais nestas regiões. O que é muito importante, pois não trabalhamos diretamente os problemas, mas trabalhamos com as pessoas para perceber melhor conhecer os problemas e as potencialidades do território. E eu digo que essa é a grande alegria da IRIS, as pessoas olhar-nos como um parceiro que traz novos métodos e novos olhares para que depois eles possam trabalhar os desafios que tem em mãos diariamente.

7. A IRIS é uma incubadora Regional, há um projeto de expansão para outras regiões?

Isto foi um processo natural, porque nós começamos a abrir as nossas ações de capacitação para toda região norte e todo o país. E percebemos que a maior parte dos projetos vinham do Porto, Braga e outros locais. Então decidimos ir para um local mais central e o Porto dá resposta a isso. Nosso parceiro agora é a P. Porto que nos cedeu o espaço que estamos utilizando hoje no Porto.

8. Qual o perfil de pessoas atendida pela IRIS?

Elas são muito diferentes em cada ação. No eixo educação: são crianças e professores; na comunidade nossos parceiros são principalmente as autarquias, ONGs e instituições do setor social e depois nos projetos, temos as empresas, voltadas para o setor lucrativo, outros como associação que se olham não como um negócio mas como uma missão, temos organizações mais maduras que apoiamos, e temos iniciativas que estão a começar e precisam de apoio; já tivemos até pessoas sozinhas que precisavam de apoio. Portanto, não fechamos a porta aos vários modelos de projeto, porque sentimos que temos que conhecer para perceber se poderemos acrescentar valor.

9. Na sua opinião como a inovação social é percebida pelo público atendido na IRIS?

Passaram a perceber a IS como uma nova ferramenta, de algum modo, porque as pessoas já estavam a trabalhar com a mesma problemática e eles estavam a achar que a única solução era a que eles tinham em mãos. Por meio das nossas abordagens, fomos mostrar que, se calhar, pensar noutras funções, pensar parceiros, outras organizações entre as instituições poderiam resolver os problemas de outras formas, portanto eu diria que é nesta nova abordagem que surge a diferença.

10. Eles percebem o impacto que a Inovação Social pode gerar na sociedade?

Intervenção da pesquisadora: Então podemos afirmar que eles percebem o impacto que a IS pode provocar na sociedade.

Com a qual a entrevistada concordou.

Questões Iniciais

Nome: Diana Silva

Área de gestão: Gestora de Inovação – responsável pelas ações de educação para inovação e incubação - Entrevistada Nº 2

Tempo de colaboração na IRIS: desde 2018

Dimensão II - Gestão da Inovação (IRIS)

Na vertente educação para inovação temos dois projetos: *Begin Innovation* (Programa Educativo em contexto escolar, sensibilização para participação do programa educativo) e o concurso de Ideias - Aprendizes de Inovação Social.

Diana também é responsável pelo *Grow Innovation* - programa de Incubação e aceleração de iniciativas/projetos.

1- Como iniciou seu trabalho na IRIS, quais eram os objetivos?

O meu trabalho na IRIS iniciou com o desafio de assumir o eixo da educação, que era um eixo que não existia inicialmente. O desafio era criar um programa educativo. Criamos o *Begin Innovation* que consiste em levar

a inovação social e o conceito de inovação social até as escolas do primeiro ciclo, e depois, entretanto, fomos desafiados a levar para turmas do segundo e terceiro ciclo e secundário e já estivemos até em universidades. Mas, nosso objetivo inicial eram as crianças mais novas do primeiro ciclo, as do 3º e 4º ano que já tem capacidade de escrita e que tem a capacidade de reflexão mais desenvolvida, portanto, foi aí que iniciou a minha colaboração na IRIS, a desenvolver o eixo de educação.

1.1 Você também cuida do Grow Innovation - incubação e aceleração?

Sim, o desafio da incubação e aceleração só me foi feito em julho do ano passado (2019) na altura da saída de uma colega. Meu trabalho na IRIS iniciou mesmo pelo eixo da educação.

2- Como foi recebido o programa *Begin Innovation* nas escolas?

Nossa atuação foi inicialmente aqui no eixo do Tâmega e Sousa, nos 11 municípios do Tâmega e Sousa. Nós começamos por uma ação, íamos uma vez a uma turma durante uma hora e meia, e trabalhávamos com eles o conceito, o que é isto inovação social, quem são os empreendedores sociais, portanto são as pessoas que trabalham num projeto de inovação social, e explicávamos que o mundo está repleto de problemas e que aí que entra a inovação social, percebemos que a receção por parte dos alunos e dos professores estava a ser boa. Perguntavam muitas vezes, bom e agora quando voltam a cá? E então levou-nos a criar um programa, e de uma ação passamos para 6. De uma forma passamos de uma sessão de 1h30 min para 6 sessões de 1h30min, consecutivas. Que idealmente são uma sessão de 1h30min uma vez por semana. E vamos a mesma turma trabalhar de uma forma mais profunda tudo que é inovação social, o que é e o que não é, e tentamos adaptar as características às idades. Depois passamos o que é um empreendedor social e que poderes tem um empreendedor social, pois criamos cinco poderes para um empreendedor social. Os problemas que temos no mundo, até que sejam capazes de criar um projeto para solucionar um problema que percebam no mundo ou na localidade que se inserem.

Agora, a entrada nas escolas nem sempre é fácil pois eles já têm bastante projetos e programas que lhe são oferecidos constantemente. Depois de conseguirmos explicar o que é isto inovação social e que benefícios, podem trazer para as crianças, as professoras por norma aceitam e depois por estarmos lá com eles, e elas perceberem efetivamente como tudo se desenrola, somos bem acolhidos, e elas gostam. Isto aparece na avaliação de impacto que está a ser feita ao programa educativo e que foi feita no ano passado, elas percebem a importância e reconhecem o valor do programa até mesmo em comparação com outros programas que já tiveram ou que vão tendo em sala de aula. Portanto, o feedback que vamos tendo quer seja direta ou indiretamente, nas avaliações que vão sendo feitas nas pesquisas, é que as professoras reconhecem o valor do programa. Mesmo assim, nem sempre é fácil entrar nas escolas, porque como disse elas estão superlotadas de programas, de projetos e afins, portanto tem pouco tempo para desenvolver o programa curricular, e às vezes pensam, acham que poderá ser uma perda de tempo. O importante é ir até as escolas e depois que as professoras percebem o que é, que se passa o programa, nos recebem mais facilmente e nos abrem as portas.

2.1 E a sensibilização é direta com as professoras ou passa pela direção?

Nós chegamos às escolas, na primeira vez através das camaras municipais, pois são elas que regulam o primeiro ciclo e que lançaram um convite às escolas e às turmas: quem queria receber o programa educativo, portanto nosso elo inicial foi os municípios. Numa segunda fase, já lançamos o convite abertamente, direto para os agrupamentos, ou para as coordenadoras de escolas ou diretoras do primeiro ciclo, e as escolas que estavam interessadas puderam agendar as sessões diretamente connosco, com o diretor de agrupamento, com os coordenadores ou até mesmo com as professoras. Isto depois depende de escola para escola, depende das dinâmicas de cada escola, porque nem toda escola funciona da mesma maneira.

2.2 Como é escolhida a turma a ser atendida?

Excluindo a primeira parte que foi de disseminação onde as escolas foram escolhidas pelos municípios e nós não conseguíamos ir a todas as escolas de todas as turmas de 3º e 4º ano dos 11 municípios. A partir do segundo momento, que abrimos a todas as escolas de todos os municípios, a escola poderia entrar em contato connosco e dizer para quantas turmas que tinham interesse e nós atendíamos a todas as turmas. Chegou a acontecer em Felgueiras, no Centro da cidade, 4 turmas de 4º ano que queriam para todas as turmas.

3- Em quantas instituições foi implantado?

Com o programa de sensibilização já passamos das 50 instituições, contando que em cada escola atendemos mais de uma turma já fomos a mais de 100 turmas. Com o Begin Innovation (programa piloto) no formato de 6 sessões atendemos 3 escolas e 6 turmas.

4- Concurso das ideias inovadoras

Para criar, aumentar, fazer um pouquinho de barulho, por assim dizer, e para provar que a IS não é só para os mais velhos, também está na mão dos mais novos. Aliás, os mais novos são muito mais criativos do que os adultos. A criatividade vai diminuindo ao longo da vida, portanto, os mais novos são muito mais criativos do que nós. Nós quisemos desenvolver um concurso de ideias destinados ao primeiro ciclo, portanto não só ao 3º e 4º ano, mas ao 1º e o 2º também. Então, todas as crianças do primeiro ciclo em Portugal podem participar com uma ideia inovadora. Para isso, tem um regulamento e um formulário, onde pedimos que eles identifiquem um problema, apresentem uma solução e porque esta solução é importante. Hoje esse concurso já vai na sua terceira edição e estava, na altura da entrevista com as candidaturas abertas. E é possível conhecer as dez ideias finalistas das edições anteriores pelo nosso canal do Youtube, temos uma breve descrição e um desenho, ideias fantásticas e vale a pena ver.

4.1 Tem alguma premiação?

Sim, tentamos ir sempre ao encontro do que eles possam gostar e também do que eles possam necessitar, por exemplo, ano passado demos

computador portátil, demos uns drones com uma câmara para eles apreciarem a natureza e depois demos um kit da ColorAdd, com um já com os códigos da ColorAdd, e outros materiais como lápis de cor, uma série de coisas para que eles pudessem ficar sensibilizados. Explicamos que aquele projeto da ColorAdd era uma ideia de inovação social, portanto, tentamos fazer de alguma forma que possa fazer algum sentido educativo para as crianças.

5- Quais seriam os principais resultados?

Nota da autora: Os resultados encontram-se no relatório 2018- 2019 acessível pelo site e descritos no eixo educação.

6- Como funciona o programa de aceleração em inovação social?

O programa de aceleração também é direcionado a iniciativas e projetos interessados em inovação social. Tem que submeter a candidatura, e depois, todas as candidaturas são avaliadas por um júri, de acordo com uma série de tópicos que vão desde o problema, relevância, a solução, a equipa e o impacto social. De acordo com esses critérios são selecionados os 12 projetos ou iniciativas de inovação social melhor pontuados.

Depois de selecionados eles participam por um Bootcamp, onde é trabalhado o conceito de inovação social e muitas vezes elas percebem que o que é e o que não é inovação social, ainda há muita gente que não percebe direito o conceito. A fase a seguir, é de capacitação e assistem as Masterclasses onde desenvolvem uma série de tópicos: proposta de valor, plano de negócios, plano financeiro, área jurídica, avaliação de impacto e terminamos na comunicação e no pitch. Nas Masterclasses nós facultamos um mentor para cada projeto, encontramos um mentor de acordo com o tema do projeto e ele acompanha e ajuda a alavancar. Esses mentores podem ser da nossa rede de especialistas ou externos. Deve ser de acordo com a necessidade da empresa. Ao final, os projetos podem se apresentar a um júri e podem ganhar um Grant de 10mil euros. Infelizmente, não quer dizer que os doze cheguem ao final, alguns desistem no meio do caminho por diferentes motivos.

7- E o programa de incubação? Sei que vocês implementaram diferentes categorias.

Para os projetos serem incubados connosco também têm que passar por uma avaliação inicial, portanto, submetem a candidatura pelo site e essa candidatura é avaliada. Muito semelhante à avaliação da aceleração, qual o problema que pretendem resolver, se é relevante ou não, qual a solução, qual o teor de inovação, se a solução que eles propõe tem viabilidade, se a equipa tem capacidade de execução, por exemplo, qual o impacto que o projeto já pode ter ou que podem vir a ter. Às vezes, chegam ainda em uma fase muito inicial e ainda não tem impacto social comprovado, mas percebemos que podem ter.

De acordo com todos esses tópicos poderão vir a ser aceites ou não, algumas vezes, percebemos que o projeto não é de inovação social, é só uma ideia e a equipa não está comprometida com o projeto, há uma série de motivos que levam a não ser aceites.

Sendo aceites, passam a ter acesso e direito a todos aqueles benefícios que estão no site.

7.1 A incubação pode ser feita on line?

Nós temos o espaço de Coworking, mas atualmente não temos nenhum projeto cá, pois muitos projetos não são de Amarante e fica mais complicado de vir para cá. E ainda há outros que estão mais avançados e já tem um espaço próprio.

Hoje todos os nossos projetos estão incubados de forma on line e sendo atendidos via e-mail, telefone, Skype. Mas, de três em três meses temos uma reunião presencial, tentamos ao máximo que o seja; no entanto, temos alguns projetos em Lisboa e naquela região o que não permite estar presencialmente.

7.2 A experiência da incubação on line funciona bem?

Nós atendemos, e funciona como se eles estivessem cá. Claro, que o espaço do Coworking e sua dinâmica, traz benefícios que a incubação virtual poderá não trazer, que é a partilha imediata de experiências, mas quando eles sentem essa necessidade de partilhar e precisam de nós, sabem que estamos a distância de uma chamada ou de um e-mail.

8- Poderia destacar alguns casos de sucesso?

Os projetos que vem para incubação, podem vir de duas maneiras. Estão iniciando e precisam de apoio para crescer ou já tem uma maior estrutura e gostariam de ter acesso ao território.

DTC social e Jovens Empreendedores foram aceites pelo Portugal Inovação Social, então destacaria esses dois casos.

9- Na sua opinião como a inovação social é percebida pela sociedade?

Acho que neste momento a IS já é um pouco percebida e as pessoas vão de certa forma identificando os conceitos, pessoas que já estejam minimamente nesta área. Por que acredito que se saíssemos a rua e perguntássemos as pessoas que estivessem passando na rua elas confundiriam um pouco IS com ação social. Que vai nos acontecendo muitas vezes. Nos workshops que vamos desenvolvendo com algumas entidades e técnicos de algumas IPSS no questionário que nós fazemos eles nunca ouviram e não sabem o que é isso IS. Portanto, há um nicho de pessoas que já reconhecem as palavras não sabendo especificamente o que que é o que que não é. Mas, a maior parte das pessoas ainda não está consciente do que é e para além disso, os benefícios que a IS pode trazer para a sociedade.

Os professores que participam do Begin Innovation, não percebem o que é IS. A maior parte dos projetos sejam incubados ou acelerados já tem alguma noção do que é, mesmo não sendo 100% correto, já chegam com uma certa noção.

10- Na sua opinião como a inovação social é percebida pelo publico atendido na IRIS?

No início as pessoas da região, achavam que estávamos aqui para resolver os problemas da sociedade. Vinham aqui e falavam que haviam percebido um problema e traziam a nós para que nós concertássemos.

11- As empresas que vão para a aceleração e incubação, eles percebem o impacto que a Inovação Social pode gerar na sociedade?

Nem sempre eles conseguem definir bem o impacto que depois vão gerar. Eles sabem que a solução deles tem como intuito ou principal objetivo resolver um problema. Mas, muitas das vezes depois, não tem noção do tamanho do impacto que poderão gerar. Até porque também a medição de impacto social acaba por ser uma temática muito desvalorizada ainda e muito do nosso trabalho com os projetos que passam por nós, passa por fazê-los perceber e entender a importância de medir o impacto, muitas das vezes depois nos permite mostrar o que estamos a fazer e a importância do que estamos a fazer. Mas, nem todos percebem isso à primeira vista.

A própria IRIS como é um projeto que está no início, está a passar também pela nossa medição de impacto pelo SincLab da U. Porto, que demonstrará o impacto social da IRIS e talvez poderia acrescentar outras informações. Mas, ainda está em elaboração o resultado desses três anos.

Questões Iniciais

Nome: Tatiana Mendonça – Entrevistada Nº 3

Área de gestão: Gestora de Comunidade

Tempo de colaboração na IRIS: início em 2018

Dimensão III - Gestão da Comunidade (IRIS)

As ações na comunidade envolvem: Rede de Embaixadores IRIS para Inovação Social, *Bootcamp Start Innovation*, Ações de Capacitação\Formação e Workshops.

1. O que é o eixo da comunidade?

Quando a IRIS foi pensada, ia ser apenas e só uma incubadora regional de inovação social. Quando a nossa diretora executiva chegou ao território concluiu que deveríamos repensar a estrutura inicialmente pensada, porque de fato no território havia um desconhecimento do que era IS. E pudesse ser que existisse projetos de IS, mas que por desconhecer o conceito, não buscavam o apoio da incubadora, e devido a essa observação

do território houve uma reestruturação da IRIS, criando o eixo da educação e o da comunidade. Que tinham como objetivo, levar o conceito ao território que por um lado pudesse identificar iniciativas de IS que já houvesse e por outro lado, caso houvesse pessoas com vontade de criar elas próprias iniciativas de IS, pudessem contar com o apoio da IRIS se precisassem.

No eixo da comunidade a estratégia adotada foi dado a conhecer, apresentamo-nos, dissemos o que pretendíamos, demos reuniões com todos os executivos do território do Tâmega e Sousa, e lançamos o desafio de nomearem duas pessoas do seu território que pudessem ser embaixadores. Nestas reuniões quando apresentávamos o nosso trabalho, pedíamos que indicassem e que fossem pessoas com algum poder de decisão e iniciativa.

Com as indicações fizemos em março de 2018 um primeiro Bootcamp com 22 pessoas, inicialmente só com pessoas identificadas pelos municípios. Houve uma exceção que foi o município de Passos Ferreira que trabalhava de forma muito estreita com Associação Comercial e pediu que pudesse incluir uma pessoa desta instituição. Participaram desse bootcamp de dois dias, trabalharam o conceito e entendiam o que a IS envolvia, se tornavam embaixadores IRIS e o desafio era cocriarem connosco um plano de promoção da IS para o seu território. Portanto, o plano era agendarem três atividades que se comprometeriam a implantar em seu território contando connosco. Essa foi a meta do primeiro ano. Esse foi o desafio lançado. Houve quem superasse a meta, houve também quem por falta de agenda só conseguisse concluir duas. Mas, o objetivo era apoiar os embaixadores que tivessem motivados e comprometidos a realizar.

Vejam são 11 municípios, éramos 4, se nós quiséssemos trabalhar no território não conseguiríamos o mesmo resultado, porque nós não conseguiríamos tão bem. Por isso, faz sentido que as coisas não poderiam ser *up-down* e sim *botton-up*, que partisse do território. Era importante que as pessoas fossem capacitadas connosco, e sentissem capazes de fazê-lo. Em setembro fizemos um segundo bootcamp, e aí o nosso objetivo era chegar aos técnicos, e associações sociais. Então, fizemos reuniões com as associações, a estratégia era a mesma, apresentávamos o projeto e

pedíamos que indicassem duas ou três empresas da região com empresários que estivessem abertos e disponíveis a participarem do Bootcamp. Portanto, em setembro o bootcamp foi alargado à malha empresarial e a outros representantes da sociedade que fossem agentes locais. Sempre com o foco na IS. E que depois pudesse continuar o trabalho.

Faz sentido que sendo um projeto financiado, que se deixe frutos no território. O objetivo era capacitar essas pessoas que vieram até nós e se formaram embaixadores e eles próprios pudessem aplicar\multiplicar no território. Isso não faz com que a IRIS se diminua, pelo contrário, isso faz com que a IRIS acompanhe as necessidades que forem surgindo. Já tendo sido capacitados e atuando, perceber o que mais eles necessitariam.

O programa de capacitação da IRIS é transversal ao eixo todo. A comunidade IRIS como um todo, vão referindo em termos de capacitação o que precisam, precisamente relacionados à temática da IS e implantação de projetos. Nós preparamos um plano de capacitação e as pessoas que se interessassem podiam se inscrever.

Em todas as ações de capacitação solicitávamos através de uma ficha que não só avaliassem o curso, mas também que indicassem o que pudessemos melhorar ou temáticas que pudessem identificar como necessidade. Uma delas por exemplo, e que foi muito bem frequentada, foi avaliação e impacto. Pois, há muito interesse na temática por diversos motivos.

2. As ações de intervenção já foram esclarecidas, mas há um trabalho de campo? Como funciona?

Quando estivemos na fase de sensibilização convidamos, mas não impomos. Só faz sentido participar quem está disposto. Muitas vezes a comunidade entra em contato conosco e nos desafia, a propor coisas que se calhar nem tínhamos pensado. E nós vamos cocriando. O importante é deixar claro que não somos nós a estar no território é estar com e isso é capacitar. E quando não temos alguma resposta, pois não temos resposta para tudo, procuramos um parceiro que possa ajudar e colocamos a ideia a caminho.

Ir ao território isso depois é dinâmico, depois vamos recebendo desafios, e nos chamam para fazer o que já tínhamos feito para um território diferente, e vamos procurando dar resposta ao que já tinha sido semeado e isso é como uma dança, colhemos de alguns territórios e outros que estavam em pousio passa a ser semeado.

3. Qual o perfil de pessoas atendida pela IRIS?

O perfil tem que ser uma pessoa motivada para ação, mas não tem que ter formação nesta ou naquela área específica, pode até estar desempregada, mas que tenha essa vontade de mudar o mundo, que tenha essa habilidade de persistir, fazer parcerias, buscar outras pessoas, convencer outras pessoas a entrar no barco consigo. O eixo da comunidade já diz tudo, o eixo da comunidade é ativar a comunidade é por a comunidade em interação. Os problemas sociais são problemas sociais muito complexos. Portanto, tocam diferentes dimensões. Faz sentido que sejam tratados por um lado multidisciplinar, e por outro lado que sejam multiperspetivas, isto é, as pessoas de diferentes quadrantes trazem garantidamente perspetivas diferentes e essas diferenças são enriquecedoras pois podemos trazer soluções mais robustas, precisamente porque destas diferenças de perspetivas podem surgir a identificação de possíveis falhas ou problemas que podemos encontrar pelo caminho.

Quanto mais preparada para a diversidade a comunidade estiver, muito mais preparadas estão para enfrentar os problemas que se colocam. Não estamos aqui a inventar a roda, se calhar, estamos a recuperar formas de estar na sociedade que se foram perdendo, porque, fomos ficando cada vez mais individualistas e para sobreviver, a natureza está a nos dizer isto todos os dias, há de se cooperar. Só sobrevive sobre isso quem efetivamente coopera.

4. Na sua opinião como a inovação social é percebida pelo público atendido na IRIS?

5. Pode citar algum caso de sucesso?

Isso não é imediato nem taxativo, uma das embaixadoras, já no segundo encontro, tendo participado do primeiro bootcamp. Com sua equipa de trabalho pensou em um projeto. E, às vezes, esses projetos

podem ver a luz do dia ou não. O importante é que as instituições percebam que são capazes de criar um projeto e evoluir. E essa embaixadora, teve a vontade de submeter o projeto ao programa de incubação. Isso é um resultado muito claro e muito direto do que é o nosso trabalho no território.

Houve também, já na primeira fornada de embaixadores, identificação de uma série de projetos de IS, que estava ali e ninguém percebia que era um projeto de IS. Eu se tivesse que avaliar alguns desses projetos, teria alguma dificuldade, pois alguns projetos se tivessem no Porto ou em outra cidade maior talvez não fossem caracterizados como projetos de IS, mas como estavam em regiões menores são projetos de IS.

Fez-me lembrar de uma ação com jovens em Amarante um workshop de IS para jovens ligados também ao associativismo, portanto, que já tivessem em atividade em associações juvenis e houve um deles que mostrou interesse e nós incentivamos a submeter a sua ideia ao processo de aceleração e foram aceites, são os mais novos, tem 18 anos e agora estão a receber a capacitação.

Questões Iniciais

Nome: Helena Loureiro

**Cargo: Representante Região Norte Portugal Inovação Social –
Entrevistada N°4**

Dimensão IV – Portugal Inovação Social – Região Norte

1- Como funcionam as Parcerias para o Impacto com Incubadoras de Inovação Social?

Os nossos instrumentos de financiamento foram montados de acordo com a maturidade e o ciclo de vida das iniciativas de inovação de empreendedorismo social. O objetivo era perceber se cada iniciativa estava em determinada fase capaz de algo, desde uma boa capacidade de gestão de equipa até uma efetiva demonstração de resultados e já implantados.

Isso fez com que nós montássemos as nossas linhas de financiamento neste formato, o que não significa que determinada entidade precise passar por todas as fases de financiamento, mas na realidade de acordo com o nível de maturidade de determinada iniciativa de inovação e empreendedorismo social. As entidades vão encaixando a sua possibilidade de candidatura em função do estado que esta se encontra. Se estamos falando de uma ideia, com uma pequena experiência piloto, ou ainda não está muito madura para inserção no terreno, às tantas faz sentido que a equipa tenha e seja alicerçada na capacitação, para adquirir competências que ainda não tenha, faz sentido que ela participe da capacitação para inovação social. Contudo se esta equipa já tem algum *know how* e alguma robustez de intervenção no terreno, às tantas, as parcerias para o impacto serão a melhor solução. Ao falar de um projeto que resolve problemas de políticas públicas que tem resultados efetivos de resolução do problema, às tantas, a melhor opção seriam os títulos de impacto social.

Portanto, é isso que nós fazemos, já estamos em uma fase que já passamos mais da metade do ciclo da Portugal Inovação Social, estamos no PT 2020, mas termina em 2023. Contudo, tivemos que pensar na programação de como vamos aplicar nossos instrumentos no mercado e do ponto de vista financeiro o que vamos fazer com a verba que ainda nos resta e, portanto, percebemos que não fazia sentido estarmos a alavancar a capacitação para inovação social se as entidades não teriam tempo para uma segunda candidatura, para que o projeto fosse operacionalizado efetivamente no terreno. Assim, não abriremos mais candidaturas para a capacitação. Permitindo que as parcerias para o impacto e os títulos de impacto social, pudessem marcar as ações de capacitação e estas ações seriam acrescidas.

1.2 Como está a execução do valor que foi alocado no Portugal Inovação Social?

Nós, neste momento, estamos em feixe, a conseguir ter mais dados ao nível da execução, porque na realidade o primeiro aviso abriu em 2016, portanto estivemos a bem pouco tempo a finalizar a primeira fase e os primeiros projetos. Na verdade, só no fim deste ano 2020, teremos uma

visão mais robusta e eficaz da execução dos projetos. Tivemos um prolongamento da data de término de alguns projetos, portanto, só no fim deste ano no início do próximo é que teremos uma ideia efetiva com relação a execução. Com relação aos recursos ainda disponíveis nós tivemos agora uma grande call, com 20 milhões, e as parcerias para o impacto levou 250 inscrições, não esperávamos que tivéssemos tantas iniciativas com vontade de aceder nossos instrumentos de financiamento. Este mês sairão os resultados, mas mostra que precisaremos ir buscar um complemento.

2- Como o Programa dimensiona o impacto do trabalho realizado nos projetos?

Nas parcerias para o impacto, já pedimos que eles apresentem os resultados que pretendem ter de impacto. E a maioria manda projeção de atividades e já estamos trabalhando para orientá-los para que eles apresentem resultados efetivos de impacto. As entidades são também muito trabalhadas por nós, representantes de terreno, durante as primeiras calls não tínhamos tanto essas preocupações, mas aos poucos vamos sensibilizando para isso.

Quando o projeto é aprovado eles já saem com indicadores de impacto. Não houve nenhuma despesa sobre medição de impacto que não fosse considerada elegível pela nossa equipa, pode ter tido algum ajuste se o valor fosse exacerbado, porque as entidades exacerbam um pouquinho o valor, mas na realidade isso para nós é um ponto crucial na intervenção que está a ser feita. Portanto, desde a candidatura isso tem que estar bem alicerçado, não podemos ter resultados só das pessoas que as entidades irão atingir, não queremos apenas os resultados de realização, nós queremos saber qual foi o impacto, e em alguns projetos isso já está a surgir.

3-Indicador único, que sabemos que é um sonho. Hoje passamos pelas avaliações cruzadas de qualitativas e quantitativas, e que eu acredito que é mais positivo pois tem o resultado do impacto com um olhar maior de apreciação. Como fica a avaliação de impacto no programa?

No âmbito dos títulos de impacto social não podemos, até pela forma como o instrumento está montado, não podemos permitir que tenham mais que um resultado, nós temos um problema social e vamos resolver a partir desse plano social, à medida que promovemos o emprego, claro que ficarão com maior autoestima, mais alegres. Nos títulos de impacto social não há voltas a dar, alguns até assumem mais que um indicador, mas para nós o que vale é um só.

Nas parcerias para o impacto, não é bem assim. Nas parcerias de impacto vamos permitindo alocar mais de um resultado, pois quando se trabalham algumas temáticas sociais fica muito difícil dissociar um resultado do outro. É muito difícil dizer que se a pessoa melhora promoção da autoestima, não vem atrás disso as questões do autoconceito a motivação para vida ativa, todas as inerências que estão alocadas em determinado indicador. E neste caso nós temos estas questões em conta. Eventualmente também, para ser mais fácil a questão da medição de impacto, as entidades selecionam quase um major, mas depois apresentam resultados em quase todos os outros.

3.1 Por exemplo a IRIS tem diversos projetos internos, seria um resultado indireto.

No caso da IRIS sendo uma incubadora, o resultado esperado o resultado direto é o número de empresas incubadas. E claro que para chegar a isso, foi preciso trabalhar o território, capacitar e estes são resultados indiretos. Mas, alguns projetos têm resultados diretos mesmo, por exemplo, projetos com questões relacionadas ao sucesso escolar, ou melhor, a questão do absenteísmo, se nosso resultado for a redução de 30% do absenteísmo automaticamente leva ao sucesso escolar. Estes resultados estão em paralelo. O aumento da presença promove o sucesso escolar, os resultados estão ligados.

4 Minha questão da tese busca perceber também como a sociedade percebe o impacto da Inovação Social. O Programa monitora isso de alguma forma?

Em termos de avaliação teremos resultados para isso quando as pesquisas estiverem prontas. Com relação a dados não temos respostas

para isso. Mas, em termos de perceção, eu trabalhava em uma área muito tradicional, trabalhei na área de promoção social muitos anos para o município, e tinha uma visão da lógica de política pública de intervenção de problemas sociais que é tradicionalmente, tradicional. Portanto, é muito convencional a forma como se trabalha. E no local onde eu estava nós tentávamos melhorar essa compreensão mais existencialista, e íamos implementando o que na altura não sabia, mas agora sei, ações que tinham uma componente muito inovadora, estamos a falar dos anos 2000 a 2015.

Quando salto para o mercado, percebi que a sociedade civil ainda não estava sensibilizada para estas questões. Hoje eu percebo que a sociedade já está sensibilizada, eu vou dar o exemplo do Porto, era um município que não estava nada sensibilizado para essa questão, no espaço de um ano, a diferenciação do olhar do município do Porto para as áreas de inovação social, foi absolutamente inacreditável, tão inacreditável que eu acho que agora com os resultados que vamos ter, o município do Porto será o segundo município do país com o maior investimento público em inovação social. Portanto, nós temos uma sociedade mais alerta para as estas questões de inovação social. E até os próprios destinatários, olham para além do que foram alvo de uma intervenção mais tradicional e convencional, percebem enorme diferenciação que tem nas suas vidas quando integram uma tecnologia inovadora. Isso muda tudo na resolução do seu problema.

5 Há uma estatística da inovação social em Portugal antes e depois do Programa?

Está sendo realizada junto com a avaliação de impacto.

6 Há um ranking dos países que mais investem em Inovação Social e Portugal era em 2018 o 5º, como está este cenário na atualidade e qual órgão responsável por este levantamento, pois não encontrei referências. Achei apenas o volume de subsídios concedidos pela EU, por país, mas não há referência que tal recurso é destinado à Inovação Social

Nós não temos dados efetivamente a isso, nós sentimos que a Portugal Inovação Social, alavancou o mercado de investimento social, e

com uma surpresa, que o setor empresarial, o setor privado, começou a perceber uma oportunidade de investimento diferenciada, o que está muito relacionado com o nosso trabalho.

Não só em Portugal como no resto da UE. Somo convidados diversas vezes, para diferentes locais, não só para falarmos dos números e fomento do mercado de inovação social, mas o que já estamos a planear para o próximo ciclo 2021/2027.

A UE está muito atenta ao nosso trabalho, já fomos convidados e fomos falar sobre nossa experiência em diversos lugares. A Fabiana estava a dizer sobre a medição de impacto, nós estamos realizando uma medição de impacto do nosso próprio trabalho, portanto em 2023 nós vamos ter resultados da forma como nós intervimos na sociedade, não só na intervenção nos projetos, mas nomeadamente nossa intervenção no terreno. Relativamente ao nosso papel, isso vai acontecer e com certeza vamos ter resultados muito significativamente. Com esta avaliação de impacto teremos os resultados de como investimos e os resultados no campo.

7. Como vocês avaliam o resultado das incubadoras?

Nós acolhemos muito as nossas incubadoras. As incubadoras são uma situação especial. Nós temos incubadoras de inovação social e incubadoras sociais, portanto, dependendo de seus objetivos, e do seu tipo de trabalho nós vamos tendo um olhar também diferente sobre elas. O único trabalho que formamos uma rede foi com as incubadoras e temos encontros anuais com elas. Portanto, nós fazemos a promoção desses encontros para elas refletirem como estão a trabalhar, e retirarem as mais valias de uma em detrimento de outras, cria-se um grande *brainstorming*, trocas de ideias, e umas vão agarrando os seus pontos fortes e outras vão resolvendo seus problemas umas com as outras.

ANEXO 3: Depoimentos sobre o Programa *Begin Innovation*

Depoimentos Programa Begin Innovation		
Entrevistados: As crianças participantes do programa		
Sobre o programa <i>Begin Innovation</i>	Competência adquirida	“Estivemos a pensar nos problemas de Portugal e do Mundo”.
	Metodologia	“Eu adorei! As aulas foram espetaculares, mas o que eu mais gostei foi o trabalho em equipa.”
	Importância da IRIS	“Foi muito importante a IRIS estar aqui, porque senão não estaríamos a saber nada de inovação social, empreendedorismo social...”
Entrevistados: As crianças participantes do programa		
Sobre Inovação Social	Perfil do Empreendedor Social	“Aprendemos o que um inovador social faz.”
	Objetivo da Inovação Social	“Se a inovação social não existisse, existiriam muito mais problemas.”
	Conceito Inovação Social	“Para mim, a inovação social são respostas criativas, inovadoras e eficazes que contribuem para um mundo melhor”
Entrevistados: Representantes das Entidades Parceiras		
Sobre o programa <i>Begin Innovation</i>	Contribuição para construção de indivíduos mais questionadores e inovadores	“É muito importante este tipo de abordagem de projetos com as escolas, pois são realmente os miúdos que tem ideias inovadoras, que estão a pensar fora da caixa, quando ninguém pensou em nada. E são eles que daqui há dez anos estarão, se calhar, nas câmaras, se calhar, no governo e que vão ter soluções aos problemas sociais.” “Acho que estas ideias são para continuar. São realmente de se promover, pois o que nós precisamos são de seres pensantes e seres pensantes que comecem desde a tenra idade.”

Entrevistados: Representantes das Entidades Parceiras (continuação)		
Sobre o programa Begin Innovation	Formação de futuros empreendedores sociais	“Este tipo de projeto é importante porque as crianças aprendem a ser empreendedoras no futuro, levam aos pais a mensagem que aprendem na escola. E nunca se sabe se estes projetos, mais tarde criam neles um explorador, empreendedor ou um inovador social.”
	Apoio à uma educação baseada em competências	“De fato a inovação é muito importante. A aquisição destas competências não formais é muito importante. Visto que, o ensino pré-escolar e primário necessitam disto, acho que devemos entusiasamá-los.”

Fonte: Elaborado pela autora, cfr. registros em vídeo do programa, Canal IRIS no YOUTUBE: irisincubadora. https://www.youtube.com/watch?v=beF4aQk_exY, <https://www.youtube.com/watch?v=l64VnEDoCJU&t=253s>, <https://www.youtube.com/watch?v=d-7hs5bNX1s>

**ANEXO 4 - Depoimento dos participantes dos *bootcamp* para
embaixadores**

Depoimentos Eixo Comunidade, Ação - Rede de embaixadores		
Entrevistados: Participantes do 1º e 2º <i>BootCamp</i> para Embaixadores	Responsabilidades do Embaixador	“Fez com que nós pudéssemos dinamizar novas atividades no âmbito da IS e realmente o envolvimento dentro não só do nosso município, mas dentro do território!”
		“É uma responsabilidade, é ter que ser um veículo em defesa do social, do associativismo social.”
		“É de facto motivar os outros para a partir das causas e dos problemas que existem no território, encontrar sinergias.”
	Percepção da necessidade do envolvimento da comunidade	“Perceber que existe interesse por parte da comunidade de resolver os problemas”.
		“Levar de caminho a responsabilidade social de cada um, de cada empresa, de cada ONG, de cada um daqueles de participam na comunidade e podem colaborar para a qualidade de vida de cada um de nós”.
	Percepção da importância do trabalho em rede	“É de facto motivar os outros para a partir das causas e dos problemas que existem no território, encontrar sinergias.”
		“Espero conseguir aqui estabelecer parcerias que nos deixem ir um bocadinho além nas questões sociais.”
		“Nós não fazemos nada sozinhos, e quando o trabalho em rede é concertado, apresentamos um trabalho com maior qualidade.”

**Anexo 4 : Depoimento dos participantes dos *BootCamp* para Embaixadores
(continuação)**

Depoimentos 2º turma <i>Bootcamp</i> formação de embaixadores com perfil mais institucional e parceiros empresariais	Desafio da interação com a área social	“Estou aqui no <i>Bootcamp</i> porque foi um desafio, como estou em uma área totalmente diferente da área social, minha área é industrial, achei que podia ser interessante e venho aqui tentar ver como é que funciona a área social, e levar mais enriquecimento.”
	Construção de redes	“A ideia de participar deste seminário não é só interagir com as pessoas sobre a mesma temática, mas também à determinada altura começar a criar uma rede, identificar pessoas com quem trocar algumas impressões e identificar algumas soluções, não só para situações para que a associação já atua regularmente.”
	IS como estratégia para novas soluções	“Em uma sociedade em que temos cada vez mais problemas emergentes é urgente de facto tratá-los, e tratá-los da melhor forma através da IS. E aí surge a necessidade de respostas. Respostas diferentes das já tradicionais, respostas mais inovadoras e daí a importância enorme, imensa, de haver iniciativas como essas que fomentem as pessoas a terem pensamento crítico sobre a necessidade de mudança através da inovação.”
	Formação de parcerias na resolução de problemas e construção de estratégias	“Apesar de ter sido muito intensivo, que de facto é difícil de conciliar em termos de agenda, mas muito enriquecedor pela partilha, pelas pessoas que se conhece, pelas ideias que muitas vezes não pensamos que estão na nossa cabeça e que a solução pode mesmo estar aqui ao lado na partilha com os colegas, o grupo de facto foi fantástico!”

Fonte: Elaboração própria, cfr. vídeos do canal do Youtube Irisincubadora,
<https://www.youtube.com/channel/UCCkyD7DFIV2ha3DbVvLe1gw>